

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.19

ФОРМУВАННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КОВАЛЬОВА О. П., аспірант.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Якість корпоративного управління залежить від ефективності виконання наглядовою радою своїх функцій. Для цього наглядова рада повинна мати належний склад та структуру, а її члени повинні бути незалежними від виконавчого органу, мати необхідні знання та досвід, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.*

Аналіз наявних теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення якості корпоративного управління в частині створення наглядової ради і кадрового забезпечення корпоративного менеджменту показав, що цьому питанню приділено недостатньо уваги. Потребують удосконалення процедури відбору та призначення членів наглядової ради.

У статті обґрунтовано теоретико-методичний підхід до забезпечення якості корпоративного управління через систему відбору членів наглядових рад та формування системи корпоративного менеджменту: розроблено порядок формування наглядової ради і методичне забезпечення його реалізації.

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради: професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльне оцінювання як частини процесу відбору складу наглядової ради; встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради.

Діловою активністю є комплексна характеристика члена наглядової ради, що відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління. Для оцінювання ділової активності запропоновано використовувати характеристики три «Р»: базовий ресурс; результати діяльності; репутація суб'єкта. Розроблено критерії оцінювання ділової активності.

Впровадження запропонованих положень дозволить компаніям сформувати ефективні наглядові ради, які будуть сприяти забезпеченню якості корпоративного управління. Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення політики формування наглядових рад, науково-методичних рекомендацій щодо регулярного аудиту складу та структури наглядової ради, обґрунтування підходів до навчання і розвитку членів наглядової ради.

Ключові слова: корпоративне управління, наглядова рада, якість корпоративного управління, стейкхолдери, підбір, компетентності, ділова активність, репутація.

Постановка проблеми. Розвиток корпоративного управління залежить від підвищення якості та ефективності прийняття і реалізації рішень щодо розподілу ресурсів з урахуванням вимог та інтересів усіх зацікавлених сторін (stakeholders) або учасників корпоративних відносин. Основна ідея корпоративного управління, як певного типу, базується на дії певних соціальних інститутів - законів, рішення власників, культури тощо. При цьому взаємовідносини між усіма зацікавленими особами мають бути прозорими та відповідальними. Якість корпоративного управління важливіша, ніж ефективність поточної діяльності. При інвестуванні в діяльність підприємства пріоритет має саме якість корпоративного управління, ніж фінансово-економічні показники. До цього слід додати, що в корпоративному секторі України на сьогоднішній день має місце ситуація, пов'язана з високим рівнем концентрації власності. При цьому наглядова рада, як суб'єкт корпоративного управління, в більшості випадків є формальною ланкою, діяльність якої в основному спрямована на захист інтересів мажоритарних акціонерів (осіб, що володіють контрольним пакетом акцій підприємства, і, як наслідок, можливістю управляти підприємством). Інтереси інших груп стейкхолдерів залишаються поза увагою наглядової ради.

Забезпечення якості рівня корпоративного управління дозволить поліпшити прозорість діяльності компанії, інвестиційну привабливість, рівень конкурентоспроможності, сформувати підходи до захисту інтересів усіх стейкхолдерів тощо. Незважаючи на достатньо велику увагу проблемам корпоративного управління, положення щодо забезпечення якості залишаються невирішеними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях поняття «якість корпоративного управління» трактується і розуміється по-різному. При цьому можна виділити три основних підходи: економічний підхід, в якому якість корпоративного управління розглядається як здатність компанії забезпечувати високі фінансові результати; юридичний підхід, що відповідно базується на необхідності дотримання всіх законодавчих вимог та норм; соціальний підхід, спрямований на формування здатності компанії забезпечувати баланс інтересів усіх зацікавлених сторін.

Вибір підходу до визначення якості корпоративного управління залежить від цілей дослідження. Якщо мета дослідження полягає в оцінці фінансових результатів діяльності компанії, то доцільно використовувати економічний підхід, з метою оцінки відповідності системи корпоративного управління міжнародним стандартам – юридичний підхід; оцінювання балансу інтересів всіх зацікавлених сторін – соціальний підхід. Так, для комплексної оцінки ефективності корпоративного управління в роботі [1] враховано вплив відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління фінансовим результатам діяльності підприємства.

На сьогоднішній день соціальний підхід [2 – 6] є достатньо поширеним і розгалуженим, враховуючи те, що ступінь виконання певних вимог стосується різних стейкхолдерів. Наприклад, стосовно структури і складу ради директорів, розкриття інформації, ступеня захисту інтересів акціонерів й інших стейкхолдерів тощо.

