

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ

Тенденції та перспективи

Монографія

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора *О. Терещенка*

Рецензенти

Н. М. Давиденко, д.е.н., проф.
(Національний університет біоресурсів та природокористування України)

С. В. Івахненко, д.е.н., проф.
(Національний університет «Києво-Могилянська академія»)

І. Б. Івасів, д.е.н., проф.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Рекомендовано до друку

*Вченою радою Державного вищого навчального закладу
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
Протокол № 3 від 26.10.2017*

Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Івашенко А.І. та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Терещенка. – Київ : КНЕУ, 2017. – 495, [1] с.
ISBN 978–966–926–195–3

У монографії досліджено перспективи інноваційного розвитку корпоративних фінансів в Україні під кутом зору глобальних тенденцій у відповідній царині. Авторами монографії систематизовані ключові особливості розвитку корпоративних фінансів на ринках, що розвиваються (до яких належить і Україна), виявлені канали впливу окремих ланок фінансової системи країни на діяльність підприємств та обґрунтований інструментарій підвищення ефективності фінансового менеджменту в корпоративному секторі економіки.

УДК 334.78:336.1

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ПРОЦЕСИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ. . .	8
1.1. Корпоративні фінанси: глобальні виклики та інноваційні тренди. .	9
1.2. Глобалізація та локальний економічний розвиток	19
1.3. Міжнародні рейтингові системи в оцінці рівня локального економічного розвитку.	31
1.4. Міграція і концентрація капіталу: світові тенденції і вигоди для України	51
Висновки до розділу 1	63
Розділ 2. ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ	65
2.1. Контролінг у забезпеченні ефективного управління робочим капіталом корпорації.	65
2.2. Методичний інструментарій планування та контролю грошових потоків підприємств	76
2.3. Ставка витрат на капітал як інструмент корпоративних фінансів і контролінгу	101
2.4. Аналіз фінансової стратегії підприємства на основі матриці рентабельності.	113
2.5. Використання альтернативних концепцій бюджетування в українських компаніях.	124
2.6. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні фінансами корпорацій .	136
Висновки до розділу 2	145
Розділ 3. ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ	147
3.1. Інноваційний розвиток ринку деривативів: міжнародні тенденції та вітчизняні реалії	148
3.2. Методологічні основи продунційного визначення цін інструментів фінансового ринку	166
3.3. Управління банківськими ризиками	193
3.4. Роль фінансових посередників у фінансово-кредитному забезпеченні інноваційно-інвестиційної активності вітчизняних підприємств.	208
3.5. Резерви нарощування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ на основі вдосконалення системи ризик-менеджменту	224
Висновки до розділу 3	235

Розділ 4. СИСТЕМНІ ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ	237
4.1. The Deformed Corporate Finance Model in Ukraine: Weak Loans Demand and Investment Hyperflexibility	238
4.2. Диспропорції в управлінні кредиторською заборгованістю підприємств	255
4.3. Зниження негативних екстерналій високої концентрації власності корпорацій в процесі розвитку економічної системи	269
4.4. Детермінанти структури капіталу компаній: огляд наукових досліджень	290
4.5. Системні диспропорції розвитку орієнтованої на знання корпоративної бізнес-свідомості	299
4.6. Суперечності розвитку ринку похідних фінансових інструментів України	313
4.7. Стан фінансової підтримки розвитку аграрної сфери України: національний та регіональний аспекти	324
Висновки до розділу 4	340
Розділ 5. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ ВАЖЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ У КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ	342
5.1. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку підприємництва	343
5.2. Фінансово-кредитні та фіскальні важелі активізації бізнесу в Україні	353
5.3. Податкове регулювання діяльності ТНК: світова панорама	366
5.4. Tax Due Diligence як система мінімізації податкових ризиків	397
Висновки до розділу 5	410
Розділ 6. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА БІХЕВІОРИСТИЧНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ	413
6.1. Моделі та принципи корпоративного управління	414
6.2. Корпоративна модель управління у забезпечення конкурентоспроможності підприємства	426
6.3. Роль інтелектуального капіталу в сучасному корпоративному управлінні	438
6.4. Корпоративні інвестиції в нагромадження людського капіталу: реалії вітчизняного менеджменту	450
6.5. Корпоративне управління: поведінковий аспект	464
Висновки до розділу 6	475
Довідка про авторів	477
Список використаних джерел	480

