

УДК 65.014.132:658.336

Нусінов В.Я.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування
Криворізького національного університету***Голивер В.П.***асистент кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування
Криворізького національного університету*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ ТІНЬОВОГО БОРДУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ТА ЇХ ВЗАЄМОДІЯ З НАГЛЯДОВОЮ РАДОЮ

Стаття присвячена питанням альтернативного формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства шляхом створення додаткового робочого органу – тіньового борду. Сформовано основні компетенції тіньового борду. Охарактеризовано процедуру взаємодії учасників тіньового борду з наглядовою радою. Визначено переваги і недоліки формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тіньового борду.

Ключові слова: наглядова рада, акціонерне товариство, кадровий резерв, тіньовий борд, корпоративне управління.

Нусінов В.Я., Голивер В.П. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ ТЕНЕВОГО БОРДА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НАБЛЮДАТЕЛЬНЫМ СОВЕТОМ

Статья посвящена вопросам альтернативного формирования кадрового резерва наблюдательного совета акционерного общества путем создания дополнительного рабочего органа – теневой борды. Сформированы основные компетенции теневой борды. Охарактеризована процедура взаимодействия участников теневой борды с наблюдательным советом. Определены преимущества и недостатки формирования кадрового резерва наблюдательного совета путем создания теневой борды.

Ключевые слова: наблюдательный совет, акционерное общество, кадровый резерв, теневой борд, корпоративное управление.

Nusinov V.Ya., Holiver V.P. THE PRACTICAL ASPECTS OF SHADOW BOARD'S PARTICIPANTS ACTIVITY IN JOINT-STOCK COMPANY AND THEIR CO-OPERATING WITH A BOARD OF DIRECTORS

The article is sacred to the questions of the alternative forming of skilled reserve of bord of directors in a joint-stock company by creation of additional labor body – shadow board. The basic competenses of shadow board are formed. Procedure of co-operation of shadow board's participants is described with a bord of directors. Forming advantages and lacks of bord of directors skilled reserve are certain by creation of shadow board.

Key words: bord of directors, joint-stock company, skilled reserve, shadow board, corporate governance.

Постановка проблеми. Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування системи органів корпоративного управління довело, що як існуючий склад органів корпоративного управління, так і система взаємозв'язків між ними потребують подальшого удосконалення відповідно до вимог підвищення ефективності корпоративного управління. Як зазначалося нами у [1], 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 пропонується зосередити увагу на можливості формування високопрофесійного складу наглядової ради, у зв'язку з чим актуальності набуває формування її кадрового резерву на основі додаткового робочого органу – тіньового борду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями ефективного функціонування окремих органів корпоративного управління та всієї системи корпоративного управління загалом присвячено праці цілої низки науковців. Зокрема, про високу дослідженість цієї проблеми свідчать праці таких науковців, як В. Алексєєв, І. Антонєць, А. Гапоненко, Г. Демешкін, В. Дятлов, В. Сліфьоров, Г. Кіндрацька, О. Ковтун, Н. Толстоброва, Ю. Тутарінова, І. Шестаков, Р. Ярема [2–13] та ін. Водночас недостатньо уваги приділяється питанням більш змістовної трансформації системи органів корпоративного управління

у напрямі підвищення професіоналізму її фахівців.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яке полягає у визначенні практичних механізмів взаємодії додаткового робочого органу в системі корпоративного управління – тіньового борду – з наглядовою радою акціонерного товариства із вирішення робочих питань та прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У праці [1] нами було доведено дієвість та доцільність доповнення системи органів корпоративного управління додатковим альтернативним органом (тіньовим бордом). Головними завданнями цього 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 тіньового борду. Було також визначено основні етапи процесу формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду, а саме:

1. Постановка завдання формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тіньового борду.
2. Визначення організаційних моментів формування тіньового борду.
3. Формування якісного складу тіньового борду.
4. Практична діяльність кандидатів у складі тіньового борду.

5. Оцінка ефективності (корисності) діяльності учасника тіньового борду для наглядової ради.

6. Формування висновку про майбутню можливість роботи учасника тіньового борду у складі наглядової ради у контексті кадрового резерву.

