

Demiankov, V. Z. "Kognitivnye aspekty leksikografii: kognitsiia i ponimanie teksta" [Cognitive aspects of lexicography: cognition and understanding of the text]. *Voprosy kognitivnoy lingvistiki*, no. 3 (2005): 5-10.

Derous, E. "De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur" <http://users.skynet.be/vocap/>

Dubois, D. D., and Rothwell, W. J. *Competency-Based Human Resource Management*: Davies-Black Publishing, 2004.

Dutton, J. E., and Jackson, U. E. "Categorizing strategic issues: links to organizational action". *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 1 (1987): 76-90.

Elkin, G. "The Development of Managerial Competence and Leadership" In *The Challenge of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand*, 250-267. Auckland: Longman-Paul, 1995.

Khemel, G. *Strategicheskaia gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Makklelland, D. *Motivatsiia cheloveka* [Human motivation]. St. Petersburg: Piter, 2007.

"Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary". *The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy*, April (2003).

УДК 65.014.1

ЕФЕКТИВНІСТЬ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© 2014 ХАРЧЕНКО Н. В.

УДК 65.014.1

Харченко Н. В. Ефективність Наглядової ради промислових підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід

Мета статті полягає у визначенні ключових факторів ефективної діяльності Наглядової ради на основі дослідження практичного досвіду корпоративного управління вітчизняних та іноземних підприємств. Базуючись на аналізі, систематизації та узагальненні наукових праць багатьох учених, було розглянуто необхідність включення незалежних директорів до складу Наглядової ради. У результаті дослідження було систематизовано та визначено чинники ефективного функціонування Наглядової ради. Запропоновано інструменти підвищення ефективності Наглядової ради на українських підприємствах. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є аналіз результатів впровадження визначених інструментів, дослідження необхідності включення до складу Наглядових рад представників меншості акціонерів, а також працівників. Подальший розвиток дослідження факторів ефективності Наглядових рад може покращити рівень корпоративного управління та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: Наглядова рада, комітет Наглядової ради, незалежні директори, ефективність Наглядової ради, корпоративне управління.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

Харченко Надія Вікторівна – студентка, економічний факультет, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: har4enkoo@ukr.net

УДК 65.014.1

Харченко Н. В. Эффективность Наблюдательного совета промышленных предприятий: отечественный и зарубежный опыт
Цель статьи заключается в определении ключевых факторов эффективности деятельности Наблюдательного совета на основе исследования практического опыта корпоративного управления отечественных и иностранных предприятий. Основываясь на анализе, систематизации и обобщении научных трудов многих ученых, была рассмотрена необходимость включения независимых директоров в состав Наблюдательного совета. В результате исследования были систематизированы и определены факторы эффективного функционирования Наблюдательного совета. Предложены инструменты повышения эффективности Наблюдательного совета на украинских предприятиях. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются анализ результатов внедрения предложенных инструментов, исследование необходимости включения в состав Наблюдательных советов представителей миноритарных акционеров, а также работников. Дальнейшее развитие исследования факторов эффективности Наблюдательных советов может привести к улучшению уровня корпоративного управления и повышению конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: Наблюдательный совет, комитет Наблюдательного совета, независимые директоры, эффективность Наблюдательного совета, корпоративное управление.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 16.

Харченко Надежда Викторовна – студентка, экономический факультет, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

E-mail: har4enkoo@ukr.net

UDC 65.014.1

Kharchenko N. V. Efficiency of Supervisory Board of Industrial Enterprises: Domestic and Foreign Experience

The article is aimed to identify the key factors for effective operation of supervisory board on the basis of practical experience of corporate management in domestic and foreign enterprises. Based on the analysis, systematizing and synthesis of scientific papers by many scientists, the need to include independent directors to the supervisory board has been considered. As result of the study, factors of an effective functioning of supervisory board were systematized and determined. Tools to improve the efficiency of supervisory boards in the Ukrainian enterprises has been proposed. Prospects for further research in this area is analysis of results of implementation of the proposed tools, studying of necessity for including the representatives of minority shareholders as well as regular employees in the supervisory boards. The further development of studying the factors of efficiency of supervisory boards can contribute to betterment of the level of corporate administration as well as improving competitiveness of enterprises.