ПЕРЕДМОВА

Відповідно до англomовної вікіпедії, категорія «фінанси» включає в себе три субкатегорії: особисті фінанси, корпоративні фінанси та публічні фінанси. Оскільки корпоративний сектор є основним джерелом ресурсів для функціонування публічних та особистих фінансів, корпоративні фінанси можна вважати фундаментом фінансової системи країни.

Останні десятиріччя корпоративні фінанси розвиваються під впливом процесів глобалізації, експансії нової, інформаційно-інноваційної економіки та перманентних фінансових криз. Водночас, вітчизняною фінансовою наукою досить часто ігноруються сучасні тенденції розвитку корпоративних фінансів, наукові методи вивчення фінансових процесів та новітні напрямки досліджень. З цілого ряду об'єктивних та суб'єктивних причин фінанси підприємств (корпоративні фінанси) у сучасній Україні, досить часто розглядаються як «придаток» до державних фінансів, що є наслідком домінування пострадянської фінансової школи. Цілком очевидно, що інтерпретація фінансової системи «зверху», з позиції державних фінансів, як це прийнято у вітчизняній фінансовій науці є односторонньою і недостатньою. Як наслідок, має місце значний розрив між запитами фінансової практики та пропозицією фінансової науки та освіти.

Практична квінтесенція корпоративних фінансів як науки – технологічна підтримка прийняття фінансових рішень. Відтак, ключовим завданням наукових досліджень у сфері корпоративних фінансів має бути обґрунтування новітніх інструментів та методів прийняття фінансових рішень у корпоративному секторі економіки, у тому числі визначення найбільш прийнятних форм та методів фінансування підприємств, формулювання критеріїв ефективного вкладення капіталу, розробка адекватних інструментів оцінки фінансово-інвестиційних ризиків.

Метою пропонованого монографічного дослідження є виявлення перспектив інноваційного розвитку корпоративних фінансів в Україні під кутом зору глобальних тенденцій у відповідній царині. Колективом авторів зроблено спробу систематизувати ключові особливості розвитку корпоративних фінансів на ринках, що розвиваються (до яких відноситься і Україна), виявити канали впливу окремих ланок фінансової системи країни на діяльність підприємств та обґрунтувати інструментарій підвищення ефективності фінансового менеджменту у корпоративному секторі економіки.

Корпоративні фінанси не можуть розвиватися виключно на локальному рівні. З огляду на міжнародний рух капіталів, товарів та послуг корпоративні

підприємства тим чи іншим чином мають бути інтегровані у глобальну економічну систему. Це означає, що процеси глобалізації впливають на діяльність підприємств, навіть якщо їх діяльність носить локальний характер. Відтак, інструментарій корпоративних фінансів має враховувати як глобальні тренди, так і локальні особливості. Зазначені питання досліджуються у першому розділі монографії. Авторами розділу є: Терещенко О. О. (§ 1.1), Буряченко А. Є. (§ 1.2), Івашенко А. І., Сибірянська Ю. В. (§ 1.3), Багацька К. В. (§ 1.4).

Конкурентні переваги корпоративні підприємства можуть забезпечити лише у разі, якщо технології генерування фінансових рішень ґрунтуватимуться на найновіших досягненнях науки і техніки. У другому розділі монографії висвітлено можливості використання інноваційного ресурсу контролінгу для розвитку корпоративних фінансів. Питання підвищення ролі контролінгу у розвитку корпоративних фінансів висвітлено: Бабяк Н.Д. (§ 2.1), Дребіт Г.М. (§ 2.2), Терещенко О.О. та Волошанюк Н.В. (§ 2.3), Алексін Г.О. (§ 2.4), Зінкевич Т.О. (§ 2.5), Чепка В.В., Павлюк Т.С. (§ 2.6).