При цьому якість корпоративного управління визначається як «сукупність здатностей підприємства забезпечувати гармонізацію системи взаємовідносин учасників корпоративного управління та ефективність діяльності для отримання максимально можливого прибутку» [3, с. 5 – 6].

Наприклад, у роботі [4, с. 14] під якістю корпоративного управління розуміється «показник, який характеризує ступінь чесності і відкритості процедур корпоративного управління, що діють в компанії, і їх відповідність інтересам акціонерів та інших стейкхолдерів».

У роботі [5] досліджується вплив заінтересованих сторін (мажоритарних і міноритарних акціонерів, персоналу та менеджерів) на якість корпоративного управління. Окрема увага приділена аналізу ролі ради директорів як суб'єкта корпоративного управління. Разом з цим слід відзначити, що автор цієї роботи не наводить визначення поняття «якість корпоративного управління».

У практичній діяльності корпоративних організацій створення і функціонування наглядових рад пов'язане в основному з формальним виконанням законодавчих вимог. Але, як зазначає О. Параскева, Засновник Investor Relations Agency, Голова Експертної Ради з корпоративного права та управління UCMA [6]: «При зовнішній формальній відповідності "передовим практикам корпоративного управління" роль наглядової ради не реалізується по

суті. для вирішення проблеми формальності інституту наглядових рад необхідно створити авторитет у контролюючих акціонерів, довести свою управлінську цінність».

Управлінська цінність наглядової ради, як правило, формується професійними навичками та компетенціями, сукупністю принципів, переконань. Управлінські цінності є основою корпоративної культури та визначають, як організація функціонує та досягає своїх цілей. До управлінських цінностей відносяться: ефективність – повинні сприяти ефективному використанню ресурсів організації та досягненню її цілей; етика – повинні базуватися на етичному кодексі поведінки та сприяти створенню доброчесного і справедливого середовища в організації; справедливість – повинні сприяти рівному поводженню з усіма працівниками та зацікавленими сторонами; соціальна відповідальність – повинні сприяти відповідальному ставленню до суспільства та навколишнього середовища.

Певні наукові дослідження присвячені обґрунтуванню та впровадженню відповідних заходів із забезпечення якості корпоративного управління [7 – 10]. До таких заходів відносять: узгодження стратегічних цілей корпорації із цілями членів корпоративного об'єднання; застосування чіткого порядку розподілу компетенцій між центральною компанією корпорації та учасниками корпоративного об'єднання; регулювання «стратегічного набору» на різних рівнях корпорації; розробка загально-корпоративних перспективних та поточних планів і програм спільної діяльності у сфері реалізації продукції, виробництва, інвестицій та НДДКР; регулювання системи обміну управлінською інформацією між учасниками корпоративного управління, формування корпоративної культури тощо.

У роботі [9] приділено увагу щодо формування наглядових рад як напрямку забезпечення якості корпоративного управління на основі поступового переходу від простої структури наглядової ради до більш складної через врегулювання конфліктів, що виникають в управлінні, та механізмів внутрішньої взаємодії членів ради.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих теоретичних положень та практичного досвіду із забезпечення якості корпоративного управління в частині аспектів формування наглядових рад, кадрового забезпечення корпоративного менеджменту дозволяє зробити висновок про недостатність уваги до цієї проблеми.

Наразі сформовані загальні вимоги до членів наглядової ради, потребує удосконалення порядок відбору кандидатів; відсутній механізм формування рад та оцінювання поточної діяльності їх членів.

Ціль статті – обґрунтувати теоретико-методичний підхід до забезпечення якості корпоративного управління через систему підбору членів наглядових рад та формування системи корпоративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування і оцінювання якості функціонування наглядової ради пропонується здійснювати за такими етапами (рис. 1).

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради:

- первісне оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради;
- порівняльне оцінювання як частина процесу підбору складу наглядової ради;
- оцінювання ділової активності членів наглядової ради.

Перший етап пов'язаний з оцінюванням професійної компетентності кандидатів у члени наглядової ради. Основними принципами підбору членів наглядової ради є прозорість (виконання вимог, передбачених законодавством); відсутність конфлікту інтересів (відсутність приватного інтересу у кандидата в члени наглядової ради), незалежність (вільність від будь-яких матеріальних інтересів або відносин з товариством, управлінням), компетентність (наявність досвіду роботи в корпоративному секторі), професіоналізм (наявність фахового рівня та професійного досвіду), ефективність (виконання функцій з найменшими витратами), різноманітність (наявність досвіду роботи в різних галузях).

Виконання цього етапу пов'язано перш за все з встановленням відповідності діючому законодавству. В українській моделі корпоративного управління наглядова рада (рада директорів) одночасно здійснює контроль над менеджментом та виступає об'єктом контролю. При цьому менеджмент, у тому числі одноосібний, є виконавчим органом емітента; великі акціонери є власниками контрольного пакету акцій; акціонери, що володіють незначною кількістю акцій («міноритарні»).

