

Удосконалення системи органів корпоративного управління шляхом формування тіньового борду

(Представлено: д.е.н., проф. Брадула О.М.)

Визначено, що існуюча на сьогодні система органів корпоративного управління акціонерного товариства потребує удосконалення у напрямку підготовки кадрового резерву. Розглянуто доцільність формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства шляхом удосконалення системи органів корпоративного управління та формування у її складі альтернативного органу – тіньового борду. Визначено, що діяльність наглядової ради акціонерного товариства здійснюється на основі консервативної стратегії, яка полягає у обережній поведінці під час прийняття управлінських рішень. Встановлено, що діяльність членів наглядової ради є консервативною через залежність від акціонерів, які їх призначають. Доведено ефективність поєднання консервативної стратегії прийняття рішень наглядовою радою з агресивною стратегією альтернативного органу, який має бути прототипом наглядової ради, але діяти в межах агресивної стратегії. Доведено, що синергія консервативної та агресивної стратегії формування пропозицій наглядовою радою акціонерного товариства з використанням додаткового робочого органу (тіньового борду) дозволить отримати ефект. Ефект від такої синергії – це підвищення якості прийняття рішень наглядовою радою. Окреслено місце тіньового борду в системі органів корпоративного управління. Показано аналогію діяльності тіньового борду як схожої з діяльністю наглядової ради акціонерного товариства. Наголошено на особливостях взаємодії наглядової ради і тіньового борду. Окреслено особливості формування комітетів у складі тіньового борду та спільного комітету з наглядовою радою. Визначено ключову роль тіньового борду у підготовці кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства та у забезпеченні більш агресивної стратегії прийняття рішень. Окреслено процес формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду на основі шести визначених етапів: постановка завдання; визначення організаційних моментів формування тіньового борду; формування якісного складу тіньового борду; практична діяльність кандидатів у складі тіньового борду; оцінка ефективності (корисності) діяльності учасника тіньового борду для наглядової ради; формування висновку про майбутню можливість роботи учасника тіньового борду у складі наглядової ради в контексті кадрового резерву.

Ключові слова: корпоративне управління; наглядова рада; тіньовий борд; кадровий резерв; консервативна та агресивна стратегія.

Постановка проблеми. Дослідження існуючого на сьогодні вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування системи корпоративного управління показав, що як існуючий склад органів корпоративного управління, так і система взаємозв'язків між ними потребують подальшого удосконалення відповідно до вимог сучасних умов господарювання та потреб ринку. Особливу увагу вважаємо за потрібне приділити такому органу корпоративного управління як наглядова рада акціонерного товариства. Загальновідомо, що якість роботи наглядової ради, між іншим, залежить від цілої низки професійних і особистих якостей кожного з її членів. Відповідно постає проблема пошуку висококваліфікованих фахівців, які б могли достойно виконувати свої професійні обов'язки у цьому органі. Тому вважається за доцільне зосередити увагу на дослідженні можливостей формування високопрофесійного складу наглядової ради, у зв'язку з чим актуальності набуває формування її кадрового резерву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями ефективного функціонування системи органів корпоративного управління займалася ціла низка науковців. Про високу дослідженість даної проблеми свідчать праці таких науковців, як: В.Алексєєв, А.Гапоненко, В.Єліфьоров, Г.Кіндрацька, О.Ковтун, Ю.Тутаринова, І.Шестаков. У той же час недостатньо уваги приділяється питанням більш змістовної трансформації системи органів корпоративного управління у напрямку підвищення професіоналізму її фахівців. Відповідно, постає завдання пошуку можливостей покращення діяльності учасників корпоративних відносин.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства шляхом удосконалення системи органів корпоративного управління та формування у її складі тіньового борду.

Викладення основного матеріалу. Робота з формування кадрового резерву наглядової ради має бути планомірною та системною і носити комплексний характер. В цьому напрямку досить дієвим вбачається використання механізму стратегічного менеджменту, а саме розгляд консервативних та агресивних стратегій прийняття рішень.

Як відомо, консервативна стратегія прийняття рішень проявляється у обережній поведінці особи, що приймає рішення, та зводиться до вибору найкращого варіанту з найгірших, а агресивна – у більш радикальній та невиваженій (більш ризикованій) поведінці особи при прийнятті рішень [1–7].

