

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ОСВІТА У ХХІ СТОЛІТТІ: ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

Випуск 5

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції
“Новітні освітні технології в контексті сучасних
глобалізаційних та інтеграційних процесів”
м. Київ, МАУП, 10 жовтня 2012 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2013

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 31.10.12)*

Редакційна колегія:

*Подоляка А. М., д-р юрид. наук — головний редактор
Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — заступник головного редактора
Чернуха Н. М., д-р пед. наук, проф. — заступник головного редактора
Ігнатченко А. А., канд. техн. наук — відповідальний редактор*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

**Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку / МАУП. — К.: ДП “Видав-
О-72 ничий дім “Персонал”, 2010 —**

Вип. 5: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції
“Новітні освітні технології в контексті сучасних глобалізаційних та інтегра-
ційних процесів”, м. Київ, МАУП, 10 жовт. 2012 р. / редкол.: А. М. Подоляка
(голов. ред.), М. Ф. Головатий (заст. голов. ред.), Н. М. Чернуха (заст. голов. ред.),
А. А. Ігнатченко (відп. ред.). — 2013. — 264 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У збірнику подано статті учасників Міжнародної науково-практичної конференції
“Новітні освітні технології в контексті сучасних глобалізаційних та інтеграційних
процесів”, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — розвитку освіти в Украї-
ні. Статті охоплюють широкий діапазон наукових досліджень українських учених.

Для науковців, освітян, державних службовців, політиків, викладачів і студентів,
а також усіх, хто цікавиться розвитком української освіти.

ББК 74.04(4УКР)я43

Л. В. Старих Система неперервної освіти: реалії та перспективи	172	<i>управління міжнародного бізнесу</i>	207
А. П. Войченко Внедрение элементов управления образованием на базе он-лайн системы генерации аналитических отчетов	176	Гаямніца Халі́л Місце і роль практикуму з розв'язування математичних задач в системі математичних знань	214
М. В. Даневич Проблеми розбудови електронного освітнього середовища в ракурсі формування громадянської свідомості	180	А. В. Золотаревський До питання розвитку вітчизняної освіти	219
Ю. К. Корсак Про скерування освіти ХХІ ст. на ноорозвиток людства	183	Т. В. Коваль, Л. А. Антоноук Неефективність практики вищої школи США в Європі	222
Н. О. Рябцева Підвищення ефективності освітнього процесу дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування	186	Кот Агнєшка Єва Методичні підходи до діагностики трудового менталітету управлінського персоналу виробничої організації	225
Т. М. Співак Основні напрями розвитку сучасної освіти	189	Куттловчі Шекір Міжнародна правосуб'єктність транснаціональних корпорацій	230
О. Вашова Державне управління культурою і державна культурна політика в умовах міжнародної інтеграції	195	Мустафа Рагмі Роль інформаційного продукту в системі ринкових відносин	236
О. П. Войченко Н. В. Попова, А. Ю. Кравченко Н. М. Медведєва, В. Б. Полякова Програмне та методичне забезпечення для підтримки ефективної взаємодії користувачів на базі спеціалізованого електронного простору	203	А. С. Олішевський Підготовка та перепідготовка особового складу підрозділів цивільного захисту в Україні	243
Герджаліу Сафет Критерії оцінювання корпоративного		Н. В. Попова, А. Ю. Кравченко Н. М. Медведєва, В. Б. Полякова Глобалізація та якість освіти	247
		С. М. Тищик Аналіз моделей самоорганізації глобального інноваційного процесу	250
		Шакірі Ментор Керім Основні засади формування сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі	257

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Освіта у XXI столітті: шляхи розвитку, вип. 5, 2013, 207–213

В сучасних умовах глобалізації розробка системи оцінювання корпоративного управління міжнародного бізнесу є досить актуальною в контексті створення міжнародних конкурентних переваг. Важливим моментом розробки такої системи оцінювання є умови побудови ефективності корпоративного управління у вітчизняній промисловості, які дозволять їй вийти на світовий рівень і стати конкурентоспроможною.

