

УДК 65.014.132:65.011.2

В. Я. Нусінов,

д. е. н., професор, ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

В. П. Голівер,

аспірант, ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

# МЕТОДИКА ЯКІСНО-КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ З ВИКОРИСТАННЯМ НОРМАТИВНО-ЧАСОВОГО ПІДХОДУ

V. Nusinov,

Doctor of Sciences (Economic), Professor, SHEE "Krivorozhskiy national university", Kriviy Rig

V. Holiver,

postgraduate student, SHEE "Krivorozhskiy national university", Kriviy Rig

METHODS OF HIGH-QUALITY AND QUANTITATIVE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF BOARD OF DIRECTORS ARE WITH THE USE OF NORMATIVELY-SENTINEL APPROACH

**У статті наголошено, що існуючі на сьогодні методики оцінки ефективності діяльності наглядової ради акціонерного товариства носять в основному якісний характер, тобто оцінка здійснюється за допомогою відповідних анкет. У той же час доведено, що поєднання якісної оцінки з кількісною (на основі визначених показників чи нормативів) дозволить більш якісно підійти до самої процедури оцінки та отримати більш об'єктивні її результати. На основі цього запропоновано кількісну оцінку ефективності діяльності наглядової ради проводити з використанням нормативів часу, відведеного на проведення засідань ради. Обґрунтовано, що недовиконання та перевиконання нормативів часу призводить до відхилень у нормальній (ефективній) роботі наглядової ради. Розраховано нормативи часу для проведення такої оцінки та здійснено відповідну оцінку в умовах конкретного підприємства. Інтегровано кількісну та якісну оцінку в загальну оцінку ефективності діяльності наглядової ради.**

**It is marked in the article, that the existing for today methods of estimation of efficiency of activity of board of directors of joint-stock company carry high-quality character mainly, id est an estimation is carried out by means of corresponding questionnaires. It is in the same time well-proven that combination of high-quality estimation with quantitative (on the basis of certain indexes or norms) will allow more high-quality to walk up to procedure of estimation and get her more objective results. On the basis of it the quantitative estimation of efficiency of activity of board of directors is suggested to conduct with the use of norms of time, taken on holding session of board. Reasonably, that an underfulfilment and overfulfilment of norms of time results in rejections in normal (effective) work of review board. The norms of time are expected for realization of such estimation and a corresponding estimation is carried out in the conditions of concrete enterprise. A quantitative and high-quality estimation is computer-integrated in the general estimation of efficiency of activity of board of directors.**

*Ключові слова: наглядова рада, оцінка, ефективність діяльності, кількісна оцінка, якісна оцінка, нормативи часу, корпоративне управління, акціонерне товариство.*

*Key words: board of directors, estimation, efficiency of activity, quantitative estimation, high-quality estimation, norms of time, corporate management, joint-stock company.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наглядова рада у системі органів корпоративного управління акціонерним товариством займає одне з ва-

гомих місць та є підзвітною зборам акціонерів. Її функціонування спрямоване на узгодження інтересів менеджерів та власників підприємства (забезпечення балансу

інтересів, уникнення конфлікту інтересів), а також його стратегічний розвиток на довгострокову перспективу. Відправним моментом прийняття рішень про доцільність переобрання членів наглядової ради на наступний період стає саме оцінка ефективності її діяльності за попередній період. Крім того, оцінка може допомогти вирішити такі проблемні питання, як розмір наглядової ради, її якісний склад, розмір винагорода її членам тощо. Обов'язковість створення наглядової ради у акціонерних товариствах з кількістю акціонерів — власників простих акцій 10 і більше осіб закріплена Законом "Про акціонерні товариства" [1], що також вказує на значимість цього органу корпоративного управління та важливість оцінки ефективності його діяльності. Відповідно до вищенаведеного, дослідження існуючих та розробка нових методик оцінки ефективності діяльності наглядової ради вбачаються особливо актуальними.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В цілому важливість оцінки ефективності діяльності наглядової ради підтверджує ціла низка дослідників, зокрема І. Бочарова, В. Лаптев, Н. Харченко, А. Кузнецов, О. Алексєєва, Ю. Жорнокуй, І. Беліков, І. Родіонов, А. Дементьєва, Н. Ліхачова, Л. Леванова, Г. Першина, Р. Рябота та ін.

При цьому, як показує практика вітчизняних корпорацій, у переважній більшості випадків наглядова рада здійснює самооцінку своєї діяльності та виносить її на розгляд чергових зборів акціонерів. Така оцінка, здебільшого здійснюється у формі звіту із наведенням інформації про діяльність ради, зокрема, про досягнуті результати.

