

**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

Анотація. Вивчено моделі прийняття рішень, обґрунтовано доцільність використання ситуаційної моделі, удосконалено модель прийняття управлінських рішень Врума – Йеттона – Яго, в якій на відміну від існуючої, уточнено зміст та враховано критерії оцінки кожного з етапів алгоритму прийняття рішень, а також враховано компетентність персоналу.

Аннотация. Изучены модели принятия решений, обосновано целесообразность использования ситуационной модели, усовершенствовано модель принятия управленческих решений Врума – Йеттона – Яго, в которой в отличие от существующей, уточнено содержание и критерии оценки каждого из этапов алгоритма принятия решений, а также компетентность персонала.

Annotation. The models of making decision are studied, the expedience of the using of situational model is grounded. It is improved the model of acceptance of administrative decisions Vrum – Yetton – Yago, in which, unlike existing, maintenance is specified and the criteria of estimation of each of the stages of algorithm of making decision and also the competence of personal is taken into account

Ключові слова: моделі прийняття рішень, процесний, системний, ситуаційний підходи до технології прийняття рішень.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи господарських систем більшою мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу (технології) прийняття управлінських рішень. Особливої значимості дане питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом виконавців. У цьому випадку, актуальними є питання щодо встановлення сталих та надійних відносин керівника з колективом, адже люди по-різному ставляться до ризику, до оцінки очікуваних наслідків від прийнятих ними рішень, до впливу їх на досягнення цілей інших людей або груп.

Різними підходами до прийняття рішень займалися лауреати Нобелівської премії з економіки: М. Алле, Д. Канеман, Г. Саймон, вітчизняні вчені Большаков А. С., Михайлов В. И., Василенко В. О., Шостка В. І. [1 – 6]. Ними були розглянуті різні способи уявлення процесу прийняття рішень, засновані на різних підходах до управління: системний, процесний, ситуаційний. Однак умови вибору конкретної технології до прийняття рішень, розглянутих у

процесному, системному та ситуаційному підходах, є недостатньо розкритими.

Отже, процесний підхід передбачає, що процес прийняття управлінських рішень повинен бути спрямований на здійснення управлінських функцій, до яких належать планування, організація, координація, мотивація та контроль. Недоліком такого підходу є тривалий проміжок часу між прийняттям обґрунтованого рішення, тобто його плануванням, та перевіркою – контролем його по факту. При цьому слабо враховується те, що первісне (планове) рішення могло бути правильним, однак його організація, координація та мотивація персоналу (елементи процесу прийняття рішення) були виконані на недостатньому рівні. Узагалі, технологія прийняття управлінського рішення відповідно до даного підходу схожа на управлінням об'єктом у вигляді чорного ящика, в якому вплив здійснюється лише на вході.

Приймати управлінські рішення на основі системного підходу керівники повинні з урахуванням принципу єдності всіх підсистем, до яких належать люди, структура, завдання та технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. Хоча даний підхід є максимально адаптованим до сучасних умов, адже в ньому враховано внутрішню і зовнішню складові, однак корегування різних функціональних елементів процесу прийняття рішення здійснюється лише за кінцевим результатом. Але на відміну від процесного підходу, вплив на процес прийняття управлінських рішень у системному підході здійснюється не лише на вході, але й на елементах процесу прийняття управлінських рішень.

Найбільш повним, таким, що поєднує положення попередніх двох підходів та враховує всі фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення, на думку авторів, є ситуаційний підхід, який є подальшим розвитком системного підходу.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що прийняття управлінських рішень відбувається на основі різних методів управління та залежно від ситуації. Відповідно до даного підходу, процес прийняття управлінського рішення залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і наявності великої кількості цих факторів говорить про те, що не існує єдиного, "найкращого" сценарію прийняття управлінських рішень. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає конкретній ситуації. Таким чином, у даному підході завчасно передбачаються вірогідності можливих змін стану об'єкта управління. Даний підхід також дозволяє враховувати вплив такої важливої для управлінського персоналу особистої якості, як лідерство [1].

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуацій для того, щоб виявити причинно-наслідкові зв'язки у відношеннях лідерства, що дозволяє передбачати можливу поведінку лідера при прийнятті рішення та наслідки цієї поведінки (табл. 1).