Більш детально вважаємо за необхідне зупинитися на четвертому етапі процесу формування кадрового резерву наглядової ради, а саме – практичній діяльності відібраних кандидатів у складі тіньового борду.

Оскільки тіньовий борд створюється як прототип наглядової ради акціонерного товариства, то біль-

шість компетенцій його членів дублює цілу низку її компетенцій (рис. 1).

Водночас 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 АТ. А компетенціями, схожими з компетенціями ревізійної комісії, є проведення незалежних перевірок

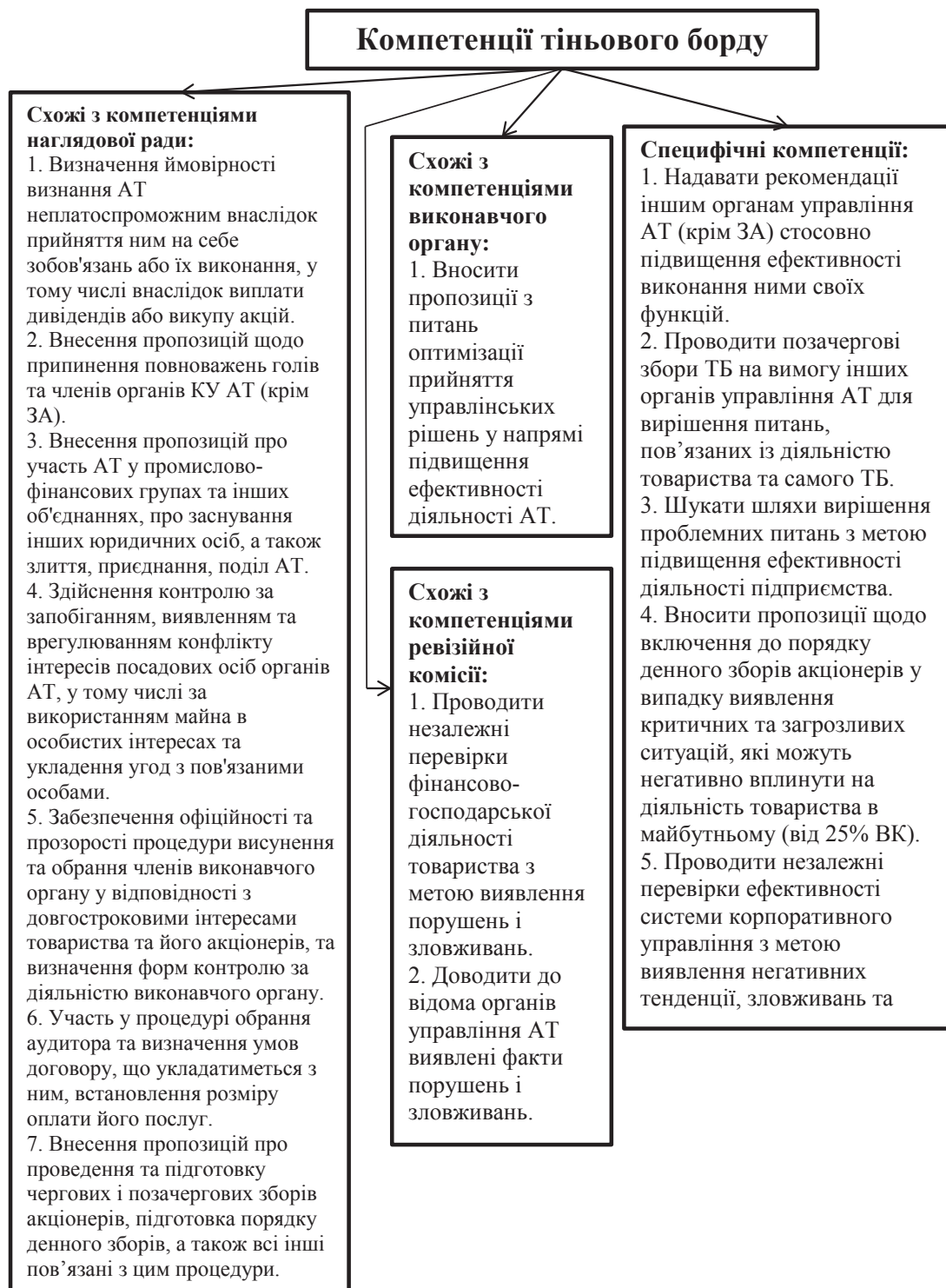


Рис. 1. Спільні та специфічні компетенції тіньового борду

фінансово-господарської діяльності товариства з метою виявлення порушень і зловживань, а також доведення до відома органів управління АТ виявлених фактів порушень і зловживань.

