

elimination of voluntarism and expedience in them, to implement appropriate regulations according to specifics of cooperatives, to create conditions for the development and establishment of autonomous, economically viable and democratically managed cooperatives, to complete the restitution process, to educate staff how to conduct business cooperatives, etc.

Despite one century old tradition that cooperatives in Serbia have, they are in a severe crisis for a long time. Therefore, one of the goals should be a redefinition of the role and importance of cooperatives and thorough revitalization of cooperatives in Serbia, which should be two-way: the first, the consolidation of existing cooperatives in which

and similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

agricultural cooperatives based on the original cooperative values. The basic premise in the agricultural and rural development is the sustainable development in which agricultural cooperative has played an indispensable role. The role of agricultural cooperative in the future should be to use its actions to affect the reduction of social and economic divisions, and to make it a fair-dealing process.

References

1. Agricultural cooperatives register of the Republic of Serbia
2. Report on conducted cooperative audits for 2011, Cooperative Association 2011.

Шевчук Є. В.,
старший викладач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
shevg_shevg@mail.ru

Y. Shevchuk,
Senior Lecturer of Management Department,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
shevg_shevg@mail.ru

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РОБОТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

АНОТАЦІЯ. Для повної та обґрунтованої оцінки роботи наглядової ради необхідно виділити фактори, які впливають на цей процес. Вони дозволяють визначити та описати основні можливі проблеми

в оцінці роботи підрозділу. Як результат, ми можемо запропонувати шляхи вирішення існуючих проблем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Корпоративне управління, наглядова рада, оцінка ефективності.

PROBLEMS OF ASSESSMENT OF SUPERVISORY BOARD'S WORK IN JOINT STOCK COMPANY

ABSTRACT. For a complete and reasonable assessment of the supervisory board it should identify the factors that influence on this process. They let determine and describe the main possible problems in evaluating the work unit. As a result we can offer solutions to existing problems.

KEY WORDS: Corporate management, supervisory board, evaluation of effectiveness

Вступ. Складна структура органів управління акціонерним товариством вимагає проведення як комплексної оцінки їх роботи, так і окремо кожного з них. Процес оцінки органів управління, в тому числі і наглядової ради, потребує вивчення різних аспектів їх діяльності, що можуть впливати на повноту та об'єктивність такої оцінки і враховувати це на практиці.

Постановка задачі (мета). Основною метою роботи є виділення основних проблем в оцінці роботи наглядової ради акціонерного товариства та висвітлення можливих шляхів їх подолання.

Результати. Законодавством вимагається створення поряд з іншими органами управління акціонерним товариством ще й наглядових рад, які мають багато специфічних рис, які можуть формувати певного роду проблеми при оцінці їх роботи. Зокрема можна виділити такі:

1) орієнтація роботи на захист інтересів акціонерів. Цей орган управління не орієнтований на операційну діяльність і прибутковість організації і тому не можна безпосередньо пов'язувати економічні результати підприємства з його роботою, яка спрямована на захист інтересів акціонерів;

2) розподіл повноважень. Враховуючи обмеженість обсягу наявних прав, якими може бути наділена наглядова рада для захисту інтересів акціонерів, оцінюючи її роботу потрібно це враховувати, тому що складно вимагати від цього органу якихось дій, які він не може зробити через відсутність повноважень, що для цього потрібні;

3) опосередкований вплив на діяльність акціонерного товариства. Представники наглядової ради на своїх засіданнях відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних документів у більшості випадків займаються процедурними моментами пов'язаними з обранням, затвердженням, узгодженням і т.п. у роботі акціонерного товариства;

4) великі власники мають більший вплив на наглядову раду. По суті кількість обраних членів наглядової ради певним акціонером залежить від розміру належної йому частки акцій. Тобто чим більша частка акцій, тим більше власних представників можна обрати до наглядової ради і, відповідно, отримати фактичний контроль над нею;

5) залежність від акціонерів. На практиці в багатьох компаніях члени наглядової ради не отримують винагороди або отримують досить символічний її рівень. Це робить роботу цього органу дуже залежною від акціонерів, що вибирали власних представників у забезпечують їм персональну винагороду, яка виплачується не офіційно;

6) різномірний склад. Оскільки не має обов'язкової вимоги до освіти та знань членів наглядової ради, то до складу потрапляють особи, що не мають економічної, юридичної або іншої спеціальної освіти, пов'язаної з роботою акціонерного товариства, що погіршує якість рішень, які приймаються цим органом управління;

7) періодичний характер роботи. Даний орган працює не щоденно, а з певною періодичністю (наприклад, один раз на місяць), що може бути замало для нормальної та якісної роботи;

8) суб'єктивний характер оцінки. Роботу наглядової ради оцінюють загальні збори акціонерів. По суті, якщо в одного акціонера є більшість голосів, то і оцінка залежатиме лише від цього акціонера. З іншого боку, будь-які результати можна інтерпретувати по-різному;