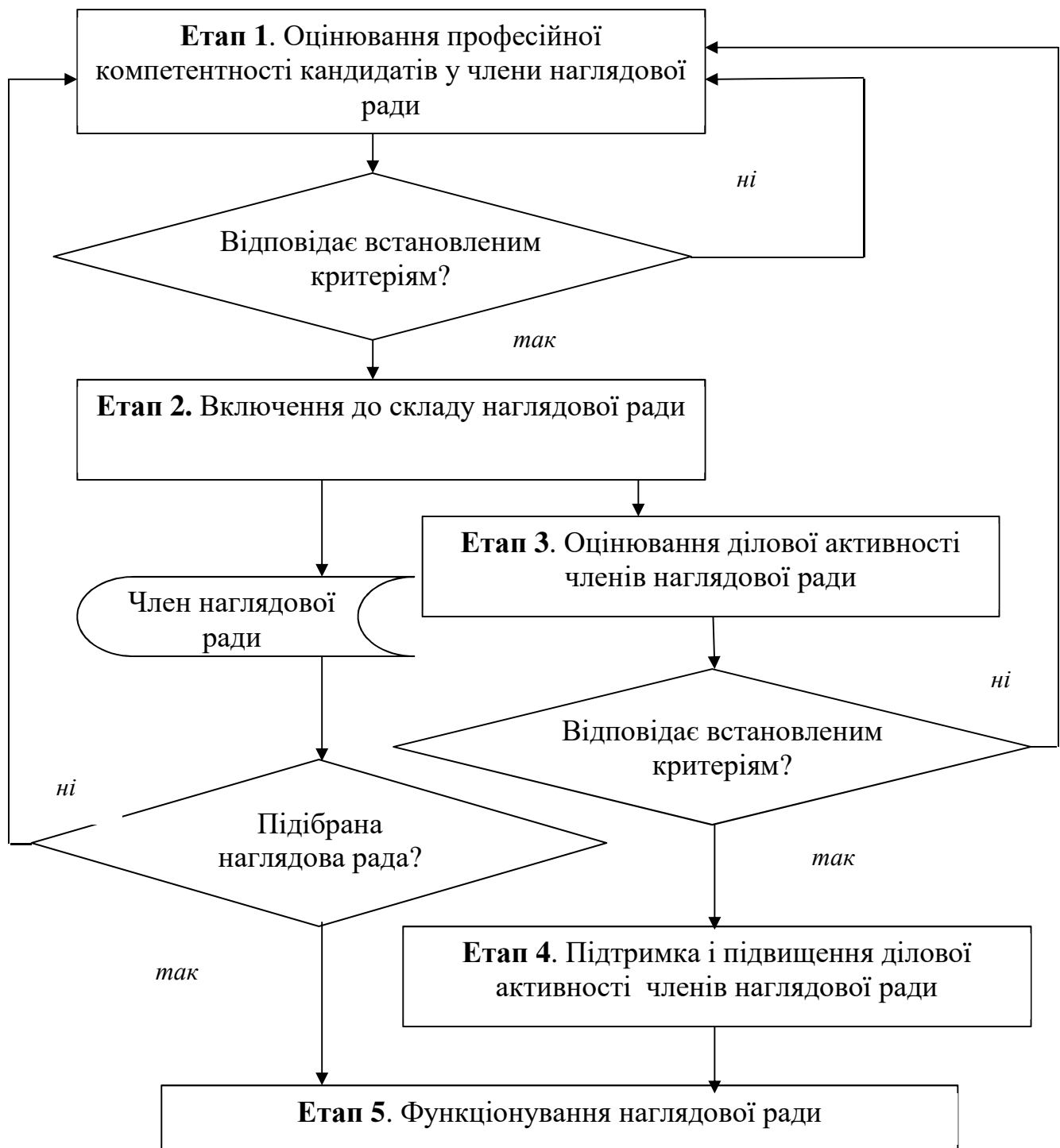


Рис. 1. Порядок формування наглядової ради

Слід відзначити, що система кадрового забезпечення наглядових рад має свою специфіку та галузеві особливості. Наприклад, процедура кадрового забезпечення членів наглядових рад державних підприємств (рис. 2) передбачає оцінювання кандидатів власником або акціонером підприємства за певною процедурою.

