

## ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ДИСФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВИХ РАД ПІДПРИЄМСТВ

**КОВАЛЬОВА О.П.**, аспірант, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: sanechka253742@mail.com

***Анотація.** Ефективне кадрове забезпечення членів наглядових рад дасть змогу попередити їх дисфункціональність та захистити від потенційних некомпетентних рішень, які негативно вплинуть на фінансовий результат та інвестиційно – привабливий імідж підприємства. В зв'язку з цим актуальним є визначення кадрових аспектів з метою попередження дисфункціональності наглядових рад.*

*Метою дослідження є виділення ознак дисфункціональності наглядових рад та визначення значення кадрового забезпечення членів наглядових рад для попередження неефективності діяльності та прийняття не стратегічно зважених рішень, які деструкційно впливають на результативність діяльності підприємства.*

*Методика дослідження: для досягнення поставленої мети у роботі були використані загальнонаукові і спеціальні методи і прийоми дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу; системного і комплексного підходу; монографічний; абстрактно-логічний. Результатом наукової роботи є теоретичне узагальнення ознак дисфункціональності наглядових рад та дефініції «кадрове забезпечення», яке включає в себе ланцюг «пошук» – «відбір» – «залучення». Обґрунтовано значення кадрового забезпечення та сформовано концепцію щодо необхідності формування та використання профілю компетенцій, при пошуку кандидатів у члени наглядових рад для попередження прийняття не стратегічно зважених рішень, які деструкційно впливають на результативність діяльності підприємства.*

*Наукова новизна: обґрунтовано вагомість кадрового забезпечення для проведення заходів пошуку кандидатів наглядових рад підприємств як попередження щодо їх дисфункціональності. Доведено, що людський фактор є досить вагомим елементом корпоративного управління підприємств, компетенціям якого раніше не приділяли достатньої уваги. Практична значущість дослідження полягає в розробці матриці компетенцій для кандидатів у члени наглядової ради підприємства у процесі, яка є затребуваною необхідністю у ланцюгу кадрового забезпечення «пошук» – «відбір» – «залучення», що знизить ймовірність появи дисфункціональності наглядових рад.*

***Ключові слова:** кадрове забезпечення, наглядова рада, компетенції, корпоративне управління, дисфункціональність, підприємство.*

**Постановка проблеми.** У сучасних ринково-конкурентних умовах, наявність та ефективність корпоративного управління на підприємстві є одним з механізмів успішної та прибуткової діяльності.

сті, інструментом залучення інвестицій. Наглядова рада, як один з трьох найважливіших органів корпоративного управління, до компетенцій якої належать функції стратегічного та поточного контролю, має бути здатна виявити та вчасно попередити помилки менеджерів у ході прийняття рішень з питань ефективного управління фінансами та економічними ризиками. Саме тому актуальності набуває склад наглядової ради, а саме рівень компетентності її членів, що дасть змогу попередити її дисфункціональність та захистити підприємство від потенційних некомпетентних рішень, які негативно вплинуть на фінансовий результат та інвестиційно-привабливий імідж. Все це вказує на необхідність дослідження кадрових аспектів у ході формування складу наглядових рад підприємств з метою попередження їхньої дисфункціональності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кадрового забезпечення присвятили свої дослідження такі вчені, як: В. Зозуля [3], Т. Кагановська [4], О. Чуланова [9], І. Головнєва [2], О. Милославська [2], Т. Кожан [5]. Теоретичним засадам функціонування наглядових рад присвячено роботи зарубіжних науковців, а саме: Д. Алему [16], М. Алкорна [15], М. Фрідмана. Після процесу приватизації в Україні було створено велику кількість акціонерних товариств, і саме в той момент вітчизняні вчені почали приділяти увагу саме функціонуванню наглядових рад, як елемента корпоративного управління та системи управління підприємства в цілому. Серед них О. Параскева [7], Я. Головіна [1], А. Черпак [8] та інші.

Світові фінансові інституції, які є фундаторами міжнародних стандартів корпоративного управління, підкреслюють значимість наглядових рад, як інструмента вирішення агентської проблеми (конфлікту інтересів між власниками та менеджерами підприємства): Організація Економічного Співробітництва та Розвитку [10], Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація [11], Європейський Банк реконструкції та розвитку та інші.

