

5) попередня оцінка кандидатур на посади голови та членів виконавчого органу, а також результатів їх діяльності;

6) визначення відповідності кандидатів у члени наглядової ради та ревізійної комісії критеріям підбору, визначеним у внутрішніх документах товариства [2, с. 37];

7) проведення оцінки діяльності членів ради та самої ради;

8) нарахування розміру відшкодування для членів ради й подання даних до бухгалтерії;

9) оцінка "незалежності" членів наглядової ради [2, с. 37].

Обов'язками інвестиційного комітету можуть бути такі, як:

пошук інвестиційних проектів;

розрахунок терміну окупності, індексу дохідності та чистого дисконтованого доходу і на підставі цього прийняття рішень про участь товариства в інвестиційних проектах;

реалізація стратегії виходу з проектів.

Як обов'язки юридичного комітету можуть бути виділені такі:

1) перевірка правомірності діяльності товариства з юридичної точки зору;

2) перевірка правильності оформлення та ведення документації;

3) перевірка відсутності порушень законодавства в діях ради, що може призвести до суттєвих наслідків.

Таким чином, комітети наглядової ради, у випадку, якщо вони створюються та функціонують на постійній основі і представлені особами, які володіють достатньою компетенцією, здатні покращити ефективність функціонування рад, а також подолати явище недостатньої поінформованості членів ради в діяльності товариства через епізодичну участь.

Встановлення чіткого переліку комітетів та портфеля їх обов'язків дозволить наглядовій раді більш чітко визначати, який комітет потрібно створити на даному етапі з урахуванням питань, які слід більш детально розробити перед засіданням ради, та специфіки проблем, що стоять перед товариством.

Проте слід відзначити, що розробка питання щодо визначення переліку комітетів наглядової ради та їх обов'язків не є повною без встановлення критеріїв до відбору осіб як членів комітетів наглядової ради і впровадження процедури їх оцінки як на етапі відбору, так і у процесі виконання ними своїх обов'язків. Усі ці питання потребують подальшого детального дослідження.

2009 р. – С. 9. 6. І. Спасибо-Фатєєва. Корпоративне управління : монографія / І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої. – Харків : Право, 2007. – 498 с. 7. Задахайло Д. В. Корпоративне управління / Д. В. Задахайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 687 с.

Стаття надійшла до редакції
21.04.2010 р.

УДК 06.08:65.012.32

Немашкало О. А.

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ АНАЛІЗУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. Визначено напрями і результати аналізу людських ресурсів у міжнародному бізнесі. Розглянуто методику оцінки людських ресурсів у міжнародному бізнесі на основі оцінки лояльності персоналу та рівня мотивації. Проаналізовано структуру робочих колективів та ступінь задоволеності працею у країнах Європи.

Аннотация. Определены направления и результаты анализа человеческих ресурсов в международном бизнесе. Рассмотрена методика оценки человеческих ресурсов в международном бизнесе на основе оценки лояльности персонала и уровня его мотивации. Проанализированы структура рабочих коллективов и степень удовлетворенности трудом в странах Европы.

Annotation. The directions and results of analysis of human resources in international business are certain. The method of estimation of human resources in international business on the basis of estimation of loyalty of personnel and its motivation is considered. The structure of working collectives and degree of satisfaction by labour in the countries of Europe are analysed.

Ключові слова: аналіз, міжнародний бізнес, людські ресурси, лояльність, структура, оцінка, персонал, розвиток.

Людські ресурси є одним з найважливіших активів будь-якої компанії, тому проблемам дослідження людських ресурсів приділяють серйозну увагу як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці управління.

Працівники, лояльні компанії, зацікавлені у співпраці з нею, задоволені своєю роботою, не лише самі більш продуктивно працюють, але і підвищують задоволеність зовнішніх і внутрішніх клієнтів своєї компанії. Вони випускають якіснішу продукцію, швидше освоюють нові технології і толерантніше ставляться до змін. Саме лояльність персоналу, як свідчить досвід кращих компаній, є одним з важливих ресурсів підвищення ефективності діяльності компанії. У зв'язку з цим питання аналізу людських ресурсів з метою виявлення рівня їх

Література: 1. Закон України "Про акціонерні товариства" // Українське національне інформаційне агентство – 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=748116>. 2. Принципи корпоративного управління. – К. : Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2004. – 72 с. 3. Положення про наглядову раду ВАТ // ДКЦПФР. – 8 квітня. – 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://apelyasia.org.ua/node/3508>. 4. Закон України "Про господарські товариства" // Верховна Рада України. – 19 вересня [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12>. 5. Щербина О. Як правильно прописати повноваження наглядової ради в новій редакції статуту / О. Щербина // Правовий тиждень. – № 17(143). – 28 квітня

мотивації і лояльності компанії набувають особливої актуальності.

