

ефективним впливом використаної інформації на загальний результат діяльності підприємства. Подальші дослідження слід направити на розробку методичних принципів оцінки якісних характеристик інформації.

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.

2. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 1008 с.

3. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 336 с.

4. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.

5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.

6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 279 с.

7. Пушкар М.С. Контролінг. – Тернопіль, 1997. – 146 с.

8. Чумаченко М. Г. Контролінг у дію // Економіка та держава. – 2007. – №11. – С.4-8.

9. Гасило О.О. Маркетинговий контролінг в системі управління підприємством: Дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. – Донецьк, 2005. – 225 с.

10. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невідомості: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01. – К., 2004. – 36 с.

Отримано 05.10.2009

УДК 331.108.37

Г.О.ПЕРШИНА

Харківська національна академія міського господарства

ОЦІНКА КАНДИДАТА НА ЧЛЕНСТВО В НАГЛЯДОВІЙ РАДІ

Розглядаються питання, пов'язані з формуванням критеріїв до підбору та висування особи членом Наглядової ради та її оцінки з урахуванням критеріїв.

Рассматриваются вопросы, связанные с формированием критериев к подбору и выдвижению лица членом Наблюдательного совета и его оценки с учетом критериев.

Issues of person selection and nomination for supervisory board membership criteria formation and his rating, taking criteria in consideration.

Ключові слова: акціонерне товариство, Наглядова рада, оцінка, метод та методика, ефективність, критерії.

Перехід до ринкових відносин та активна приватизація спричинили створення в Україні такої форми власності, як акціонерні товариства. Такі товариства мають свої органи управління (загальні збори акціонерів – найвищий орган, Наглядова (спостережна) рада – контролюючий орган управління та орган захисту прав акціонерів, правління

– здійснює управління поточною діяльністю та ревізійна комісія – орган, що контролює фінансово-господарську діяльність правління).

Метою даного дослідження є аналіз методик оцінки кандидатів на вакантну посаду та виявлення серед них таких, які можуть застосовуватися для оцінки кандидата на членство в Наглядній раді. Одразу ж слід відмітити, що чинне законодавство України не містить єдиного визначення цього органу. Якщо в Конституції України (ч.4 ст.103, ч.1 ст.120) [6] і Цивільному Кодексі (ст.160) [10] цей орган має назву «Наглядова рада», як і в Проекті закону «Про акціонерні товариства» [3], то в тому ж Цивільному Кодексі – Рада товариства (спостережна рада) (ч.3 ст.89), в Законі «Про господарські товариства» [4] цей орган визначається як рада АТ (Спостережна рада) (ст.46). Оскільки в Проекті ЗУ [3], який з 30 квітня 2009 р. є основним законом, що регулює діяльність АТ, цей орган управління носить назву – Наглядова рада, то в подальшому будемо застосовувати таку назву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених корпоративному управлінню та оцінці персоналу, виявив, що не існує методик оцінки, розроблених спеціально для кандидатів на членство в Наглядній раді, тому за основу будуть прийняті методики, які успішно застосовуються для оцінки управлінської праці, кандидатів на посаду керівника.

Перш ніж перейти до безпосереднього аналізу методик оцінки визначимо критерії підбору та висунення особи кандидатом у члени ради. Згідно зі ст.46 ЗУ [4], при встановленні критеріїв треба обов'язково враховувати, що рада має складатися з осіб, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання своїх функцій. Зважаючи на необхідність здійснення радою загального керівництва та контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, кожна особа, яка висувається на посаду члена ради, повинна мати на час обрання спеціальну освіту з питань корпоративного управління та володіти базовими навичками фінансового (економічного) аналізу або набуті їх під час перебування на посаді. Крім кваліфікації та досвіду кандидатів, при обранні членів ради доцільно враховувати й такі чинники, як репутація та вік кандидата, наявність потенційного конфлікту інтересів, можлива участь кандидата у вирішенні питань, пов'язаних із здійсненням товариством зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Розглянемо зарубіжний досвід. Американський спеціаліст з оцінки рад директорів (РД) (аналог української Наглядової ради) Рем Чаран [11] підходить до визначення критеріїв підбору кандидатів на членство в Раді з погляду питань, що стоять перед кожною окремою компанією на даний час. Чаран стверджує, що обов'язок РД – вивести

на поверхню ці питання, обговорити та чітко визначити необхідні критерії перед початком пошуку директорів. Слід зазначити, що в американському законодавстві не має заборони на запрошення в члени Ради сторонніх осіб, що не мають акцій компанії та/або займають посаду в Правлінні. Це дозволяє компаніям отримувати РД, що складається з професіоналів і може створити найбільш оптимальну для бізнесу стратегію на даний момент.