Базовою категорією корпоративних фінансів та визначальним фактором діяльності підприємств є капітал. Не потребує доведення та обставина, що недієздатність окремих сегментів фінансового ринку є серйозною перешкодою для розвитку корпоративного сектору. Для більшості країн з ринками, що розвиваються характерним є низький рівень розвитку фондового ринку (ринку корпоративних цінних паперів). Для України ця проблема відзначається особливою гостротою, оскільки через тотальні маніпуляції та інформаційну неефективність, вітчизняний ринок капіталів не виконує жодної із покладених на нього функцій. З огляду на це, у третьому розділі монографії досліджено вплив інструментів фінансового ринку на розвиток корпоративних фінансів. Авторами розділу є: Примостка Л. О., Краснова І. В. (§ 3.1), Силантьєв С.О. (§ 3.2), Потій В. З., Куліш Г. П. (§ 3.3), Надієвець Л. М. (§ 3.4), Поліщук Є. А., Свириденко О. О. (§ 3.5)

Нерозвиненість інфраструктури фінансового ринку, значні фінансово-інвестиційні ризики, високий рівень корупції, неефективність державного регулювання зумовили системні диспропорції у розвитку вітчизняних корпоративних фінансів. Аномалії фінансів мікроекономічного рівня досліджуються у четвертому розділі. Авторами цього розділу монографії є: Зимовець В.В. (§ 4.1); Мельник К.В., Боришук А.В. (§ 4.2); Наконечна А. С., Лактіонова О.А. (§ 4.3); Поддєрьогін А.М., Корнилюк А.В. (§4.4); Приймак В.М., Романишин В.О. (§ 4.5); Солодка О. О. (§ 4.6), Сус Т. Й. (§ 4.7).

Рівень розвитку корпоративних фінансів значною мірою залежить від наявності чітких правил гри у відносинах всередині підприємств, між бізне-

сом та державою, між корпоративним та фінансовим секторами. Поштовх до запровадження цивілізованих правил гри має походити з боку держави. Для цього слід створити якісне інституційне забезпечення функціонування корпоративного сектору та грамотно використовувати фінансово-кредитні важелі державної підтримки фінансових інновацій, про що йдеться у п'ятому розділі монографії. Авторами *п'ятого розділу* є: Ушеренко С. В. (§ 5.1), Томнюк Т.Л. (§ 5.2), Максименко А. В. (§ 5.3), Грицино О.М. (§ 5.4).

Без усунення потенціалу зловживань та конфліктів інтересів на рівні підприємств, причин нераціональної поведінки та хибних рішень економічних агентів, успішний розвиток корпоративних фінансів є неможливим. Саме тому, у шостому розділі монографії досліджуються напрямки удосконалення корпоративного управління як системи, спрямованої на гармонізацію принципал-агент відносин на рівні корпоративних підприємств. Дослідженням сучасних тенденцій корпоративного управління і поведінкових фінансів займалися автори *шостого розділу* монографії, авторами якого є: Романишин В. О., фон Будау О. Г., Островська О. А., Свідерська І. М. (§ 6.1); Чеберяко О.В., Лозова Г.М. (§ 6.2); Островська Г. (§ 6.3); Притуляк Н. М. (§ 6.4); Скакальський Ю. С. (§ 6.5).

Матеріали монографії стануться в нагоді науковцям, фінансовим директорам компаній, контролерам, фінансовим аналітикам, представникам державних органів, що реалізують державну політику у сфері реального сектору економіки, фінансовим посередникам та аудиторам, а також студентам, які вивчають корпоративні фінанси та контролінг.