Дослідженню проблем управління людськими ресурсами присвячено значну кількість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. При цьому найбільш цікавими, на погляд автора, є питання дослідження зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами та його інтеграція в діяльність вітчизняних компаній. Проте дослідження щодо управління людськими ресурсами саме в міжнародному бізнесі носять фрагментарний характер у зв'язку з тим, що цей науковий напрям носить яскраво виражений прикладний характер і кожна з міжнародних компаній впроваджує власну модель управління людськими ресурсами. Глобальний характер міжнародного бізнесу зумовлює необхідність визначення підходів до аналізу людських ресурсів у міжнародному бізнесі.

Мета дослідження полягає у визначенні принципових особливостей аналізу людських ресурсів у міжнародному бізнесі.

Висока задоволеність роботою – ключова умова успіху в будь-якому бізнесі. Результативність діяльності, задоволеність клієнтів, утримання кадрів і задоволеність співробітників тісно взаємозв'язані. Але щоб збудувати ефективну систему мотивації HR-менеджерам необхідно проаналізувати мотиви і настанови персоналу компанії, оцінити рівень їх задоволеності своєю працею, ступінь прихильності (commitment) компанії. Результати подібних досліджень надають можливість:

- оцінити якісний склад співробітників;
- визначити готовність перспективних фахівців пов'язати своє майбутнє саме з цією компанією;
- розробити заходи щодо утримання найбільш цінних працівників, підвищення віддачі від їх діяльності;
- знайти ефективні способи підвищення лояльності персоналу;
- розробити рекомендації щодо мотивації різних груп співробітників.

Аналіз людських ресурсів включає такі напрями:

- 1) внутрішні дослідження персоналу компанії (які дозволяють виявити настанови, що визначають поведінку працівників);
- 2) аудит проблемних зон в управлінні людськими ресурсами;
- 3) бенчмаркінг – порівняння важливих параметрів різних компаній у сфері управління людськими ресурсами. Аудит людських ресурсів надає змогу виявити сильні і слабкі сторони компанії, розробити необхідні управлінські зміни.

З метою дослідження людських ресурсів – HRA (Human Resources Analysis) – міжнародна дослідницька мережа Factum Group розробила спеціальну методику. Вона призначена для проведення аудиту прихильності співробітників своїй роботі і компанії, а також оцінки ступеня їх задоволеності роботою. Методика дозволяє виявити основні чинники, що впливають на настанови, мотивацію, поведінку персоналу. Вона була апробована у ряді компаній Центральної і Східної Європи.

Додатковою перевагою методики є можливість сегментувати працівників компанії за різними критеріями (демографічними, соціальними, психологічними і т. п.). Групи розрізняються не лише за рівнем кваліфікації і наявності професійного досвіду, але і за ставленням до роботи, рівнем лояльності компанії та ін. Це дозволяє виділяти групи найбільш перспективних співробітників і надавати рекомендації щодо роботи з ними.

На основі виміру двох узагальнених параметрів: прихильність співробітника компанії і прихильність своїй роботі, методика HRA дозволяє виділити чотири основні типи співробітників: "лідери", "кар'єристи", "лояльні" і "пасажирів".

"Лідери" відрізняються високим рівнем залученості і прихильності як своїй роботі, так і компанії. Вони складають найбільш цінний її актив.

"Кар'єристи" – віддані своїй роботі, але не компанії. Вони відкриті для конкурентних пропозицій від інших потенційних працевлагодотворителів.

"Лояльні" – віддані компанії, згодні працювати тривалий час. Проте ці співробітники працюють не в повну силу (нижче встановлених норм або неефективно), проявляють менше ентузіазму при виконанні своїх робочих завдань.

"Пасажирів" є серйозною проблемою для компанії. Вони не проявляють відданості ні компанії, ні своїй роботі, більш того, у критичний момент можуть виступити проти компанії.