На нашу думку, для того, щоб привести зміст Положення про тінювий борд у відповідність до змісту положень інших органів корпоративного управління підприємства, доцільно в останніх прописати, що вказані органи не мають нехтувати проханнями тінювого борду стосовно участі у засіданнях цих органів осіб із його складу, особливо якщо останні наполягають на важливості та терміновості повідомлень у напрямі формування чи коригування стратегічного розвитку підприємства. Крім того, на нашу думку, корисною може бути участь членів тінювого борду у роботі як постійних, так і тимчасових комітетів наглядової ради.

Крім того, для більш ефективної роботи самого тінювого борду варто прописати у Положеннях про інші органи корпоративного управління інформацію щодо обов'язковості передачі тінювому борду протоколів їх засідань (як чергових, так і позачергових) не пізніше, ніж у 5-денний термін після проведення таких засідань. Це вважається необхідним для більш якісного та своєчасного інформативного забезпечення діяльності тінювого борду, оскільки пропозиції останнього мають бути актуальними (своєчасними) та ґрунтуватися на найбільш свіжій інформації з питань корпоративного управління.

Як і в інших органах корпоративного управління, у тінювому борді присутня посада голови. Голова тінювого борду обирається його членами з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу борду, якщо інше не передбачається положенням про тінювий борд цього товариства. Тінювий борд має право у будь-який час переобирати голову. Голова тінювого борду організовує його роботу, скликає засідання та головує на них, організовує обрання секретаря тінювого борду, здійснює інші повноваження, передбачені положенням про тінювий борд. У разі неможливості виконання головою тінювого борду своїх повноважень його повноваження здійснює один із членів тінювого борду за його рішенням, якщо інше не передбачено положенням про тінювий борд.

Члени тінювого борду не мають права виключати одного чи декілька своїх членів зі складу тінювого борду з будь-яких причин. Право відсторонення члена тінювого борду від займаної посади залишається винятково за акціонером, представником якого він є. У разі недоволеності учасників тінювого борду роботою (або поведінкою) його окремого учасника (учасників) під час засідання загальним голосуванням може бути прийняте рішення про повідомлення відповідного акціонера щодо його представника з вимогою про заміну останнього. При цьому акціонеру мають бути надані аргументовані обґрунтування незадовільної роботи або поведінки його представника.

Посада секретаря тінювого борду для ведення протоколів засідань та виконання інших обов'язків призначається одноосібно головою тінювого борду з його членів. Під час вибору секретаря тінювого борду голова бере до уваги бажання кандидата зайняти цю посаду та спроможність кандидата виконувати покладені на нього обов'язки.

Учасники тінювого борду для більш плідної та продуктивної роботи з формування рішень і пропозицій можуть об'єднуватися у групи (комітети) з метою обґрунтування колективної пропозиції (рішення). Як

варіант, у формуванні колективної пропозиції може брати участь весь тінювий борд.

Практична діяльність учасника (учасників) тінювого борду, виходячи з його компетенцій, узагальнених нами на рис. 3.5, являє собою процес вивчення особливостей господарської діяльності підприємства, середовища його корпоративного управління, зовнішнього та внутрішнього оточення тощо з метою виявлення можливих проблем у вказаних сферах та розроблення пропозицій із їх вирішення. Відправним пунктом у цьому напрямі може стати формування ідеї (пропозиції) на основі вивчення ситуації на підприємстві у напрямі виявлення проблемних моментів. При цьому подальше розроблення та реалізація ідеї ініціатором може здійснюватися як самостійно, так і з залученням до цього процесу інших учасників тінювого борду (у т.ч. голови). У такому разі автоматично створюється комітет у складі тінювого борду з вирішення цього питання (пропозиції). Особливістю створення комітетів тінювого борду є їх тимчасовий характер. На відміну від наглядової ради, у складі тінювого борду відсутні постійні комітети. Це пояснюється тим, що тінювий борд є більш спрощеним прототипом наглядової ради, а питання, що входять до компетенції її постійних комітетів (винагорода, призначення тощо), зазвичай на практичну діяльність тінювого борду не розповсюджуються, залишаючись винятковими компетенціями наглядової ради.