Грунтуючись на аналізі літератури, можна виокремити деякі умови побудови ефективності корпоративного управління.

1. *Узгодження інтересів учасників корпоративних взаємовідносин.* Для того щоб вирішити конфлікт різноспрямованих інтересів, необхідно знайти точку зіткнення, загальний орієнтир цільових установок. У цьому сенсі різним групам учасників корпоративних відносин є вигідним зміцнення конкурентної позиції компанії, яке у свою чергу кількісно відображає приріст її вартості. Власникам необхідно ухвалювати рішення за ключовим критерієм — чи сприяють рішення зростанню вар-

тості компанії чи ні. На рівні менеджерів вартісне мислення означає вміння оперувати категоріями грошових потоків.

2. *Створення механізму оцінки й контролю ефективності управлінської діяльності.* Система збалансованих показників представляє собою сукупність індикаторів для всебічної оцінки стану бізнес-системи, яка дозволяє ідентифікувати та усувати відхилення від норми. В результаті, основні учасники корпоративних відносин (менеджери та власники) рівною мірою забезпечені інформацією, необхідною для обґрунтування рішень, які вони ухвалюють. Вимірювання ефективності в проєкціях BSc дозволяє врахувати критерії ефективності рішень, що задовольняють акціонерів, клієнтів, персонал і т. ін. Управління стратегією на основі системи “EVA—BSc” орієнтує власників і менеджерів не тільки на підвищення вартості компанії, а й на створення майбутніх конкурентних переваг.

3. *Розробка і формалізація норм корпоративної поведінки.* Нерозвиненість зовнішніх механізмів корпоративного управління зумовлює

необхідність створення зведення правил, які б регламентували взаємовідносини між суб'єктами корпоративного управління не тільки на макрорівні, а й у межах конкретної компанії для будь-яких бізнес-систем, незалежно від їх організаційно-правової форми і забезпечували б організаційний механізм ухвалення рішень.

4. *Моніторинг рівня корпоративного управління.* Якщо дотримання перших двох умов виражається в методичному підході до формування стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління, то умова моніторингу корпоративного управління вимагає розробки підходу до оцінки ефективності корпоративного управління. Для того щоб здійснювати моніторинг рівня корпоративного управління в міжнародній компанії, необхідно мати критерії оцінки ефективності системи корпоративного управління.

Дослідження показують, що економічну ефективність корпоративного управління необхідно оцінювати за фінансово-економічними результатами господарської діяльності, конкурентоспроможною позицією і перспективами функціонування компанії.

Доцільним методичним інструментом управлінської діагностики є так званий SWOT-аналіз або аналіз сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).

Установлено, що при складанні матриці SWOT-аналізу необхідно забезпечити широке обговорення всіх плюсів і мінусів достатньо широким колом фахівців — праців-

ників компанії. Крім того, користь від застосування даної матриці при розробці стратегії виявляється тоді, коли в ній зафіксовані не тільки констатуючі факти, а й одночасно містяться хоча би в загальному вигляді відповідні рекомендації щодо посилення переваг та послаблення слабких сторін. Ефективність SWOT-аналізу можна підсилити ще й призначенням експертних оцінок значущості характеристик підприємства в балах (наприклад, за п'ятибальною шкалою).

Управлінська діагностика з використанням прийомів SWOT-аналізу, системного, фінансово-економічного та інших видів аналізу дозволяє не тільки оцінити реальний економічний стан підприємства, а й приступити до розробки корпоративної стратегії, яка передбачає формулювання загальної мети діяльності підприємства (місії підприємства) і приватних цілей за окремими напрямками діяльності, що походять із загальної мети.