На нашу думку, оцінка ефективності діяльності наглядової ради лише з використанням анкетного (якісного) підходу значно звужує аналітичні можливості та може негативно впливати на результати оцінки, нівелюючи їх точність та об'єктивність. Саме поєднання якісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради з кількісною (на основі визначених та обґрунтованих показників) дозволить підвищити загальну якість такої оцінки.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті визначено розробку авторського методичного підходу якісно-кількісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради з використанням нормативно-часового підходу та її апробація у практику вітчизняних акціонерних товариств.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність діяльності наглядової ради (НР) як складової системи органів корпоративного управління залежить від цілої низки факторів, які відрізняються її складом, функціональною спрямованістю, характером і терміном дії тощо. В той же час вони є взаємопов'язаними між собою, потребуючи комплексного підходу до врахування їх при оцінці ефективності діяльності НР з метою подальшого зменшення негативних наслідків такої діяльності. Головними факторами підвищення ефективності діяльності наглядової ради, виходячи з

аналізу наукових джерел можна вважати: якісний склад ради, наявність у її складі незалежних директорів; наявність комітетів, наявність корпоративного секретаря, періодичність засідань, роль міноритарних акціонерів, винагорода, інформаційне забезпечення діяльності ради тощо. Як показує світова практика, типовими напрямками оцінки наглядової ради у зарубіжній практиці виступають: структура ради, наявність провідного незалежного директора та його здатність представляти загальну незалежну позицію; кількісний склад ради; гендерна диверсифікація; строки перебування у складі ради; участь членів ради в органах корпоративного управління інших підприємств; періодичність проведення засідань; кількісний склад засідань; вимоги до кворуму та прийняття рішень; роль голови ради; склад і побудова провідних комітетів; участь у засіданнях комітетів; загальна політика ради; винагорода членів ради.

Аналіз наукових праць з питань оцінки ефективності діяльності наглядових рад показав, що, зазвичай, якісну оцінку цього органу здійснюють з чотирьох позицій:

- оцінка діяльності наглядової ради в цілому;
- оцінка окремих членів наглядової ради;
- оцінка голови наглядової ради;
- оцінка діяльності окремих комітетів наглядової ради.

Дослідження існуючих на сьогодні методик оцінки ефективності діяльності наглядової ради показало, що сьогодні найбільш актуальною у світовій практиці корпоративного управління є методика, запропонована Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [.....]. Дещо просунулась в цьому напрямку і російська економічна наука, представники якої сформували низку власних методик, адаптованих для країн з перехідною економікою. Особливої уваги заслуговують методики, запропоновані Н. Ліхачовою, А. Дементьєвою та І. Аксєновим, І. Беліковим, Л. Левановою. Аналіз вітчизняних наукових праць з питань оцінки ефективності діяльності наглядової ради показав, що на сьогоднішній день достойної методики такої оцінки українськими науковцями не розроблено. Є поодинокі випадки формування методик оцінки окремих членів наглядових рад, зокрема, методики Г. Першиної, Т. Мостенської, В. Ряботи тощо.

З огляду на проведений порівняльний аналіз методик, можна зробити висновок, що найбільш змістовними методиками оцінки ефективності діяльності наглядової ради в цілому є методики IFC та Л. Леванової. При цьому відмінною рисою методики IFC можна назвати те, що вона робить більший акцент на загальнокорпоративних цінностях, зокрема на: впливі наглядової ради на імідж підприємства, наявності та якості внутрішніх документів, захисті інтересів акціонерів, дотриманні законодавства та кодексу корпоративного управління тощо. В той же час, методика Л. Леванової (так само як і методика Н. Ліхачової) відрізняється посиленою увагою до таких аспектів:

- якість роботи ради (вимоги до кворуму і прийняття рішень, можливість дискусій на засіданнях);
- структура ради (співвідношення по типу акціонерів, інсайдерів і аутсайдерів, внутрішніх і зовнішніх, виконавчих і невиконавчих директорів, гендерна диверсифікація, строки перебування в раді, розмежу-

вання ролі голови ради і ролі генерального директора);

- роль складових ради (роль корпоративного секретаря та голів комітетів);
- страхування відповідальності наглядової ради за результати своєї діяльності.

Цікавою також вбачається позиція А. Демет'євої та І. Аксьонова щодо включення у процедуру оцінки наглядової ради в цілому питання актуальності проведення засідань наглядової ради невиконавчим директором.

Зважаючи на популярність окремих питань оцінки наглядової ради в цілому в контексті проаналізованих методик, для цілей побудови авторської якісної методики оцінки пропонуємо обрати такі:

- досягнення поставлених цілей, задач і стратегії;
- вплив на кадрову політику на рівні вищого менеджменту;
- конструктивність відносин з менеджментом та оцінка менеджментом якості роботи наглядової ради;
- ефективність системи внутрішнього контролю;
- ефективність системи управління ризиками;
- ефективність (регулярність, тривалість, відвідуваність) проведення засідань;
- якість роботи апарату ради та її інформаційного забезпечення;
- наявність плану роботи ради, розподіл обов'язків;
- чисельність ради та її відповідність поставленим задачам;
- структура ради (кількість незалежних директорів);
- наявність та роль комітетів;
- роль голови та відносини з ним;
- роль корпоративного секретаря;
- ефективність ведення протоколів засідань.