Нормативно-правові акти та закони, які закріплюють статус та регулюють діяльність наглядових рад українських підприємств: Закон України «Про акціонерні товариства» [12], Рішення НКЦПФР «Про затвердження Принципів корпоративного управління» [13], Постанова КМУ «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному

капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» [14] та інші.

Однак, проаналізувавши вітчизняний та зарубіжний науковий простір, можна стверджувати, що поза увагою науковців залишився розгляд саме кадрового забезпечення наглядових рад, що і обумовило обрання даної теми дослідження.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Відсутність значення кадрового забезпечення у процесі формування якісного складу наглядових рад як фактора щодо попередження виникнення ознак дисфункціональності наглядових рад.

**Формулювання цілей статті** – аналіз структури корпоративного управління підприємств України, виділення ознак дисфункціональності наглядових рад у процесі формування кадрового забезпечення її членів та обґрунтування необхідності розробки матриці компетенцій для кандидатів у члени наглядової ради підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні представлена дворівнева структура корпоративного управління: органи управління складаються із загальних зборів акціонерів, виконавчого (одноособового або колегіального) та контрольного (наглядова рада). Уперше інститут «Наглядова рада» було впроваджено в Україні з прийняттям в 1991 році Закону України «Про господарські товариства», який став першим спеціальним законодавчим актом, що приділив значну увагу регулюванню питання функціонування в акціонерному товаристві наглядової ради. Процес розширення повноважень наглядової ради, який розпочався з 2008 року, зумовив її залучення до всіх ключових процесів життєдіяльності акціонерного товариства: скликання й організація загальних зборів, прийняття рішень щодо стратегії діяльності, контроль за фінансовими результатами, організація проведення аудиту, виплата дивідендів, оцінка акцій, кадрова політика виконавчого органу, випуск емісійних цінних паперів, вчинення значних правочинів і багато іншого [7]. Делегування повноважень прийняття стратегічних рішень з рівня правління (виконавчого органу) до наглядових рад збільшило їх значення. Компетентність та стратегічна орієнтованість прийнятих рішень членами наглядової ради буде впливати результативність діяльності підприємства, збільшення прозорості для поліпшення доступу до капіталу (залучення зовнішнього фінансування).

Світовий та зарубіжний досвід свідчить про дисфункціональність наглядових рад, в процесі якої унеможлиблюються приймання рішень, що відповідають інтересам всіх заціплених осіб. На думку О. Носик, яку повністю підтримує О. Сухарева, дисфункціональність є одним з факторів зниження якісних характеристик конкретного економічного інституту, систем правил, організацій, а також економіки загалом. Причини цього процесу можуть бути різними, однак ознакою є втрата інститутом цілі, розмивання області докладавання зусиль, функцій, із чого випливають збільшення трансакційних витрат і зниження стійкості до випадкових модифікацій [6]. Знання ознак дисфункціональності наглядової ради допоможе виправити ситуацію до виникнення серйозніших проблем. М. Алкольн виділяє такі ознаки дисфункціональності ради:

- відсутність конфіденційності (просочування інформації);
- суперечні порядки денні засідань;
- відсутність порядку під час засідань (засідання ради повинні мати призначеного керівника і порядок денний, щоб зробити їх продуктивними;
- відсутність поваги (усі суб'єкти корпоративного управління повинні розвивати повагу один до одного на основі їх загальної зацікавленості в роботі на благо підприємства) [15];
- вороже середовище (ситуація, яка пригнічує продуктивність і не дозволяє членам наглядової ради обмінюватися конструктивними думками);
- секретні зустрічі (деякі члени ради можуть бути виключені з цих зборів, рішення можуть прийматися без участі ключових членів організації або за неетичними мотивами) [17];
- особисті і політичні порядки денні (члени ради директорів можуть постійно пропонуватимуть заходи, які принесуть їм особисту вигоду або займуть політичну позицію, імідж підприємства може бути підірваний);
- недолік довіри (якщо більшість співробітників не довіряють членам ради, рекомендації і рішення ради директорів можуть бути проігноровані або привести, зокрема, до високої плинності кадрів усередині компанії);
- домінуючі члени та неучастники (здатність наглядової ради приймати оптимальні рішення ставиться під загрозу, коли одному

або двом членам ради директорів дозволяється домінувати на засіданнях. З іншого боку, деякі члени входять в раду тільки з міркувань престижу посади. Ті, хто відмовляється брати участь в обговоренні, можуть завдати такої ж шкоди, як і члени, які контролюють його [16].