Місія зазвичай визначає сферу діяльності міжнародної компанії, уточнює її статус, декларує принципи роботи, відображає наміри керівництва. В змісті місії часто виявляється суб'єктивний підхід та амбіції керівництва компанії. Американські компанії по-різному оголошують свою місію: в одних — це лаконічне тлумачення головної мети, у інших — вираз якоїсь філософії роботи компанії. Часто оголошення місії перетворюється на саморекламу. Так, керівництво компанії “Ford” одного разу проголосило свою місію в тезі: “Надати людям дешеві транспортні засоби”. Компанія “Polaroid”

проголошує свою місію таким чином: “Удосконалення і розвиток ринку миттєвих фотографій для задоволення зростаючої потреби американських і європейських сімей відобразити на фотографії осіб рідних і друзів, дорогі серцю місця і веселі миті життя” [1].

На думку відомого маркетолога Ф. Котлера, місія компанії повинна формулюватися з урахуванням наступних п'яти факторів:

- 1) історії компанії, в ході якої сформувався стиль її діяльності та традиції;
- 2) стиль поведінки, що склався, та способи дій власників і менеджерів;
- 3) місцезнаходження компанії;
- 4) наявні ресурси, які можуть бути приведені в дію для досягнення головної мети;
- 5) відмітні особливості підприємства у порівнянні з іншими аналогічними підприємствами [2].

Одразу може виникнути питання про те, що дає компанії проголошення її місії? Аналізуючи наукові джерела, можна знайти відповідь на це питання.

По-перше, місія дає цінну інформацію про корпорацію суб'єктам зовнішнього середовища та таким чином сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу підприємства.

По-друге, місія сприяє єднанню колективу компанії і створює так званий корпоративний дух.

По-третє, місія створює можливості для ефективного управління персоналом, консолідує його на досягнення поставлених цілей [3].

Місія або головна мета компанії уточнюється і конкретизується в під-

порядкованих їй приватних цілях, які визначають стратегічні завдання для окремих служб і підрозділів компанії. Система взаємопов'язаних цілей, що утворюється таким чином, називається *деревом цілей*.

Відзначимо ті основні правила, якими слід керуватися в процесі постановки цілей і побудові дерева цілей.

1. Мета визначається нагальною потребою та можливостями її досягнення, тобто необхідно дотримуватися принципу актуальності мети й реальності її досягнення.
2. Мета повинна бути конкретною та кінцевою для певного колективу виконавців, тобто вона не повинна обмежуватися загальним формулюванням, а мати подальше вираження в завданнях для виконавців.
3. Постановка мети здійснюється у кілька етапів, зокрема у наступних: визначення потреб у продукції та послугах, дослідження ресурсів, розробка варіантів рішень, остаточне визначення мети.
4. Цілі систем нижчого рівня повинні корелюватися із цілями систем вищого рівня і спрямовуватися на досягнення останніх.
5. Між деревом об'єктів управління та деревом цілей бажано досягти якнайбільшої відповідності.
6. Побудова багаторівневого дерева цілей може бути здійснена за наступними основними ознаками: напрям діяльності, етапи планування, рівень структури

та етапи життєвого циклу продукції.

7. Формування дерева цілей компанії може відбуватись згідно з принципом декомпозиції, який означає поділ цілей вищого рівня на більш конкретні цілі нижчого рівня.

Склад цілей в кожній компанії свій. Проте, в літературі можна зустріти певний набір типових цілей, що є уніфікованими до більшості компаній. Так, в роботі Т. Коупленда [4] запропоновано наступний склад цілей для промислового підприємства:

A — задоволення суспільних потреб в продукції та (або) послугах;

A_1 — задоволення суспільних потреб в праці як джерелі матеріальних благ і самостійної цінності;

B — отримання доходу, достатнього для самофінансування розвитку компанії;

B_1 — отримання прибутку, достатнього для підтримки фінансової стійкості і конкурентоспроможності;

B_2 — підвищення і (або) підтримка добробуту акціонерів;

B_3 — забезпечення розрахунків із податків, банківських кредитів та інших платежів;

C — підвищення і (або) збереження виробничого технологічного потенціалу;

C_1 — підвищення і (або) підтримка науково-технічного рівня виробництва;

D — підвищення і (або) підтримка рівня соціального розвитку трудового колективу;

D_1 — підвищення і (або) підтримка рівня заробітної плати найманих робітників;

D_2 — посилення мотивації високоякісної продуктивної праці;

E — зменшення витрат від негативних змін у зовнішньому економічному і соціальному середовищі;

H — запобігання погіршенню стану природного навколишнього середовища.