СИСТЕМНІ ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ЗНАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-СВІДОМОСТІ

Сучасний світ – це світ стрімкого розвитку, масштабних змін, створення і розпаду економічних і соціальних систем та інститутів. В такому круговороті метою будь-якої організації є забезпечення достатнього рівня ефективності функціонування. Вихід України з затяжної системної кризи і становлення на шлях стабілізації і розвитку передбачає переосмислення як владними структурами так і кожним громадянином пріоритетів суспільного існування. Передумовою є усвідомлення того що Україна вичерпала практично усі резерви технологій, що працюють на даний момент, як то технологій влади, управління, виробничих, інтелектуальних технологій тощо. Виключенням є поодинокі випадки, в яких працюють західні технології, що базуються знову ж таки на іноземному інтелектуальному капіталі, які відпрацювали свій інноваційний ресурс і запроваджуються виключно з метою отримання швидкого прибутку з максимальним використанням національних багатств України. Водночас Україна володіє надзвичайно багатими інноваційними ресурсами та інтелектуальним потенціалом (за даними інституту інтелектуальної власності в Україні щорічно видають близько п'ять тисяч патентів на винаходи та інтелектуальні права [1, 10]). За останніми даними, чинними в Україні є понад п'ятдесят тисяч різноманітних патентів (при чому значна частина винаходів за безцінь скуповуються іноземними компаніями чи нелегально вивозяться за кордон). Таким чином, на сьогодні компанії мають сформувати системну КМ (Knowledge Management)-орієнтовану організаційну свідомість, яка б акцентувала особливу увагу на найважливішому ресурсі – люди та їх знання, оскільки конкурентні переваги все частіше залежать від уміння одержати знання й розумно розпорядитися ними, та на основній новітній конкурентній перевазі –

інтелектуальних активах компанії (секретах виробництва, ідеях, технологіях інших ноу-хау – знаннях).

Формування та розвиток корпоративної бізнес-свідомості, як цілеутворюючого елементу соціально-економічної системи, зумовлюється принципами та закономірностями системних трансформацій. Цим пояснюється зростання зацікавленості сучасного бізнес-середовища до наукового осмислення трансформаційних процесів організаційної діяльності, що призвело до виникнення і розвитку цілого комплексу наук (загальна теорія систем, кібернетика, теорія управління, синергетика, управління знаннями, біхевіористика тощо), в яких розглядаються як загальні так і часткові аспекти становлення, функціонування і розвитку організацій. Природно виникає потреба в адекватному сучасності визначенні трансформаційного процесу, його сутності та природи. Саме „трансформаційний процес” наштовхує на уяву, що це деякий стан між минулим і майбутнім, між „старим” і „новим” станом. Однак спроби обґрунтувати „трансформаційний процес” як стан детермінований минулим як причиною і майбутнім як цільовим станом наштовхуються на значні труднощі. Це пояснюється невизначеністю як „минулого” так і „майбутнього”. В пошуках обґрунтувань для нових управлінських рішень першому постійно знаходяться нові інтерпретації, а друге – як сукупність соціальних цілей, не просто суперечливе, але й антагоністичне, оскільки на нього проектується несумісні соціальні ідеали і сподівання. До того ж уявлення про соціальні цілі постійно змінюються під впливом жорсткої ірраціональної боротьби.

В рамках такого бачення трансформаційних процесів соціально-економічних систем для його обґрунтування пропонується метасистемну методологію динаміки об’єктів складної природи, яка однозначно визначається механізмом міжсистемних взаємодій [2]. Розглядаючи властивості об’єкту як метасистеми¹, передусім необхідно враховувати якість ірраціональних взаємозв’язків систем, які не є цілісними. Системи, які входять у метасистему, утворюють певну сукупність, але внаслідок невпорядкованості міжсистемних

¹ Метасистема – це деяка сукупність самостійних систем, ірраціонально взаємодіючих між собою (авт.)