Обробка отриманих за допомогою анкетування даних дозволяє віднести кожного співробітника до одного з цих чотирьох типів. Така сегментація персоналу необхідна для прийняття управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Розуміння особливостей сприйняття і мотивації різних груп працівників є основою для побудови ефективної взаємодії з ними. Методика HRA дозволяє визначити, як інструменти мотивації сприймаються співробітниками різних типів, як вони впливають на установки і поведінку людей. HRA дає можливість детально проаналізувати систему чинників, що формують прихильність компанії і професійної діяльності (менеджмент, система винагороди, внутрішні комунікації, умови роботи та ін.). Використання чутливих статистичних методів допомагає оцінювати вплив ключових чинників, які формують сильну прихильність співробітників, а періодичне повторення досліджень дозволяє відстежувати динаміку зміни значущості цих чинників, виявляти приховані мотиваційні проблеми.

Дослідження проводиться, як правило, методом CAWI (computer assisted web-interview): працівники компанії заповнюють анкету, розміщену на спеціалізованому сайті.

Інтерпретація отриманих результатів вимагає уточнення. Однією з важливих переваг методики HRA є наявність "бенчмарков" (benchmark) – орієнтирів або контрольних пунктів, які дозволяють порівнювати результати різних компаній. У 2009 році міжнародна дослідницька мережа Factum Group провела дослідження, в якому взяло участь 4 250 працівників різних компаній у різних країнах світу. Соціологічці цікавили спільна задоволеність і прихильність співробітників своїм компаніям. Аналіз бенчмаркінгової бази даних по семи країнах (Угорщина, Литва, Росія, Словаччина, Україна, Чехія й Естонія) демонструє, що найбільш продуктивна структура робочих колективів спостерігається в Угорщині. У цій країні працюють найвідданіші компанії співробітники, крім того тут переважають "лідери" (їх більше половини – 57 %), тоді як "пасажирів" – всього 25 %. Найбільш проблемна ситуація спостерігається в Литві, де у трудових колективах здебільшого зустрічаються "пасажирів": їх в середньому 61 %, тоді як "лідерів" – лише 19 % (рис. 1).

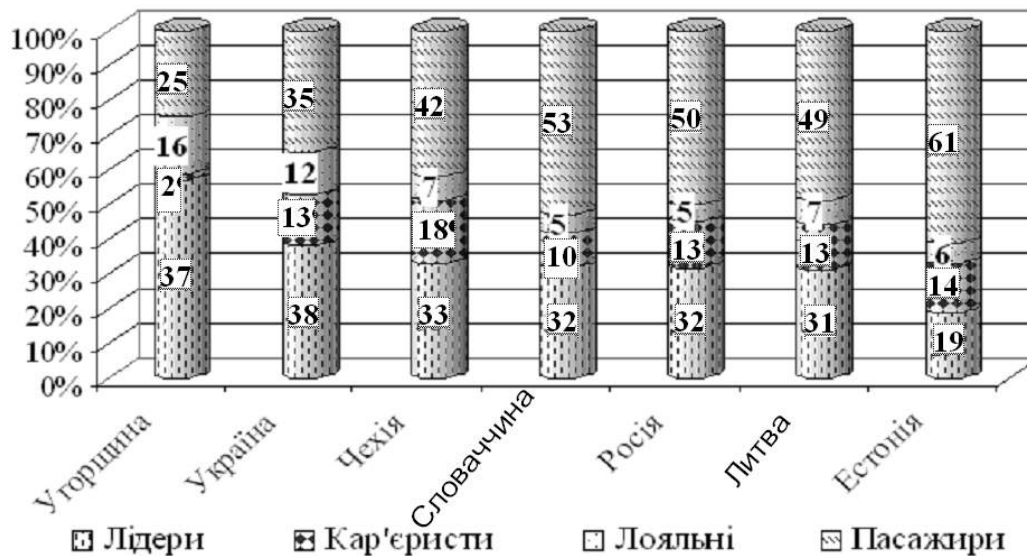


Рис. 1. Структура робочих колективів регіону Центральної і Східної Європи [1]

Результати дослідження показують: порівняно з іншими державами, в Україні структура робочих колективів виглядає досить благополучною. Співвідношення "лідерів" і "пасажирів" складає 38 до 36 %. У всіх останніх країнах (окрім Угорщини) "пасажирів" істотно більше, ніж "лідерів", а найвищий відсоток "кар'єристів" (18 %) виявився в Росії.

