

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ЧЛЕНА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

СКОКОВ Б. Г.

кандидат економічних наук

ПЕРШИНА Г. О.

аспірантка

Харків

Відповідно до ст. 51.1 ЗУ «Про акціонерні товариства» [1] рада товариства (наглядова рада) є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної статутом та цим законом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Також наглядова рада – це орган, що представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і контролює діяльність виконавчого органу та здійснює стратегічне управління товариством.

Ефективне функціонування цього органу управління є вкрай важливим. І це, у першу чергу, обумовлюється компетенцією членів ради, оптимальністю структури наглядової ради. Тому особливий актуальності набуває питання оцінки членів ради на етапі відбору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми виявив, що питання оцінки майбутніх членів наглядових акціонерних товариств досліджено та освітлено недостатньо та не є розповсюдженим явищем. Така ж ситуація, за словами В. Бойенса та

Б. Леуба, спостерігається й в Німеччині [2]. Велика увага приділяється лише оцінці діяльності членів цього органу управління.

Так, у «Принципах корпоративного управління» [3] і в роботах експертів з корпоративного управління, зокрема, експертів Австралійського інституту директорів компаній [4; 5; 6] лише встановлюється перелік критеріїв, яким має відповідати майбутній член ради, проте методик оцінки для перевірки відповідності особи цим критеріям не наводиться, так само, як й у внутрішніх документах акціонерних товариств.

Тому *метою* написання статті є розробка методики оцінки кандидата на членство до наглядової ради у вигляді моделі ефективного члена наглядової ради.

Для визначення відповідності кандидата критеріям доцільно введення процедури оцінки членів ради. Це має бути процедура, яка вміщує в себе як оцінку професійних навичок кандидата, так і особисті якості. Процедура оцінювання може проходити у вигляді тестування, де поряд з питаннями особистого характеру будуть наведені практичні ситуації, з якими стикається член товариства в повсякденному житті й для вирішення яких оцінюваний має запропонувати свої пропозиції і варіанти розв'язання. Найкраще буде, якщо процедуру оцінки проводитиме незалежний експерт, який не пов'язаний з товариством – для уникнення зловживань та впливу на результати або член(-и) комітету з питань призначень та винагород.

Особі, що є найкращим кандидатом на членство до наглядової ради, мають бути притаманні такі характеристики, як компетентність, організаторські здібності,

чудові трудові якості, наявність психологічної сумісності з колективом та такі особисті якості, як відповідальність, чесність, зібраність, здатність логічно та обґрунтовано мислити, навіть у складних ситуаціях і т. ін.

Встановимо коефіцієнти значущості для кожної з характеристик ефективності кандидата на членство до наглядової ради (табл. 1). Зазначені коефіцієнти значущості були отримані на підставі експертних методів.

Таблиця 1

Коефіцієнти значущості

№ з/п	Характеристики	Коефіцієнти значущості	
		для голови наглядової ради та голів комітетів	для членів ради
1	Трудові якості	0,20	0,24
2	Організаторські здібності	0,25	0,14
3	Компетентність	0,30	0,26
4	Особисті якості	0,10	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,15	0,20
Загалом		1,0	1,0

Розробимо модель ефективного голови ради та голів комітетів (1):

$$E_k = 0,2 \cdot O_{тр.як.} + 0,25 \cdot O_{орг.зд.} + 0,3 \cdot O_k + 0,1 \cdot O_{ос.як.} + 0,15 \cdot O_{пс.сум.} \rightarrow 1, \quad (1)$$

де $O_{тр.як.}$ – оцінка трудових якостей;
 $O_{орг.зд.}$ – оцінка організаторських здібностей;
 O_k – оцінка компетентності;
 $O_{ос.як.}$ – оцінка особистих якостей;
 $O_{пс.сум.}$ – оцінка психологічної сумісності з колективом.

Якщо $E_k \ll 1$, то обрання особи головою наглядової ради є недоцільним.