Крім того, серед недостатньо актуальних питань, що підлягають оцінці, вважаємо за доцільне приділити увагу таким:

- наявність та якість внутрішніх документів;
- ефективність захисту інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин;
- ступінь виконання рішень наглядової ради;
- співвідношення поточних та стратегічних питань на засіданнях ради;
- наявність (відсутність) конфлікту інтересів;
- підвищення кваліфікації членів наглядової ради;
- строки перебування в наглядовій раді;
- співвідношення інсайдерів і аутсайдерів у наглядовій раді, конструктивність відносин між ними;
- можливість дискусій на засіданнях;
- ефективність затвердження бізнес-планів, основних показників діяльності та їх досягнення;
- підбір нових кандидатів до наглядової ради.

Саме врахування цих питань слугує основою побудови авторської анкети оцінки ефективності діяльності наглядової ради в цілому.

Ефективність діяльності наглядової ради може бути оцінена не тільки якісним шляхом (за допомогою відповідних анкет та балів по них), але і кількісно, зокрема, на основі формалізації інтегрального показника такої ефективності.

Огляд наукових джерел з питань кількісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради в цілому свідчить про практичну відсутність таких методик, що уже неодноразово відмічалось нами раніше. Певної уваги з нашої точки зору заслуговують лише праці російських науковців Л. Леванової, Н. Ліхачової, А. Демет'євої, І. Белікова, В. Шарова та ін. При цьому більшість науковців не виводять кількісну оцінку (оцінку на основі визначених показників) у окремий блок оцінки, а включають її до складу якісної оцінки в частині окремих питань тієї чи іншої анкети. Як приклад, за допомогою анкетних питань можна з'ясувати такі кількісні показники: частота відвідувань наглядової ради окремими членами; частка питань з черги денної, у обговоренні яких член наглядової ради брав участь; кількість схвалених рішень окремими членами наглядової ради з усіх рішень, що ставляться на голосування; співвідношення питань поточного та стратегічного характеру на черзі денній; співвідношення очно-заочних засідань; частка незалежних директорів у структурі наглядової ради та ін. При цьому вказані показники оцінюються лише в межах необхідної відповіді у відповідному питанні анкети, тобто не виходять за межі якісної оцінки. Відповідно, вказані методики ми не можемо вважати окремими методаками кількісної оцінки.

У той же час, В. Шаровим здійснена спроба виділення окремого блоку кількісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради на основі кількісного показника взаємозв'язку ефективності діяльності ради з фінансовими показниками діяльності підприємства та низкою кількісних показників, описаних нами вище.

Зважаючи на оглянуті наукові праці, можемо констатувати, що існуючі на сьогодні методики не в повній мірі дозволяють оцінити ефективність діяльності наглядової ради як таку, оскільки не витримується класичний підхід до розуміння такої ефективності як відношення результатів до витрат та їх можливе співставлення з нормативом (еталоном).

Таким чином, існуючі на сьогодні наукові підходи до кількісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради, на нашу думку, не дають чіткого уявлення про сам факт такої ефективності. Зважаючи на це, пропонується зосередження на відносній кількісній оцінці ефективності діяльності наглядової ради на основі визначення ключового інтегрального показника такої ефективності шляхом інтеграції більш деталізованих показників (показників нижчих рівнів), а також його порівняння з нормативом (еталоном).

Об'єктом такої інтеграції більш деталізованих показників, на нашу думку, можуть стати компетенції, що виконуються наглядовою радою у процесі здійснення своєї діяльності, згруповані на основі відносних витрат часу на їх виконання. Тобто в нашому випадку ефективність діяльності наглядової ради може бути оцінена з позиції ефективності виконання нею своїх обов'язків (компетенцій) у фіксованому часовому просторі. А структура часу, відведеного на діяльність наглядової ради, може стати інтегральним критерієм такої ефективності.

Дослідження основних компетенцій наглядової ради, визначених у Законі "Про акціонерні товариства" [1] та Принципах корпоративного управління [.....], доз-

Таблиця 1. Розподіл ключових видів робіт у розрізі встановлених груп компетенцій наглядової ради