Сутність моделей ситуаційного лідерства

Модель Танненбаума – Шмідта	Тривимірна модель Фреда Фідлера
Лідер при прийнятті рішень обирає один з семи можливих зразків поведінки залежно від сили дії на відносини лідерства трьох чинників: самого лідера, його послідовників і ситуації, що склалася. Недоліки моделі полягають у труднощах стосовно обліку всіх можливих взаємодій між лідером, послідовниками і ситуацією при встановленні причинно-наслідкових зв'язків у відносинах лідерства	В основі даної моделі лежить положення, що при прийнятті рішень лідерський стиль залишається відносно постійним та практично не змінюється у часі. Вибір стилю лідерства за Фідлером повинен визначатися трьома змінними: 1) привабливістю лідера; 2) структурою завдання; 3) об'ємом легітимної влади лідера. Неповнота даної моделі полягає у тому, що в ній не були висвітлені мотиваційні сили лідера в колективі, а також їх зв'язок із зусиллями працівника щодо виконання свого завдання
Модель Стінсона – Джонсона	Модель "шлях – мета" Мітчела і Хауса
Відповідно до моделі керівник повинен впливати на те, як підлеглий виконуватиме завдання, тобто постійно направляти в потрібне русло зусилля працівника і всіляко його підтримувати на всьому шляху, усуваючи можливі перешкоди. Мітчел і Хаус вивели два стилі керівництва: стиль підтримки і директивний стиль. Згідно з моделлю, вибір стилю повинен виходити з потреб підлеглих. Якщо серед них переважає прагнення до ідентифікації себе в організації, то необхідний стиль підтримки; якщо ж активною потребою є автономія і самовираження, то більш відповідним буде директивний стиль	Дана модель припускає, що найбільш ефективний стиль лідерства залежить від досвідченості підлеглих і їх потреби у службовій самостійності, а також структури виконуваного ними завдання. Усі можливі ситуації можна звести до чотирьох, а кількість можливих стилів – до двох. Якщо завдання добре структуроване, а люди прагнуть до незалежності, керівникові потрібно вибрати високий ступінь контролю. Навпаки, низький ступінь втручання у процес виконання завдання слід вибрати, якщо робота не структурована, а працівники хочуть більше самостійності, або коли робота детально розписана і виконавці не амбітні
Модель Херсея і Бланшарда	Модель прийняття рішення Врума – Йеттона – Яго
Відповідно до моделі стилі керівництва при прийнятті управлінських рішень можна обирати залежно від зрілості виконавців. Директивність керівництва, що визначається характером роботи, також впливає на вибір оптимального стилю. Зрілість працівників складається з таких критеріїв: 1) працівники спроможні працювати незначною мірою, бажать працювати рідко; 2) працівники спроможні працювати певною мірою, іноді бажать працювати; 3) працівники спроможні працювати достатньою мірою, працювати бажать часто; 4) працівники спроможні працювати значною мірою, бажать працювати завжди. Стилі керівництва відповідно до зрілості такі: 1) вказуючий; 2) переконуючий; 3) стиль участі; 4) делегуючий	У даній моделі вчені розглядали управлінську діяльність навколо процесу ухвалення рішення. Головні фактори – інформація, керівник і підлеглий. Вчені виводять п'ять стилів керівництва: (A1) – керівник використовує власну інформацію і самостійно ухвалює рішення; (A2) – менеджер отримує інформацію у підлеглих, ухвалює рішення сам, не радячись з підлеглими; (K1) – менеджер при ухваленні рішення керується пропозиціями окремих співробітників, кого стосується дана проблема, перед цим їх вислухавши; (K2) – керівник радиться з окремими співробітниками, а ухвалення рішення виносить на суд колективу; (Y) – менеджер вислуховує пропозиції колективу і ухвалює те рішення, яке підтримає більшість. Обрати стиль для конкретної ситуації можна після відповіді на такі запитання: 1. Наскільки велике значення якості рішення? 2. Чи достатньо є інформації для ухвалення якісного рішення? 3. Наскільки структурована проблема? 4. Як впливає узгодження підлеглих з цілями компанії на ефективне виконання завдання? 5. Яка вірогідність того, що з власним рішенням керівника погодяться підлегли? 6. Наскільки мотивовані співробітники на досягнення цілей організації і виконання даного завдання? 7. Яка вірогідність виникнення конфлікту при сумісному виробленні альтернативи?