Модель ефективного члена наглядової ради за аналогією виглядає таким чином (2):

$$E_k = 0,24 \cdot O_{тр.як.} + 0,14 \cdot O_{орг.зд.} + 0,24 \cdot O_k + 0,26 \cdot O_{ос.як.} + 0,20 \cdot k_{пс.сум.} \rightarrow 1, \quad (2)$$

Оцінку трудових якостей пропонується визначити як суму коефіцієнта професійної перспективності, розрахованим НДІ праці, та коефіцієнта фізичних якостей (3):

$$O_{тр.як.} = 0,6k_{проф.персп.} + 0,4k_{ф.}, \quad (3)$$

де $k_{проф.персп.}$ – коефіцієнт професійної перспективності;
 $k_{ф.}$ – коефіцієнт фізичних якостей особи.

Коефіцієнт професійної перспективності розраховується за формулою 4 [7]:

$$k_{проф.персп.} = O_{р.осв.} \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right), \quad (4)$$

де $O_{р.осв.}$ – оцінка рівня освіти, яка звичайно приймається (складає 0,15 для осіб, що мають незавершену середню освіту; 0,60 – для осіб з середньою освітою; 0,75 – для осіб з середньотехнічною і незавершеною вищою освітою; 1,00 – для осіб з вищою освітою за фахом; С – стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, ніж освіта); В – вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці в 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку для чоловіків приймається 55 років, а для жінок – 50.

Коефіцієнт фізичних якостей особи пропонується визначити за допомогою макету повної кваліметричної моделі (табл. 2), за допомогою якої визначається рівень фізичного розвитку і здоров'я студентів в Східноукраїнському університеті [8, с. 131 – 134].

Урахування в оцінці рівня фізичного розвитку і здоров'я членів ради дає імпульс самовдосконаленню в даному напрямі [8, с. 131 – 134], а також дозволяє визначити, чи зможе член наглядової ради виконувати свої обов'язки за станом здоров'я.

Оцінку організаторських здібностей пропонується провести за допомогою методики «Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості в рамках групи, що організується» А. І. Уманського, А. Н. Лутошкіна, А. С. Чернишова, Н. П. Фетіскіна [9, с. 260 – 264].

Користуючись п'ятибальною системою, особа робить оцінку кожної якості, притаманній їй за такою шкалою:

- 1 – риса яскраво виражена, проявляється зримо і постійно;
- 0,5 – риса проявляється досить часто;
- 0 – риса проявляється епізодично, іноді в помітній або слабкій формі;
- 0,5 – якість проявляється дуже рідко і малопомітно;
- 1 – якість повністю відсутня.

При цьому в оцінці враховується такі показники:

1. Психологічна вибірковість (здатність якнайповніше і глибоко відбивати психологію інших людей).
2. Практично-психологічний розум (розум «практика-психолога», володіння практичною психологією).
3. Психологічний такт (здатність знаходити міру підходу до людей при встановленні взаємин і взаємодій з ними).
4. Соціальна впливовість (здатність «заражати» і «заряджати» енергією інших людей, здатність впливати на них).
5. Вимогливість до інших людей (слід зауважити, що це якість особи не завжди в рівній мірі поєднується з вимогливістю до себе).
6. Критичність (здатність аналізувати відхилення від прийнятих організатором норм в діяльності і поведінці інших людей).
7. Схильність до організаторської діяльності (на відміну від прагнення командувати, стати над іншими, очолювати).
8. Індивідуальні відмінності в організаторських здібностях особи.

Макет факторно-критерійної моделі оцінки для чинника моделі оцінки фізичних якостей кандидатів на членство в раді