взаємодій, різноманітності їх типів (наприклад, сприяння і протидія, конфлікт і співпраця), а також їх значної мінливості, тобто варіативності, системи не утворюють певної структури і, відповідно, її рівнів і ієрархії. Невизначеність, неоднозначність, неузгодженість, непередбачуваність і відсутність стійкості міжсистемних взаємодій призводять до непропорційності і несумісності між впливом і результатом, який досягається при функціонуванні метасистеми. Тому у ньому не можуть існувати довільні механізми управління, що передбачають обов'язкову наявність керуючої компоненти (або суб'єкта управління) і керованої компоненти (або об'єкта управління), відносини між якими реалізуються тільки у вигляді зворотніх зв'язків, які полягають у пропорційності керуючих впливів до величини неузгодженості між цілями і поточним станом. Фактично замість управління у метасистемі, де відбувається активна взаємодія повністю самостійних систем, в зв'язку з чим ускладнюється регламентування суб'єкту і об'єкту управління, слід говорити про дію механізмів іррегуляції². Міжсистемні взаємодії неоднозначно зумовлюються індивідуальними цілями кожної з систем, співпадаючими або не співпадаючими між собою. У соціальних метасистемах ці взаємодії також можуть визначатися більш загальними, багато у чому невизначеними цінностями і нормами різного виду (етичними, професійними тощо). Необхідність взаємодій між системами є джерелом функціонування метасистеми. Саме ця необхідність визначає і пояснює активність окремих систем і диктує багатоваріантність її спрямованості. Різна спрямованість цієї активності, у свою чергу, зумовлює характер і динаміку розвитку метасистеми.

Перетворення систем у метасистему і навпаки може відбуватися різними способами. Так, розпад системи на окремі самостійні системи (або мікросистеми), які до цього були її підсистемами або елементами, і утворення з них метасистеми здійснюється внаслідок появи ірраціональних взаємодій між ними і супроводжується звуженням первинних меж управління. Об'єднання, синтез систем у більш загальну систему (макро- або метасистему) реалізується у

² Від іррегулярний - лати. *irregularis* - неправильний, не підпорядкований певному порядку. (Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. - 1736 с.)

процесі зміни типів ірраціональних міжсистемних взаємодій і трансформації, перетворення їх у раціональні, що призводить до розширення меж управління.

Таким чином, у описаній вище динаміці взаємних перетворень систем і метасистем найбільш значущими властивостями системи виступають раціональність взаємодій і існування меж управління, що визначають сферу її впливу. З огляду на це пропонуємо власне визначення системи: система – це об'єкт, що є деякою множиною елементів, які знаходяться у раціональних взаємовідносинах і взаємозв'язках між собою, характер яких спрямований на отримання певного сфокусованого корисного результату, і утворюють цілісність, межі якої задаються межами управління. На наш погляд, саме таке визначення найбільш адекватно відповідає принципам системного підходу. При цьому поняття “система” і “метасистема” взаємодоповнюють одне одного, що дозволяє без протиріч аналізувати широкий спектр найрізноманітніших, навіть суперечливих і протилежних за своєю природою явищ, які раніше досить довільно об'єднувалися у одному понятті “система”. Крім того, як бачимо, зникає необхідність конструювання численних визначень системи на основі виділення нецілісності як її основної властивості і різного роду відносин, зв'язків або взаємодій у деякій множині елементів. В рамках наведеної вище методології можна обґрунтувати динаміку соціально-економічних систем і визначити природу трансформаційних процесів (рис. 1).

Трансформаційні соціальні системи динамічні і нестійкі. Для них характерні особливі уявлення нелінійних систем, такі як:

- критичність (наявність таких критичних значень параметрів системи, які призводять до некерованості системи – на рисунку період динамічного хаосу
- поява ірраціональних взаємодій між елементами системи переводить у нестійкий стан; досягнення критичної маси ірраціональних взаємодій зумовлює трансформаційні процеси);
- цілісність (неприйнятність проведення декомпозиції системи; у трансформаційних процесах цілісність слід розглядати у метасистемному

значенні - єдність), динамічний хаос (внутрішній стан, поведінка системи не пов'язані з впливом зовнішнього середовища);

- відсутність чіткого правила впливу (управління).