Key words: supervisory board, committee of the supervisory board, independent directors, efficiency of supervisory board, corporate administration.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Kharchenko Nadiya V. – Student, Faculty of Economics, Kyiv National University named after T. Shevchenko (vul. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: har4enkoo@ukr.net

В умовах динамічного розвитку ринку необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне корпоративне управління. В Україні використовується модифікована німецька модель, тому основним органом, який спрямовує діяльність компанії та контролює досягнення запланованих результатів, є Наглядова рада. Саме на неї покладаються головні обов'язки, від її діяльності залежать економічні та соціальні результати компаній. Тому визначення факторів, на основі яких можна підвищити ефективність корпоративного управління, і, зокрема, Наглядової ради, є важливим питанням, яке потребує вирішення.

Тема корпоративного управління є досить актуальною, в її межах вивчають різні аспекти діяльності Наглядової ради. Більша частина наукових праць належить іноземним дослідникам, які зосереджують увагу на національних компаніях і за допомогою математичних моделей досліджують зв'язок різних факторів. Зокрема вони досліджують вплив незалежних директорів на продуктивність підприємств, залучення інвестицій, фінансові результати тощо [1; 4; 5; 6; 7]. Також існують наукові праці в галузі визначення передумов ефективної діяльності Наглядової ради [8; 9]. Проте не набула широкого висвітлення проблема покращення функціонування Наглядових рад українських підприємств на основі зарубіжного досвіду.

При написанні даної роботи були поставлені такі завдання: визначити сутність терміна «Наглядова рада»; дослідити фактори підвищення ефективності корпоративного управління; дослідити практику діяльності Наглядових рад в Україні та за кордоном; проаналізувати українську законодавчу базу та міжнародні рекомендації щодо корпоративного управління; обґрунтувати важливість участі незалежних директорів в управлінні; визначити напрями покращення діяльності Наглядових рад на українських підприємствах.

На сучасному етапі в науковій літературі не існує єдиного тлумачення категорії «Наглядова рада». В Оксфордському економічному словнику подається таке визначення: Наглядова рада – це колегіальний орган у межах дворівневої системи корпоративного управління, який визначає політику компанії в цілому та представляє інтереси як акціонерів, так і співробітників [2, с. 419]. У Законі України «Про акціонерні товариства» зазначається, що Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та Законом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу [13, ст. 51]. Отже, основною відмінністю є те, що в Оксфордському словнику у визначенні подається опис Наглядової ради в класичній німецькій моделі корпоративного управління, у той час як в українському законодавстві відображена вітчизняна модель, побудована за німецьким зразком.

Наглядова рада є важливою складовою структури управління, вона визначає та впроваджує корпоративну стратегію, управляє вартістю компанії, здійснює контроль за фінансовими потоками та має багато інших повноважень. Тому від її ефективної діяльності залежить життєздатність всієї компанії. Зважаючи на це, багато науковців досліджують фактори, які сприяють оптимальному функціонуванню Наглядової ради. Основними серед них є:

1) *кількість членів Наглядової ради.* Недостатність членів може призвести до неефективного вирішення питань, а їх надмірність – до розмивання персональної відповідальності, затягування обговорень та нерівномірної участі кожного члена;

2) *створення посади корпоративного секретаря* для ефективного організаційного та інформаційного забезпечення діяльності органів товариства, належного інформування акціонерів та стейкхолдерів. В Україні серед 7 241 акціонерних товариств, які подали звітність, лише у 724 (9,99%) було створено спеціальну посаду або відділ, що відповідає за роботу з акціонерами;

3) *розробка внутрішніх документів з метою вирішення конфлікту інтересів.* В Україні найчастіше додаткової регламентації у внутрішніх документах потребують положення про загальні збори акціонерів (22,01%), положення про Наглядову раду (21,86%), положення про виконавчий орган (правління) (21,32%) і положення про ревізійну комісію (21,12%) [15, с. 56];

4) наявність комітетів Наглядової ради для вивчення та підготовки питань, що належать до її компетенції. На законодавчому рівні обов'язкове створення комітетів не визначено, проте в законі України «Про акціонерні товариства» зазначається, що «в акціонерному товаристві можуть утворюватися комітети з питань аудиту та з питань інформаційної політики товариства» [13, ст. 56].