Чинники фізичного розвитку і здоров'я	Вагомість чинників	Критерії чинників	Значущість критеріїв
1. Рівень загальної витривалості (для чоловіків), хв.	0,29	1. Високий: менше 9,41 2. Вище за середнє: 9,42 – 10,48 3. Середній: 10,49 – 11,19 4. Нижче за середнє: 11,20 – 15,30 5. Низький: більше 15,30	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
2. Рівень відносної ваги (відхилення від розрахункового оптимуму), %	0,23	1. Нормальний: від 0 до 9 2. Зайва маса: 10 – 30 3. Ожиріння I ступеня: 31 – 50 4. Ожиріння II ступеня: 51 – 69 5. Ожиріння III ступеня: понад 69	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
3. Рівень адаптаційного потенціалу, у.о.	0,18	1. Задовільний: 2,11 і нижче 2. Функціонально напружений: 2,12 – 3,20 3. Незадовільний: 3,21 – 4,30 4. Зрив адаптації: понад 4,30	1,0 0,6 0,4 0,2
4. Рівень загального швидкісно-силового потенціалу (для чоловіків), балів	0,12	1. Високий: більше 22 2. Вище за середнє: 18 – 22 3. Середній: 14 – 17 4. Нижче за середнє: 8 – 13 5. Низький: менше 8	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
5. Рівень фізичної працездатності, у.о.	0,09	1. Високий: 1,499 2. Вище за середнє: 1,499 – 0,976 3. Середній: 0,975 – 0,826 4. Нижче за середнє: 0,825 – 0,670 5. Низький: менше 0,676	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
6. Рівень артеріального тиску (відхилення від вікової норми) %	0,06	1. Нормальний: до 5 2. Трохи підвищений: 5 – 15 3. Підвищений: вище 15	1,0 0,6 0,3
7. Рівень бронхіальної прохідності % життєвої місткості легенів	0,03	1. Бронхоспазма немає: 80 і більше 2. Слабкий бронхоспазм: 79 – 65 3. Середній бронхоспазм: 64 – 50 4. Різкий бронхоспазм: менше 50	1,0 0,7 0,5 0,3
Разом	1,00		

Для оцінки компетентності кандидата на членство до ради пропонується розробити задачу, що базується на практичній ситуації, з якою члени ради стикаються у повсякденному житті. Слід відзначити, що зміст задачі має змінюватися залежно від необхідних навиків особистості. Для вирішення може бути запропонована не одна, а кілька задач.

Задача може мати такий вигляд. У звітному році акціонерне товариство стикнулося з проблемою низького рівня розрахунків з дебіторами, що значно впливає на розмір чистого прибутку та виплату дивідендів акціонерам. Які заходи Ви пропонуєте для вирішення зазначеної проблеми?

Ступінь ефективності та якості вирішення задачі має визначати представник комітету з питань призначень та винагород і вимірювати за шкалою від –1 (вирішення повністю невірне) до 1 (вибраний найкращий варіант для вирішення проблеми).

Для оцінки особистих якостей пропонується використовувати методика, яка базується на визначенні соціального типу особистості.

Для встановлення соціального типу особистості пропонується використати тест, розроблений В. В. Гуленко [10].

Як члени наглядової ради найкращими кандидатами будуть особи, які відповідають соціотипам: інтуїтивно-логічний екстраверт (ІАЕ), логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ), логіко-інтуїтивний екстраверт (ЛІЕ), етико-інтуїтивний інтроверт (ЕІІ), інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ), Оцінювані особи, які відповідають цим соціотипам, дістають коефіцієнт особистих якостей 1.

Також членами ради можливе обрання осіб, що відповідають таким соціотипам: логіко-інтуїтивний інтроверт (ЛІІ), сенсорно-логічний екстраверт (СЛЕ), інтуїтивно-логічний інтроверт (ІЛІ). Особи, які відповідають цим характеристикам, дістають коефіцієнт 0,5. Представники всіх інших соціотипів отримують коефіцієнт особистих якостей – 0.

Для оцінки кандидатів на членство в наглядовій раді з позиції психологічної сумісності з іншими членами ради пропонується використовувати також соціальну типологію майбутніх членів ради. Слід відзначити,

що існує велика кількість методик для діагностики психологічного клімату в колективі, проте всі вони розроблені вже для сформованого колективу. Тому більш доцільним при відборі осіб на членство в наглядовій раді проводити оцінку їх сумісності на підставі їх психологічних особливостей.