З наведеного можна побачити, що до причин дисфункціональності наглядової ради можна віднести людський фактор, який впливає на якість роботи членів наглядової ради. Для мінімізації негативного впливу людського фактора важливо формувати висококваліфікований колектив відповідальних членів наглядових рад, саме це є основним завданням якісного кадрового забезпечення.

У ході дослідження особливості кадрового забезпечення наглядової ради підприємства автором було надано визначення кадрового забезпечення, яке трактується як процес у вигляді ланцюга «пошук» – «відбір» – «залучення» необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів (рис. 1).

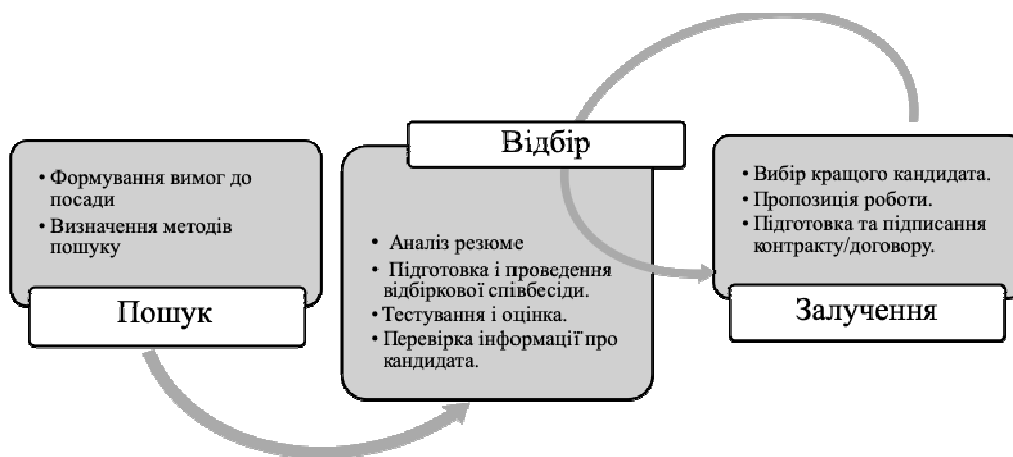


Рис. 1. Процес кадрового забезпечення в системі корпоративного управління (розробка автора)

Розглянемо детальніше перший етап, під час якого відбувається формування вимог до посади за рахунок розробки профілю необхідних компетенцій (профілю посади). За визначення І. Головнєва

та О. Милославської, компетенція – це сукупність взаємопов’язаних ціннісних орієнтацій, знань, умінь, навичок і досвіду діяльності особистості [2]. На думку вітчизняного науковця Т. Кожан, досягнення ефективного використання людського капіталу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності персоналу [5]. Грунтуючись на даному підході, необхідно визначити компетенції для ефективної роботи. Проаналізувавши думку науковця О. Чуланової, яка виділяє три види компетенцій, які мають бути обов’язково використані при формуванні профілю компетенцій керівника [9], у розрізі специфіки роботи членів наглядових рад підприємства, для попередження їх дисфункціональної діяльності, на нашу думку, доцільно акцентувати увагу на соціально-особистісних компетенціях (рис. 2). До них варто віднести:

- чесність – виконання обов’язків і обов’язків директора, ставлення інтересів підприємства вище особистих інтересів, етична поведінка;

- зацікавленість і сміливість – член наглядової ради повинен проявляти цікавість, ставити питання і сміливість, щоб продовжувати ставити питання менеджменту і колегам, оспорювати питання, коли це необхідно;

- міжособистісні навички – член наглядової ради повинен добре працювати в колективі, вміти слухати, бути тактовним, але вміти відкрито висловлювати свою точку зору;

- справжній інтерес – до підприємства та його бізнесу;

- інстинкт – хороші ділові інстинкти і прозорливість, вміння швидко дістатися до суті питання;

- активність – сьогодні немає місця в наглядовій раді для тих, хто не вносить свій вклад [18];

- уважність – вміння фокусуватись на найважливіших питаннях та деталях;

- фінансова порядність – слідування нормам, дотримання регуляторних вимог та законів (комплаєнс), не зловживання власним становищем та протидія потенційній корупції.

