

B2i%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 11.10.2023).

3. Під редакцією Володимира Полтавця. Соціальна робота в Україні: перші кроки. Київ 2000. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79824a46-cae9-4dd1-955e-392d81de7d54/content> (дата звернення: 11.10.2023).

Станкевич І.В.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Караєткова О.Ф.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Свідерська К.О.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Одеська державна академія будівництва та архітектури

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ «ТІНЬОВОГО БОРДУ»

Вивчення проблем життєвого циклу проєктів компаній визначається необхідністю застосування концептуального підходу до оцінки якості корпоративного управління та ув'язування цієї оцінки з економічними інтересами суб'єктів бізнесу (власників, менеджерів та найманих працівників). Особливості тієї чи іншої етапу визначають пріоритети у розвитку компанії, які можуть суперечити інтересам тих чи інших суб'єктів бізнесу, але необхідних для даного етапу.

Для кожної стадії життєвого циклу повинні формуватися свої цілі, фінансові ресурси, що реалізують інтереси не лише власників та менеджерів, а й найманих працівників за для досягнення високого рівня якості корпоративного управління.

При цьому, у свою чергу, від цих цілей, фінансових ресурсів та дотримання економічних інтересів не тільки власників та менеджерів, а й найманих працівників залежатиме якість корпоративного управління, що

оцінюватиметься не лише власниками, а й усіма працівниками корпорації з урахуванням реалізації соціальної місії проєкту.

Слід визнати, що далеко не завжди за допомогою Статуту, Положення та інших внутрішніх нормативних документів Компанії можливо закріпити певні специфічні домовленості акціонерів (наприклад, погоджене голосування на загальних зборах з окремих питань протягом певного періоду часу, зобов'язання зробити додаткові внески до статутного капіталу Компанії в майбутньому, механізми прийняття рішень щодо укладання угод із зацікавленістю між основними власниками бізнесу тощо).

Більшість країн сповідують підхід до корпоративного управління, що базується на принципах підходу проєктування «тіньового борду». В межах цього підходу розробляється всеосяжний список найкращих практик корпоративного управління, яким повинні наслідувати всі компанії, що мають лістинг на біржі, формується політика оптимізації кадрового резерву за рахунок впровадження системи «тіньового борду» (табл. 1).

Таблиця 1

Складові елементи політики оптимізації формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду

Назва елемента	Зміст елемента	Особливості елемента
Попередній аналіз перед ініціацією кадрового резерву	1) Вибір корпоративних структур, яким необхідний кадровий резерв. 2) Виокремлення основних органів корпоративного управління, яким потрібен кадровий резерв (наглядова рада). 3) Аналіз необхідного кількісного складу кадрового резерву для задоволення потреб у кадрах. 4) Формування проєкту-висновку с ініціацією формування кадрового резерву наглядової ради.	1) Встановлюється проблема підготовки кадрів до органів корпоративного управління. 2) Встановлюється доцільність формування кадрового резерву наглядової ради.
Ініціація кадрового резерву	1) Затвердження наказу про формуванні кадрового резерву наглядової ради з обов'язковим поданням: кількості кандидатів; переліку вимог до кандидатів; обсягу часу на подачу заяви до кадрового резерву.	1) Здійснюється адаптація внутрішнього нормативного забезпечення в частині управління персоналом до вимог політики формування кадрового резерву.

Продовження таблиці 1

Назва елемента	Зміст елемента	Особливості елемента
	2) Обґрунтування процедури підбору кандидатів. 3) Оголошення конкурсу для незалежних директорів для зарахування до складу кадрового резерву і призначення представників акціонерів.	2) Проводиться ознайомлення потенційних кандидатів з можливістю вступу до кадрового резерву.
Відбір кандидатів до кадрового резерву наглядової ради	1) Оцінка професійно-особистісних якостей кандидатів. 2) Співставлення якостей кандидатів з вимогами до членів кадрового резерву. 3) Ознайомлення з рекомендаційними листами прямих керівників кандидатів до кадрового резерву та співбесіда.	Проводиться оцінка кожного кандидата до кадрового резерву та остаточний відбір з найбільш найкращих кандидатів, що економить витрати ресурсів на підбір персоналу.
Остаточне формування потенційного кадрового резерву	1) Оцінка перспективності кожного кандидата у складі тіньового борду. 2) Формування загальної рейтингової оцінки усіх кандидатів. 3) Відбір кандидатів до складу тіньового борду.	1) Формується рейтинговий список потенційних кандидатів до кадрового резерву. 2) Рекомендується остаточний склад тіньового борду наглядовою радою

Якщо з будь-яких причин компанія вирішує, що в її інтересах не дотримуватися одних або декількох таких стандартів, компанія повинна довести це до відома акціонерів і пояснити причини такого рішення. Однак це зовсім не означає, що підхід, заснований на принципах, – це якась надмірно м'яка альтернатива, тому що ця вимога «відповідай чи порозумійся» може бути дуже жорсткою умовою для отримання лістингу на біржі.

У деяких юрисдикціях також є таке поняття, як тіньовий директор. Тіньовий директор – це особа, яка опосередковано контролює дії компанії або одного або кількох директорів цієї компанії. Якщо особа, не пов'язана з компанією, дає вказівки іншій особі, яка є директором компанії, то перша особа – це тіньовий директор, а друга – фактичний директор. Законодавство деяких країн покладає на тіньових директорів таку саму відповідальність, як і на фактичних директорів.

Список використаних джерел:

1. Петько С. Моделі корпоративного управління в діяльності корпорацій на світових ринках. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 225–229.
2. Романюк В. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 7. С. 288–294.
3. Скалюк Р.В. Якість фінансового результату господарської діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2010. № 4 (9). С. 50–56.