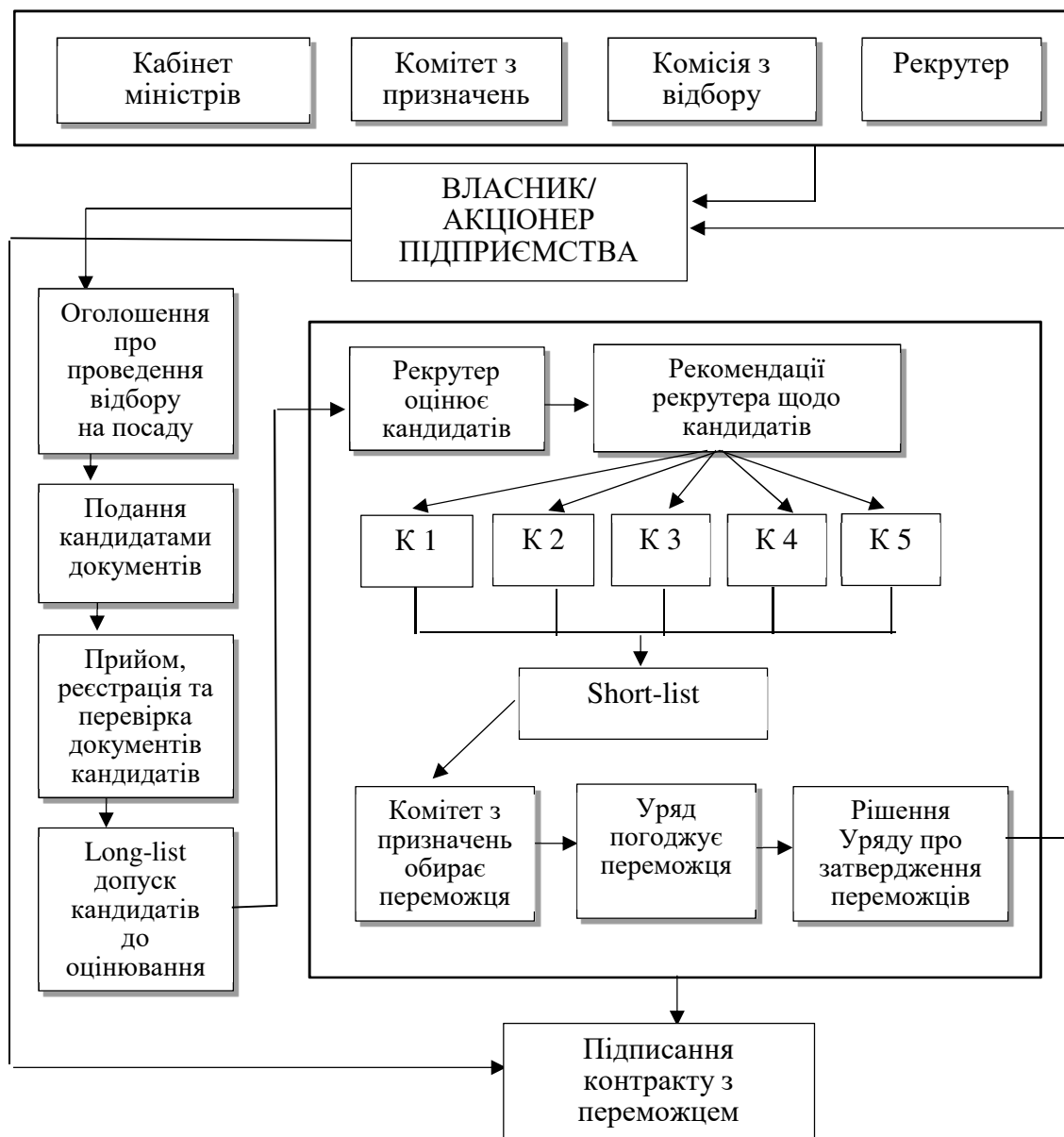


Рис. 2. Процедура кадрового забезпечення незалежних членів наглядових рад державних підприємств (доопрацьовано за джерелами: 11; 12)

Пошук потенційних кандидатів здійснюється на внутрішньому та міжнародному ринку, що відповідають вимогам до кандидатів та придатні для потенційної роботи на посаді незалежного члена наглядової ради. Основними вимогами є: наявність міжнародного досвіду у сфері оцінки стратегії банку та корпоративного правління, включаючи оцінку наглядових рад; наявність працівників відповідної кваліфікації з необхідними знаннями та міжнародним досвідом, які будуть залучені до процесу оцінювання виконання

стратегії та корпоративного управління, включаючи наглядові ради; запропонована методологія оцінювання виконання стратегії і бізнес-плану розвитку банку та корпоративного управління, включаючи наглядові ради; цінова пропозиція.