Якщо розглядати діяльність наглядової ради з позиції управлінських рішень, що нею приймаються, то її можна вважати більш консервативною. Це проявляється в тому, що на прийняття рішень може чинити вплив залежність від акціонерів, які їх призначили, а також міра відповідальності за прийняття таких рішень. Відповідно, зростає обережність у прийнятті таких рішень.

З іншого боку, можливий варіант характеру прийняття рішень – агресивний. При цьому індивіди більш схильні приймати агресивні рішення у випадку зменшення залежності від певних факторів середовища (в даному випадку тиску акціонерів) та зменшення міри відповідальності за прийняття рішення.

Обидві розглянуті стратегії прийняття рішень є крайніми формами прояву управлінських якостей з відповідними перевагами і недоліками. Для усунення останніх зазвичай рекомендують приймати рішення більш помірною (оптимальною) характеру, не вдаючись у крайності.

Відповідно, у межах даного дослідження з метою усунення вказаного недоліку консерватизму прийняття рішень наглядовою радою можна спробувати в межах формування майбутнього кадрового резерву запропонувати створення в системі органів корпоративного управління відповідної групи осіб (робочого органу), якому були б створені умови для прийняття більш агресивних рішень і формування на цій основі агресивних пропозицій. Такими умовами можуть бути: зменшення впливу (тиску) акціонерів на характер пропозицій, а також міри відповідальності у випадку негативних наслідків реалізації запропонованих пропозицій.

Отже, в практичній діяльності системи органів корпоративного управління пропонується органічне поєднання консервативної стратегії наглядової ради та агресивної стратегії такого органу таким чином (рис. 1).

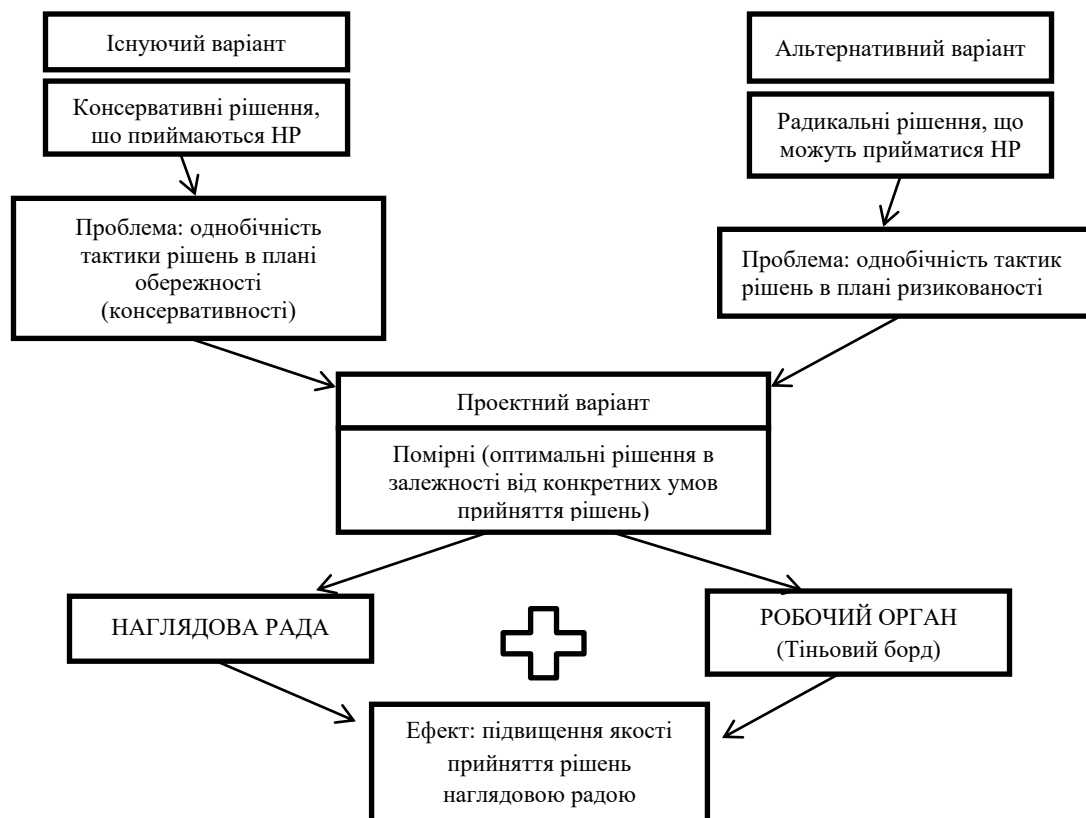


Рис. 1. Синергія консервативної та агресивної стратегії формування пропозицій наглядовою радою акціонерного товариства з використанням додаткового робочого органу (тіньового борду)