Наведений вище перелік є достатньо універсальним, проте розстановка пріоритетів не може бути визнана єдиною, оскільки вона залежить від конкретної ситуації, в якій перебуває корпорація, і тих завдань, які необхідно їй вирішити в перспективі.

Ієрархія або дерево цілей задається відповідно до ієрархії стратегій. Загальній або корпоративній стратегії підпорядковані наступні приватні (функціональні) стратегії: а) асортиментна (продуктова); б) цінова; в) управління фінансами; г) управління інвестиціями; д) управління майном; е) управління персоналом; ж) управління виробничо-технічною базою; з) управління науково-технічними інноваціями; і) управління соціальним розвитком [5].

Таким чином, ефективна фінансово-господарська діяльність корпорації виражена в зростанні її вартості і є підтвердженням ефективності корпоративного управління. В цьому випадку показник EVA , що відображає динаміку вартості компанії, стає кількісною інтерпретацією мети, індикатором якості управлінських рішень і критерієм ефективності системи корпоративного управління.

Постійне позитивне значення цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, тоді як не-

гати́вне — про її зниження. Зниження *EVA* говорить про те, що на ринку з'являються цікавіші для інвестування проекти, тому при зменшенні показника вартість компанії також зменшується.

Позитивне значення показника в поточному періоді може бути досягнуте за рахунок скорочення витрат (наприклад, оборотного капіталу, заробітної плати), продажу активів. У результаті значення *EVA* в наступному періоді різко знизиться. Для констатування ефективності корпоративного управління недостатньо інформації про зміну її вартості за один рік, оскільки це може бути також наслідком або дуже низького рівня корпоративного управління в попередньому році, або випадковим успіхом корпорації, що забезпечив поліпшення її фінансово-господарського становища, незалежно від ефективності корпоративного управління. Тому необхідно враховувати динаміку показника, для чого проводиться розрахунок відносної зміни вартості компанії за рік і за весь період часу.

Для оцінки ефективності системи корпоративного управління на першому кроці проводиться розрахунок вартості за всі проміжки часу. Наступним кроком є розрахунок відносної зміни вартості компанії за кожен рік і за весь проміжок часу повністю (порівнюючи кожне наступне значення показника з первинним):

$$V' = \frac{EVA_n - EVA_{n-1}}{EVA_{n-1}}$$

де: EVA_n — економічна вартість компанії на кінець періоду; EVA_{n-1} — економічна вартість компанії в попередньому періоді.

Основними показниками, які характеризують ефективність системи корпоративного управління, є обсяг продажів компанії, обсяг її прибутків, та ринкова вартість компанії.

На думку автора статті, оцінку ефективності системи корпоративного управління недостатньо здійснювати тільки на підставі динаміки кількісного показника, тобто використовувати лише кількісну методику оцінки ефективності корпоративного управління, засновану на аналізі господарської діяльності корпорації, необхідно враховувати також і якість корпоративного управління.

Схема впливу якості корпоративного управління на вартість компанії полягає в тому, що погана якість корпоративного управління збільшує ризики інвесторів, а відповідно і збільшує вартість капіталу компанії, яка є фактором дисконту при оцінці її вартості.

Рівень властивого міжнародній компанії ризику, пов'язаного з корпоративним управлінням, впливає на величину розміру дисконтування. При цьому питома вага якості корпоративного управління серед інших факторів, що впливають на вартість капіталу, відносно знижується у міру скорочення ризиків, пов'язаних з управлінням, тобто відповідно до просування компанії в напрямі цивілізованих корпоративних відносин. Для якісного корпоративного управління достатньо вагомим є нематеріальний актив компанії, що збільшує її ринкову вартість й інвестиційну привабливість, гарантує керованість бізнесу і наявність дієвого механізму контролю за роботою менеджменту.

