

СПОСОБНОСТЬ К ГИБКОМУ КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ**Рахимов Темур Гулимбой угли**

Магистрант Академии банковского дела и финансов Республики Узбекистан.

temurrahimov75@gmail.com<https://doi.org/10.5281/zenodo.22256117>

Аннотация. В последние годы Agile-философия стала привлекать все большее внимание исследователей в области корпоративного управления. В научной литературе данный подход преимущественно рассматривается под общим термином «Agile Governance» (гибкое управление). Agile Governance представляет собой формирующееся направление, особенно актуальное в условиях VUCA-бизнес-среды, характеризующейся высокой волатильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. Такая среда требует формирования гибких советов директоров и гибких систем корпоративного управления, способных обеспечивать оперативность реагирования организации, ее адаптивность и гибкость.

Несмотря на это, сама концепция Agile Governance по-прежнему не имеет четкого определения, сформированной теоретической основы и достаточного научного обоснования условий и границ ее применения. Для решения этих вопросов в статье, опираясь на литературу по динамическим способностям и корпоративному управлению, разработана концепция «способности к Agile Governance» (Agile Governance Capability).

Под способностью к Agile Governance понимается способность советов директоров обновлять и совершенствовать практики корпоративного управления, в особенности процессы принятия управленческих решений, с целью обеспечения баланса, а также дальнейшего усиления потребностей бизнеса в оперативности, динамичности и стабильности. Для раскрытия теоретических и практических аспектов данной концепции в статье разработана концептуальная модель, включающая теоретические и практические аспекты нового типа управленческой способности, а также ряд положений, связанных с ее потенциалом, влиянием, эффективностью и возможностями практического применения.

Ключевые слова: способность к Agile Governance, динамические способности, гибкие советы директоров, практика Agile-корпоративного управления, корпоративная эффективность.

ВВЕДЕНИЕ.

Философия Agile все чаще становится важной концепцией в сфере корпоративного управления, особенно в условиях VUCA-среды, характеризующейся высокой волатильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. Такая среда требует гибких советов директоров и систем управления, способных повысить оперативность реагирования организации, ее адаптивность и гибкость. Несмотря на то что концепция Agile Governance все еще находится на стадии формирования и не имеет общепринятого определения и единой теоретической основы, организационная гибкость все чаще рассматривается как важный фактор долгосрочного успеха и устойчивости компаний.

Растущая потребность в скорости, инновациях и адаптивности требует формирования таких практик корпоративного управления, которые не ограничивают, а, наоборот, поддерживают организационную гибкость.

В этом контексте особое значение приобретает развитие Agile Governance Capability — способности к гибкому управлению. Она может рассматриваться как способность советов директоров и систем корпоративного управления обновлять процессы принятия решений и управленческие практики, обеспечивая баланс между гибкостью бизнеса, организационной динамичностью и стабильностью.

Agile-организация. Agile-организация представляет собой новую организационную парадигму, в рамках которой компании сочетают преимущества масштаба и ресурсов крупных организаций со скоростью и гибкостью предпринимательских компаний.

Основными характеристиками Agile-организаций являются кросс-функциональные команды, быстрое обучение, сокращенные циклы принятия решений, технологическая поддержка и единая цель, ориентированная на создание ценности для заинтересованных сторон. Цифровизация, глобализация, автоматизация, аналитика и другие технологические изменения усиливают необходимость организационной гибкости. В связи с этим компании все чаще перестраивают свои операционные модели вокруг потребностей клиентов, продуктов и создания ценности. Такая трансформация затрагивает стратегию, организационную структуру, процессы, персонал и технологии, а также требует формирования новых управленческих компетенций и навыков.

Динамические способности и организационная гибкость

Взаимосвязь между организационной гибкостью и динамическими способностями формирует важную теоретическую основу для понимания Agile Governance. Согласно подходу Тиса и его соавторов, динамические способности представляют собой способность компании интегрировать, развивать и перестраивать внутренние и внешние ресурсы в соответствии с изменениями внешней среды.

Динамические способности можно представить через три взаимосвязанных процесса:

Sensing (выявление) — определение возникающих возможностей, угроз и изменений потребностей клиентов;

Seizing (использование возможностей) — мобилизация ресурсов и принятие своевременных решений для реализации выявленных возможностей

Transforming (трансформация) — постоянное обновление организационных ресурсов, компетенций и бизнес-моделей.

С этой точки зрения организационная гибкость может рассматриваться как способность компании эффективно перераспределять ресурсы в пользу создания, защиты и получения ценности в ответ на изменения внутренней и внешней среды. Следовательно, развитые динамические способности позволяют организациям более эффективно реагировать на неопределенность, технологические изменения и конкурентное давление.