Також рекомендації щодо створення комітетів Наглядової ради містяться в Рекомендації комісії 2005/162/ЄС, виконання якої є однією з вимог Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом. У ній зазначається, що в компаніях доцільно створювати такі комітети: з питань призначення директорів, з питань винагороди директорів, з питань аудиту. Комітет з винагороди виконує важливу роль у визначенні політики винагороди компанії, запобігаючи конфліктам інтересів та контролюючи поведінку Наглядової ради в контексті винагороди. Для посилення ролі комітету щонайменше один з їх членів повинен бути експертом в галузі винагороди. Структура винагороди директорів повинна сприяти довготерміновому стабільному розвитку компанії та гарантувати, що винагорода ґрунтується на ефективності роботи. Тобто змінні складові винагороди повинні бути пов'язані зі заздалегідь визначеними і вимірними критеріями ефективності, включаючи критерії нефінансового характеру [14].

На практиці виплата змінних винагород незалежним директорам поширена в банківській діяльності. Так, директори *Siam Commercial Bank* (Таїланд) отримують змінні винагороди залежно від розміру випланих дивідендів, в *Credit Suisse Group* і *Deutsche Bank* виплачують змінні винагороди залежно від продуктивності наглядових директорів [3, с. 192 – 193];

5) *участь міноритарних акціонерів в управлінні товариством* шляхом включення їх представників до складу Наглядової ради.

Як видно з *рис. 1*, в Україні важелі управління все більше зосереджуються в руках мажоритарних акціонерів;

6) *наявність незалежних директорів у складі Наглядової ради.* Дана вимога визначена в принципах корпоративного управління США, Великобританії, Німеччини, Австралії, Китаю [9, с. 31]. У Південній Кореї корпорації, що володіють активами на суму не більше ніж 2 трлн вон (1 894 млн дол.), зобов'язані мати в раді директорів не менше 50% незалежних членів. В іншому разі акції корпорації негайно виключаються з лістингу фондової біржі [8, с. 11]. На Нью-Йоркській біржі також існує вимога: «Компанії, що включені в лістинг, повинні мати більшість незалежних директорів» [6, с. 117]. Така ж вимога існує і на інших американських фондових біржах (NYSE, NASDAQ) [7, с. 27].

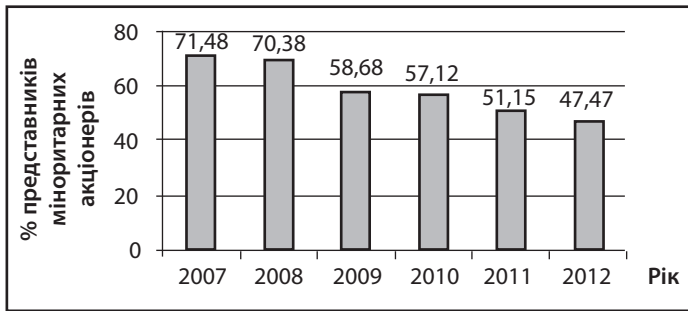


Рис. 1. Динаміка кількості представників акціонерів, що володіють менше ніж 10 відсотками акцій, у складі Наглядової ради

Джерело: [15, с. 55].

Незалежні директори мають декілька назв, зокрема Європейська комісія запровадила термін «наглядові директори» та зазначає, що вони не повинні:

- ✦ бути виконавчим або управляючим директором компанії або дочірньої компанії та не обіймати таку посаду протягом попередніх п'яти років;
- ✦ бути працівником компанії або дочірньої компанії та обіймати таку посаду протягом попередніх трьох років;
- ✦ одержувати істотну додаткову винагороду від компанії або дочірньої компанії, крім плати, отриманої як наглядового директора;
- ✦ представляти в власника контрольного пакета акцій;
- ✦ мати істотні ділові відносини з компанією або дочірньою компанією;
- ✦ бути протягом минулих трьох років партнером або службовцем зовнішнього аудитора компанії або дочірнього підприємства;
- ✦ бути виконавчим або управляючим директором іншої компанії, в якій виконавчий або управляючий директор компанії є наглядовим директором;
- ✦ бути близьким членом родини виконавчого або управляючого директора, або осіб, описаних у попередніх пунктах [14].

Наявність незалежних директорів, як і будь-яке інше явище, має не тільки позитивні риси, але й негативні (табл. 1).