Виходячи з наведеної на рисунку 1 синергії консервативної та агресивної стратегій отримується додатковий ефект у вигляді підвищення якості прийняття рішень наглядовою радою. Справа в тому, що більш агресивні (радикальні) рішення у ряді випадків можуть бути більш корисними, ніж консервативні, і навпаки (що залежить від конкретних факторів середовища, рівня їх ризикованості та можливостей реалізації). Тому варто у кожному конкретному випадку зважувати вказані моменти та не обмежуватися лише консервативними рішеннями, які зазвичай, приносять менший ефект, адже ризик в окремих випадках може бути виправданим. Відповідно до цього, використовуючи лише консервативну стратегію у прийнятті рішень, наглядова рада ризикує втратити додаткові можливості підвищення ефективності системи корпоративного управління, а також стратегічного розвитку підприємства.

Отже, актуальність формування в системі органів корпоративного управління ще одного додаткового органу, який пропонуємо називати «Тіньовий борд» (Shadow board), є беззаперечною.

На рисунку 2 зображено місце і взаємодія тіньового борду з іншими органами системи корпоративного управління на підприємстві. Пунктирне коло на рисунку навколо тіньового борду вказує на його умовну (альтернативну) належність до органів корпоративного управління, оскільки члени тіньового борду не наділені повноваженнями з прийняття рішень, не несуть відповідальності за свої пропозиції, а також їх діяльність взагалі не передбачає отримання винагороди.

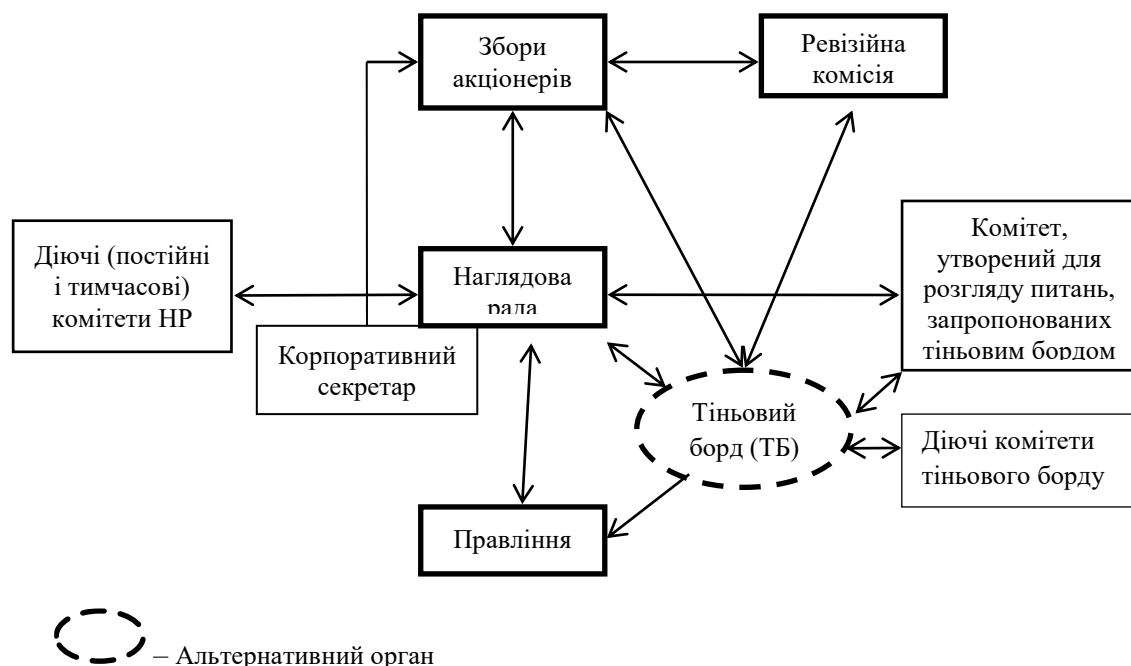


Рис. 2. Місце тіньового борду в системі органів корпоративного управління акціонерним товариством

Як видно з рисунка 2, у складі комітетів наглядової ради наявне також створення тимчасового комітету з розгляду питань, запропонованих тіньовим бордом. Цей комітет має сприяти більш дієвому реагуванню наглядової ради на пропозиції органу, оскільки він активно взаємодіє з його представниками (веде спільне обговорення проблемних ситуацій, виробляє узгоджені рішення і пропозиції, отримує від авторів пропозицій додаткову корисну інформацію тощо).