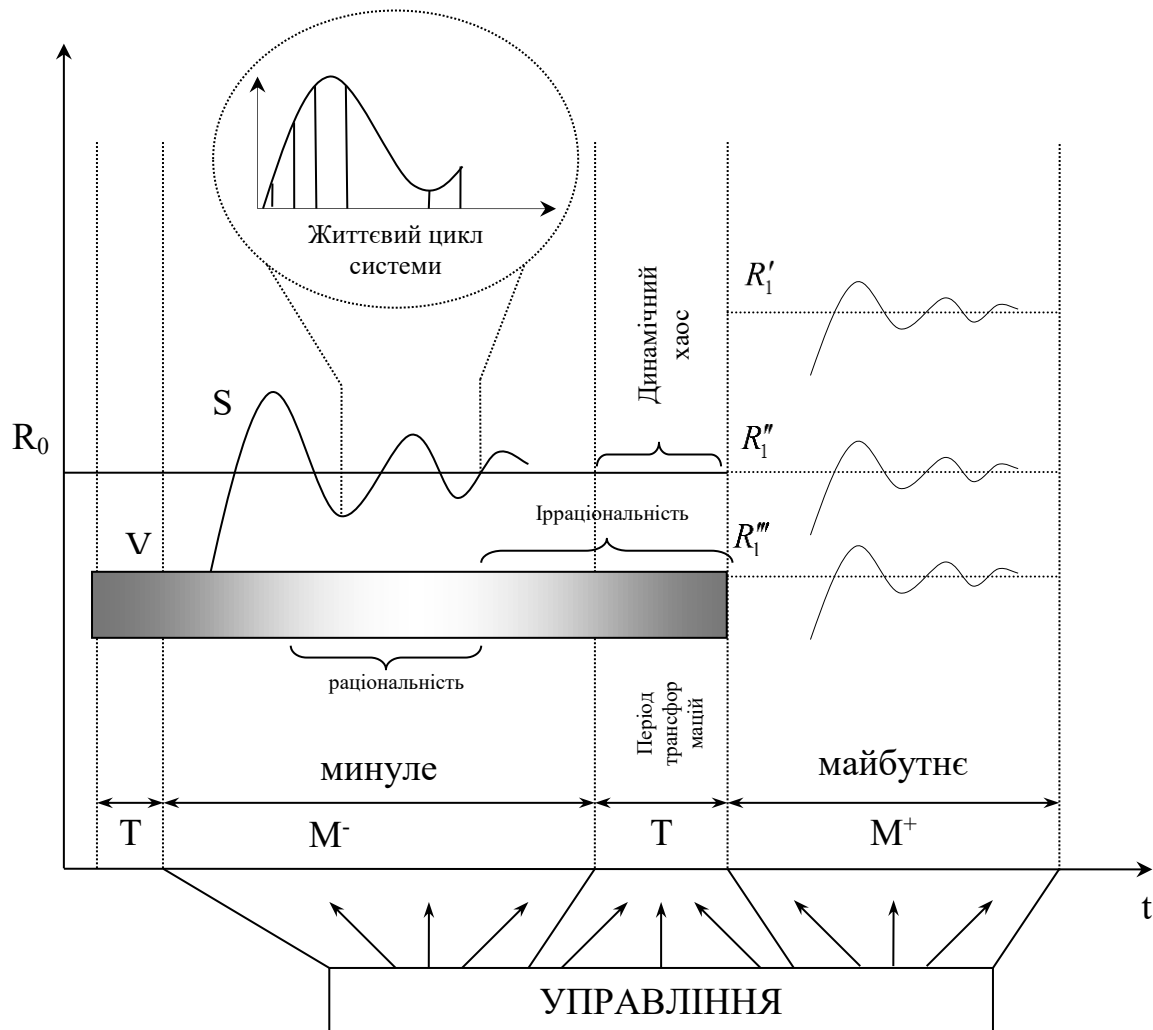


Рис. 1. Динаміка трансформацій організаційних систем

Для опису стану системи (**S**) можна використати модель зростання Форрестера [3] (слід зазначити, що в загальному випадку кожен цикл функції зростання Форрестера можна трактувати як життєвий цикл системи).