Усі зазначені моделі мають свої переваги та недоліки, однак головним недоліком, на думку авторів, є відсутність кількісної оцінки критеріїв, недостатньо розкритими є також питання впливу на прийняття рішення рівня розвитку персоналу. Тому пропонується удосконалити модель Врума – Йеттона – Яго.

Основні недоліки даної моделі полягають у тому, що відсутні критерії оцінки кожного із запитань, пояснення змісту запитань, не враховано рівень компетентності підлеглих.

Отже, відповідно до розробленої моделі Врума – Йеттона – Яго, сутність кожного з етапів процесу прийняття рішення є такою.

1. Перший етап в даному дереві рішень стосується оцінки важливості якості рішення (Я). Але, на думку авторів, будь-яке з управлінських рішень потребує високої якості виконання. У зв'язку з цим, дане питання потребує уточнення. Узагалі при прийнятті управлінських рішень особливого значення набуває компетентність особи, яка приймає рішення.

Відповідно до цього, автори пропонують на відміну від існуючого підходу застосування такої характеристики, як ступінь доведеності рішення до знань та вмінь, або рівень проробки даного рішення. У випадку, коли рівень проробки управлінського рішення є високим (1), керівник здатен самостійно прийняти управлінське рішення, тобто застосувати стратегії A1 та A2. Якщо ж рівень проробки управлінського рішення є низьким (0), дії керівника повин-

ні бути спрямовані на отримання максимуму інформації, аналізу проблеми, тобто перейти до наступного етапу.

2. Наявність у повному обсязі інформації (І) значно спрощує процес прийняття рішення за умови, що є достатня кількість часу. Однак все частіше доводиться приймати рішення в найкоротші строки за наявності мінімуму інформації, або взагалі розраховуючи на власну інтуїцію.

3. У результаті визначення ступеня інформативності, формується уявлення про рівень структурованості проблеми. Так, якщо проблема є новою і раніше не вирішувалась, вона є слабо структурована і потребує більш глибокого вивчення, наявності необхідних знань (С). Критеріями як для інформативності, так і для структурованості є бальна оцінка визначення того, наскільки високою (0,5 – 1) або низькою (0 – 0,49) є інформативність чи структурованість проблеми. Важливе значення у процесі прийняття управлінського рішення має також якість та правдивість інформації, що насамперед залежить від компетентності підлеглих, які надають інформацію керівнику. У моделі Врума – Йеттона – Яго не враховано критерій впливу рівня компетентності підлеглих на ефективність виконуваного завдання.

4. Авторами на відміну від існуючого підходу пропонується замість оцінки згоди підлеглих з цілями компанії, визначати компетентність (К) менеджерів середньої та нижчої ланок. Дану оцінку можна здійснювати на основі методики визначення показника розвитку та використання

управлінського персоналу, відповідно до якої співвідносяться втрати від неякісної праці управлінського персоналу з витратами на його розвиток. При чому, якщо значення показника від 0 до 0,49 – високий рівень компетентності, якщо від 0,5 до 1 – низький рівень.

5. У процесі роботи не тільки керівник впливає на підлеглих, але й повинен бути встановлений зворотний зв'язок. Поганий зворотний зв'язок може призвести як до звільнення робітника, так і до уходу керівника. Тому важливим у прийнятті управлінського рішення є вивчення вірогідності підпорядкування підлеглих (П), що висвітлює рівень прийняття підлеглими лідерського стилю (поведінки, поглядів керівника). Якщо погляди керівника та підлеглих є полярними, досягти консенсусу у прийнятті рішення дуже важко. Рівень підпорядкованості залежно від ситуації може оцінити керівник – низька підпорядкованість 0 – 0,49 балів, висока підпорядкованість 0,5 – 1 балів.

6. Вивчення мотивації (М) на досягнення цілей організації є одним з вирішальних етапів, залежно від якого обирається та чи інша стратегія. Низький рівень (0 – 0,49) мотивації підлеглих до виконання завдання значно підвищує ризикованість управлінського рішення, адже працівники не зацікавлені в його успішності.

7. Останнім етапом у дереві рішень є визначення рівня конфліктності, який вираховується, як і попередні два показники, для зниження рівня ризикованості у процесі прийняття управлінського рішення (КФ).

Опишемо, за яких обставин можна обирати ту чи іншу стратегію.