Діяльність тіньового борду аналогічно діяльності наглядової ради спрямовується на вирішення аналогічних питань. Відповідно до цього, запропонований орган надасть можливість підвищити якість стратегічної та контрольної функцій наглядової ради на підприємстві. Поліпшення ефективності діяльності наглядової ради буде базуватися на пропозиціях учасників тіньового борду, а також способів вирішення проблемних питань у системі корпоративного управління з використанням агресивної стратегії. Крім того, буде забезпечено формування кадрового резерву для наглядової ради, оскільки учасники тіньового борду стануть підготовленими фахівцями для вирішення питань, що входять до компетенції наглядової ради. Відповідно, за умови подальшого обрання члена тіньового борду членом наглядової ради останній стає більш корисним для підприємства (вже має практичний досвід роботи в умовах, наближених до умов роботи у наглядовій раді, а також повністю володіє станом справ на підприємстві та протягом певного часу вже є довіреною особою акціонера), ніж представник акціонера, призначений без відповідної підготовки в такий спосіб.

Таким чином, пропонується наступне визначення тіньового борду як альтернативного органу корпоративного управління: це орган в системі корпоративного управління акціонерним товариством, що створюється, з одного боку, з метою формування кадрового резерву наглядової ради, а з іншого – для оптимізації прийняття рішень наглядовою радою на основі поєднання консервативних та агресивних стратегій, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність діяльності як наглядової ради, так і всієї системи корпоративного управління.

У контексті досліджуваного питання постає також проблема формування учасників тіньового борду. У будь-якому випадку вони є представниками акціонерів, але джерела їх надходження до складу органу можуть бути різними (як внутрішніми, так і зовнішніми). Так, у контексті внутрішніх джерел кадровим резервом для поповнення кількісного складу наглядової ради можуть бути менеджери підприємства, які під час своєї професійної діяльності відзначилися певними досягненнями у прийнятті ефективних управлінських рішень на основі агресивної стратегії або своїми управлінськими якостями (лідерськими, організаторськими, комунікаційними тощо). Зовнішніми кандидатами можуть бути як платні консультанти, так і безоплатні волонтери. Якщо учасник тіньового борду залучається у якості консультанта, то за результатами своєї діяльності у складі даного органу він отримує встановлену винагороду, узгоджену з акціонером, який його призначає. Якщо учасник залучається у якості волонтера, винагорода йому не призначається, його праця базується на волонтерських засадах та особистій мотивації у напрямі майбутнього повноцінного членства у наглядовій раді.

Формування кадрового резерву вважається складним і тривалим процесом, оскільки підбір якісних кандидатів на вакантні посади є вагомим чинником підвищення ефективності як управлінської праці, так і підприємства в цілому. Дослідження наукових праць з питань кадрового резерву [8–12] показало, що його формування складається з відносно схожих етапів, пов'язаних з такими аспектами, як: визначення ключових посад для підготовки резерву; планування обсягу резерву; підготовка представників кадрового резерву; пошук та оцінка кандидатів; розробка положення про кадровий резерв; оцінка результатів резерву; планування подальшої роботи з резервом [10, с.124].

Провівши аналогію із особливостями формування кадрового резерву, менеджменту підприємства з можливістю формування такого резерву для наглядової ради, доходимо висновку, що саме тіньовий борд, як сформована динамічна структура, найкращим чином дозволяє реалізовувати поставлене завдання підготовки якісних кандидатів до наглядової ради. По-перше, учасники тіньового борду матимуть можливість працювати в умовах, наближених до умов діяльності наглядової ради у контексті виконання ключових груп компетенцій (стратегічні, організаційні, значних правочинів, кадрові, антикризові), приймати участь у обговоренні проблемних питань, опрацьовувати відповідну документацію. По-друге, підвищиться ефективність діяльності самої наглядової ради через професійну допомогу сторонніх кадрів у виявленні та вирішенні проблемних питань.

На нашу думку, процес формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду можна зобразити на рисунку 3.