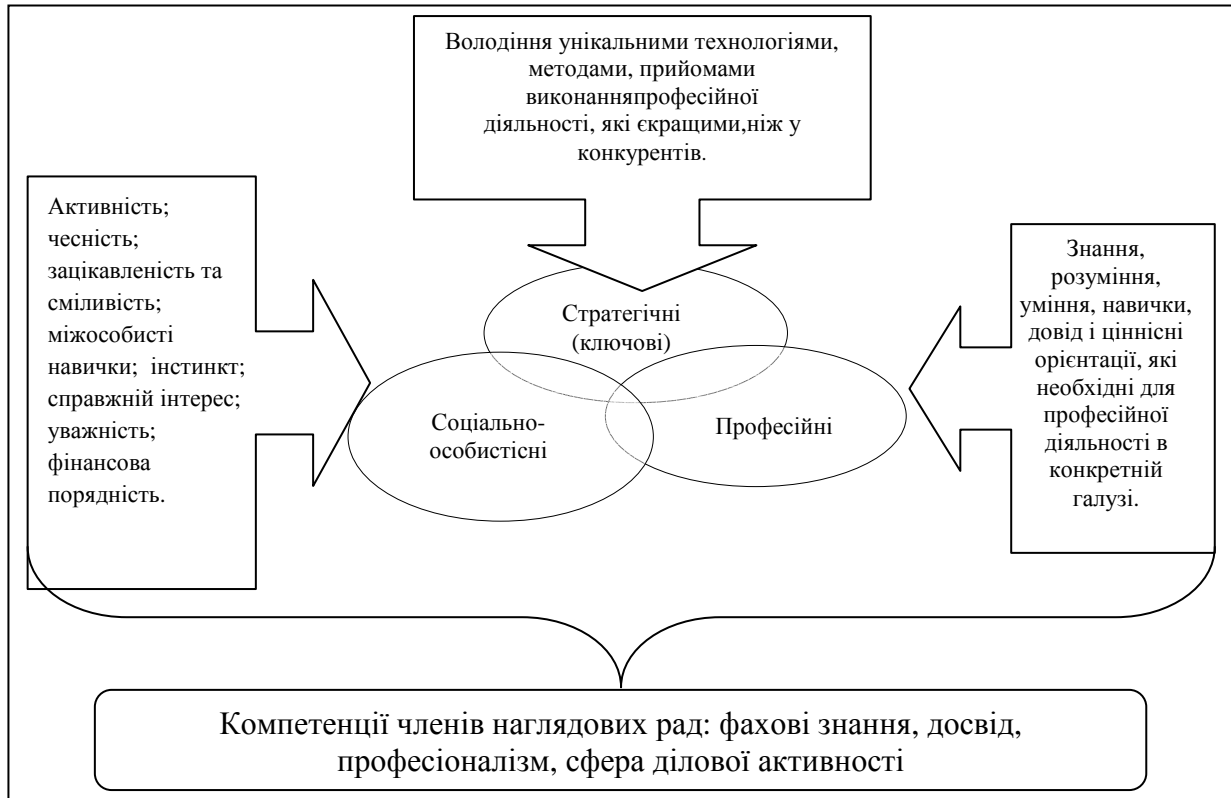


Рис. 2. Матриця компетенцій кандидатів у члени наглядової ради  
(складено автором на основі [18,5,8])

А. Черпак трактує термін «компетенція» саме для членів наглядових рад, як комплексне поняття, де компетенція членів ради – це сукупність таких елементів, як: 1) фахові знання членів ради зі стратегічного управління, економіки, менеджменту, права, фінансів, а також щодо специфічної сфери бізнесу корпорації (обізнаність із технологіями та ін.); 2) досвід членів ради у веденні корпоративного бізнесу, у т.ч. і з виконання обов’язків члена ради; 3) професіоналізм членів ради (володіння навичками управлінця, а саме – навичками лідерства, ефективною комунікації, мотивації, ведення переговорів, управління конфліктами, самонавчання та особистого розвитку, управління часом, роботи у команді, креативності, здійснення впливу та протидії впливу та ін.); 4) сфера ділової активності ради (делеговані чи закріплені за радою повноваження у АТ) [8].