Так, стратегія А1 обирається у таких випадках. Коли проблема, що виникла, має високий рівень проробки (1), а підпорядкованість підлеглих є високою (0,5 – 1). У даному випадку має місце повсякденна проблема, яку керівник здатен вирішити власноруч.

Коли проблема потребує високого рівня проробки, для чого є повна інформація (1), але компетентність менеджерів є низькою (0 – 0,499). У даному випадку керівник, користуючись власним досвідом, а також інформацією, рівень якої за даною проблемою є дуже високим, може самотужки вирішити проблему, тим більше, що рівень компетентності підлеглих є низьким.

Існує ще один випадок, коли доцільно обрати стратегію А1 і він є найбільш ризикованим для керівника, адже він повинен приймати стратегічне рішення самостійно, засновуючись на власній інтуїції, в умовах повної відсутності інформації (0) та структурованості проблеми (0). Компетентність підлеглих при цьому є низькою (0 – 0,499).

Стратегія А2 характерна для ситуації, коли вирішення проблеми потребує високого рівня проробки (1) і використовується у таких випадках. Коли інформативність проблеми (1), компетентність підлеглих (0,5 – 1) та рівень їх підпорядкованості (0,5 – 1) є високими. Даний випадок характеризується наявністю мінімуму ризиків для керівника при прийнятті управлінських рішень, адже підлеглі та керівник працюють як єдина висококваліфікована команда.

Повною протилежністю даній ситуації, коли також можна обрати стратегію А2, є випадок, де рівень інформативності (0), компетентність підлеглих (0 – 0,499) є низькими, але рівень структурованості проблеми – високим (1). Це означає, що подібна проблема мала місце бути, і алгоритм її вирішення відомий, тому, користуючись порадами окремих підлеглих, керівник самостійно приймає рішення.

Існує також випадок, коли проблема, що виникла, має високий рівень проробки (1), але підпорядкованість підлеглих є низькою (0 – 0,499), в даному випадку також можна обрати стратегію А2.

Стратегія К1 використовується у двох випадках, в яких проблема, що потребує вирішення, має низький рівень проробки (0). Коли інформативність (1), компетент-

ність підлеглих (0,5 – 1) є високими, підпорядкованість (0 – 0,499) та мотивація (0 – 0,499) до досягнення цілей – низькими. У цьому випадку додатково визначають конфліктність підлеглих. Якщо її рівень є низьким (0 – 0,499), потрібно обирати стратегію К 1, та звернути увагу на стан мотиваційної системи, удосконалення якої вплине як на підпорядкованість керівників, так і на підвищення рівня мотивації до виконання завдання.

Коли інформативність проблеми є низькою (0), але структурованість (1), компетентність підлеглих (0,5 – 1), підпорядкованість (0,5 – 1) – високими. У даному випадку керівник разом із командою спеціалістів розробляють проекти можливих рішень, але право останнього вибору залишається за керівником.

Стратегія К2 обирається, якщо вирішення проблеми потребує високого рівня якості, у таких випадках. Коли інформативність (1), компетентність підлеглих (0,5 – 1) та рівень конфліктності є високими (0,5 – 1), але підпорядкованість (0 – 0,499), мотивація – низькими (0 – 0,499). Цей варіант є доволі ризикованим, адже керівник не може прийняти рішення, засновуючись на власному досвіді, адже підлеглі не є прибічниками його стилю роботи та мають низьку мотивацію до виконання завдання. Тому необхідно звернути увагу на підвищення мотиваційного рівня колективу, а також покращення морально-психологічного клімату.

Якщо інформативність (0), структурованість проблеми (0) та підпорядкованість підлеглих (0 – 0,499) низькі, але компетентність та рівень мотивації високі (0,5 – 1), ризик при вирішенні проблеми є не таким високим, як у попередньому випадку, але налагодження відносин між керівником та підлеглими все ж є необхідним.

Стратегія У обирається в таких випадках. Коли рівень проробки рішення є низьким, причому інформативність проблеми (1), компетентність та рівень мотивації підлеглих є високими (0,5 – 1), а підпорядкованість низькою (0 – 0,499). У даному випадку керівник повністю довіряє ухвалення рішення своїм підлеглим, адже ризик від його прийняття зменшується за рахунок високої зацікавленості всіх учасників у досягненні успіху, а також за рахунок високої інформативності та компетентності співробітників.