Українські акціонерні товариства можуть обійти правову колізію в законодавстві за рахунок продажу або безоплатної передачі, лізингу, передачі в тимчасову власність акцій товариства підходящому кандидату.

Для оцінки відповідності вищезазначеним критеріям, кандидат на місце в Наглядній раді може бути оцінений за допомогою наступних методик:

1. Психодіагностичні методики:

- оцінка за методом рис;
- методика Е.Жарікова каскадної оцінки і самооцінки керівника;
- метод оцінки на основі визначення соціонічної типології керівника;
- методика СМІЛ;
- тест акцентуації властивостей темпераменту (ТАСТ);
- запитальник Шмішека-Леонгарда;
- тести особистості ДМО та ІТО Л.Н.Собчик;
- тестування на детекторі брехні;
- тест ПДО і т.п.

2. Експертні оцінки

- методика «360 градусів» або кругова.

3. Функціональна оцінка

- оцінка на основі аналізу праці;
- діагностична система.

Психодіагностичні методики можуть бути застосовані при обранні до складу Наглядової ради особи, що не мала досвіду роботи на будь-якій посаді в акціонерному товаристві, оскільки не має можливості об'єктивно оцінити її навички та вміння. Звісно, в розпорядженні Загальних зборів можуть бути рекомендації з місця роботи особи, підтвердженням досвіду може слугувати стаж роботи, проте в цьому випадку відсутній об'єктивізм при обранні члена Ради. Подібні рекомендації і досвід роботи може мати також інший кандидат. Саме тому не-

обхідно впровадження процедури оцінки. Психодіагностичні методики дозволять:

- визначити наявність схильностей у кандидата на членство в Раді до подібної сфери діяльності;
- зібрати «команду» професіоналів, члени якої будуть працювати ефективно, не відволікаючись на суперечки та прояви неприязні;
- виявити особу, що схильна до шахрайства і може за допомогою членства в Раді шукати особистої вигоди, чи знаходиться в зговорі з Правлінням.

Членом Наглядової ради може бути особа, яка працює в компанії на керівній посаді. В цьому випадку можуть бути застосовані для оцінки кандидата методики, засновані на оцінці результатів управлінської праці, а саме експертні оцінки та функціональна оцінка.

Відбір кандидатів на членство в Раді з самого акціонерного товариства є найкращим варіантом, оскільки вони вже знайомі з усіма нюансами діяльності товариства, знають проблемні місця.

Проаналізуємо існуючі методики оцінки кандидатів на членство в Раді з метою визначення найбільш оптимальної та об'єктивної.

Оцінка за методом рис. У її основі – визнання впливу психологічних властивостей особи на характеристики її діяльності. До методик, заснованих на даному підході, відноситься бальна оцінка ступеня прояву у керівників деякого набору ділових і особистих якостей, оцінка тих рис, які найбільшою мірою корелюють з ефективністю діяльності керівників у конкретних колективах. Для цього за допомогою ЕОМ вибирається (без інтерпретації кількісних оцінок) такий перелік властивостей, який найбільшою мірою відрізняє кожного керівника і допомагає скласти його діловий портрет. Відмінність методик пов'язана з використовуваними способами вимірювання особистих властивостей і пропонуваними переліками рис. Проте, не дивлячись на різноманіття модифікацій таких методик, предмет оцінки скрізь однаковий – якості особи керівника. В результаті завжди виходить соціально-психологічна характеристика оцінюваного і констатується володіння їм певними властивостями.