Проте, на нашу думку, використання всіх перерахованих компетенцій (стратегічних, соціально-особистісних, професійних) при формулюванні профілю компетенцій збільшить ймовірність пошуку відповідних кандидатів на дану посаду.

**Висновки.** Підводячи підсумок викладеному, слід відзначити, що після виділення ознак дисфункціональності наглядових рад можна зробити висновок, що однією з причин цієї дисфункціональності можна назвати людський фактор, який впливає на якість роботи членів наглядової ради. Саме тому особливого значення набуває реалізація ефективного кадрового забезпечення, яке представлене у вигляді ланцюга «пошук» – «відбір» – «залучення», де в процесі пошуку кандидатів має бути сформований профіль необхідних компетенцій кандидатів для попередження неефективності діяльності та прийняття стратегічно не зважених рішень, які деструкційно впливають на результативність діяльності підприємства.

### Література

1. Головіна Я. С. Регулювання корпоративного управління в банках України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. С. 220–225. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 18.10.2019).
2. Головнінова І.В., Милославська О.В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2017. Вип. 62. С. 12-17. URL: <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404> (дата звернення: 17.10.2019)
3. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18) (дата звернення: 20.10.2019).
4. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. С. 46-47. URL: [http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf\\_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska\\_avtoreferat.pdf](http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska_avtoreferat.pdf) (дата звернення: 18.10.2019).
5. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15) (дата звернення: 17.10.2019)
6. Носик О. М. Інноваційна дисфункція української економіки: проблема визначення поняття. *Економічний аналіз*. 2013. С. 111-117. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiibis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ecan\\_2013\\_14\(1\)\\_17](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiibis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2013_14(1)_17). (дата звернення: 19.10.2019).
7. Параскева О. О. Роль наглядової ради в господарських товариствах: минуле, сьогодення, майбутнє.



URL:[http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010232](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232)(дата звернення: 20.10.2019)

8. Черпак А. Є. Роль наглядової ради у системі корпоративного управління акціонерного товариства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. С.183-190.

9. Чуланова О. Л. Розробка моделі компетенцій управлінського персоналу в організаціях газопереробної галузі. *Кадровик*. №10. 2014. С. 107 – 115.

10. Принципи корпоративного управління ОЕСР.URL:[www.oecd.org](http://www.oecd.org)(дата звернення: 20.10.2019).

11. Офіційний сайт Міжнародної фінансової корпорації.URL:[www.ifc.org/ukraine](http://www.ifc.org/ukraine)(дата звернення: 20.10.2019).

12. Закон України «Про акціонерні товариства» зі змінами та доповненнями № 2621-VIII від 22.11.2018. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 18.10.2019).

13. Рішення НКЦПФР «Про затвердження Принципів корпоративного управління» зі змінами та доповненнями № 955 від 22 липня 2014. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 18.10.2019).

14. Постанова КМУ «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» від 10 березня 2017 р. № 142 з змінами та доповненнями. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF> (дата звернення: 18.10.2019).

15. Mark D. Alcorn. Top Ten Signs of a Dysfunctional Board. URL:<http://alcornassociates.com/Docs/MDAArt10SignsDys.pdf> (дата звернення 19.10.2019).

16. Daniel S. Alemu Dysfunctional Organization:The Leadership Factor.URL:<https://www.researchgate.net/publication/297649978DysfunctionalOrganizationTheLeadershipFactor> (дата звернення 19.10.2019).

17. The Center for Association Leadership: The Exasperated CEO's Guide to Troubleshooting Bad Board Behavior. URL: <https://www.asaecenter.org/resources> (дата звернення 19.10.2019).