Якщо проблема, що виникла, має низький рівень проробки, але інформативність (0), структурованість, підпорядкованість та мотивація підлеглих є низькими (0 – 0,499), лише компетентність підлеглих на високому рівні (0,5 – 1). Ситуація, що склалася, є найбільш небажаною для керівника, адже його втручання в ухвалення рішення є неможливим, а мотивація підлеглих на досягнення цілей є низькою. Тому ризикованість даної ситуації є дуже сильною, і увагу слід приділити створенню ефективного мотиваційного механізму, а також відносинам між керівником та підлеглими.

Практичне застосування методу дерева рішень для процесу прийняття управлінських рішень пропонується здійснювати на основі вивчення посадових обов'язків управлінського персоналу (табл. 2). Також було виявлено, які рішення мають високий рівень проробки, а які – низький.

Таблиця 2

Рішення, які найчастіше зустрічаються на коксохімічних підприємствах

Рішення, які потребують додаткових знань та навичок	Рішення з високим рівнем проробки
1	2
Вибір постачальників	Делегування повноважень
Організація збуту продукції	Заохочення топ-менеджерів
Оновлення основних виробничих фондів	Контроль якості сировини

Закінчення табл. 2

1	2
Розподіл прибутку	Надання благ топ-менеджерам (авто, телефон, квартира тощо)
Укладання колективного договору	Необхідність навчання окремих топ-менеджерів
Інноваційний розвиток	Визначення умов складання договорів
Розрахунок потреби в сировині	Надання відпусток топ-менеджерам
Формування логістичної системи	

На прикладі ВАТ "Авдієвський КХЗ" здійснимо апробацію удосконаленої моделі прийняття управлінських рішень Врума – Йеттона – Яго. Розглянемо рішення щодо інноваційного розвитку підприємства.