В якості основних критеріїв відбору згідно з рис. 2 прийнято: K_1 – професійна придатність; K_2 – відсутність реальних або потенційних конфліктів інтересів, що можуть зашкодити належному виконанню обов'язків члена ради; K_3 – дотримання членом наглядової ради обмежень, визначених статтею 26 Закону України «Про запобігання корупції»; K_4 – відсутність адміністративних стягнень за вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією; K_5 – відповідність незалежних членів наглядової ради вимогам щодо незалежності.

Обирається мінімум три кандидати на кожну посаду незалежного члена наглядової ради, що відповідають вимогам, з числа яких формується незалежний склад наглядової ради державного банку, із наданням підтвердних відомостей та коментарів щодо сильних і слабких сторін, описів кар'єри та досвіду, детальних звітів про оцінку компетенцій, про придатність для виконання конкретного кола обов'язків у наглядовій раді та їх колективної придатності, в тому числі відомості про перевірку незалежності і письмові заяви про відсутність конфлікту інтересів кандидатів.

Проведення конкурсного відбору, а також питання формування і роботи наглядових рад регулюються такими документами: Постановою Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2008 року № 777 «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки»; Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі»; Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності».

Урядом 15.11.2019 року було підтримано ініціативу Мінекономіки внести зміни до порядку відбору, які дозволили зробити його більш прозорим і ефективним, а саме:

- організаційне забезпечення Комітету з призначення було покладено на Мінекономіки;

- на Комітеті з призначення сконцентровані всі основні процеси: ініціація відбору, визначення критеріїв відбору, відбір кандидатів, рекомендації про істотні умови контракту з переможцями;
- зменшена кількість членів Комітету з призначення з 8 до 7 включно з незалежними членами;
- розширено функціонал рекрутингових компаній (фахівців з добору персоналу) у процесі конкурсного відбору;
- чіткий розподіл функціональних завдань між усіма учасниками процесу відбору кандидатів.

Член наглядової ради повинен мати досвід роботи в сфері стратегічного управління та розвитку бізнесу, операційного управління або управління ризиками, фінансами та іншими сферами, а також відповідні фахові знання.

При оцінці професійної компетентності кандидатів у члени наглядової ради рекомендується використовувати такі критерії (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік та характеристика професійних компетентностей

№	Компетентність	Зміст
1.	Знання у сфері корпоративного управління	Знання основ корпоративного управління, включаючи повноваження та обов'язки наглядової ради, права акціонерів, роль менеджерів та роль інших зацікавлених сторін
2.	Навички аналізу та оцінки інформації	Вміння та навички аналізування фінансової звітності, інформації про ринок та конкурентів
3.	Навички прийняття рішень	Вміння та навички приймати ефективні рішення, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін
4.	Навички управління людьми	Вміння працювати з менеджерами та іншими членами наглядової ради, щоб забезпечити ефективне управління компанією
5	Навички комунікації	Вміння ефективно спілкуватися з акціонерами, менеджерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами

Додатковими характеристиками кандидатів рекомендується прийняти такі якості: незалежність (члени наглядових рад повинні бути незалежними від менеджерів та інших зацікавлених сторін, щоб

вони могли приймати об'єктивні рішення; етика (повинні діяти в рамках етичних норм і принципів); відповідальність (відповідати за свої рішення і дії).

Для оцінки професійної компетентності можуть використовуватися різні методи (табл. 2).

Таблиця 2

Методи оцінки професійної компетентності

Метод	Цілі методу
Аналіз документів	Провірити кваліфікацію претендентів, досвід, стаж роботи
Зворотній зв'язок	Отримання інформації про роботу, досвід, результати діяльності
Співбесіда	Оцінювання професійних та особистих якостей, перевірка інформації, отримання додаткових даних
Тестування	Оцінювання професійних та особистих якостей, знань, умінь, досвіду

Кількісне оцінювання відповідних характеристик рекомендується здійснювати шляхом використання методу бальної оцінки, тобто присвоєння відповідної кількості балів: 1 бал – значно нижче середнього рівня; 2 бали – нижче середнього; 3 бали – середній рівень; 4 бали – вище середнього; 5 балів – значно вище середнього рівня.

Якщо кандидат набирає в середньому три бали (2-й етап), то приймається рішення про його включення до складу наглядової ради.

Вагомою складовою є оцінювання ділової активності членів наглядової ради (3-й етап).

Під діловою активність будемо розуміти комплексну характеристика члена наглядової ради, яка відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління.

Для оцінювання ділової активності пропонується застосувати характеристики три «Р»: базовий ресурс (БР) – вік, освіта, компетентність; результати діяльності (РД); репутація суб'єкта (РС).