Досвід застосування подібних систем оцінки у нас в країні і за кордоном дозволяє виявити їх основний недолік – суб'єктивізм одержуваного знання. Причини цього кореняться в самому методі, який пов'язаний з волею і свідомістю суб'єктів, що беруть участь в оцінці [1].

Методика Е.Жарікова каскадної оцінки і самооцінки керівника. Методика каскадної самооцінки побудована на диференціальному рівні так, що її результати дозволяють виявляти бажання кандидата на

членство в Наглядній раді займатися подібним видом діяльності.

Методика Е.Жарікова дозволяє за різновидами управлінської роботи виявити також тип керівника. Кожному пункту бланка 2 і кожній групі бланка 3 відповідають наступні типи: «мислитель», «штабний працівник», «організатор», «кадровик», «вихователь», «постачальник», «громадський діяч», «новатор», «контролер», «дипломат».

Такі позначення, зрозуміло, умовні і надмірно образні, але зручні, проте з їх допомогою легко побудувати наочну пріоритетну модель схильностей до різних видів роботи [5].

При оцінці кандидатів на членство в Наглядній раді слід віддати перевагу тим особам, результатам самооцінки яких відповідають характеристики «контролер», «організатор», можливий варіант «вихователь» та «дипломат».

Перевага методики самооцінки полягає в тому, що при її використанні отримується об'єктивне уявлення про схильності людини до окремого виду діяльності, що дозволить обрати членом Ради особу, яка насамперед прагне займатися подібним видом діяльності. Недоліком даної методики є те, що вона побудована так, що є вірогідність того, що людина може просто вказати такі варіанти відповіді, які в найбільшій мірі співпадатимуть зі специфікою бажаної посади, але не відповідатимуть її внутрішній суті.

Методика СМІЛ. В основу створення запитальника тесту СМІЛ було покладено кількісне зіставлення відповідей, отриманих у психологічному інтерв'ю з представниками нормативної групи, з типовими відповідями хворих, у яких у картині клінічних розладів чітко переважав той або інший синдром: іпохондрія, депресія, істерія, психопатія, психастенія, параноя, шизофренія, гіпоманія. Ці назви й були додані відповідним до шкал, вимірюваних методикою.

Аналіз результатів заснований не на вивченні сенсу відповідей випробовуваного, а на статистичній процедурі обрахування даних, в процесі якої виявляється кількісна дисперсія різних варіантів відповідей по відношенню, з одного боку, до нейронуальнотивної усередненості, а з іншою, до патологічної загостреності психологічного чинника, що містить в собі по суті справи ту або іншу нейронуально-особистісну тенденцію. Більшість тверджень звучать так, що оцінюваний, відповідаючи, далеко не завжди уявляє, яким чином це його охарактеризує, що значно ускладнює прагнення «поліпшити» або «погіршити» результати обстеження [8].

ТАСТ заснований на глибокому вивченні відомих тестів структури темпераменту В.М.Русалова і акцентуації характеру Шмішека-Леонгарда.

Дані, отримані за допомогою методики «ТАСТ», дають можливість чітко визначити який вид діяльності найкраще підходить оцінюваній особі, в чому її сильні і слабкі сторони, завдання якого типа цій особі має сенс доручати, методика дозволяє прогнозувати реакції людини на різні події і ситуації [9].

Переваги: швидкість, простота, надійність, наукова обґрунтованість.

Запитальник Шмішека-Леонгарда. Складається з 88 питань, 10 шкал, відповідних до певних акцентуацій характеру (акцентуаціями особистості).

Домінуючий тип акцентуованого характеру визначається за максимальним числом балів, які набере оцінюваний в результаті тестування за допомогою запитальника.

Головним недоліком цієї методики є те, що тест Шмішека повинен використовуватися кваліфікованим психологом для одержання достовірних результатів і їх інтерпретації.

Тести особистості ДМО та ІТО. Методика ДМО являє собою набір лаконічних характеристик, за якими оцінюваний спершу оцінює себе, своє актуальне "Я" на момент обстеження. Тест складається зі 128 характеристик.

Методика ІТО являє собою інструмент дослідження індивідуально-типологічних властивостей. Вона дозволяє віднести кожну конкретну людину до певного типу.