Применение концепции динамических способностей к Agile Governance позволяет советам директоров выявлять изменения внешней среды, оценивать риски и неопределенность, принимать своевременные и качественные решения, определять необходимый уровень организационной гибкости и согласовывать практики корпоративного управления с корпоративной стратегией. Таким образом, Agile Governance Capability может выступать важным механизмом повышения оперативности реагирования, устойчивости и долгосрочной эффективности компании.

Более подробно Agile Governance Capability можно понимать как способность совета директоров целенаправленно обеспечивать баланс при создании, расширении или

трансформации корпоративной ресурсной базы посредством более быстрого и эффективного принятия решений и проактивного управления. Кроме того, Agile Governance Capability направлена на формирование стратегической устойчивости и предоставляет совету директоров возможность совершенствовать процесс принятия решений, включая быстрые циклы обучения, посредством усиления коммуникации с заинтересованными сторонами при поддержке технологий.

Под проактивным управлением мы понимаем действия, направленные на предотвращение угроз посредством использования способности к выявлению (sensing) и реализации возможностей (seizing) для своевременного принятия решений. Мы рассматриваем процессы контроля, руководства и обеспечения ресурсами, их функционирование и взаимодействие лежащих в их основе способностей как ключевые составляющие гибкости системы корпоративного управления. Наряду со способностями и приверженностью членов совета директоров, данные процессы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность деятельности совета, которая, в свою очередь, опосредует и регулирует эффективность деятельности компании.

Согласно Kerstetter (2018), реактивное управление означает принятие мер для решения проблемы или устранения возникшего вопроса до того, как он перерастет в кризис. Проактивное управление означает действия, направленные на предотвращение возникновения проблем в принципе. Различие между этими двумя подходами часто определяется тем, когда совет директоров получает информацию о масштабе риска, вероятности его возникновения и наиболее оптимальном варианте действий для его предотвращения. Основными преимуществами проактивного управления являются: (1) успешное предотвращение рисков; (2) выявление и использование неосвоенных возможностей; (3) предотвращение последствий реактивного управления.

Наиболее эффективное проактивное управление может быть обеспечено посредством оптимизации процессов сбора, систематизации и интерпретации рыночной и конкурентной информации. На рисунке 1 представлена концептуальная модель ACG.



Рисунок 1. Концептуальная модель способности к гибкому управлению (Agile Governance Capability)

Способность выявлять ценные стратегические возможности и эффективно организовывать ресурсы для их реализации является основой динамических способностей компании. В рамках динамичной модели Agile Governance способность к гибкому управлению позволяет быстро и эффективно перестраивать стратегию, структуру, процессы, персонал и технологии в направлении возможностей, создающих и защищающих ценность. Согласно Teece et al. (2016), сильные динамические способности необходимы для формирования организационной гибкости в условиях глубокой неопределенности. Если рассматривать совет директоров как фактор, способный усиливать или ослаблять ресурсный и конкурентный потенциал компании, его способности следует рассматривать как важнейший фактор корпоративного успеха и эффективности. Совет директоров, способный управлять динамическими способностями на организационном уровне, демонстрирует способность к саморегулированию, являющуюся важной характеристикой корпоративного управления (Tipuric et al., 2014).

В предлагаемой модели концепция динамических способностей используется для совершенствования процесса принятия решений советом директоров. Она позволяет принимать более качественные и своевременные решения, проактивно выявлять изменения внешней среды, оценивать риски и глубокую неопределенность, определять необходимый уровень организационной гибкости и связывать его с корпоративной стратегией.

Динамические способности включают рутины, процессы и траектории развития и рассматриваются как организационные рутины высокого уровня или метаспособности (Teece et al., 1997). Ambrosini and Bowman (2009), опираясь на Feldman and Pentland (2003), выделяют два аспекта способности: остенсивный и перформативный. Остенсивный аспект отражает структуру и абстрактное понимание способности, тогда как перформативный показывает ее фактическую реализацию.

В рамках Agile Governance Capability остенсивный аспект включает sensing, seizing и transforming, поддерживаемые проактивным поведением совета директоров.

Перформативный аспект проявляется в способности совета обновлять практики корпоративного управления, особенно процессы принятия решений посредством децентрализации и повышения оперативности, обеспечивая баланс между гибкостью, динамичностью и стабильностью.

Таким образом, Agile Governance Capability позволяет совету директоров целенаправленно управлять созданием, расширением и трансформацией корпоративной ресурсной базы посредством быстрого принятия решений и проактивного управления.

Это способствует формированию эффективного и устойчивого совета директоров.

Для эффективного функционирования Agile Governance Capability необходимо учитывать структурные и кадровые вопросы. Birshan et al. (2020) выделяют такие структурные аспекты, как состав и независимость совета, вознаграждение, прозрачность и подотчетность, права голоса и внутренние положения. К кадровым вопросам относятся представительство в совете и изменения в руководстве. Дополнительно важны понимание цифровой трансформации, ее влияния на взаимодействие с клиентами, необходимость децентрализации принятия решений и изменение управленческого мышления.