9) кворум. Як і діяльність більшості органів управління, функціонування наглядової ради вимагає наявності кворуму для прийняття рішень. Діяльність цього органу управління може бути паралізованою через відсутність кворуму, якщо це буде комусь вигідно;

10) наявні корпоративні конфлікти. Будь-які протистояння поміж акціонерами, менеджментом компанії або окремими групами, що мають вплив на акціонерне товариство та на рішення, що продукуються його органами управління, в т.ч. і наглядовою радою, спотворюють її роботу;

11) доступ до інформації. Для своєї роботи наглядова рада потребує своєчасної, повної та достовірної інформації. Також

члени наглядової ради повинні мати доступ до роботи всіх підрозділів компанії і їх співробітників;

12) внутрішні нормативні документи. Регламентація усіх процесів роботи наглядової ради повинна бути чітко прописана та затверджена у документах, що є підставою для якісної роботи. Відсутність таких документів, зокрема про роботу наглядової ради, може зробити цей орган не дієвим;

13) часовий фактор прийняття та реалізації рішень. Прийняті рішення не можливо одразу реалізувати, для цього потрібен певний час, що треба враховувати при оцінці роботи наглядової ради. Більшість рішень треба оцінювати з точки зору їх короткотермінової, середньострокової чи довгострокової ефективності для акціонерного товариства;

14) вплив зовнішнього середовища. Реальний стан економіки та ринків, на яких працює компанія, може як позитивно, так і негативно впливати на роботу компанії та ефективність роботи її окремих підрозділів.

Для запобігання чи подолання зазначених проблем можна запропонувати впровадження в акціонерних товариствах таких заходів:

— максимальне збільшення у складі наглядової ради частки незалежних членів. Це дозволить запобігати виникненню різного роду корупційних схем. Також покращиться якість роботи органу управління загалом. Відповідно буде підвищена довіра до наглядової ради і міноритарних акціонерів;

— збільшення професіоналізму в роботі наглядової ради. Професіоналізм може слугувати основним критерієм розгляду особи як кандидата до наглядової ради. Від членів органу управління вимагаються відповідна освіта, знання і досвід, які потрібні для конкретного акціонерного товариства. Додатковою складовою підвищення професіоналізму може слугувати організація навчання членів наглядової ради, зокрема в галузі корпоративного права;

— орієнтація на довгострокову ефективність компанії. Рішення, що приймаються, повинні спрямовувати компанію в майбутнє. Найлегший спосіб — це все продати і в короткотерміновій перспективі отримати певний результат, і не думати, що буде далі. Таке ставлення обов'язково потрібно викорінювати;

— Неоднозначні рішення потрібно додатково вивчати. Рішення, які приймаються з крайнім або однозначним запереченням частини членів і мають важливість для товариства, потребують розробки процедури їх окремого розгляду та оцінки, в тому числі із залученням зовнішніх експертів і консалтингових компаній;

— недопущення пропущених проблем. Необхідно організувати постійний, можливо і анонімний збір інформації від усіх зацікавлених у роботі товариства сторін, у т.ч. його працівників, щоб можна було якісніше оцінювати роботу організації і не допускати виникнення додаткових проблем;

— забезпечення прозорості. Необхідно забезпечити доступ усіх акціонерів до ознайомлення з роботою наглядової ради та надати можливість вносити пропозиції щодо покращення роботи товариства загалом. Це повинно зняти певні питання в заангажованості наглядової ради та підвищити об'єктивність оцінки її роботи;

— періодична перевірка працівників на поліграфі за відповідною процедурою, яка повинна пройти юридичну легалізацію. Це повинно переконати навіть заядлих скептиків у нормальній роботі наглядової ради або виявити приховані проблеми.

Висновки. Робота наглядової ради, як і будь-якого суб'єкту управлінської діяльності, дуже складна і багатогранна. Це створює певні особливості її діяльності та певним чином ускладнює оцінку її роботи. Для підвищення об'єктивності та ефективності оцінки такого органу управління потрібно враховувати зазначені проблеми. Їх необхідно також враховувати при розробці та використанні методів і підходів щодо такої оцінки. В роботі запропоновані варіанти вирішення зазначених проблем.

Література

1. *Бочарова И. Ю.* Развитие корпоративного управления: роль совета директоров компаний / И. Ю. Бочарова // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 9. — С. 17—179.

2. *Лаптев В.І.* Результативність діяльності наглядової ради акціонерного товариства як стратегічної складової ефективного корпоративного управління / В.І. Лаптев // Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. — 2014. — Вип.5 Ч. 2. — С. 129—132.

3. *Харченко Н. В.* Ефективність Наглядової ради промислових підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Н. В. Харченко // Бізнес Інформ. — 2014. — № 12. — С. 473—478.