Компетенції, (p <sub>1</sub> )	Види робіт (P <sub>ij</sub> )	3 яким видом робіт співвідносяться	Відсоток віднесення часу на виконання цього виду робіт до відповідної групи компетенцій	
			для нормально функціонуючої економіки	для кризової економіки
1	2 Види робіт (P <sub>ij</sub> )  (P <sub>11</sub> ) ухвалення стратегії товариства, основних планів дій, політики управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів товариства та здійснення контролю за їх реалізацією (P <sub>12</sub> ) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом «Про акціонерні товариства», а також прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг (P <sub>13</sub> ) визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій (P <sub>14</sub> ) обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг (P <sub>15</sub> ) обрання та припинення повноважень виконавчого органу та інших органів корпоративного управління (крім зборів акціонерів), обрання осіб, тимчасово виконуючих їх обов'язки (P <sub>16</sub> ) здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, у тому числі забезпечення підготовки повної та достовірної публічної інформації про товариство; забезпечення цілісності системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності товариства, включаючи незалежний аудит (P <sub>17</sub> ) прийняття рішення про продаж (крім першої емісії), розміщення, викуп, перепродаж раніше викуплених акцій (P <sub>18</sub> ) вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб (P <sub>19</sub> ) вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради розділом XVI Закону «Про акціонерні товариства», у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства (P <sub>20</sub> ) здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства, у тому числі за використанням майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами (P <sub>21</sub> ) обрання та припинення повноважень виконавчого органу та інших органів корпоративного управління (крім зборів акціонерів), обрання осіб, тимчасово виконуючих їх обов'язки (P <sub>22</sub> ) затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди	3	4	5
		(P <sub>23</sub> )	95	55
		(P <sub>24</sub> )	40	40
		(P <sub>25</sub> )	05	55
		(P <sub>26</sub> )	25	25
		(P <sub>27</sub> )	30	35
		-	100	100
		(P <sub>28</sub> )	30	40
		(P <sub>29</sub> )	35	45
		(P <sub>30</sub> )	35	45
Кадрові (p <sub>2</sub> )	(P <sub>31</sub> ), (P <sub>32</sub> )	30	30	
	(P <sub>33</sub> )	70	65	
Стратегічні (p <sub>1</sub> )	-	100	100	
	(P <sub>34</sub> ), (P <sub>35</sub> )	25	25	

Провження таблиці 1

1	2	3	4	5
	<p>(P<sub>4F</sub>) забезпечення офіційності та прозорості процедури висування та обрання членів виконавчого органу у відповідності з довгостроковими інтересами товариства та його акціонерів, та визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу</p>	(P <sub>4F</sub> )	65	65
Компетентні значних правочинів (P <sub>3</sub> )	<p>(P<sub>5E</sub>) прийняття рішень про вчинення значних правочинів у випадках, передбачених частиною першою статті 70 Закону «Про акціонерні товариства»</p>	-	100	100
	<p>(P<sub>5E</sub>) прийняття рішень про продаж (крім першої емісії), розміщення, викуп, перепродаж раніше викуплених акцій</p>	(P <sub>5E</sub> )	70	60
Компетентні значних правочинів (P <sub>3</sub> )	<p>(P<sub>5E</sub>) вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб</p>	(P <sub>5E</sub> )	65	55
	<p>(P<sub>5E</sub>) вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради розділом XVI Закону «Про акціонерні товариства», у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства</p>	(P <sub>5E</sub> )	65	55
Організаційні (P <sub>4</sub> )	<p>(P<sub>4E</sub>) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом «Про акціонерні товариства», а також прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг</p>	(P <sub>4E</sub> )	60	60
	<p>(P<sub>4E</sub>) затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства</p>	-	100	100
	<p>(P<sub>4E</sub>) обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг</p>	(P <sub>4E</sub> )	75	75
	<p>(P<sub>4E</sub>) здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства, у тому числі за використанням майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами</p>	(P <sub>4E</sub> ), (P <sub>4E</sub> )	45	45
Організаційні (P <sub>4</sub> )	<p>(P<sub>4E</sub>) забезпечення офіційності та прозорості процедури висування та обрання членів виконавчого органу у відповідності з довгостроковими інтересами товариства та його акціонерів, та визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу</p>	(P <sub>4E</sub> )	35	35
	<p>(P<sub>4E</sub>) прийняття рішень про проведення та підготовка чергових і позачергових зборів акціонерів; підготовка порядку денного зборів, а також всі інші пов'язані з цим процедури, в тому числі у питаннях порядку нарахування і виплати дивідендів</p>	-	100	100
Анткризові (P <sub>5</sub> )	<p>(P<sub>4E</sub>) прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг</p>	-	100	100
	<p>(P<sub>5E</sub>) ухвалення стратегії товариства, основних планів дій, політики управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів товариства та здійснення контролю за їх реалізацією</p>	(P <sub>5E</sub> )	0,05	0,45
	<p>(P<sub>5E</sub>) визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій</p>	(P <sub>5E</sub> )	0,95	0,45

волило сформувати п'ять ключових груп таких компетенцій: стратегічні, кадрові, компетенції значних правочинів, організаційні та антикризові.

Слід також зазначити, що низка наведених компетенцій має дуалістичну природу та може вважатися одночасно компетенціями двох видів. Наприклад, це стосується питань обрання та припинення повноважень голів та членів органів корпоративного управління, які, з одного боку, є кадровими, а з іншого — стратегічними, оскільки результати такого обрання чи припинення повноважень певним чином впливають на подальшу стратегію діяльності підприємства. Крім того, нами визначено компетенцію наглядової ради з потрійним характером її віднесення до стратегічних, кадрових та організаційних компетенцій.