У всіх країнах, що взяли участь у дослідженні, люди в цілому задоволені своєю роботою: середній показник рівня спільної задоволеності співробітників не опускається нижче 58 % (рис. 2).

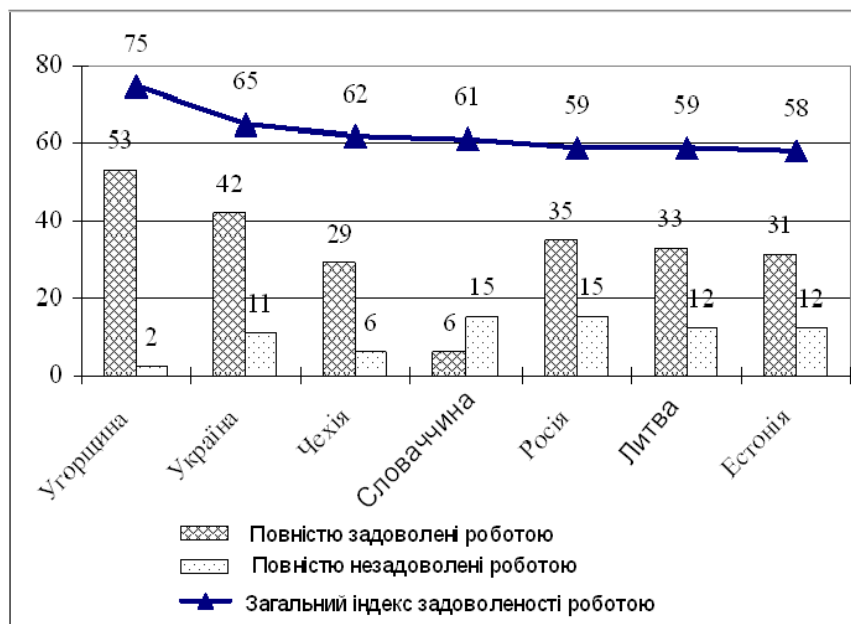


Рис. 2. Загальна задоволеність роботою у країнах Центральної і Східної Європи [1]

Дані рис. 2 дозволяють зробити висновок про те, що найбільш високий рівень задоволеності роботою спостерігається в Угорських працівників: більшість з них (75 %) згодні з твердженням: "У цілому, я повністю задоволений моєю теперішньою роботою". В Угорщині також найвищий відсоток (53 %) тих, хто відчуває себе цілком задоволеним, і найбільш низька частка незадоволених роботою – таких всього 2 %.

Найменший рівень спільної задоволеності роботою відмічений в Естонії. Україна за параметром спільної задоволеності також займає друге місце серед всієї групи

країн: рівень згоди наших працівників з твердженням: "У цілому, я повністю задоволений моєю теперішньою роботою" досягає 65 %. Більш сприятливим в Україні є і співвідношення кількості повністю задоволених і категорично не задоволених роботою людей – 42 до 11 %. Співробітники Чехії знаходяться на третьому місці: у цій країні спільна задоволеність досягає 62 %. Найнижчий рівень спільної задоволеності роботою спостерігається в Естонії. Результати дослідження також показали: незважаючи на високий рівень задоволеності місцем роботи, багато українців не проти його змінити; максимальний ступінь готов-

ності піти на іншу роботу продемонстрували 33 % респондентів. У той же час у сусідніх країнах готові змінити роботу: у Росії – 14 % співробітників, а в Угорщині, чії показники за задоволеністю зіставні з Україною, – менше 1 % [1].

Сьогодні ринок праці швидко змінюється. Пошук і залучення висококваліфікованих фахівців стає для працевдавців усе більш складним завданням, тому формування прихильності і підвищення задоволеності професіоналів, що вже працюють в компанії, є одними з важливих завдань HR-менеджера. Дослідження людських ресурсів – дієвий і практичний спосіб моніторингу діяльності компанії. Отримані результати допоможуть керівникам приймати ефективні управлінські рішення в галузі управління людськими ресурсами.

Література: 1. Часовська О. А. Порівняльна характеристика моделей управління персоналом в міжнародному бізнесі / О. А. Часовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2009. – № 9 (139). – С. 180–186. 2. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Экзамен, 2004. – 118 с. 3. Бузько І. Р. Розвиток теорії управління людськими ресурсами: історичний аспект та світовий досвід / І. Р. Бузько, О. А. Часовська // Вісник Донецького національного університету. – Серія В. Економіка і право. – 2009. – Том. 1. – С. 15–19. 4. <http://www.hrliga.com>.