Отже, попередню оцінку доцільності реалізації розробленої пропозиції її ініціатору доцільно робити самостійно або у співпраці з іншими учасниками тінювого борду. Лише після отримання попередніх позитивних результатів оцінки ефективності пропозиції рекомендується передавати її до економічного відділу для стороннього підтвердження її ефективності.

Після отримання відгуку економічного відділу з урахуванням змісту такого відгуку (якщо зміст відгуку відрізняється від раніше сформованої позиції учасників борду) відбувається повторний розгляд пропозиції учасниками робочої групи тінювого борду.

Отримавши підтвердження корисності пропозиції тінювого борду економічним відділом, це питання вносять на голосування на зборі тінювого борду. За отримання позитивного рішення простою більшістю голосів ця пропозиція включається до порядку денного наглядової ради для подальшого розгляду.

У процесі практичної діяльності тінювого борду можуть мати місце ситуації, коли для подальшого просування, обґрунтування чи реалізації внесеної бордом пропозиції наглядова рада створює відповідний комітет. Тоді доцільним вважається включення до складу такого комітету представника тінювого борду. Тобто ситуація може розгорнутися таким чином:

- 1) Наглядова рада, керуючись обґрунтуванням економічного відділу та тезовим описом кожного учасника групи, наданим тінювим бордом разом з обґрунтуванням пропозиції, може самостійно обрати учасника групи до складу свого комітету; такий опис краще за все наводити у вигляді висвітлення таких двох моментів, як:

- конкретний внесок учасника групи у цей проект;

- можлива корисність учасника для роботи в комітеті з позиції його професіоналізму та досвіду вирішення питань у тому чи іншому напрямі.

- 2) Безпосередньо представник комітету тінювого борду, що розробляв проект, направлений на засі-

дання наглядової ради для детального обґрунтування пропозиції, самостійно може запропонувати кандидатуру до складу створюваного тимчасового комітету наглядової ради (власну або іншого учасника групи). Кінцевим етапом у цьому разі буде розгляд і прийняття (неприйняття) пропозиції таким створеним тимчасовим комітетом.

У процесі формування колективного рішення тінювого борду важливо забезпечити оцінку внеску кожного учасника (наприклад, питому вагу такого

внеску) у розроблену ідею (пропозицію). Це здійснюється з метою подальшого формування об'єктивних суджень іншими органами корпоративного управління АТ стосовно внеску кожного учасника у забезпечення ефективності функціонування компанії за цим рішенням.

Крім того, за ініціативою інших органів АТ учасники проекту можуть бути запрошені на засідання цих органів з метою надання роз'яснень із приводу запропонованого рішення. Відповідно, важливо