Так, перший етап наведеного процесу передбачає постановку завдання формування кадрового резерву наглядової ради та створення на цій основі тіньового борду. Кожне підприємство вільне самостійно вирішувати питання доцільності створення тіньового борду у складі органів корпоративного управління. Між іншим, воно вільне розглядати й інші способи формування кадрового резерву або взагалі не формувати кадровий резерв. Але наше завдання – довести ефективність формування кадрового резерву наглядової ради саме шляхом створення тіньового борду.

Коли на першому етапі визначено, що кадровий резерв буде формуватися саме з використанням тіньового борду, другим етапом нами вбачається визначення організаційних моментів його формування. Зокрема, важливо визначитися з необхідним кількісним складом його учасників. На нашу думку, рекомендованою кількістю членів тіньового борду можна вважати діючу кількість членів наглядової ради. Це означатиме, що кожен учасник тіньового борду потенційно зможе замінити одного з членів наглядової ради зі збереженням її кількісного складу. Але у кожному конкретному випадку підприємство може самостійно встановлювати кількість учасників тіньового борду, виходячи із конкретних умов створення і функціонування їх наглядових рад.

Також важливого значення набуває розробка Положення про тіньовий борд. Оскільки даний орган інтегровано нами у систему корпоративного управління (рис. 2), наявність такого положення вбачається доцільною. Структура положення може бути схожою зі структурою Положення про наглядову раду акціонерного товариства.

Крім того, важливим організаційним моментом створення тіньового борду вважаємо обґрунтування процедури підбору кандидатів до його складу. Рекомендованим набором процедур відбору кандидатів можемо вважати: побудову рейтингу кандидатів за результатами заповнення анкетної форми та попередній відбір найбільш привабливих кандидатів; вивчення рекомендацій з попереднього (діючого) місця роботи; проведення співбесіди та тестування з кандидатами, що пройшли попередній відбір.

Третім етапом формування кадрового резерву наглядової ради є формування якісного складу тіньового борду на основі описаних вище прийомів, на якому відбувається пошук, оцінка та остаточний відбір кандидатів акціонерами.