Управлінські рішення щодо інноваційного розвитку

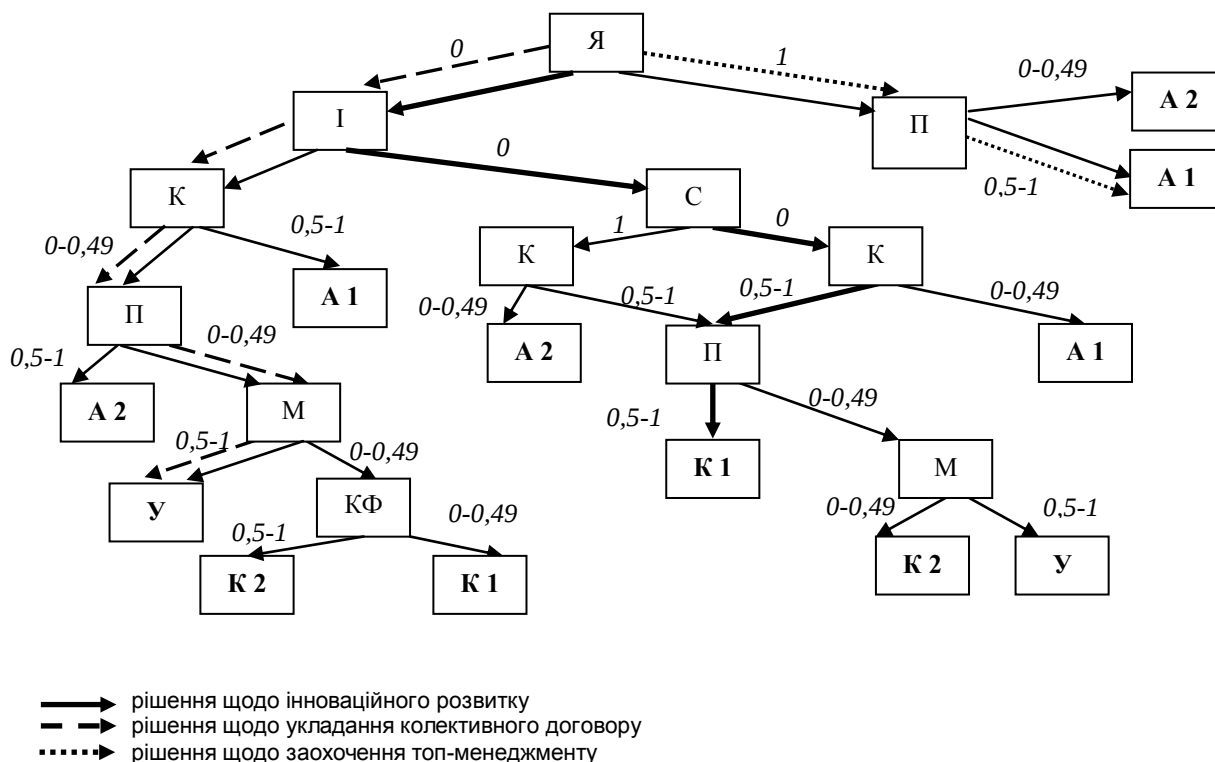


Рис. Упровадження технології прийняття управлінських рішень на основі методу дерева рішень для ВАТ "Авдієвський КХЗ"

Укладання колективного договору потребує високого рівня проробки. Інформативність є високою (1), адже укладання колективного договору є обов'язковою процедурою, що здійснюються періодично. Компетентність персоналу з цієї проблеми є звичайно високою (0,78), адже ступінь зацікавленості та мотивованості є високим.

Звичайною для будь-якого підприємства є ситуація, коли дії керівництва спрямовані на мінімізацію витрат з боку підприємства, тому в даному випадку керівництво не може розраховувати на повне погодження підлеглих, тому ступінь підпорядкованості проблеми є низьким (0,3), а рівень мотивації працівників є навпаки – високим (0,9). У даному випадку доцільно обрати стратегію У, яка полягає в тому, що керівник вислуховує пропозиції колективу і ухвалює те рішення, яке підтримує більшість.

Рішення щодо необхідності заохочення окремих топ-менеджерів має високий рівень проробки (1), при

для всіх підприємств коксохімічної галузі є стратегічними та потребують високої якості виконання. У зв'язку з цим, у більшості випадків досвід керівника, його професійні та особисті знання є недостатніми для прийняття рішення, тому керівник не здатен самостійно, лише на основі спроможності його до передбачення результатів прийняти рішення. Так, на ВАТ "Авдієвський КХЗ" конкретним прикладом інноваційного розвитку є впровадження технології уловлювання та переробки продуктів коксування.

Компетентність управлінського персоналу з питань інноваційного розвитку на ВАТ "Авдієвський КХЗ" є високою і складає 0,89, рівень підпорядкованості також на високому рівні (0,78), тому доцільно обрати стратегію К1, коли керівник при ухваленні рішення керується пропозиціями окремих співробітників, кого стосується дана проблема, перед цим їх вислухавши (рисунок).

цьому підпорядкованість підлеглих також на високому рівні (0,8), отже доцільно обрати стратегію А1, коли керівник самостійно приймає управлінське рішення. Якщо мова йде про надання відпусток або закордонних відряджень, рівень підпорядкованості підлеглих є низьким, адже ці питання стосуватимуться окремих співробітників, тому з метою уникнення конфліктних ситуацій керівник повинен отримати необхідну інформацію у підлеглих та ухвалити рішення сам, не радячись з ними.

Таким чином, застосування удосконаленої моделі процесу прийняття управлінських рішень (УР) Врума – Йеттона – Яго дозволяє покращити як загальні показники, що характеризують ефективність господарської діяльності, так і локальні показники, що стосуються переважно внутрішнього середовища.

Так, підвищення ефективності від прийняття УР, що виражається через скорочення часу, зменшення ризиків

від прийняття УР досягається за рахунок наявності чіткого алгоритму дії залежно від ситуації, що склалася на даний момент на підприємстві. Що стосується локальних показників, то застосування даної моделі передбачає здійснення постійного моніторингу таких важливих показників, як рівень мотивації підлеглих до досягнення цілей, їх компетентність та підпорядкованість керівникові, а також рівень конфліктності. Відповідно до цього, на підприємстві ведеться постійна робота над підтримкою даних показників на бажаному рівні.

Отже, наукова новизна полягає в запропонованні технології прийняття управлінських рішень на основі удосконаленої ситуаційної моделі Врума – Йеттона – Яго, яка, на відміну від існуючої, враховує критерії оцінки на кожному з етапів алгоритму прийняття рішень залежно від ситуації та рівень компетентності підлеглих, що дозволяє суттєво скоротити ризики, час та сприяє встановленню сталих і надійних відносин керівника з колективом.