В. В. Гуленко [10] розробив матрицю, де встановлюється можливий характер відносин між представниками різних соціотипів. В табл. 3 наведений характер відносин між представниками соціотипів, які за своїми характеристиками можуть бути обрані до наглядової ради. Тобто використання в оцінці зазначеної методики дозволяє не лише виявити наскільки сумісні будуть між собою члени ради, а й виділити тих осіб, що за своїми психологічними особливостями найкраще підходять для тієї посади.

тронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=748116>

2. Wilhelm Friedrich Boyens, Berthold E. Leube. Schwierige Balance. Aufsichtsräte im Spannungsfeld von Komplexität und Widersprüchlichkeit// Egon Zehnder International. 2009 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.egonzehnder.com/de/article/id/43700017>

3. Принципи корпоративного управління.– К.: Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2004.– 72 с.

4. Appraisal of boards and individual directors// Australian Institute of Company Directors (AICD).- 04.01.2011 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.companydirectors.com.au/Director-Resource-Centre/Director-QA/Board-Performance/Appraisal-of-the-Board-and-Individual-Directors>

Таблиця 3

Встановлення характеру відносин між різними соціотипами

Соціотип	Характер відносин							
	ІЛЕ	ЛІІ	ЛСІ	СЛЕ	ІЛІ	ЛІЕ	ЕІІ	ІЕЕ
Інтуїтивно-логічний екстраверт (ІЛЕ)	ТО							
Логіко-інтуїтивний інтроверт (ЛІІ)	ДЗЕ	ТО						
Логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ)	Р-	РО	ТО					
Сенсорно-логічний екстраверт (СЛЕ)	ДІ	Р+	ДЗЕ	ТО				
Інтуїтивно-логічний інтроверт (ІЛІ)	ПО	КФ	З-	ПД	ТО			
Логіко-інтуїтивний екстраверт (ЛІЕ)	КТ	ПО	МІ	З+	ДЗЕ	ТО		
Етико-інтуїтивний інтроверт (ЕІІ)	Р+	ДІ	СЕ	РО	З-	ПД	ТО	
Інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ)	РО	Р-	КФ	СЕ	МІ	З+	ДЗЕ	ТО

де ТО – тотожні, ДЗЕ – дзеркальні, З+ – пряме замовлення, Р+ – пряма ревізія, ДІ – ділові, МІ – міражні, СЕ – суперого, ПО – погашення, КФ – конфліктні, З- – зворотне замовлення, Р- – зворотна ревізія, РО – родинні, ПД – напівдуальні.

Результати оцінки доцільно буде представити у вигляді рейтингу. Особи, що посядуть вищі рядки рейтингу, мають рекомендуватися на загальних зборах як члени наглядової ради, голів комітетів.

ВИСНОВКИ

Наглядова рада акціонерного товариства є, у першу чергу, органом, що представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і здійснює стратегічне управління товариством, тому ефективне функціонування ради вкрай важливе. Для формування дійсно компетентної наглядової ради потрібне проведення оцінки її членів на предмет відповідності посаді.

Наукова новизна статті полягає у формуванні критеріїв, яким має відповідати член ради акціонерного товариства, та розробці методики оцінки, яка дозволяє оцінити відповідність члена ради цим критеріям.

Подальшого розгляду потребує питання апробації запропонованої моделі ефективного члена наглядової ради на реальних акціонерних товариствах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про акціонерні товариства»//Українське національне інформаційне агентство.– 2008 [Елек-

5. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління: [Монографія] / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко.– К.: Знання, 2007.– 287 с.

6. Корпоративне управління: Монографія/І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова; За ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої.– Х.: Право, 2007.– 498 с.

7. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле // Менеджмент в России и за рубежом.– 1998.– № 3.– С. 7 – 9.

8. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации.– К.: МАУП, 2002.– 246 с.

9. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп.– М., Изд-во Института Психотерапии, 2002.– 490 с.

10. Гуленко В.В., Мегедь В.В., Овчаров А.А. Методические рекомендации по профотбору с учётом подтипности социотипов.– Киев, 1991.– С. 12 – 18.