З метою усунення дублювання часу на виконання компетенцій, що потрапляють одночасно у дві — три групи оцінки, час на виконання таких компетенцій розмежовано між окремими групами компетенцій у відсотковому виразі з урахуванням орієнтованості цих компетенцій на вирішення компетентнісних завдань того чи іншого напрямку (табл. 1).

Частину схожих за своєю природою компетенцій нами згруповано в один і той самий вид робіт. Питома вага часу, віднесена до конкретного виду робіт, визначена експертним шляхом та округлена до найближчих 5%.

Вважаємо, що ефективність діяльності наглядової ради у досліджуваному періоді може бути оцінена з позиції дотримання нею встановлених (або розрахованих) нормативів часу, відведених на виконання конкретних видів робіт, наведених у таблиці 1. Відхилення фактично витраченого часу на виконання окремого виду робіт від нормативного (розрахункового) вважається головним індикатором зменшення ефективності діяльності наглядової ради.

При цьому негативним є відхилення часу як у бік економії, так і в бік перевитрат, оскільки приведення загальних витрат часу до одиниці згладжує будь-які відмінності по фактично витраченому часу у розрізі конкретного виду робіт в їх загальній структурі, що і робить нормативну (розрахункову) структуру еталонною (сталою).

Виходячи з практики функціонування наглядових рад тих чи інших вітчизняних підприємств за визначений період часу, можна сформувати уявлення про структуру засідань та питань (видів робіт), що на них розглядаються.

Тоді у найбільш загальному вигляді структуризація діяльності наглядової ради за видами компетенцій у відповідності з встановленим їх розподілом (див. табл. 1) набуває вигляду:

$$p_c + p_k + p_{zn} + p_o + p_a = 1 \text{ або } \sum_{i=1}^n p_i = 1 \quad (1),$$

де  $p_c$  — питома вага стратегічних компетенцій у загальній трудомісткості робіт;

$p_k$  — питома вага кадрових компетенцій у загальній трудомісткості робіт;

$p_{zn}$  — питома вага компетенцій значних правочинів у загальній трудомісткості робіт;

$p_o$  — питома вага організаційних компетенцій у загальній трудомісткості робіт;

$p_a$  — питома вага антикризових компетенцій у загальній трудомісткості робіт;

$p_i$  — питома вага  $i$ -ї компетенції у загальній трудомісткості робіт;

$n$  — кількість сформульованих груп компетенцій (у нашому випадку  $n = 4$ ).

У свою чергу, питому вагу окремих груп компетенцій знаходимо на основі їх частки у складі даної групи, виходячи з даних таблиці 1 (кол. 4), а саме:

$$p_c = (p_{11}) \times 0,95 + (p_{12}) \times 0,4 + (p_{13}) \times 0,05 + (p_{14}) \times 0,25 + (p_{15}) \times 0,3 + (p_{16}) + (p_{17}) \times 0,3 + (p_{18}) \times 0,35 + (p_{19}) \times 0,35 + (p_{110}) \times 0,3$$

$$p_k = (p_{21}) \times 0,7 + (p_{22}) + (p_{23}) \times 0,25 + (p_{24}) \times 0,65$$

$$p_{zn} = (p_{31}) + (p_{32}) \times 0,7 + (p_{33}) \times 0,65 + (p_{34}) \times 0,65 \quad (2),$$

$$p_o = (p_{41}) \times 0,6 + (p_{42}) + (p_{43}) \times 0,75 + (p_{44}) \times 0,45 + (p_{45}) \times 0,35 + (p_{46}) + (p_{47})$$

$$p_a = (p_{51}) \times 0,05 + (p_{52}) \times 0,95$$

та кол. 5:

$$p_c = (p_{11}) \times 0,55 + (p_{12}) \times 0,4 + (p_{13}) \times 0,55 + (p_{14}) \times 0,25 + (p_{15}) \times 0,35 + (p_{16}) + (p_{17}) \times 0,4 + (p_{18}) \times 0,45 + (p_{19}) \times 0,45 + (p_{110}) \times 0,3$$

$$p_k = (p_{21}) \times 0,65 + (p_{22}) + (p_{23}) \times 0,25 + (p_{24}) \times 0,65$$

$$p_{zn} = (p_{31}) + (p_{32}) \times 0,6 + (p_{33}) \times 0,55 + (p_{34}) \times 0,55 \quad (3),$$

$$p_o = (p_{41}) \times 0,6 + (p_{42}) + (p_{43}) \times 0,75 + (p_{44}) \times 0,45 + (p_{45}) \times 0,35 + (p_{46}) + (p_{47})$$

$$p_a = (p_{51}) \times 0,45 + (p_{52}) \times 0,45$$

У більш деталізованому вигляді формула (1) може бути представлена так:

$$\sum_{i=1}^n \frac{t_i}{T} = 1 \quad (4),$$

де  $t_i$  — трудомісткість  $i$ -го виду компетенцій, нормо-годин;

$T$  — загальна трудомісткість всіх видів компетенцій, нормо-годин.