Відсутність незалежних директорів може мати негативні наслідки для компанії. Так, український агрохолдинг «Мрія» у серпні 2014 р. оголосив технічний дефолт через неможливість обслуговувати борг, який становив 1,3 млрд дол. США. Однією з причин такої ситуації, на думку експертів, є відмова власників ввести в склад Наглядової ради незалежних директорів. Коло кредиторів компанії є широким і включає вітчизняні та іноземні банки, українські та міжнародні інвестиційні фонди, ІФС, підрозділ Світового банку та Європейські експортні агентства. Після оголошення технічного дефолту вони звернулися до української влади з проханням розслідувати діяльність агрохолдингу. Причиною для цього стала

інформація про те, що засновники і контролюючі акціонери непрозоро накопичили активи поза межами групи компанії «Мрія». Серед них комерційний банк, логістичний оператор, земельна ділянка в порту «Південний», дилерський центр John Deere, зерноторговий бізнес з центром у Швейцарії, об'єкти житлової нерухомості в Україні та за кордоном. За дослідженням аналітиків інвестиційних компаній Millennium Capital і IBG Group, компанія з 2008 р. уклала угоди з придбання прав оренди на землю за необґрунтовано високими цінами. Так, досить висока ціна (більше \$ 400 за 1 га) була сплачена в 2009 р. Хоча, виходячи з порівнянних угод в 2011 р., середня ринкова ціна за гектар була близько \$ 300. Також «Мрія» у 2011 р. придбала за ціною \$ 1500 за га землю, в яку додатково потрібно було вкласти \$ 500 на га для купівлі обладнання і виділити близько \$ 400/га на оборотний капітал [16].

Варто зазначити, що в компанії з кінця 2010 р. працювали два незалежні директори – Томас Путтер і Ханс Крістіан Якобсен, проте їх участь у прийнятті рішень не могла стати вирішальною, оскільки загальна кількість директорів становила 8 осіб, чотири з яких – представники сім'ї засновників. Після згаданих подій незалежні директори були звільнені з компанії разом з деякими членами родини. Тому на даний момент Наглядова рада складається з трьох директорів: Миколи Гути, Владислава Луговського та Андрія Науменка. Отже, через непрозорість компанія не лише опинилась в нестійкому фінансовому становищі, але

Таблиця 1

Переваги та недоліки включення до Наглядової ради наглядових директорів

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Незалежні директори можуть надати важливі зв'язки із зовнішнім середовищем • Зниження витрат на фінансування боргу • Підвищення кредитного рейтингу компанії • Наглядові директори є більш незалежними, оскільки їх майбутня професійна кар'єра не залежить від інших директорів та членів правління • Більш інтенсивний нагляд • Підвищення репутації компанії • Вища операційна та фінансова продуктивність • Допомога в зниженні агентських витрат • Знання та досвід з перших рук • Допомога в розробці стратегії на основі досвіду в компаніях та на окремих ринках • Зниження рівня винагороди менеджменту • Можливість залучення іноземних інституційних інвесторів за рахунок обмеження дій директорів-інсайдерів на власну користь (особливо в країнах з нерозвинутою законодавчою базою) | <ul style="list-style-type: none"> • Гальмування розвитку молодих швидкозростаючих компаній, які орієнтуються більшою мірою на власну ініціативу, ніж на досвід незалежних директорів • Неможливість присвятити достатню кількість часу кожній компанії через суміщення посад • Компанії з високою інформаційною асиметрією виграють в разі наявності більшості внутрішніх директорів, оскільки вони мають більше специфічних знань • Можуть діяти в інтересах фірми, що запропонувала їх на посаду, а не в інтересах акціонерів компанії • Менш інтенсивний нагляд в разі наявності відносин між незалежними директорами та Правлінням |

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5; 7].

й суттєво погіршила інвестиційний клімат України та підірвала довіру кредиторів до вітчизняних підприємців [10].

Для дослідження іноземної практики функціонування Наглядових рад було досліджено систему корпоративного управління хімічного концерну BASF SE, який виробляє широкий спектр продуктів: пластик, фарбу, косметику, харчові добавки, будівельні хімікати, засоби агрохімічного захисту рослин тощо.

У BASF SE використовується дворівнева модель корпоративного управління. Наглядова рада BASF SE складається з дванадцяти членів. Шість членів обираються акціонерами на річних зборах акціонерів. Решта шість членів обираються Європейським представництвом робітників BASF. Правова основа функціонування Наглядової ради складається зі Статуту, Положення про Наглядову раду, Угоди про участь працівників [12].