Критерії оцінювання ділової активності членів наглядової ради наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Критерії оцінювання ділової активності члена наглядової ради

Характеристика	Показник	Зміст показника	Статус (S_i) значення показника ділової активності, бал					Вага показника q_i	
			4	3	2	1	0		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Базовий ресурс (БР)	Вік	-	30-45	45-60	60-65	65-75	Понад 75	0,05	0,35
	Освіта	Диплом, сертифікати	Вища освіта; ступінь доктора наук в галузі бізнесу або управління	Вища освіта; ступінь магістра та доктора філософії в галузі управління	Вища освіта; ступінь доктора філософії в галузі управління	Вища освіта; ступінь магістра в галузі бізнесу або управління	Вища освіта	0,15	
	Досвід	у сфері корпоративного управління, включаючи роботу в наглядових радах акціонерних товариств	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління та досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління	наявність будь-якого досвіду в цій сфері	немає	0,15	
Результат діяльності (РД)	Забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів	Покращення відносин з зацікавленими сторонами, зменшення ризиків	Високий рівень		Середній рівень	Низький рівень		0,15	0,4

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Результат діяльності (РД)	дотримуватися стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку	Оприлюднення та дотримання політики, цілей та результатів діяльності	Дотримання політики сталого розвитку, яка визначає її цілі та зобов'язання в цій сфері		Впровадження системи управління сталістю	моніторинг і звітність про свою діяльність у сфері сталого розвитку		0,05	0,4
	забезпечення захисту прав акціонерів	забезпечення права на інформацію; отримання доходу; захист від несправедливого збитку	Незалежний член наглядової ради	оприлюднення кодексу корпоративного управління		впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії		0,1	
	сприяти впровадженню кращих практик і культури належного управління	забезпечення прозорості діяльності компанії і дотримання прав акціонерів, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін	Інноваційні зміни	Конструктивні рішення		Супротив змінам		0,05	
	приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків	достатність часу, щоб вивчити інформацію про діяльність компанії, обговорити її та прийняти відповідні рішення.	Багато часу	достатньо		недостатньо		0,05	
Репутація суб'єкта (РС)	Відповідальність	Самостійність, націленість, вимогливість, обов'язковість	висока		помірна	низька		0,08	0,25
	дотримуватися принципів неупередженості та доброчесності	прозорі та зрозумілі правила та процедури, які застосовуються до всіх зацікавлених сторін	постійно	часто	рідко	інколи	недостатньо	0,12	
	Залучення в роботу	Слідування цінностям корпоративної культури, спроможність до роботи командою	Орієнтація на корпоративні інтереси		Баланс інтересів	Орієнтація на власні інтереси		0,05	

При заповненні цієї таблиці спочатку необхідно визначити статус S_i члена наглядової ради за допомогою самооцінювання або експертним шляхом.

Під статусом у даному випадку розуміється становище, яке займає суб'єкт оцінювання. Рекомендується використовувати п'ять значень статусу від 0 до 4. Діапазон значень статусу від 0 до 1 відповідає низьким значенням показників; від 3 до 4 – високим значенням.

Базовий ресурс перш за все характеризує спроможність члена наглядової ради виконувати якісно свої функції.

При оцінці досвіду пропонується акцентувати увагу на успішному досвіді з надання консультаційних послуг у сфері корпоративного управління в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається, та досвід у проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається.

Результати діяльності оцінюються, виходячи з того, що головним завданням наглядових рад (рад директорів) є забезпечення сталого розвитку бізнесу та безперервності його ведення. Основними параметрами оцінки результатів діяльності пропонуються такими: забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів; дотримання стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку; забезпечення захисту прав акціонерів товариства; сприяння впровадженню кращих практик і культури належного управління; приділення достатнього часу для ефективного виконання своїх обов'язків.

Оцінка забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів – це процес визначення того, наскільки добре організація відповідає інтересам своїх зацікавлених сторін. Критеріями визначення ступеня задоволення інтересів стейкхолдерів є: покращення відносин із зацікавленими сторонами (розуміння того, що важливо для зацікавлених сторін, і вживання заходів для задоволення їхніх потреб); зменшення ризиків (оцінка може допомогти організації виявити потенційні ризики, пов'язані з невідповідністю інтересам стейкхолдерів).

Стосовно захисту прав акціонерів, то мова йде про забезпечення таких прав: права на участь в управлінні компанією; права на інформацію; на отримання доходу; на захист від несправедливого збитку.

Критеріями оцінки результатів діяльності з приводу захисту прав акціонерів виступають впровадження таких заходів або елементів управління:

- оприлюднення і дотримання кодексу корпоративного управління, який визначає права та обов'язки акціонерів;
- впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії;
- створення незалежної наглядової ради, яка буде представляти інтереси акціонерів.

