

від прийняття УР досягається за рахунок наявності чіткого алгоритму дії залежно від ситуації, що склалася на даний момент на підприємстві. Що стосується локальних показників, то застосування даної моделі передбачає здійснення постійного моніторингу таких важливих показників, як рівень мотивації підлеглих до досягнення цілей, їх компетентність та підпорядкованість керівникові, а також рівень конфліктності. Відповідно до цього, на підприємстві ведеться постійна робота над підтримкою даних показників на бажаному рівні.

Отже, наукова новизна полягає в запропонованні технології прийняття управлінських рішень на основі удосконаленої ситуаційної моделі Врума – Йеттона – Яго, яка, на відміну від існуючої, враховує критерії оцінки на кожному з етапів алгоритму прийняття рішень залежно від ситуації та рівень компетентності підлеглих, що дозволяє суттєво скоротити ризики, час та сприяє встановленню сталих і надійних відносин керівника з колективом.

**Література:** 1. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с. 2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посібн. / В. О. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с. 3. Тронин Ю. Н. Управленческие решения: учебн. пособ. для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 310 с. 4. Kahneman D. Prospect theory: An analysis of decision under risk / D. Kahneman, A. Tversky // *Econometrica*. – 1979. – № 47. – Pp. 313 – 327. 5. Tversky A. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty / A. Tversky, D. Kahneman // *Journal of Risk and Uncertainty*. – 1992. – № 5. – Pp. 297–232. 6. Allais M. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque. Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine / M. Allais // *Econometrica*. – 1953. – Vol. 21. – № 4. – Pp. 503–546. 7. Simon G. Administrative Behavior / G. Simon. – N.Y., 1947. – 436 p.

*Стаття надійшла до редакції  
18.05.2010 р.*

УДК 331.108.37

**Скоков Б. Г.  
Першина Г. О.**

## **ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ОБОВ'ЯЗКІВ КОМІТЕТІВ НАГЛЯДОВИХ РАД АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотація. Досліджено проблему стосовно формування переліку комітетів наглядових рад та визначення їх обов'язків. Відповідно до українського законодавства та результатів останніх наукових досліджень сформовано портфель обов'язків комітетів наглядових рад, а їх перелік прояснено та оновлено.*

*Аннотация. Исследована проблема, касающаяся формирования перечня комитетов наблюдательных советов и выявления их обязанностей. В соответствии с законодате-*

*льством Украины и результатами последних научных исследований сформирован портфель обязанностей комитетов наблюдательных советов, а их перечень прояснен и обновлен.*

*Annotation. The issue concerning the boards' committees' list forming and its obligations detecting is studied. According to the Ukrainian legislative base and the latest scientist discoveries investigation the case of directors boards committees duties is identified and the list of committees is cleared up and updated.*

*Ключові слова: органи управління акціонерним товариством, комітети наглядової ради, портфель обов'язків, акціонерні товариства будівельної сфери, принципи корпоративного управління.*

Перехід до ринкових відносин та активна приватизація 90-х років ХХ століття спричинила виникнення такої форми власності, як акціонерні товариства. Такі товариства мають свої органи управління (загальні збори акціонерів – найвищий орган, наглядова (спостережна) рада – орган стратегічного управління діяльністю товариства та орган захисту прав акціонерів, правління – здійснює управління поточною діяльністю та ревізійна комісія – орган, що контролює фінансово-господарську діяльність правління).

Наглядова рада згідно з Законом України "Про акціонерні товариства" (ст. 56) [1] та Принципами корпоративного управління [2, с. 35 – 37] у своєму складі може створювати комітети на тимчасовій або постійній основі з числа своїх членів з метою вирішення актуальних питань управління.

Аналіз законодавчої бази та останніх досліджень, присвячених корпоративному управлінню, виявив, що питання формування комітетів наглядової ради та визначення їх обов'язків вивчено недостатньо, наприклад у ст. 56 ЗУ "Про акціонерні товариства" лише зазначається, що питання про визначення обов'язків комітетів ради приймаються простою більшістю голосів. Положення про наглядову раду, прийняте Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР), зазначає лише приблизний перелік комітетів [3] так само, як і Принципи корпоративного управління, в яких, проте, прописуються обов'язки двох комітетів, аудиторського та з питань призначень і винагород. У Законі "Про господарські товариства" [4] питання формування комітетів наглядової ради та особливостей їх функціонування взагалі не розглядається.

Такі автори, як О. Щербина [5] І. Спасибо-Фатєєва, В. Борисова, Кібенко О. Р. [6], Задихайло Д. В., Назарова Г. В. [7], які відводять у своїх працях велике місце діяльності наглядової ради, лише вказують на те, що рада може створювати комітети для вивчення певних питань на тимчасовій та постійній основі, проте жодних рекомендацій щодо їх повноважень та переліку таких комітетів не надають.

Тому метою дослідження є прояснення та чітке формування переліку комітетів з визначенням портфеля їх обов'язків.

Дослідження діяльності наглядових рад акціонерних товариств будівельної галузі (таблиця) виявило, що станом на початок 2009 року в 90 % товариств комітети взагалі не створювались. У 10 % товариств – створено аудиторський комітет. Похибка розрахунків складає ± 10 %. Також було виявлено, що статuti та положення про наглядові ради і комітети наглядових рад практично не містять переліку обов'язків комітетів.