Особливості функціонування Наглядової ради:

- ✦ Наглядова рада обирає Голову і одного або кількох заступників Голови;
- ✦ повідомлення про скликання засідання Наглядової ради потрібно подавати принаймні за два тижні до засідання в письмовому вигляді;
- ✦ якщо член Наглядової ради не може бути присутнім на засіданні, він може проголосувати по телефону, факсу або за допомогою інших електронних засобів;
- ✦ рішення Наглядової ради приймаються простою більшістю голосів присутніх членів. У разі рівності голосів голос Голови Наглядової ради (представник акціонера) є вирішальним;
- ✦ члени Наглядової ради повинні зберігати в таємниці будь-яку конфіденційну інформацію, звіти, секрети бізнесу компанії. Після звільнення кожен член має повернути всі конфіденційні документи, які в нього залишились;
- ✦ Наглядова рада BASF SE створила три комітети: Комітет з кадрів, Комітет з аудиту і Комітет з призначень. Комітет з кадрів обирає кандидатів для Правління за критеріями професійної кваліфікації, міжнародного досвіду і лідерських навичок та готує трудові договори, що укладаються членами Правління. Комітет з аудиту готує висновки для затвердження фінансової звітності, обговорює проміжні фінансові звіти з Радою виконавчих директорів до їх публікації; здійснює моніторинг підготовки фінансової звітності, річного аудиту, ефективності системи внутрішнього контролю, системи управління ризиками; несе відповідальність за ділові відносини із зовнішнім аудитором компанії. Комітет з призначень визначає кандидатів для Наглядової ради та готує рекомендації щодо обрання членів Наглядової ради для зборів акціонерів;
- ✦ дотримання вимоги розкриття інформації, у тому числі оголошується інформація про директорів, політика визначення розміру винагород, їх обсяги та структура для кожного члена Наглядової ради. Найбільшу частку (59,5%) у структурі винагород за 2013 р. становлять змінні винагороди, пов'язані з діяльністю членів, яка привела до підвищення прибутковості акцій. Політика виплат фіксованих винагород передбачає виплату € 60 000 за рік кожному члену Наглядової ради (Голова отримує в 2,5, заступник голови – в 1,5 рази більшу річну фіксова-

ну винагороду). Також існують виплати за участь у комітетах (члени Комітету з кадрів отримують додаткову винагороду € 12 500; голова Комітету з аудиту – € 100 000, члени Комітету з аудиту – € 50 000); за участь у засіданні Наглядової ради або комітету виплачується винагорода € 500.

Для порівняння умов функціонування Наглядової ради в Німеччині та Україні розглянемо діяльність Наглядової ради вітчизняного хімічного підприємства ПАТ «Концерн «Стирол», яке є найбільшим виробником мінеральних добрив в Україні. Контрольним пакетом акцій (90,5%) підприємства володіє юридична особа *Ostchem investments limited* (Кіпр). Корпоративне управління підприємства має дворівневу структуру, тобто складається з Правління та Наглядової ради, яка діє на підставі таких корпоративних документів, як Статут, Кодекс корпоративного управління, Положення про Наглядову раду. Причому в даних документах є певна невідповідність. Зокрема Наглядова рада відповідно до Кодексу корпоративного управління повинна включати 7 осіб, а згідно з Положенням про Наглядову раду – 8 осіб. У даному питанні підприємство керується Положенням про Наглядову раду, оскільки воно було затверджено у 2013 р., а Кодекс корпоративного управління – у 2011 р. Також у корпоративних документах визначені основні повноваження Наглядової ради, серед яких затвердження планів діяльності; обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу та Наглядової ради; визначення розміру винагород для Голови та членів Правління та Наглядової ради; вибір та затвердження зовнішнього аудитора.

До Наглядової ради 10.04.2013 р. було обрано чотири фізичні особи (Халін О. С., Кікта О. О., Перепелица С. Г., Даниленко Є. О.) та чотири юридичні особи (*Dactaron limited, Habile holdings limited, Makdavy holdings limited, Yavva holdings limited*), зареєстровані на Кіпрі.

Основними відмінностями корпоративного управління українського підприємства від німецького є те, що всі директори обираються на загальних зборах товариства, причому на останніх виборах їх кандидатури були внесені єдиною юридичною особою, утримувачем контрольного пакета акцій. Ще однією відмінною особливістю є те, що кожен з директорів повинен надавати згоду на розкриття інформації, у той час як у класичній німецькій моделі прозорість компанії є обов'язковою умовою. В Україні поширена практика відмови від розкриття паспортних даних та інформації про винагороду директорів. Проте у звітності компанії все ж зазначається кошторис витрат діяльності Наглядової Ради (у 2013 р. він становив 640 тис. грн), який погоджується на загальних зборах товариства.