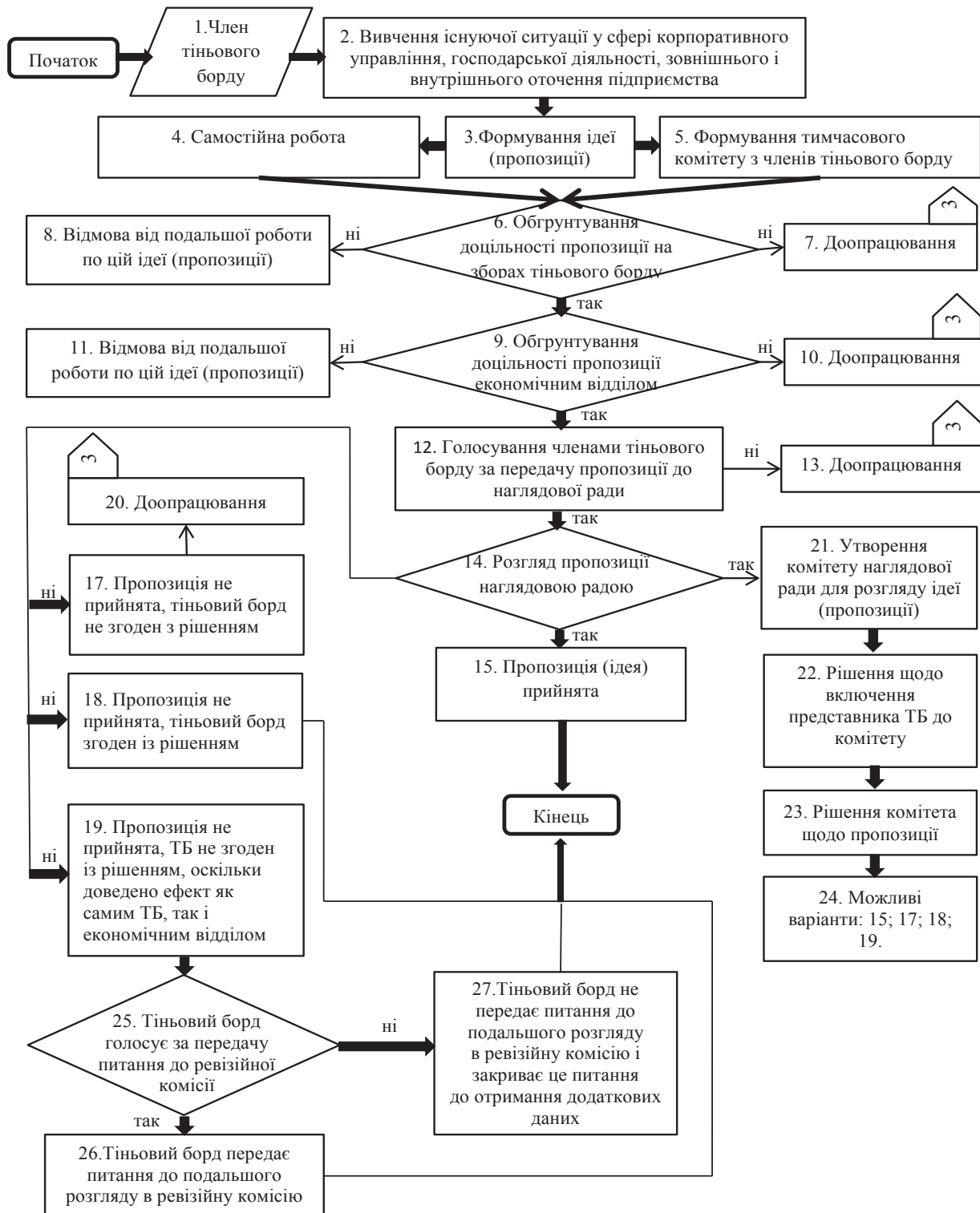


Рис. 2. Алгоритм здійснення діяльності тінювим бордом у процесі взаємодії з наглядовою радою

Таблиця 1

Переваги і недоліки формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тінювого борду

Зовнішні джерела формування кадрового резерву наглядової ради		Внутрішні джерела формування кадрового резерву наглядової ради	
переваги	недоліки	переваги	недоліки
Мотивація на відповідальну і цілеспрямовану працю з орієнтацією на довгострокове співробітництво	Ймовірність негативного сприйняття внутрішнім персоналом	Мотивація на відповідальну і цілеспрямовану працю з орієнтацією на довгострокові трудові відносини	Підвищення конфліктності на фоні суперництва за посади у тінювому борді
Можливість використання додаткового професійного досвіду у сфері корпоративного управління	Ймовірність негативного сприйняття менеджерами-членами тінювого борду	Можливість подальшого кар'єрного зростання за основним місцем роботи	Підвищення внутрішньої напруженості в управлінському колективі через пропозиції тінювого борду
Можливість отримання додаткових бізнес-зв'язків	Ймовірність зловживання інсайдерською інформацією	Мінімізація зловживання інсайдерською інформацією	Можливість відповідальності перед правлінням
Відсутність відповідальності перед правлінням	Наявність інформації про стан справ на підприємстві лише на основі зовнішніх джерел	Наявність інформації про стан справ на підприємстві на основі внутрішніх і зовнішніх джерел	Ймовірність низької продуктивності у тінювому борді через надмірне завантаження за основним місцем роботи
Відсутність відповідальності перед акціонерами		Підвищення суперництва серед персоналу за посади у тінювому борді	