Визначення трудомісткості того чи іншого виду компетенцій наглядової ради, а також загальної трудомісткості компетенцій неважко здійснити на основі наявних протоколів засідань наглядової ради.

При цьому слід зауважити, що збільшення періоду аналізу для структуризації виконуваних наглядовою радою компетенцій дозволяє отримати більш сталі значення питомих ваг  $i$ -ї компетенції у загальній трудомісткості робіт.

Інтегральний показник ефективності діяльності наглядової ради ( $K_{\text{інт.еф.}}$ ) з позиції ефективності виконання нею своїх основних функцій (компетенцій) набуває вигляду:

$$K_{\text{інт.еф.}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left| 1 - \frac{p_i}{P_{i \text{ норм}}} \right| \quad (5),$$

де  $P_{i \text{ норм}}$  — нормативне (розрахункове) значення питомих ваг робіт, спрямованих на виконання  $i$ -ї компетенції у загальній трудомісткості робіт.

Деталізація питомих ваг окремих видів робіт у складі окремих видів компетенцій дозволяє оцінити ефективність кожної з таких груп компетенцій за видами робіт, а саме:

$$K_{\text{інт.еф.}} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left| 1 - \frac{P_{ij}}{P_{ij \text{ норм}}} \right| \quad (6).$$

Отримане значення показника інтегральної ефективності діяльності наглядової ради, розраховане за формулами (5) та (або) (6) буде вказувати на відносну величину недоотриманої ефективності внаслідок недо-

Таблиця 2. Оцінка ефективності діяльності наглядової ради ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2016 році за запропонованою методикою

Компетенції	Значення $p_i$		$\left  1 - \frac{p_i}{p_{i \text{ норм}}} \right $	Види робіт	Значення ( $p_{ij}$ ) в межах кожного виду компетенцій		$\left  1 - \frac{p_{ij}}{p_{ij \text{ норм}}} \right $
	нормативне	фактичне			нормативне	фактичне	
Стратегічні ( $p_1$ )	0,35	0,33	0,057	( $p_{11}$ )	0,16	0,25	0,563
				( $p_{12}$ )	0,05	0,00	1,000
				( $p_{13}$ )	0,09	0,05	0,444
				( $p_{14}$ )	0,04	0,03	0,250
				( $p_{15}$ )	0,14	0,13	0,071
				( $p_{16}$ )	0,19	0,27	0,421
				( $p_{17}$ )	0,1	0,06	0,400
				( $p_{18}$ )	0,06	0,00	1,000
				( $p_{19}$ )	0,06	0,00	1,000
				( $p_{110}$ )	0,11	0,21	0,909
-	-	-	-	$\Sigma/10=$		<b>0,606</b>	
Кадрові ( $p_2$ )	0,13	0,14	0,077	( $p_{21}$ )	0,26	0,22	0,154
				( $p_{22}$ )	0,12	0,07	0,417
				( $p_{23}$ )	0,41	0,45	0,098
				( $p_{24}$ )	0,21	0,26	0,238
-	-	-	-	$\Sigma/4=$		<b>0,227</b>	
Компетенції значних правочинів ( $p_3$ )	0,18	0,14	0,222	( $p_{31}$ )	0,58	0,73	0,259
				( $p_{32}$ )	0,17	0,27	0,588
				( $p_{33}$ )	0,07	0,00	1,000
				( $p_{34}$ )	0,18	0,00	1,000
-	-	-	-	$\Sigma/4=$		<b>0,712</b>	
Організаційні ( $p_4$ )	0,21	0,22	0,048	( $p_{41}$ )	0,06	0,00	1,000
				( $p_{42}$ )	0,23	0,18	0,217
				( $p_{43}$ )	0,09	0,05	0,444
				( $p_{44}$ )	0,19	0,27	0,421
				( $p_{45}$ )	0,16	0,22	0,375
				( $p_{46}$ )	0,23	0,28	0,217
				( $p_{47}$ )	0,04	0,00	1,000
-	-	-	-	$\Sigma/7=$		<b>0,525</b>	
Антикризові ( $p_5$ )	0,14	0,17	0,214	( $p_{51}$ )	0,62	0,78	0,258
				( $p_{52}$ )	0,38	0,22	0,421
-	-	-	-	$\Sigma/2=$		<b>0,340</b>	
$K_{\text{норм. еф.}}$			<b>0,124</b>	$K_{\text{норм. еф.}}$		<b>0,124</b>	

тримання структурних витрат часу на виконання наглядовою радою своїх компетенцій.