Серед негативних факторів можна відзначити відсутність будь-яких вимог до кандидатів у директори та відсутність комітетів Наглядової ради, що призводить до неможливості розподілу повноважень.

Позитивною характеристикою є заснування посади корпоративного секретаря, який здійснює комунікативну функцію на основі Статуту ПАТ «Концерн Стирол» і Положення про Корпоративного секретаря. Відповідно до вказаних документів на посаду корпоративного секретаря 01.10.2011 р. було призначено Янковського С. В. [11].

Отже, на основі дослідження діяльності Наглядової ради в Україні та Німеччині можна визначити відмінні характеристики (табл. 2).

Порівняння Наглядової ради BASF SE та ПАТ «Концерн Стирол»

| Критерій | BASF SE | ПАТ «Концерн Стирол» |
|---|--|--|
| Кількість директорів | 12 | 8 |
| Вимоги до кандидатів в директори | Висока професійна кваліфікація, міжнародний досвід і лідерські навички | Відсутні |
| Порядок обрання | 6 членів обираються акціонерами, 6 – працівниками компанії | Усі члени обираються на Загальних зборах |
| Строк повноважень | 5 років | 3 роки |
| Голосування на засіданні Наглядової ради | Окрім безпосереднього голосування, директор може проголосувати по телефону, факсу або за допомогою інших електронних засобів | Відбувається лише серед присутніх членів |
| Розкриття інформації | Розкривається особиста інформація про кожного директора; обсяг і структура його річної винагороди | Розкриваються лише попередні посади, які займав кожен директор |
| Наявність комітетів Наглядової ради | Комітет з кадрів, Комітет з аудиту, Комітет з призначень | – |
| За відносини з зовнішнім аудитором відповідає | Комітет з аудиту | Наглядова рада |
| Наявність посади корпоративного секретаря | Немає | Є з 2011 р. |

Джерело: складено автором на основі [11; 12].

ВИСНОВКИ

На основі поданого в роботі матеріалу можна визначити такі напрямки вдосконалення діяльності Наглядових рад:

1) узгодити міжнародні принципи корпоративного управління, норми законодавства та внутрішні документи для усунення неточностей та суперечностей; розробити типові статuti акціонерних товариств, положення про корпоративного секретаря, про інформаційну політику тощо;

2) визначити на законодавчому рівні кількісного складу, структури та потреби залучення до складу Наглядових рад незалежних директорів, представників меншоритарних акціонерів, працівників, фахівців приватного сектора, науковців, професорів та іноземних експертів;

3) визначити на законодавчому рівні необхідність створення комітетів для розподілу обов'язків, наявності персональної відповідальності директорів;

4) з метою покращення діалогу між товариствами, акціонерами та зацікавленими особами створити посаду корпоративного секретаря на кожному підприємстві. Для цього необхідно проводити більше тренінгів та семінарів для популяризації цієї професії;

5) розкрити особисту інформацію директорів Наглядової ради, дані про обсяг їх винагород і політику визначення обсягу винагород для підвищення відкритості та прозорості товариств;

6) запровадити чіткі критерії відбору кандидатів у директори Наглядової ради для дотримання високої ефективності їх діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Balsmeiera B.** Outside directors on the board and innovative firm performance / B. Balsmeiera, A. Buchwald, J. Stiebale // *Research Policy*. – 2014. – № 43. – P. 1800 – 1815.

2. **Black J.** A dictionary of economics: book / John Black, Nigar Hashimzade. – 4th ed. Oxford; New York: Oxford University Press, 2012. – 429 p.

3. **Kostyuk O. M.** Independent directors' remuneration in various corporate governance systems: empirical evidence from banks / O. M. Kostyuk, D. A. Govorun // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 4. – С. 191 – 195.

4. **Miletkov M. K.** The role of corporate board structure in attracting foreign investors / M. K. Miletkov, A. B. Poulsen, M. B. Wintoki // *Journal of Corporate Finance*. – 2014. – № 29. – С. 143 – 157.

5. **Pathan S.** Does board structure in banks really affect their performance? / S. Pathan, R. Faff // *Journal of Banking & Finance*. – 2013. – № 37. – P. 1573 – 1589.