Все викладене вище дозволяє зробити висновок, що в процесі оцінки рівня (ефективності) корпоративного управління необхідно врахувати не тільки приріст кількісного показника, а й якість корпоративного управління: необхідно в частині вартості капіталу скоректувати показник EVA на коефіцієнт, що відображає рівень якості корпоративного управління.

Проте доволі важко оцінити ступінь впливу якості корпоративного управління та врахувати його в оцінці вартості капіталу. Крім того, якість корпоративного управління швидше служить “драйвером” вартості не безпосередньо, а опосередковано — через впливи на основні драйвери. Тому індикатор якості корпоративного управління при оцінці його ефективності необхідно враховувати разом із показником вартості компанії, беручи до уваги те, що переваги ефективного корпоративного управління полягають у зменшенні вартості зовнішніх фінансових ресурсів. У результаті поліпшення якості корпоративного управління система підзвітності стає чіткішою, поліпшується контроль за роботою менеджерів, удосконалюється процес ухвалення рішень радою директорів завдяки отриманню достовірної та своєчасної інформації й підвищенню фінансової прозорості. Якісне корпоративне управління упорядковує всі бізнес-процеси, що відбуваються в компанії, які сприяють зростанню обороту і прибутку при одночасному зниженні обсягу необхідних капіталовкладень [6].

У групі якісних методик необхідно виділити два методи максималь-

но наближених до використання в сучасних умовах. Це порівняльний метод і метод оцінки ризику корпоративного управління. Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління полягає в порівнянні його механізмів у різних умовах господарювання корпорації (зазвичай — географічний поділ між країнами). Цей підхід є неформалізованим і дозволяє порівнювати умови розвитку корпоративного управління в різних країнах. У цьому випадку використовують експертну оцінку розвиненості законодавства країн в галузі корпоративного управління, ступеня його виконання, розвиненості фондового ринку (порівнюється капіталізація), механізму банкрутства (порівнюється ступінь простоти процедури банкрутства та частоти його застосування) — це оцінка зовнішніх механізмів корпоративного управління. При оцінці внутрішніх механізмів корпоративного управління оцінюється діяльність наглядової ради (співвідношення внутрішніх і зовнішніх директорів, чисельність ради, методика оцінки ефективності роботи менеджерів та інші показники, що залежать від специфіки діяльності наглядової ради в конкретній країні та цілей оцінки) і побудова системи винагороди менеджерів [7].

У *методиці оцінки ризиків корпоративного управління*, розробленій Brunswick UBS Warburg, наявні та потенційні ризики, пов’язані з корпоративним управлінням, поділяються на 8 категорій і 20 підкатегорій, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику і вказівки до його застосування. Оцінка кожного з видів ризику проводиться

шляхом присудження штрафних балів. Відповідно, чим вищий рейтинг тієї або іншої корпорації за сукупністю набраних нею балів, тим більший ступінь ризику, отже — нижчий рівень ефективності корпоративного управління. Відповідно до моделі корпорації, що отримали більше 35 штрафних балів, є надзвичайно ризикованими та характеризуються низьким рівнем корпоративного управління, а компанії з рейтингом нижче 17 балів вважаються порівняно безпечними і такими, що володіють високим рівнем управління.

Таким чином, підхід до оцінки ефективності корпоративного управління з погляду кількісної і якісної його інтерпретації дозволяє отримати додаткову інформацію про можливість поліпшення цього рівня в майбутньому.

Література

1. *Транснаціональні корпорації: навчальний посібник* / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
2. *Королев И. С.* Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет. / И. С. Королев — М.: Экономист, 2003.
3. *Кукура С. П.* Теория корпоративного управления. / С. П. Кукура. — М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2004. — 478 с.
4. *Коупленд Т.* Стоимость компаний: оценка и управление. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин; пер. с англ. — 2-е изд. — М.: ЗАО “Олимп—Бизнес”, 2000. — 576 с.
5. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с.
6. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. — 320 с.
7. *Стенді Д.* Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / Д. Стенді // Економічні реформи сьогодні. — 1999. — № 25. — С. 12—18.