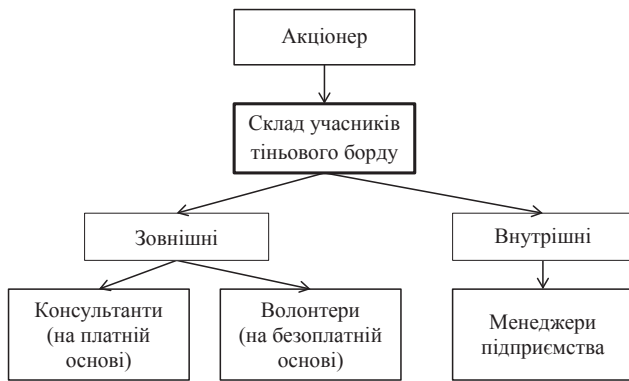


Рис. 3. Склад учасників програми «Тінювий борд»

усвідомлювати, роз'яснення кого саме з учасників колективного рішення цікавлять їх саме зараз та кого запрошувати на засідання.

Засідання тінювого борду вважається правомочним, якщо на ньому присутні понад 2/3 його учасників. Голосування на засіданні відбувається простою більшістю голосів.

Якщо фахівцями економічного відділу буде обґрунтовано ефективність запропонованої ідеї, то під час голосування подальшого спрямування пропозиції на розгляд наглядової ради учасники, що голосують проти такого спрямування, мають обґрунтувати свою позицію.

Таким чином, практичну діяльність учасників тінювого борду у процесі взаємодії з наглядовою радою можна представити за допомогою алгоритму, наведеного на рис. 2.

У контексті досліджуваного питання постає також проблема формування учасників тінювого борду. У будь-якому разі вони є представниками акціонерів, але джерела їх надходження до складу органу можуть бути різними (як внутрішніми, так і зовнішніми) (див. рис. 3).

Так, у контексті внутрішніх джерел кадровим резервом для поповнення кількісного складу наглядової ради можуть бути менеджери підприємства, які під час своєї професійної діяльності відзначили певними досягненнями у прийнятті ефективних управлінських рішень на основі агресивної стратегії або своїми управлінськими якостями (лідерськими, організаторськими, комунікаційними тощо). Зовніш-

німи кандидатами можуть бути як платні консультанти, так і безоплатні волонтери. Якщо учасник тінювого борду залучається як консультант, то за результатами своєї діяльності у складі цього органу він отримує встановлену винагороду, узгоджену з акціонером, який його призначає. Якщо учасник залучається як волонтер, то винагорода йому не призначається, його праця базується на волонтерських засадах та особистій мотивації у напрямі майбутнього повноцінного членства у наглядовій раді.

Як внутрішні, так і зовнішні джерела надходження учасників тінювого борду мають свої переваги і недоліки з позиції формування кадрового резерву наглядової ради (див. табл. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Отже, тінювий борд є важливим та перспективним робочим органом у системі корпоративного управління та дає змогу підвищити ефективність функціонування наглядової ради.

Проведене дослідження внутрішніх і зовнішніх джерел формування кадрового резерву складу наглядової ради показало їх рівноцінність (кількість переваг і недоліків збігається). Тому підприємство не повинно віддавати перевагу формування кадрового резерву лише внутрішнім чи зовнішнім джерелам. Оптимальним буде змішаний склад тінювого борду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голівер В.П. Удосконалення системи органів корпоративного управління шляхом формування тінювого борду / В.П. Голівер // Вісник ЖДТУ. 2017. № 3(81). С. 73–79.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. М.: Омега Л., 2004. 472 с.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М.: ИНФРА М., 2004. 319 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2010. 360 с.
5. Ковтун О. Стратегические альтернативы для бизнеса и конкуренция в современной экономике / О. Ковтун // Экономика Украины. 2012. № 6. С. 54–65.
6. 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.
7. Алексеев В.В. Агрессивный менеджмент: практика утилитарной этики / В. В. Алексеев // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 3. С.79–101.

8. 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). URL: <http://sovman.ru/article/2305/>.
9. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. / В.А. Дятлов, В.В. Травин. М.: Дело. 2003. Т. 1. 336 с.
10. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45.
11. Антоненко І.Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві / І.Ю. Антоненко // Управління розвитком. 2013. № 14. С. 122–124.
12. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132–134.
13. 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.