18. Key competencies for directors Australian Institute of Company Directors. URL: <https://aicd.companydirectors.com.au/resources/director-tools/practical-tools-for-directors/board-composition/key-competencies-for-directors> (дата звернення 19.10.2019).

## References

1. Golovina Y.S. Regulation of Corporate Governance in Banks of Ukraine Bulletin of socio-economic research. 2012 P. 220-225: URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (date of appeal: 18.10.2019) [Golovina Ya. S. Reguluvannya korporatyvnogo upravlinnya v bankax Ukrainy` Visnyk socialno-

ekonomichny`x doslidzhen`. 2012 S. 220-225: sajt URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/\(data\\_zvernennya: 18.10.2019\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/(data_zvernennya:18.10.2019))].

2. Golovnova I.V., Miloslavskaya A.V. Key competencies of the manager: assessment and directions of development. Bulletin of the VN Kharkiv National University Karazina, Issue 62, 2017. P. 12-17: site URL: <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404> (date of appeal: 17.10.2019)[Golovn`ova I.V., My`loslavs`ka O.V. Klyuchovi kompetenciyi kerivny`ka: ocinka j napryamy` rozvy`tku. Visny`k Xarkivs`kogo nacional`nogo universy`tetu imeni V.N. Karazina, vy`pusk 62, 2017. S. 12-17: sajt URL: <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404> (data zvernennya: 17.10.2019)].

3. Zozulya V.A. Effective staffing is a component of democratic governance. Public Administration Studios., 2017: site URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18) (date of appeal: 10.20.2019) [Zozulya V. O. Efekty`vne kadrove zabezpechennya – skladova demokrats`chnogo vryaduvannya. Derzhavno-upravlins`ki studiyi., 2017: Sajt URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18) (data zvernennya: 20.10.2019)].

4. Kaganowska T.E. Staffing of public administration in Ukraine. Kh .: VN Karazin KhNU, 2010. P. 46-47: site URL: [http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf\\_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska\\_avtoreferat.pdf](http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska_avtoreferat.pdf) (date of appeal: 18.10.2019) [Kaganovs`ka T. Ye. Kadrove zabezpechennya derzhavnogo upravlinnya v Ukrayini. X.: XNU imeni V. N. Karazina, 2010. S. 46-47: sajt URL: [http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf\\_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska\\_avtoreferat.pdf](http://jurfak.univer.kharkov.ua/kafedry/kaf_derghprav/dpdMetodNavch/Kaganovska_avtoreferat.pdf) (data zvernennya: 18.10.2019)].

5. Kozhan T.O. Determining the types of competencies of the HR manager. Social-Labor Relations: Theory and Practice, No. 2, 2013. P. 98-104 site URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15) (date of appeal:17.10.2019) [Kozhan T.O. Vy`znachennya vy`div kompetencij menedzhera z personalu. Social`no-trudovi vidnosy`ny`: teoriya ta prakty`ka, # 2, 2013. S. 98-104 sajt URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15) (data zvernennya: 17.10.2019)].

6. Nosik O.M. Innovative Dysfunction of the Ukrainian Economy: The Problem of Definition. Economic analysis. T.: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University, 2013. P. 111-117: site URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=ecan\\_2013\\_14\(1\)\\_\\_\\_17.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecan_2013_14(1)___17.) (dateofappeal: 19.10.2019) [Nosy`ko. M. Innovacijna-dy`sfunkciyaukrayins`koyiekonomiky`: problemavy`znachennyaponyattya. Ekonomichny`janaliz. T.: Vy`davny`cho - poligrafichny`jcentrTernopil`s`kogonacional`nogoekonomichnogouniversy`tetu, 2013. S. 111-117: Sajt URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbuvcgiirbis\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=ecan\_2013\_14(1)\_\_17. (data zvernennya: 19.10.2019)].

7. Paraseva O.O. The Role of the Supervisory Board at enterprises: Past, Present, and Future: site URL: [http://uz.ligazakon.ua/en/magazine\\_article/EA010232](http://uz.ligazakon.ua/en/magazine_article/EA010232) (date of appeal: 20.10.2019) [Paraskeva O. O. Rol`naglyadovoyi rady`v gospodars`ky`x tovary`stvax: my`nule, s`ogodennya, majbutnye: sajt URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010232](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232) (data zvernennya: 20.10.2019)].