Запитальник відрізняється невеликою кількістю питань (усього 91) і простотою включених у нього тверджень, що не викликають настороженості з боку оцінюваних, а також наявністю шкал вірогідності ("брехня" і "аггравация"), які дозволяють судити про те, наскільки мотиваційні викривлення можуть вплинути на результати тестування [7].

Перевагою обох тестів є те, що проводиться комплексна оцінка особистості кандидата на членство в Наглядову раду, виявляється наявність бажаних рис характеру для подібної посади, проте тести не дають можливості судити про реальний професійний рівень кандидата.

Патохарактерологічний діагностичний запитальник (ПДО). Метод патохарактерологічного дослідження призначений для визначення типів акцентуації характеру й типів психопатій, а також сполучених з ними деяких особистісних особливостей (психологічної схильності до алкоголізації, делінквентності та ін.). За допомогою даного методу можуть бути також виявлені ознаки, що вказують на ризик формування психопатії, депресії й соціальної дезадаптації (останнє при більшості типів характеру).

Тобто, наведена методика дозволяє провести оцінку в першу чер-

гу психічного стану особи, виявити її патологічні схильності, рівень надійності та відповідальності. ПДО дозволяє визначити також риси характеру, притаманні особі оцінюваного, проте так само, як і за умови оцінки кандидата на членство до НР за допомогою попередніх методик не проводиться оцінка професіоналізму оцінюваного.

На підставі вищезазначеного очевидно, що психодіагностичні методики потрібно застосовувати при оцінці кандидата на членство до Наглядової ради, проте їх слід комбінувати і з оцінкою професійних знань та навичок особи. Потрібна розробка ряду задач з вказанням практичних ситуацій і запропонувати оцінюваному визначити найкращий варіант розв'язання.

Наприклад, при оцінці кандидата на членство в Наглядовій раді будівельного акціонерного товариства можливою буде розробка задачі подібного змісту: Будівельна компанія розглядає два проекти з будівництва – житлового будинку та офісної будівлі. З урахуванням поточної ситуації на ринку нерухомості, якому проектові слід віддати перевагу.

Обґрунтованість рішення задачі дозволить судити про реальні навички кандидата.

Як вже зазначалося вище, при обранні членом Ради особи, що є працівником акціонерного товариства, можуть бути застосовані для оцінки методики, засновані на оцінці результатів управлінської праці, а саме експертні оцінки та функціональна оцінка.

Експертні оцінки проводяться, як зрозуміло з назви, групою експертів. Встановлюють з урахуванням специфіки діяльності і умов роботи 6-7 критеріїв. За кожним з цих критеріїв на основі вивчення діяльності особи дається відповідна оцінка за вибраною, наприклад п'ятибальною, шкалою (відмінно – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, погано – 1).

За своєю значущістю в загальній оцінці певні якості завжди мають різну питому вагу, що встановлюється експертним шляхом. Наприклад, по шести вказаних вище критеріях можуть бути прийняті певні значення.

Для визначення загальної оцінки ділових і організаторських якостей складається спеціальний оцінний лист [5].

Перевагою методики є її простота, група експертів мінімізує можливість наявності особистого фактору (коли оцінювач через особисту симпатію до оцінюваного ставить йому вищу оцінку), а головною небезпекою є можливість помилки у встановленні критеріїв оцінки.

Функціональні методики оцінки управлінської праці ґрунтуються на аналізі процесу праці, з'ясуванні, наскільки добре оцінюваний спра-

вляється зі своїми посадовими обов'язками. Робота особи в цьому випадку описується в структурі виконуваних їм специфічних функцій по регулюванню спільної діяльності. Наприклад, в одній з методик виділяють такі управлінські функції, як планування, організація, комплектування штатів, керівництво і лідерство, контроль.

В основі такого способу – уявлення про особливі завдання організаторської діяльності, що відрізняють управлінську працю від виконавчої і мають деякий універсальний зміст, а також розуміння місця і ролі керівника в трудовому колективі.