УДК: 658.3.07

Петрик І.В.

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри «Фінансів, банківської справи і страхування»
Львівського університету бізнесу і права*

ПОТРЕБА У ІНВЕСТИВАННЯ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Досліджено умови функціонування аутсорсингу бізнес-процесів. Охарактеризовані основні бізнес-моделі аутсорсингу бізнес-процесів. Виділено основні принципи аутсорсингу людських ресурсів. Проаналізовано значення інформаційних технологій та автоматизації процесів на підприємстві. Виділено основними причинами для інвестування аутсорсинг транспорту та складування.

Ключові слова: інвестування, аутсорсинг, бізнес-процеси, людські ресурси, транспорт, інформаційні технології.

Петрик И.В. ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИРОВАНИИ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Исследованы условия функционирования аутсорсинга бизнес-процессов. Охарактеризованы основные бизнес-модели аутсорсинга бизнес-процессов. Выделены основные принципы аутсорсинга человеческих ресурсов. Проанализировано значение информационных технологий и автоматизации процессов на предприятии. Выделены основными причинами для инвестирования аутсорсинг транспорта и складирования.

Ключевые слова: инвестирование, аутсорсинг, бизнес-процессы, человеческие ресурсы, транспорт, информационные технологии.

Petryk I.V. REQUIREMENTS FOR INVESTMENT IN OUTSOURCING OF MAIN BUSINESS PROCESSES

The conditions of operation of outsourcing of business processes are investigated. The main business models of outsourcing of business processes are described. The basic principles of outsourcing of human resources are highlighted. The importance of information technology and process automation in the enterprise is analyzed. The main reasons for investing in transport outsourcing and warehousing are highlighted.

Key words: investment, outsourcing, business processes, human resources, transport, information technologies.

Постановка проблеми. Потреба у наданні послуг сторонніми особами, якими є аутсорсери, потребує інвестування у ці відносини. Інвесторами можуть бути треті сторони, котрі не беруть участі безпосередньо в аутсорсингу, самі аутсорсери для розвитку власного бізнесу чи користувачі аутсорсингових послуг для отримання більш якісних і кваліфікованих послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інвестування аутсорсингу досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Є.В. Крикавський [6], О.А. Похильченко [1], М.А. Окландер [4], А.О. Старостіна [5], О.Є Шандрівська [7], Л.М. Малярець [8], J. Witkowski [2] та інші. Проте доцільний вибір аутсорсера для проведення навчання та підвищення кваліфікації, транспорту чи складських приміщень, а також бізнес-процесів загалом ще має багато недосліджених аспектів.

Постановка завдання. У статті досліджено основні критерії вибору аутсорсингу та потреби інвестування у них для бізнес-процесів, транспорту та складських приміщень, а також інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестування в аутсорсинг можна узагальнити як інвес-

тування у аутсорсинг бізнес-процесів. Аутсорсинг бізнес-процесів – це метод субпідрядних операцій, пов'язаних із бізнесом, які зазвичай не пов'язані з основним бізнесом компанії, для третьої сторони. Це означає, що фірма наймає когось іншого для обслуговування процесів та дій, які не обов'язково потребують внутрішнього вирішення, таких як HR, служба підтримки клієнтів, бухгалтерський облік та багато інших. Аутсорсинг бізнес-процесів охоплює процеси, пов'язані також із внутрішніми бізнес-функціями (кадрові процеси, фінанси, бухгалтерія тощо), а також фронт-офіс та обслуговування клієнтів (служба підтримки клієнтів, контактний центр тощо).

Однією з найважливіших причин, чому компанії вибирають аутсорсинг своїх бізнес-процесів – це гнучкість, яку вони надають (з погляду витрат і часу). Коли йдеться про гнучкість у витратах, процеси, що передаються стороннім організаціям, дають змогу компаніям мати субпідрядників, які працюють під опікою, для конкретних процесів, а не мають внутрішнього працівника, відповідального за ці процеси. Це особливо корисно, коли йдеться про сезонні процеси, які мають різний попит протягом усього часу [1, с. 115–118].