8. Cherpak A.E. The role of the Supervisory Board in the corporate governance system of a joint stock company. Strategy for Economic Development of Ukraine K.: KNEU, 2009. P.183-190. [Cherpak A. Ye. Rol`naglyadovoyi rady`u sy`stemi korporaty`vnogo upravlinnya akcionernogo tovary`stva. Strategiya ekonomichnogo rozvy`tku Ukrayiny` K.: KNEU, 2009. S.183-190].

9. Chulanova O.L. Development of a model of competencies of managerial personnel in the organizations of gas processing industry. Personnel № 10. 2014. P. 107 - 115 (date of appeal: 17.10.2019) [Chulanova O. L. Rozrobka modeli kompetencij upravlins`kogo personalu v organizaciyax gazopererobnoyi galuzi. Kadrovyy`k #10. 2014. S. 107 – 115 (data zvernennya: 17.10.2019)].

10. OECD Corporate Governance Principles: site URL: [www.oecd.org.ru](http://www.oecd.org.ru) (date of appeal: 20.10.2019) [Pry`ncy`py` korporaty`vnogo upravlinnya OESR: sajt URL: [www.oecd.org.ru](http://www.oecd.org.ru) (data zvernennya: 20.10.2019)].

11. International Finance Corporation Official Website: site URL: [www.ifc.org/ukraine](http://www.ifc.org/ukraine) (date of appeal: 20.10.2019) [Oficijny`j sajt Mizhnarodnoyi finansovoyi korporaciyi: sajt URL: [www.ifc.org/ukraine](http://www.ifc.org/ukraine) (data zvernennya: 20.10.2019)].

12. Law of Ukraine "On Joint-Stock Companies" as amended by No. 2621-VIII dd 22.11.2018: site URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (date of appeal: 18.10.2019) [Zakon Ukrayiny` «Pro akcionerni tovary`stva» zi zminamy` ta dopovnennyamy` № 2621-VIII vid 22.11.2018: sajt URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (data zvernennya: 18.10.2019)].

13. Decision of the NSSMC "On Approval of the Principles of Corporate Governance" as amended by No. 955 dd July 22, 2014: site URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (date of appeal: 18.10. 2019) [Rishennya NKCPFR «Pro zatverdzhennya Pry`ncy`piv korporaty`vnogo upravlinnya» zi zminamy` ta dopovnennyamy` # 955 vid 22 ly`pnya 2014: sajt URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (data zvernennya: 18.10.2019)].

14. CMU Resolution Some Issues of Management of State Unitary Enterprises and Business Companies in the Authorized Capital of which More than 50 Percent of Shares (Ownership) belong to the State” as amended by No. 142 dd 10.03.2017: website URL: <https://law.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF> (date of appeal: 18.10.2019) [Postanova KМУ «Deyaki py`tannya up-

ravlinnya derzhavny`my` unitarny`my` pidpry`yemstvamy` ta gospodars`ky`my` tovary`stvamy`, u statutnomu kapitali yaky`x bil`she 50 vidsoktiv akcij (chastok nalezhat` derzhavi» vid 10 bereznya 2017 r. № 142 z zminamy` ta dopovnennyyamy`: sajt URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF\(data zvernennyya: 18.10.2019\)\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF(data%20zvernennyya%3A%2018.10.2019)).

15. Mark D. Alcorn. Top Ten Signs of a Dysfunctional Board: site URL: <http://alcornassociates.com/Docs/MDAArt10SignsDys.pdf> (date of appeal: 19.10.2019).

16. Daniel S. Alemu Dysfunctional Organization:The Leadership Factor : site URL:[https://www.researchgate.net/publication/297649978Dysfunctional OrganizationTheLeadershipFactor](https://www.researchgate.net/publication/297649978DysfunctionalOrganizationTheLeadershipFactor)(date of appeal: 19.10.2019).

17. The Center for Association Leadership: The Exasperated CEO's Guide to Troubleshooting Bad Board Behavior: site URL: <https://www.asaecenter.org/resources>(date of appeal: 19.10.2019).