## Дослідження комітетів наглядових рад будівельних акціонерних товариств [8]

| Комітети                         | ВАТ "Донецьк-житлобуд" | ВАТ "Трест "Житлобуд-1" | ВАТ "Житлобуд-2" | ВАТ "Житлобуд-3" | ВАТ "Івано-Франківськбуд" | ВАТ "Київ-міськбуд" | ВАТ "Криворіжжитлобуд" | ВАТ "Металургпром-житлобуд" | ВАТ "Пром-житлобуд" | ВАТ "Сум-житлобуд" |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| Стратегічного планування         |                        |                         |                  |                  |                           |                     |                        |                             |                     |                    |
| Аудиторський                     |                        |                         |                  | √                |                           |                     |                        |                             |                     |                    |
| З питань призначень та винагород |                        |                         |                  |                  |                           |                     |                        |                             |                     |                    |
| Інвестиційний                    |                        |                         |                  |                  |                           |                     |                        |                             |                     |                    |
| Жодних комітетів не створено     | √                      | √                       | √                |                  | √                         | √                   | √                      | √                           | √                   | √                  |

Пропонується створити в наглядовій раді товариств будівельної галузі з точки зору обов'язків, покладених на раду, та специфіки управління акціонерним товариством саме будівельної галузі і спираючись на рекомендації ДКЦПФР [2; 3] на обов'язковій основі такі комітети, як: комітет з питань аудиту; з питань призначень та винагород, стратегічного планування; з питань інформаційної політики (цей комітет пропонується створювати і у ст. 56.1 ЗУ "Про акціонерні товариства" [1], проте його наявність не враховується на офіційному сайті системи розкриття інформації на фондовому ринку України), крім цього повинен створюватися інвестиційний комітет. Також, з точки зору специфіки обов'язків та завдань наглядової ради акціонерного товариства слід створити юридичний комітет.

Далі необхідно прояснити перелік обов'язків для кожного з вищезазначених комітетів.

Як обов'язки аудиторського комітету слід виділити такі, як:

оцінка повноти та достовірності відображення фінансово-господарського стану товариства у його бухгалтерській звітності (ст. 75.4 ЗУ "Про акціонерні товариства" [1]);

контроль за збереженням та раціональним використанням фінансових і матеріальних ресурсів товариства;

контроль за забезпеченням точності та повноти бухгалтерських записів;

контроль за організацією та функціонуванням системи бухгалтерського обліку;

контроль за відповідністю даних бухгалтерського обліку фактичній наявності активів, їх належним збереженням;

експертизи фінансової та операційної діяльності;

питання управління ризиками [2, с. 36];

підготовки оглядів діяльності товариства та розробки рекомендацій щодо підвищення її ефективності;

запобігання та викриття фальсифікацій і помилок [2, с. 36];

розгляд кандидатур та призначення зовнішніх аудиторів, вирішення питань стосовно винагороди за проведення аудиту;

контроль за незалежністю аудитора [2, с. 36];

визначення напрямів необхідного аудиту [2, с. 36].

До обов'язків комітету зі стратегічного планування можуть бути віднесені такі:

1) стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;

2) визначення мети і завдань товариства;

3) варіантна розробка стратегії (стратегічне планування);

4) контроль за виконанням стратегії;

5) оцінка і коригування стратегічного плану.

Як обов'язки комітету з питань інформаційної політики можуть бути виділені такі:

забезпечення кожному акціонеру доступу до документів, визначених частиною першою статті 77 ЗУ "Про акціонерні товариства" [1], крім документів бухгалтерського обліку, які не стосуються значних правочинів та правочинів, у вчиненні яких є заінтересованість, якщо інше не передбачено законами (ст. 78.1 ЗУ "Про акціонерні товариства" [1]);

надання кожному акціонеру додаткової інформації про діяльність товариства за згодою виконавчого органу товариства або у випадках і порядку, передбачених статутом чи рішенням загальних зборів акціонерного товариства (ст. 78.2 ЗУ "Про акціонерні товариства" [1]);

надання можливості своєчасного отримання інформації про фінансовий стан товариства та результати його діяльності, про порядок управління товариством і суттєві факти, що стосуються фінансово-господарської діяльності товариства тощо, зацікавленим особам [2, с. 33–34];

забезпечення необхідних умов для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом – правлінням.

Обов'язки комітету з призначень та винагород мають бути такими:

1) визначення критеріїв підбору кандидатур голови та членів виконавчого органу, керівників основних структурних підрозділів товариства [2, с. 37];

2) призначення та звільнення членів правління;

3) розробка політики товариства у галузі винагород, включаючи визначення розміру винагороди голови та членів виконавчого органу, встановлення системи заохочень для управлінського персоналу [2, с. 36];

4) розробка умов договору з головою та членами виконавчого органу [2, с. 37];

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 діяч 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.

**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. – 1991. – 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

2009 р. – С. 9. 6. І. Спасибо-Фатеева. Корпоративне управління : монографія / І. Спасибо-Фатеева, О. Кібенко, В. Борисова ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатеевої. – Харків : Право, 2007. – 498 с. 7. Задохайло Д. В. Корпоративне управління / Д. В. Задохайло, 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 методуку 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 certified. 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 workings 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