Зауважимо, що нормативні (розрахункові) значення та є індивідуальними у конкретних випадках діяльності наглядових рад та можуть відрізнятися за значеннями залежно від впливу цілої низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

З метою проведення оцінки ефективності діяльності наглядових рад ключових підприємств гірничо-металургійного комплексу Дніпропетровської області на період 2015—2017 рр. розраховано нормативні (еталонні) показники питомої ваги нормо-витрат часу на виконання окремих видів робіт. За таких нормативних значень оцінка ефективності діяльності наглядової ради ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2016 р. має вигляд та результати, представлені у таблиці 2.

Таким чином, у 2016 році ефективність діяльності наглядової ради ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" була відмінною від нормативної на 12,4%, що пояснюється недовитрачанням часу в межах 5,7% на виконання стратегічних компетенцій та 22,2% — компетенцій значних правочинів, а також перевитратами часу в межах 7,7% на виконання кадрових компетенцій, 4,8% — організаційних та 21,4% — антикризових.

У розрізі стратегічних компетенцій недотримання нормативу ефективності склало 60,6%, що спричинене, зокрема, відсутністю фактичного часу виконання за видами робіт:  $p_{12}$  (затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом "Про акціонерні товариства", а також прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з



ним, встановлення розміру оплати його послуг),  $p_{18}$  (вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб) та  $p_{19}$  (вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради розділом XVI Закону "Про акціонерні товариства", у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства); значне відхилення відмічено у розрізі видів робіт  $p_{110}$  (здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства, у тому числі за використанням майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами),  $p_{11}$  (ухвалення стратегії товариства, основних планів дій, політики управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів товариства та здійснення контролю за їх реалізацією); незначне відхилення часу відмічено для таких видів робіт, як  $p_{15}$  (обрання та припинення повноважень виконавчого органу та інших органів корпоративного управління (крім зборів акціонерів), обрання осіб, тимчасово виконуючих їх обов'язки) та  $p_{14}$  (обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг).

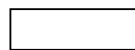


У розрізі кадрових компетенцій недотримання нормативів ефективності становить 22,7%. При цьому найбільше відхилення у розмірі 41,7% відбулося по виду робіт  $p_{22}$  (затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди), а найменше — по  $p_{23}$  (здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства, у тому числі за використанням майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами).

У розрізі компетенцій значних правочинів недотримання норм часу становить 71,2%, що спричинене в основному відсутністю часу на виконання таких видів робіт, як:  $p_{33}$  (вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб) та  $p_{34}$  (вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради розділом XVI Закону "Про акціонерні товариства", у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства).

У розрізі організаційних недотримання норм часу на 52,5% за відсутності фактичного часу виконання наступних видів робіт:  $p_{41}$  (затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом "Про акціонерні товариства", а також прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та

**Таблиця 3. Інтерпретація результатів кількісно-якісного аналізу ефективності діяльності наглядової ради акціонерного товариства**

Рівень якісної оцінки, балів	Рівень кількісної оцінки, $K_{\text{інт.еф}}$ , коеф.		
	Низька варіація (0,0-0,1)	Середня варіація (0,1-0,25)	Висока варіація (>0,25)
Відмінний (0,8-1,0)			
Добрий (0,63-0,8)			
Задовільний (0,37-0,63)			
Незадовільний (0,2-0,37)			
Дуже незадовільний (0,0-0,2)			

-  - зона високої ефективності;
-  - зона середньої ефективності;
-  - зона низької ефективності;

затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг) та  $p_{41}$  (прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає акціонерному товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг).

У розрізі антикризових компетенцій недотримання норм часу становить 34%, у тому числі за рахунок недотримання норм часу по першому виду робіт на 25,8% та по другому — на 42,1%.

Доповненням до наведеної методики оцінки ефективності діяльності наглядової ради в конкретному звітному періоді може бути аналіз структурних зрушень у розрізі трудомісткості окремих видів робіт, що здійснюється за загальновідомою методикою економічного аналізу.

Поєднання якісної та кількісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради дає більш комплексне уявлення про таку діяльність. З цією метою пропонується наступна матриця поєднання (табл. 3).

У якості критерію віднесення бальної оцінки до відповідної якісної категорії за основу взято шкалу Харрінгтона, а кількісної — межі відхилень коефіцієнта варіації.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, запропонована методика оцінки ефективності діяльності наглядової ради акціонерного товариства дозволяє поєднати у собі якісну та кількісну оцінки, що робить її більш об'єктивною та корисною в практиці вітчизняного корпоративного управління.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі визначено удосконалення існуючих методик оцінки діяльності виконавчого органу та формування на цій основі інтегральної методики оцінки ефективності системи корпоративного управління.