18. Key competencies for directors Australian Institute of Company Directors: site URL: <https://aicd.companydirectors.com.au/resources/director-tools/practical-tools-for-directors/board-composition/key-competencies-for-directors>(date of appeal: 19.10.2019).

## IMPORTANCE OF STAFFING FOR PREVENTING DYSFUNCTIONALITY OF SUPERVISORY BOARDS OF ENTERPRISES

**KOVALOVA O.**, post-graduate, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail:sanechka253742@mail.com

***Abstract.** Efficient staffing of supervisory board members will make possible to prevent their dysfunctionality and protect them from potential incompetent decisions that will have a negative effect on the financial result and investment image of the company. In this regard, the definition of personnel aspects is relevant in order to prevent the dysfunctionality of supervisory boards.*

*The purpose of the study is to identify the signs of dysfunctionality of supervisory boards and to determine the importance of staffing of supervisory board members in order to prevent inefficiency of activities and making unstrategically balanced decisions, which influence the performance of the enterprise destructively.*

*Methodology of research is the following: to achieve the goal of the work general scientific and special methods and techniques of research were used: theoretical generalization, analysis and synthesis; systemic and complex approach; monographic; abstract and logical. The result of the scientific work is theoretical generalization of the signs of dysfunctionality of supervisory boards and the definition of "staffing", which includes a chain of "search" - "selection" - "attraction". The importance of staffing is grounded and the concept concerning the necessity of formation and use of the competence profile is formed when searching for candidates to the members of supervisory boards in order to prevent making of not strategically weighted decisions, which are destructive for the efficiency of the enterprise activity.*

*Scientific novelty of the work is in following: the importance of human resources for the search of candidates for supervisory boards of enterprises is justified as the way to prevent their dysfunctionality. It is proved that the human factor, whose competences were not paid enough attention before, is a significant element of corporate management of enterprises. The practical significance of the research lies in the development of the competence matrix for the candidates to the supervisory board of the enterprise in the process, which is in demand in the chain of personnel support "search" - "selection" - "attraction", which will reduce the probability of dysfunctionality of supervisory boards.*

**Keywords:** *staffing, supervisory board, competences, corporate management, dysfunctionality, enterprise.*

## **ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ СОВЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**КОВАЛЕВА О.П.**, аспирант, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: [sanechka253742@mail.com](mailto:sanechka253742@mail.com)

**Аннотация.** *Эффективное кадровое обеспечение членов наблюдательных советов даст возможность предупредить их дисфункциональность и защитит от потенциальных некомпетентных решений, которые негативно повлияют на финансовый результат и инвестиционный, — привлекательный имидж предприятия. Целью исследования является выделение признаков дисфункциональности наблюдательных советов и определения значения кадрового обеспечения членов наблюдательных советов для предупреждения неэффективности деятельности и принятия не стратегически взвешенных решений, какие деструктивно вливают на результативность деятельности предприятия.*

*Результатом научной работы является теоретическое обобщение признаков дисфункциональности наблюдательных советов и дефиниции «кадровое обеспечение», которое включает в себя цепь «поиск» – «отбор» – «привлечение». Обосновано значение кадрового обеспечения и сформирована концепция относительно необходимости формирования и использования профиля компетенций, при поиске кандидатов в члены наблюдательных советов для предупреждения принятия не стратегически взвешенных решений, какие деструктивно вливают на результативность деятельности предприятия.*

*Научная новизна: обоснована весомость кадрового обеспечения для проведения мероприятий поиска кандидатов наблюдательных советов предприятий как предупреждения относительно их дисфункциональности. Доказано, что человеческий фактор является достаточно весомым элементом корпоративного управления предприятий, компетенциям которого раньше не уделяли достаточного внимания. Практическая значимость исследования заключается в разработке матрицы компетенций для кандидатов в члены наблюдательного совета предприятия в процессе, которая является востребованной необходимостью в цепи кадрового обеспечения «поиск» – «отбор» – «привлечение», которое снизит вероятность появления дисфункциональности наблюдательных советов.*

**Ключевые слова:** *кадровое обеспечение, наблюдательный совет, компетенции, корпоративное управление, дисфункциональность, предприятие.*