Стаття надійшла до редакції
31.05.2010 р.

УДК 330.322:346.2(477)

Єгорова О. О.

ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ СПЕЦІАЛЬНИХ ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. Розглянуто нормативно-правові акти, в тому числі і законопроекти, щодо запровадження та функціонування нових для України форм спеціальних правових режимів економічної діяльності з акцентом на наявних в них проблемах та неузгодженостях зі взятими на себе Україною міжнародними зобов'язаннями та чинним національним законодавством. Запропоновано заходи щодо систематизації та вдосконалення нормативно-правової бази в цій сфері для забезпечення прискореного розвитку регіонів, галузей та країни в цілому.

Аннотация. Рассмотрены нормативно-правовые акты, в том числе и законопроекты, относительно введения и функционирования новых для Украины форм специальных правовых режимов экономической деятельности с акцентом на существующих в них проблемах и несогласованностях со взятими на себя Украиной международными обязательствами и действующим нацио-

нальным законодательством. Предложены меры по систематизации и усовершенствованию нормативно-правовой базы в этой сфере для обеспечения ускоренного развития регионов, отраслей и страны в целом.

Annotation. The legal texts, including drafts, concerning the establishment and operation of new forms of the special legal regimes of economic activity in Ukraine, focusing on existing problems and inconsistencies with international obligations taken up by Ukraine and current national legislation are considered. There are also indicated measures for the systematization and improvement the legislative framework in this sphere for the development acceleration of regions, sectors and countries as a whole.

Ключові слова: СПРЕД, інвестиційний парк, науковий парк, індустріальний (промисловий) парк, іннополіс, територія перспективного розвитку.

Спеціальні правові режими економічної діяльності (СПРЕД) фактично застосовуються в Україні у формах спеціальних економічних зон (СЕЗ) з 1995 року, територій пріоритетного розвитку (ТПР) з 1999 року, технологічних парків (ТП) з 2000 року та наукових парків (НП) з 2007 року. Поспіх і нехтування демократичними процедурами у запровадженні більшості СПРЕД, недосконалість нормативно-правової бази у цій сфері та її неузгодженість з міжнародними зобов'язаннями України й європейськими стандартами, непослідовність державної політики та недотримання державою гарантій щодо стабільності правового поля, безперечно, негативно позначилися на ефективності подальшого застосування цього економічного інструментарію. Через це доцільність застосування чинних та запровадження нових для України форм СПРЕД досі залишаються дискусійними серед представників наукових, владних, політичних, бізнесових та інших кіл. Однак позитивний світовий досвід використання СПРЕД та сучасний критичний стан економіки України зумовлюють необхідність переосмислення засад застосування цього економічного інструментарію, спонукають до його використання для подолання фінансово-економічної кризи та забезпечення інвестиційно-інноваційної спрямованості розвитку національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку. До того ж, в 2010 році закінчується термін дії п'ятирічного мораторію на надання нових та розширення існуючих пільг із сплати податку на додану вартість, що дає правові підстави запровадити нові форми СПРЕД у цих цілях. Тому наразі актуальними є аналіз нормативно-правових актів та їх проектів щодо запровадження нових форм СПРЕД в Україні, оцінка їх узгодженості з чинним національним законодавством та європейськими стандартами.

Джерельною базою дослідження стали нормативно-правові акти, останні законопроекти у цій сфері та роботи вітчизняних вчених щодо результатів та перспектив застосування окремих форм СПРЕД в Україні, зокрема М. Влащука [1], Лушкін В. А. [2], Мазур О. А. [3], Чмир О. С. [4]. Водночас процесу запровадження нових форм СПРЕД ще бракує цілісного і системного погляду на цей економічний інструментарій.

Метою статті є внесення пропозицій щодо систематизації та узгодженості з національним законодавством і європейськими стандартами нормативно-правової бази щодо запровадження нових форм СПРЕД в Україні. Для досягнення цієї мети було проаналізовано чинні нормативно-правові акти щодо СПРЕД та законодавчі ініціативи щодо нових форм.

Пропозиції щодо запровадження нових форм СПРЕД в Україні, які надходили до Верховної Ради Украї-