6. **Rafel C.** Does the independence of independent directors matter? / C. Rafel, P. Bartolomé // *Journal of Corporate Finance*. – 2014. – № 28. – P. 116 – 134.

7. **Volonté C.** Boards: Independent and committed directors? / Christophe Volonté // *International Review of Law and Economics*. – New York: Columbia University School of Law. – 2014. – № 41. – P. 25 – 37.

8. **Костюк О. М.** Захист прав меншоритарних акціонерів банку: досвід України та Німеччини / О. М. Костюк, А. Ю. Полєвікова // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць*. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2012. – Вип. 36. – С. 6 – 17.

9. **Нусінова О. В.** Особливості функціонування Наглядової ради акціонерного товариства / О. В. Нусінова, І. О. Лебідь // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. – 2013. – Вип. 24. – С. 30 – 33.

10. Офіційний сайт агрохолдингу Мрія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mriya.ua/ru/>

11. Офіційний сайт ПАТ «Концерн Стирол» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stirol.net/>

12. Офіційний сайт хімічного концерну BASF Societas Europaea [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.basf.com/group/corporate/en/>

13. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI (зі змінами і доповненнями від 01.06.2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

14. Рекомендація комісії 2005/162/ЄС «Про роль невиконавчих директорів або наглядових директорів лістингованих компаній і про комітети (наглядової ради) від 15 лютого 2005 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minjust.gov.ua/45877>

15. Річний звіт НКЦПФР за 2013 рік «Рух ринку цінних паперів України до світових стандартів задля економічного зростання держави» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1402491205.pdf

16. Стрижеус А. Агрохолдинг Мрія: от рассвета до заката / А. Стрижеус, К. Ткаченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://latifundist.com/spetsproekt/61-agroholding-mriya-ot-rassveta-do-zakata>

Науковий керівник – Баюра Д. О., доктор економічних наук, професор кафедри «Економіка підприємства» економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

REFERENCES

Balsmeiera, B., Buchwald, A., and Stiebale, J. "Outside directors on the board and innovative firm performance". *Research Policy*, no. 43 (2014): 1800-1815.

Black, J., and Hashimzade, N. *A dictionary of economics*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2012.

Kostyuk, O. M., and Govorun, D. A. "Independent directors' remuneration in various corporate governance systems: empirical evidence from banks". *Biznes Inform*, no. 4 (2012): 191-195.

Kostiuk, O. M., and Polievikova, A. Yu. "Zakhyst prav minority aktsioneriv banku: dosvid Ukrainy ta Nimechchynu" [Protection of minority shareholders of the bank: the experience of

Ukraine and Germany]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, no. 36 (2012): 6-17.

[Legal Act of Ukraine] (2008). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

[Legal Act of Ukraine] (2005). <http://www.minjust.gov.ua/45877>

[Legal Act of Ukraine] (2013). http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1402491205.pdf.3

Miletkov, M. K., Oulsen, A. B., and Intoki, M. B. "The role of corporate board structure in attracting foreign investors". *Journal of Corporate Finance*, no. 29 (2014): 143-157.

Nusinova, O. V., and Lebid, I. O. "Osoblyvosti funktsionuvania Nahliadovoi rady aktsionerohoho tovarystva" [Features of functioning of the Supervisory Board of the company]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriya «Ekonomika», no. 24 (2013): 30-33.

Ofitsiyni sait ahrokhodynhu "Mriia". <http://www.mriya.ua/ru/>
Ofitsiyni sait PAT «Kontsern Styrol». <http://www.stirol.net/>
Ofitsiyni sait khimichnoho kontsernu BASF Societas Europaea. <http://www.basf.com/group/corporate/en/>

Pathan, S., and Faff, R. "Does board structure in banks really affect their performance?". *Journal of Banking & Finance*, no. 37 (2013): 1573-1589.

Rafel, C., and Bartolome, P. "Does the independence of independent directors matter?". *Journal of Corporate Finance*, no. 28 (2014): 116-134.

Strizheus, A., and Tkachenko, K. "Agrokholding "Mriia": ot rassveta do zakata" [Agricultural holding "Mriya" from dawn to dusk]. <http://latifundist.com/spetsproekt/61-agroholding-mriya-ot-rassveta-do-zakata>

Volonte, C. "Boards: Independent and committed directors?". *International Review of Law and Economics*, no. 41 (2014): 25-37.