У цілому рівень ділової активності суб'єкта оцінювання розраховується як

$$Д_a = \sum_{i=1}^n S_i \cdot q_i.$$

Індекс ділової активності визначається шляхом порівняння досягнутого рівня в поточному періоді (позначено верхнім індексом t) і попереднього періоду (позначено верхнім індексом b):

$$J_d = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^t \cdot q_i}{\sum_{i=1}^n S_i^b \cdot q_i}.$$

Четвертий етап передбачає постійну підтримку і підвищення ділової активності членів наглядової ради. Для реалізації цього етапу можуть бути вжиті конкретні заходи:

- надання доступу до інформації про діяльність компанії – члени наглядової ради повинні мати доступ до повної та актуальної інформації про діяльність компанії, включаючи фінансову звітність, інформацію про ринкові тенденції й інші важливі дані;
- проведення навчання та розвитку для членів наглядової ради – члени наглядової ради повинні мати можливість підвищувати свої знання та навички з питань корпоративного управління, бізнесу й інших галузей, пов'язаних з діяльністю компанії;
- створення стимулів для активної участі членів наглядової ради шляхом встановлення чітких цілей та очікувань щодо діяльності наглядової ради, надання відповідних винагород.

Ефективне функціонування наглядової ради (5-й етап) забезпечується належним складом та структурою, що дозволяє якісно виконувати свої функції:

- проводити регулярні зустрічі з виконавчим органом, щоб обговорювати поточну діяльність компанії та стратегічні цілі;
- створювати комітети, які будуть відповідати за конкретні напрямки діяльності компанії, наприклад, за фінанси, управління

персоналом або ризик-менеджмент;

– проводити аудит діяльності компанії, щоб переконатися в тому, що вона відповідає стандартам корпоративного управління.

Висновки. Функціонування наглядової ради є важливим фактором для забезпечення успішного розвитку компанії, досягнення цілей та захисту інтересів усіх зацікавлених сторін; є основою якості корпоративного управління. Запропоновано розглядати систему формування наглядової ради на підставі триетапного оцінювання: первісного оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради; оцінювання як частини процесу підбору та формування складу наглядової ради; оцінювання ділової активності. Основну увагу пропонується приділити оцінюванню ділової активності членів наглядової ради як відображенню їхньої зусиль, спрямованих на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвиток та ефективність здійснення корпоративного управління.

Література

1. Микитюк О. П., Біловус О. С. Рейтингове оцінювання рівня корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 153-160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25).
2. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка і суспільство*. Вип. 14. 2018. С. 292-300. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf
3. Нусінов В. Я., Міщук Є. В., Голівер В. П. Корпоративне управління: генезис поняття // Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія / за заг. ред. В. Я. Нусінова. Кривий Ріг, 2016. С. 149-160. URL: <http://surl.li/mlmhs>
4. Осецький В. Л., Каніщенко О. Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Том 30 (69). № 1, 2019. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/5.pdf
5. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. № 5. 2018. С. 34-39. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/64>

6. Параскева О. Роль наглядової ради в господарських товариствах: минуле, сьогодення, майбутнє. *Юрист&Закон*. № 13. 2023. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232
7. Голівер В. П. Якість корпоративного управління: теоретико-методичні аспекти формування та оцінки. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6469>
8. Новак В. О., Симоненко Ю. Г. Якість корпоративного управління як необхідний компонент стратегічного розвитку компанії. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. Vol. 3. № 7. 2008. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4100>
9. Котов А. В., Мозгова Л. О., Іванієнко В. В. Удосконалення принципів формування та функціонування наглядових рад в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74316>
10. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3 (19). 2019 С. 106–112. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639>
11. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України: дис. канд. екон. наук: 08.00.08; Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2011. 214 арк. Бібліогр.: арк. 186-214. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3876>.
12. Cadbury A. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992. URL: <https://www.worldcat.org/title/report-of-the-committee-on-the-financial-aspects-of-corporate-governance/oclc/28010662?page=citation>

References

1. Mykytyuk, O., Bilovus, O. (2019). Reitynhove otsiniuvannia rivnia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi [Rating assessment of the level of corporate management of enterprises in the pharmaceutical industry]. *Modern Economics*, 14, 153-160. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25). [In Ukrainian].
2. Vasylykivskyi, D.M. (2018). Systema korporatyvnoho upravlinnia promyslovymy kholdynhamy [System of corporate management of industrial holdings]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 14, 292-300. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf [In Ukrainian].
3. Nusinov, V.Ia., Mishchuk, Ye.V., Holiver, V.P. (2016). Korporatyvne upravlinnia: henezys poniattia [Corporate governance: the genesis of the concept]// *Audyt upravlinskoi diialnosti: administratyvnoho menedzhmentu, biznes-administruvannia, korporatyvnoho upravlinnia, menedzhmentu pidpriemnytstva (pokaznyky otsinky rezultativ, yikh oblik ta prohnouzuvannia)*, 146-160. Retrieved from: <http://surl.li/mlmhs> [In Ukrainian].