Література: 1. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с. 2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посібн. / В. О. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с. 3. Тронин Ю. Н. Управленческие решения: учебн. пособ. для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 310 с. 4. Kahneman D. Prospect theory: An analysis of decision under risk / D. Kahneman, A. Tversky // *Econometrica*. – 1979. – № 47. – Pp. 313 – 327. 5. Tversky A. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty / A. Tversky, D. Kahneman // *Journal of Risk and Uncertainty*. – 1992. – № 5. – Pp. 297–232. 6. Allais M. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque. Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine / M. Allais // *Econometrica*. – 1953. – Vol. 21. – № 4. – Pp. 503–546. 7. Simon G. Administrative Behavior / G. Simon. – N.Y., 1947. – 436 p.

Стаття надійшла до редакції
18.05.2010 р.

УДК 331.108.37

**Скоков Б. Г.
Першина Г. О.**

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ОБОВ'ЯЗКІВ КОМІТЕТІВ НАГЛЯДОВИХ РАД АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Досліджено проблему стосовно формування переліку комітетів наглядових рад та визначення їх обов'язків. Відповідно до українського законодавства та результатів останніх наукових досліджень сформовано портфель обов'язків комітетів наглядових рад, а їх перелік прояснено та оновлено.

Аннотация. Исследована проблема, касающаяся формирования перечня комитетов наблюдательных советов и выявления их обязанностей. В соответствии с законодате-

льством Украины и результатами последних научных исследований сформирован портфель обязанностей комитетов наблюдательных советов, а их перечень прояснен и обновлен.

Annotation. The issue concerning the boards' committees' list forming and its obligations detecting is studied. According to the Ukrainian legislative base and the latest scientist discoveries investigation the case of directors boards committees duties is identified and the list of committees is cleared up and updated.

Ключові слова: органи управління акціонерним товариством, комітети наглядової ради, портфель обов'язків, акціонерні товариства будівельної сфери, принципи корпоративного управління.

Перехід до ринкових відносин та активна приватизація 90-х років ХХ століття спричинила виникнення такої форми власності, як акціонерні товариства. Такі товариства мають свої органи управління (загальні збори акціонерів – найвищий орган, наглядова (спостережна) рада – орган стратегічного управління діяльністю товариства та орган захисту прав акціонерів, правління – здійснює управління поточною діяльністю та ревізійна комісія – орган, що контролює фінансово-господарську діяльність правління).

Наглядова рада згідно з Законом України "Про акціонерні товариства" (ст. 56) [1] та Принципами корпоративного управління [2, с. 35 – 37] у своєму складі може створювати комітети на тимчасовій або постійній основі з числа своїх членів з метою вирішення актуальних питань управління.

Аналіз законодавчої бази та останніх досліджень, присвячених корпоративному управлінню, виявив, що питання формування комітетів наглядової ради та визначення їх обов'язків вивчено недостатньо, наприклад у ст. 56 ЗУ "Про акціонерні товариства" лише зазначається, що питання про визначення обов'язків комітетів ради приймаються простою більшістю голосів. Положення про наглядову раду, прийняте Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР), зазначає лише приблизний перелік комітетів [3] так само, як і Принципи корпоративного управління, в яких, проте, прописуються обов'язки двох комітетів, аудиторського та з питань призначень і винагород. У Законі "Про господарські товариства" [4] питання формування комітетів наглядової ради та особливостей їх функціонування взагалі не розглядається.

Такі автори, як О. Щербина [5] І. Спасибо-Фатєєва, В. Борисова, Кібенко О. Р. [6], Задихайло Д. В., Назарова Г. В. [7], які відводять у своїх працях велике місце діяльності наглядової ради, лише вказують на те, що рада може створювати комітети для вивчення певних питань на тимчасовій та постійній основі, проте жодних рекомендацій щодо їх повноважень та переліку таких комітетів не надають.

Тому метою дослідження є прояснення та чітке формування переліку комітетів з визначенням портфеля їх обов'язків.

Дослідження діяльності наглядових рад акціонерних товариств будівельної галузі (таблиця) виявило, що станом на початок 2009 року в 90 % товариств комітети взагалі не створювались. У 10 % товариств – створено аудиторський комітет. Похибка розрахунків складає $\pm 10\%$. Також було виявлено, що статuti та положення про наглядові ради і комітети наглядових рад практично не містять переліку обов'язків комітетів.