Оцінка на основі аналізу праці. Визначення психологічних властивостей на основі аналізу праці управлінського персоналу відбувається в рамках ситуативної оцінки, яка, проте, схожа на метод рис. В цьому випадку як стійкі психологічні характеристики виступають відносно інваріантні особливості поведінки управлінця, що виявляються в процесі рішення ним конкретних управлінських завдань. Тому діяльність кандидата можна оцінити за допомогою показників ефективності управління [1].

Діагностична система (ДС) включає більше 20 процедур, згрупованих в блоки-модулі. Для виконання поставленого завдання підбирається необхідний склад модулів і самих процедур. Оцінка проводиться на основі комплексного показника, який може бути одержаний шляхом двох приватних оцінок: перша – визначає показники, що характеризують особу, тобто ступінь розвитку професійних і особистих якостей працівника і рівень кваліфікації, а також їх кількісних вимірників; друга – визначає показники, що характеризують виконувану роботу, тобто дозволяє зіставити результати праці працівників з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій [2].

Перевагою цього методу є доволі висока достовірність та однозначна оцінка за кількома параметрами. Проводиться оцінка і професійних і особистих якостей, недоліком є складність самої процедури оцінки.

Таким чином, при оцінці кандидата на членство до Наглядової ради, що вже є працівником акціонерного товариства, найбільш ефективною буде застосування діагностичної системи.

Проведене дослідження виявило, що оцінка кандидатів на членство в Наглядовій раді не знайшла методичного відображення у вітчизняних виданнях. Аналіз існуючих методик оцінки управлінської праці, кандидатів на посаду керівника виявив, що при оцінці особи, що не є працівником АТ найкращим варіантом буде застосування будь-якої психодіагностичної методики з її поєднанням з практичними завданнями для кандидата. Коли членом Ради висувається діючий працівник

апарату управління, найбільш оптимальним варіантом є оцінка за допомогою діагностичної системи.

Впровадження системи оцінки кандидатів на членство в Наглядній раді дозволить покращити якість праці цього органу управління, зменшить кількість спірних питань в роботі і з рештою приведе до покращення результатів діяльності акціонерного товариства взагалі.

1. Галамбо Б. Два похода к оценке персонала // Управление персоналом. – 1999. – №4. – С.22-26.

2. Дорошенко Е.А. Эффективность управленческого труда. – К.: Вища школа, 1974. – 320 с.

3. Закон України «Про акціонерні товариства» // Українське національне інформаційне агентство. – 2008 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=748116>, (дата звернення: 6.09.09).

4. Закон України «Про господарські товариства» // Верховна Рада України. – 1991. – 19 вересня [Електронний ресурс]. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?nreg=1576-12](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12) (дата звернення: 9.02.09).

5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2004. – 414 с.

6. Конституція України / Авт.-уклад. М.І.Хавронюк. – К.: А.С.К., 2003. – 384 с.

7. Собчик Л.Н. ИТО. Индивидуально-типологический опросник // Лаборатория «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ht.ru/tests/bank/anrtf/ito.php> (дата звернення: 19.02.09).

8. Собчик Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМЛ (модифицированный тест ММП). // Psy-files – 2007. – 9 июня [Электронный ресурс]. URL: http://www.psy-files.ru/2007/09/06/standartizirovannyj_mnogofa_ktornyj_met.html (дата обращения 22.02.09).

9. Тест акцентуаций свойств темперамента (ТАСТ) // Иमतон [Электронный ресурс]. URL: <http://www.imaton.com/metodiki/met/30/> (дата обращения 22.02.09).

10. Цивільний кодекс // Верховна Рада України. – 2003. – 16 січня [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 24.07.2009. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?> (дата звернення: 9.02.09).

11. Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. – М.: Добрая книга, 2006. – 312 с.

Отримано 05.10.2009

УДК 346.62

Л.Г.ЧЕКАНОВА, З.М.МОЧАЛІНА, кандидати екон. наук
Харківська національна академія міського господарства

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Пропонуються методичні підходи до алгоритму стратегічного керування та аналітичні напрямки оцінки діяльності суб'єктів господарювання.

Предлагаются методические подходы к алгоритму стратегического управления и аналитические направления оценки деятельности субъектов хозяйствования.