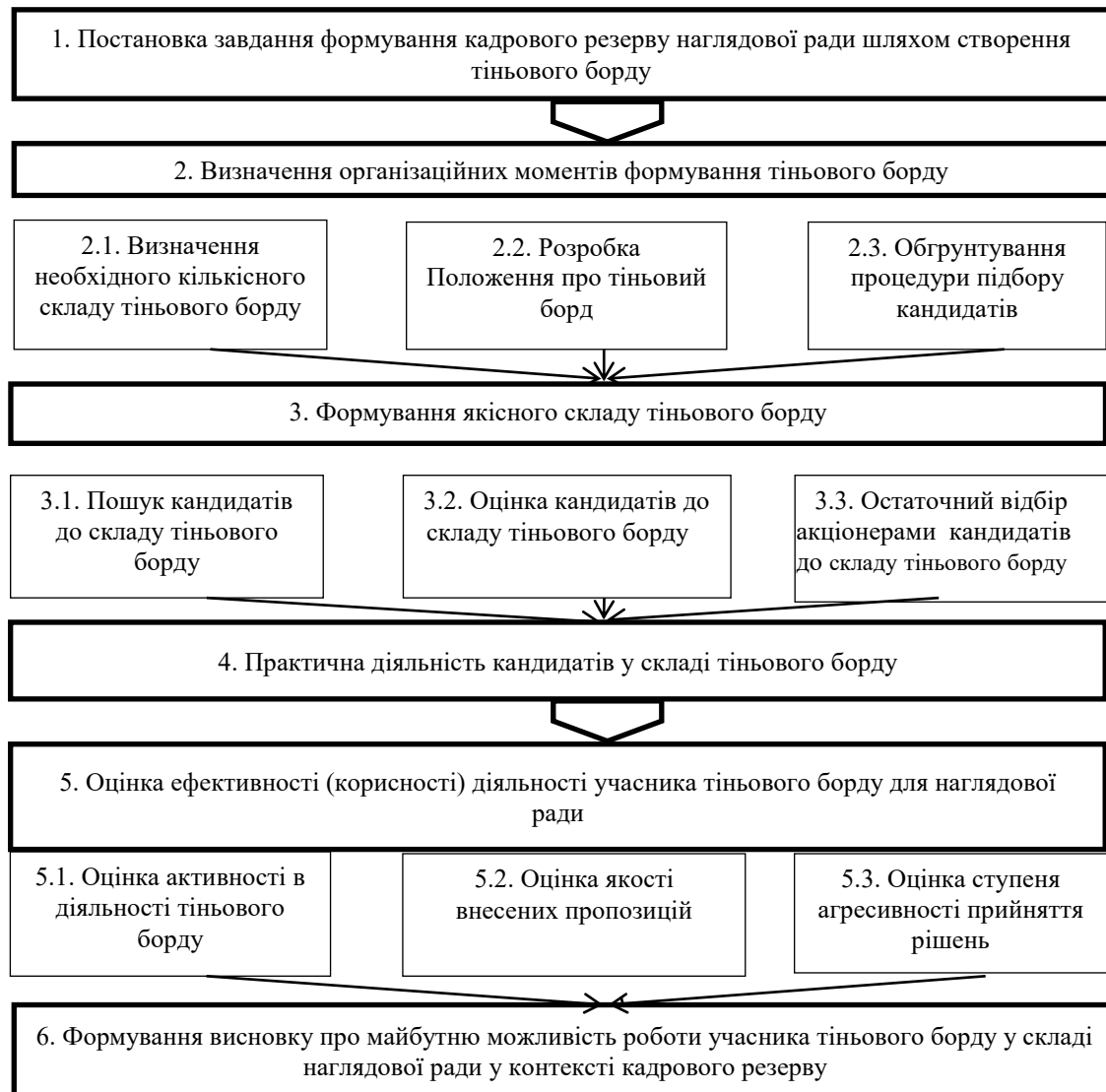


Рис. 3. Процес формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду

Якщо у акціонера уже наявний достойний (на його думку) кандидат до складу тіньового борду, то третій етап формування кадрового резерву наглядової ради автоматично відпадає.

Четвертим етапом процесу формування кадрового резерву наглядової ради є практична діяльність відібраних кандидатів у складі тіньового борду. Оскільки тіньовий борд створюється як прототип наглядової ради акціонерного товариства, то більшість компетенцій його членів дублює цілу низку компетенцій наглядової ради. У той же час нами визначено схожість окремих компетенцій тіньового борду з компетенціями інших органів корпоративного управління. Зокрема, схожою з компетенцією виконавчого органу можна вважати можливість внесення пропозицій з питань оптимізації прийняття управлінських рішень у напрямі підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства (АТ). А компетенціями, схожими з компетенціями ревізійної комісії, є: проведення незалежних перевірок фінансово-господарської діяльності товариства з метою виявлення порушень і зловживань, а також доведення до відома органів управління АТ виявлених фактів порушень і зловживань.

П'ятим етапом такого процесу вважаємо оцінку ефективності (корисності) діяльності учасника тіньового борду для наглядової ради. Таку оцінку доцільно проводити по трьом основним напрямкам: оцінка загальної активності учасника в діяльності тіньового борду; якість внесених учасником пропозицій; ступінь агресивності прийняття учасником рішень у процесі своєї діяльності.

Вважаємо, що на відміну від наглядової ради, для якої зазвичай пропонується проводити комплексну якісно-кількісну оцінку її діяльності, для тіншового борду достатнім буде проведення лише якісної оцінки. При цьому, оскільки тіншовий борд у системі органів корпоративного управління виконує роль кадрового резерву наглядової ради, а його учасниками є представники конкретних акціонерів, які готують власний кадровий резерв для наглядової ради, то з чотирьох можливих напрямків якісної оцінки (оцінка органу в цілому; оцінка кожного окремого члена; оцінка голови; оцінка комітетів) єдиним доцільним варіантом вважається оцінка діяльності кожного конкретного учасника тіншового борду. Якісна оцінка такого учасника аналогічно оцінці кожного окремого члена наглядової ради проводиться за допомогою відповідної анкети. Як і під час оцінки кожного члена наглядової ради, перевагу варто надавати змішаній формі оцінки (самооцінка та перехресна оцінка одночасно).

Завершальним шостим етапом процесу формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіншового борду (рис. 3) вважаємо формування висновку про майбутню можливість роботи учасника тіншового борду у складі наглядової ради у контексті кадрового резерву. Саме за результатами проведеної на п'ятому етапі індивідуальної якісної оцінки акціонер має робити відповідний висновок про свого представника у тіншовому борді. Відповідно до цього завершується формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, нами було доведено дієвість та доцільність доповнення системи органів корпоративного управління додатковим альтернативним органом (тіншовим бордом). Головними завданнями даного органу визначено: формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства на перспективу; зміна характеру прийняття рішень наглядовою радою з консервативного до більш агресивного за рахунок додавання агресивної стратегії прийняття рішень, характерної для учасників тіншового борду.