4. Osetskyi, V.L., Kanishchenko, O.L., Posso, M.V. (2019). Pidvyshchennia yakosti korporatyvnoho upravlinnia v derzhavnykh aktsionernykh tovarystvakh v Ukraini [Improving the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho – Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi*, 30 (69), 1. Retrieved from: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/5.pdf [In Ukrainian].
5. Pohrebniak, A.Iu. (2018). Yakist korporatyvnoho upravlinnia: henezys po-niattia [The quality of corporate governance: the genesis of the concept]. *Pidpriem-nytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 5, 34-39. Retrieved from: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/64> [In Ukrainian].
6. Paraskeva, O. (2023). Rol nahliadovoi rady v hospodarskykh tovaryst-vakh: mynule, sohodennia, maibutnie [The role of the supervisory board in business associations: past, present, future]. *Yuryst\$Zakon – Lawyer\$Law*, 13. Retrieved from: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232 [In Ukrainian].
7. Holiver, V.P. (2018). Yakist korporatyvnoho upravlinnia: teoretyko-metodychni aspekty formuvannia ta otsinky [Quality of corporate governance: theoretical and methodological aspects of formation and evaluation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6469> [In Ukrainian].
8. Novak, V.O., Symonenko, Yu.H. (2008). Iakist korporatyvnoho upravlin-nia yak neobkhidnyi komponent stratehichnoho rozvytku kompanii [The quality of corporate management as a necessary component of the company's strategic develop-ment]. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, 3, 7. Retrieved from: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4100> [In Ukrainian].
9. Kotov, A.V., Mozghova, L.O., Ivanienko, V.V. (2016). Udoskonalennia pryntsypiv formuvannia ta funktsionuvannia nahliadovykh rad v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Improvement of the principles of formation and functioning of supervisory boards in the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 53, 82-86. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74316> [In Ukrainian].
10. Kholodnytska, A.V., Molyboha, K.S. (2019). Korporatyvna kultura ta korporatyvne upravlinnia: aspekty vzaiemodii [Corporate culture and corporate management: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3 (19), 106–112. Retrieved from: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639> [In Ukrainian].
11. Holovina, Ya.S. (2011). Korporatyvne upravlinnia v bankakh Ukrainy. [Tekst] : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.08 / Holovina Yanina Stanislavivna ; Odes. derzh. ekon. un-t. Odesa. Retrieved from: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3876>. [In Ukrainian].
12. Cadbury A. (1992) The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Retrieved from:

<https://www.worldcat.org/title/report-of-the-committee-on-the-financial-aspects-of-corporate-governance/oclc/28010662?page=citation> [In English].

FORMATION OF SUPERVISORY BOARDS AS A BASIS FOR ASSURING THE CORPORATE MANAGEMENT QUALITY

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

KOVALOVA O., PhD student.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The quality of corporate governance depends on the effectiveness of the supervisory board's performance. For this, the supervisory board must have the appropriate composition and structure, and its members must be independent from the executive body and have the necessary knowledge and experience to effectively perform their duties.*

The analysis of existing theoretical provisions and practical experience of ensuring the quality of corporate governance in terms of creating a supervisory board and staffing corporate management showed that insufficient attention has been paid to this issue. The procedure for selecting and appointing members of the supervisory board needs to be improved.

The article substantiates the theoretical and methodological approach to ensuring the quality of corporate governance through the system of selecting members of supervisory boards and forming the system of corporate management: the procedure of forming the supervisory board and methodical support for its implementation has been developed.

A feature of the proposed procedure is the step-by-step assessment of the supervisory board members: the professional competence of candidates for board members; comparative evaluation as part of the selection process of the supervisory board; establishing the level of business activity of the supervisory board members.

Business activity is a comprehensive characteristic of a the supervisory board member, which reflects their efforts aimed at ensuring dynamic development, achievement of set goals, development and effectiveness of corporate governance. To evaluate business activity, it is proposed to use the characteristics of the three "Rs": basic resource; performance results; reputation of the subject. Thus, the criteria for evaluating business activity have been developed.

Implementation of the proposed provisions will allow companies to form effective supervisory boards that will contribute to ensuring the quality of corporate governance. The directions of further scientific research are the development of a policy for the supervisory boards formation, scientific and methodological recommendations for regular audits of the composition and structure of the supervisory board, substantiation of approaches to training and development of supervisory board members.

Key words: corporate management, supervisory board, quality of corporate management, stakeholders, selection, competences, business activity, reputation.