В условиях Agile Governance члены совета директоров должны постоянно развивать цифровые и e-commerce-компетенции, а также понимать необходимость формирования ценности через омниканальные каналы. Эти компетенции и установки являются важным условием согласования поведения совета с Agile-ценностями.

Наиболее применимой к деятельности совета директоров Agile-ценностью является адаптивность. Вместе с тем не все положения Agile Manifesto могут напрямую применяться к деятельности совета. Например, принцип клиентоцентричности должен учитывать интересы не только клиентов, но и всех заинтересованных сторон.

Напротив, такие принципы, как доверие компетентным сотрудникам, сокращение избыточной работы, самоорганизация и постоянное совершенствование, могут повысить эффективность совета директоров.

Эффективный совет должен выбирать компетентного и мотивированного руководителя, предоставлять ему необходимые условия для работы и концентрироваться прежде всего на стратегических вопросах. Директорам также необходимо работать совместно, не возлагая всю организацию деятельности исключительно на председателя, и регулярно оценивать и совершенствовать собственную работу.

Заключение

Современная конкурентная среда характеризуется появлением новых конкурентов, развитием бизнес-экосистем, изменением ожиданий клиентов, формированием новых рынков и трансформацией традиционных бизнес-моделей. Эти процессы требуют пересмотра традиционного подхода к корпоративному управлению.

Традиционная организация, основанная на жесткой иерархии, разделении функций и централизованном принятии решений, часто оказывается слишком медленной и негибкой. В отличие от нее, Agile-организация сочетает стабильность с динамичностью и адаптивностью, ориентируясь на создание ценности для всех заинтересованных сторон.

Такая организация требует Agile-совета директоров, способного обеспечивать баланс между стабильностью, гибкостью и скоростью принятия решений в условиях VUCA-среды. Успешность Agile-организации во многом зависит не только от ее структуры, но и от гибкости поведения совета директоров и эффективности его деятельности.

Переход к Agile требует изменения управленческого поведения совета: оно должно стать более вовлеченным, проактивным и эффективным. Поэтому Agile Governance следует рассматривать не столько как изменение формальных процессов управления, сколько как изменение поведения и управленческой практики. Именно по этой причине Agile Governance Capability целесообразно рассматривать в рамках концепции динамических способностей. Традиционные практики корпоративного управления уже не всегда соответствуют условиям, в которых скорость и децентрализация принятия решений становятся необходимыми условиями эффективности и устойчивости компании.

Интеграция принципов Agile позволяет сделать корпоративное управление более динамичным и адаптивным. Основным ограничением данного исследования является необходимость эмпирической проверки предложенной концептуальной модели. Тем не менее Agile Governance Capability представляет перспективное направление для дальнейших исследований и может способствовать решению современных задач корпоративного управления, связанных с формированием эффективных, адаптивных и устойчивых советов директоров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Agilemanifesto.org (2001). Манифест гибкой разработки программного обеспечения (Manifesto for Agile Software Development). Доступно по адресу: <http://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 1 марта 2021 г.).
2. Agilemanifesto.org (2001b). Принципы, лежащие в основе Agile Manifesto (Principles behind the Agile Manifesto). Доступно по адресу: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата обращения: 1 марта 2021 г.).
3. Alberts, D., Hayes, R. (2003). Власть на периферии: командование и контроль в информационную эпоху (Power to the Edge: Command and Control in the Information Age). Вашингтон, округ Колумбия: Command and Control Research Program. Доступно по адресу: Power to the Edge — PDF (дата обращения: 5 марта 2021 г.).
4. Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., West, D. (2020). Гибкость предприятия: модный термин или реальное влияние на бизнес (Enterprise Agility: Buzz or Business Impact). McKinsey & Company, март 2020, с. 1–8. Доступно по адресу: McKinsey & Company (дата обращения: 6 марта 2021 г.).
5. Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E., Woxholth, J., McKinsey Agile Tribe (2017). 5 признаков Agile-организаций (The 5 Trademarks of Agile Organizations). McKinsey & Company, декабрь 2017, с. 1–20. Доступно по адресу: McKinsey & Company (дата обращения: 4 марта 2021 г.).
6. Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). Что такое динамические способности и являются ли они полезной концепцией в стратегическом менеджменте? International Journal of Management Reviews, 11(1), 29–49.
7. Birshan, M., Goerg, M., Moore, A., Parekh, E. (2020). Инвесторы напоминают руководителям бизнеса: корпоративное управление имеет значение (Investors Remind Business Leaders: Governance Matters). McKinsey & Company, октябрь 2020, с. 1–6. Доступно по адресу: McKinsey & Company (дата обращения: 4 марта 2021 г.).
8. Dailey, P., Koblentz, J. (2018). Создание Agile совета директоров (Creating an Agile Board of Directors). European Business Review, март 2018. Доступно по адресу: European Business Review (дата обращения: 4 марта 2021 г.).