Перспективою подальших досліджень визначено формування алгоритму здійснення діяльності тіншовим бордом у процесі взаємодії з наглядовою радою.

Список використаної літератури:

1. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега – Л, 2004. – 472 с.
2. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА – М, 2004. – 319 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2010. – 360 с.
4. Ковтун О. Стратегические альтернативы для бизнеса и конкуренция в современной экономике / О.Ковтун // Экономика Украины. – 2012. – № 6. – С. 54–65.
5. Тутаринова Ю.О. Управление знаниями как стратегический ресурс компании в конкурентной борьбе / Ю.О. Тутаринова // Научный потенциал регионов на службу модернизации. – 2013. – № 1 (4). – С. 111–117.
6. Алексеев В.В. Агрессивный менеджмент: практика утилитарной этики / В.В. Алексеев // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 3. – С. 79–101.
7. Шестаков И.В. Анализ подходов к формированию стратегии промышленных предприятий с учетом их инновационной активности / И.В. Шестаков // Современные технологии управления. Электронный научный журнал. – 2012. – № 11 (23) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sovman.ru/article/2305/>.
8. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М. : Дело. – 2003. – Т. 1. – 336 с.
9. Ярема Р.Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади / Р.Т. Ярема // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45.
10. Антоненко І.Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві / І.Ю. Антоненко // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 122–124.
11. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 331. – С. 132–134.
12. Толстоброва Н.А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании / Н.А. Толстоброва // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия : Социально-экономические науки. – 2010. – № 5. – С. 90–100.

References:

1. Gaponenko, A.L. and Pankrukhin, A.P. (2004), *Strategicheskoe upravlenie*, Omega–L, Moscow, 472 p.
2. Eliferov, V.G. and Repin, V.V. (2004), *Biznes – protsessy: reglamentatsiya i upravlenie*, INFRA–M, Moscow, 319 p.
3. Kindrac'ka, G.I. (2010), *Strategichnyj menedzhment*, Znannja, Kiyv, 360 p.
4. Kovtun, O. (2012), «Strategicheskie al'ternativy dlya biznesa i konkurentsya v sovremennoy ekonomike», *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 6, pp. 54–65.
5. Tutarinova, Yu.O. (2013), «Upravlenie znaniyami kak strategicheskij resurs kompanii v konkurentnoy bor'be», *Nauchnyy potentsial regionov na sluzhbu modernizatsii*, Vol. 1 (4), pp. 111–117.
6. Alekseev, V.V. (2002), «Agressivnyy menedzhment: praktika utilitarnoy etiki», *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, Vol. 3, No. 3, pp. 79–101.

7. Shestakov, I.V. (2012), «Analiz podkhodov k formirovaniyu strategii promyshlennykh predpriyatij s uchetom ikh innovatsionnoy aktivnosti», *Sovremennye tekhnologii upravleniya*, available at : <http://sovman.ru/article/2305/>
8. Dyatlov, V.A. and Travin, V.V. (2003), *Osnovy kadrovogo menedzhmenta*, Delo, Vol. 1, Moscow, 336 p.
9. Jarema, R.T. (2012), «Psyhotehnologija roboty z kadrovym rezervom na zamishhennja kerivnyh posad v organah vykonavchoi vlady», *Visnyk Nacional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45
10. Antonec', I.Ju. (2013), «Sutnist' kadrovogo rezervu ta osoblyvosti jogo formuvannja na pidpryjemstvi», *Upravlinnja rozvytkom*, Vol. 14, pp. 122–124.
11. Demeshkin, G.V. (2010), «Osnovnye aspekty formirovaniya kadrovogo rezerva», *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, Vol. 331, pp. 132–134.
12. Tolstobrova, N.A. (2010), «Formirovanie kadrovogo rezeova kak sposob upravleniya professional'nym razvitiem v kompanii», *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta*, Seriya Sotsial'no-ekonomicheskie nauki, Vol. 5, pp. 90–100.

Голівер Владислав Павлович – аспірант кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Наукові інтереси:

- корпоративне управління,
- антикризове управління.

Тел.: (098) 027–64–34.

E-mail: holivervlad@gmail.com.

Стаття надіслана до редакції 24.07.2017.