## Література:

1. Про акціонерні товариства: закон України від 17.09.2008р. № 514-VI (зі змінами та доповненнями). Поточна редакція станом на 01.01.2017 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
2. Аксенов И. Как оценить деятельность совета директоров / И. Аксенов // Управление компаний. — 2004. — № 11 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-11/8.shtml>
3. Беликов И.В. Оценка работы совета директоров и высшего менеджмент компании / И. В. Беликов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2008. — № 4 (47). — С.14—21.
4. Деметьева А.Г. Оценка и вознаграждение совета директоров акционерных компаний / А.Г. Деметьева // Право и управление. XXI век. Электронное издание. — 2009. — № 1 (10) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005\\_dementevaag.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005_dementevaag.pdf)
5. Леванова Л.Н. Оценка совета директоров корпорации как направление совершенствования его деятельности / Л.Н. Леванова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2014. — том 14. — Вып. 1. — Ч. 2. — С.167—173.
6. Лихачева Н. Оценка работы совета директоров как инструмент эффективного корпоративного управления / Н. Лихачева // Депозитариум. — 2013. — № 6 (124). — 21—24.
7. Мостенська Т. Л. Корпоративне управління / Т.Л. Мостенська [та ін.]. — К.: Каравела; ПічаЮ.В., 2008. — 384 с.
8. Оценка эффективности Совета директоров: пособие для собственников и должностных лиц компаний. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/01ea8e8043915920ac8fbc869243d457/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES>
9. Першина Г.О. Розробка методики оцінки діяльності членів наглядових рад акціонерних товариств будівельної галузі / Г.О. Першина // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки. — 2011. — № 3 (51). — С.129—134.
10. Про затвердження принципів корпоративного управління. Рішення НКЦПФР №955 від 22.07.2014 р. Офіційний сайт НКЦПФР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/law/18922>
11. Родионов И.И. Оценка работы совета директоров с учетом лучшей мировой практики / И.И. Родионов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2013. — № 6 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.cfin.ru/investor/ao/bod\\_assessment.shtml](http://www.cfin.ru/investor/ao/bod_assessment.shtml)
12. Рябота Р. Оцінка ефективності діяльності наглядових рад // Матеріали проекту "Корпоративний розвиток в Україні". Круглий стіл. — 2005. — № 7—8 (31—32), липень — серпень. — 2005. — С. 4—6.
13. Шаров В. Совет директоров: оценка эффективности работы // Проблемы теории и практики управления. — 2011. — № 11. — С. 74—80.

## References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2008), The Law of Ukraine "About joint-stock companies", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (Accessed 1 January 2017).
  2. Aksenov, I. (2004), "How to estimate activity of board of directors", Upravlenie kompaniej, [Online], vol.11, available at: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-11/8.shtml> (Accessed November 2004).
  3. Belikov, I. V. (2008), "Estimation of work of board of directors and higher management of company", Akcionernoe obshhestvo: voprosy korporativnogo upravlenija, vol. 4 (47), pp.14—21.
  4. Dement'eva, A. G. (2009), "Estimation and reward of board of directors of stock associations", Pravo i upravlenie. XXI vek. Jelektronnoe izdanie., [Online], vol.1(10), available at: [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005\\_dementevaag.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005_dementevaag.pdf) (Accessed October 2009).
  5. Levanova, L. N. (2014), "Estimation of board of directors of corporation as direction of perfection of his activity", Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija: Jekonomika. Upravlenie. Pravo", tom 14, vyp. 1, chast' 2, pp.167—173.
  6. Lihacheva, N. (2013), "Estimation of work of board of directors as instrument of effective corporate management", Depozitarium, vol. 6 (124), pp. 21—24.
  7. Mostens'ka, T. L. (2008), Korporativne upravlinnia [Corporative management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
  8. Estimation of efficiency of Board of directors: manual for owners and public servants of companies. IFC, [Online], available at: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/01ea8e8043915920ac8fbc869243d457/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES>
  9. Pershyna, H. O. (2011), "Development of methods of estimation of activity of members of reviews broker's of joint-stock companies of building industry", Visnyk Donets'koho Natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovs'koho. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 3 (51), pp.129—134.
  10. A national commission is on securities and fund market (2014), Decision of NCSFM "About claim of principles of corporate management", [Online], available at: <http://www.nssmc.gov.ua/law/18922> (Accessed 1 January 2017).
  11. Rodionov, I. I. (2013), "Estimation of work of board of directors taking into account the best world practice", Akcionernoe obshhestvo: voprosy korporativnogo upravlenija, [Online], vol.6, available at: [http://www.cfin.ru/investor/ao/bod\\_assessment.shtml](http://www.cfin.ru/investor/ao/bod_assessment.shtml)
  12. Riabota, R. (2005), "Estimation of efficiency of activity of board of directors", Materialy proektu "Korporativnyj rozvytok v Ukraini". Kruhlyj stil, vol. 7—8 (31—32), pp. 4—6.
  13. Sharov, V. (2011), "Board of directors: Sovet direktorov: Estimation of efficiency of activity", Problemy teorii i praktiki upravlenija, vol.11, pp.74—80.
- Стаття надійшла до редакції 10.06.2017 р.*