Тоді в рамках механізму міжсистемних взаємодій перехід із стійкого стану розвитку до трансформаційних процесів здійснюється під впливом зміни взаємодій (**V**) між елементами системи від раціональних до ірраціональних. Ефективність трансформаційних процесів, у цьому випадку, є здатність вивести систему на новий стійкий рівень розвитку R^0 (R^0 - межа зростання,

$R_1''' < R^0 = R_1'' < R_1'$) і залежить перш за все від управління – цілеспрямованого регулювання стихійних соціальних процесів. Водночас, якість трансформаційних процесів, організаційних перетворень соціально-економічних систем залежить від рівня економічно розвитку країни, її природних і людських ресурсів, особливостей національної культури та політичного устрою. Тому динаміка функціонування соціально-економічних систем не закінчується ніколи. Система повинна вдосконалюватися і розвиватися увесь час в процесі своєї експлуатації разом з прогресом методологій управління.

Зважаючи на закономірності системних трансформацій, можна виокремити базові компоненти вектора формування та розвитку бізнес-структур, які визначають рівень КМ-орієнтованої організаційної зрілості управлінської свідомості менеджменту компанії (рис. 2) та описати динаміку її трансформаций (1-4) [12]:

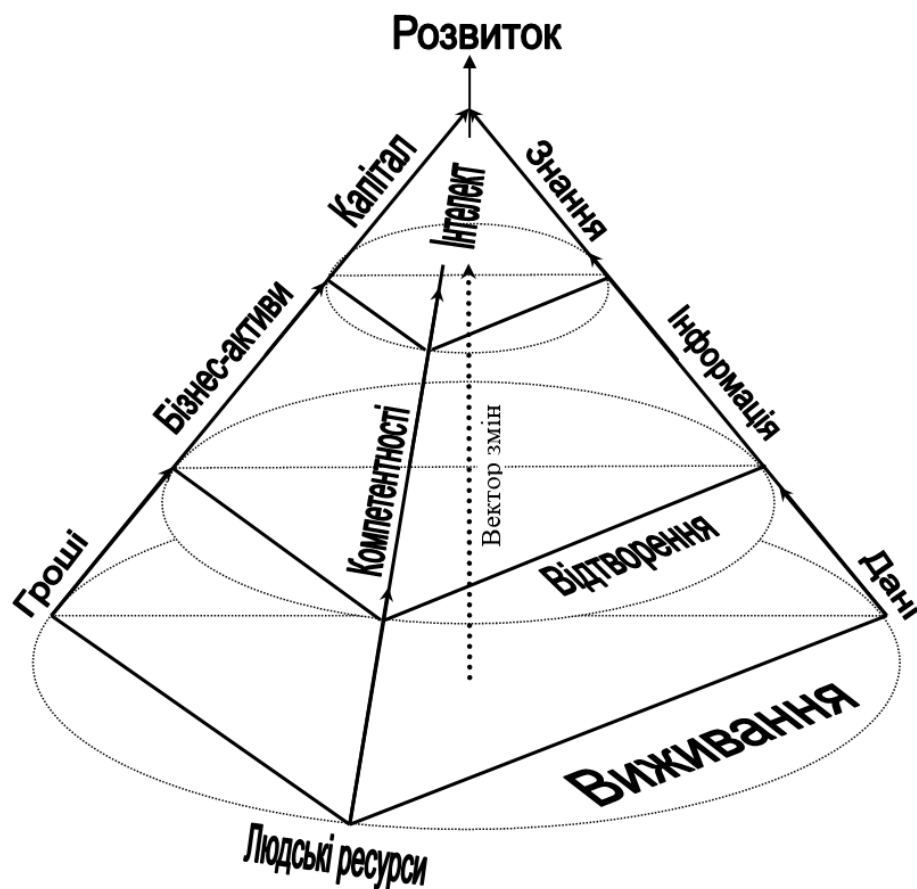


Рис.2. Піраміда організаційної КМ-зрілості

$$\text{ОРГАНІЗАЦІЙНА ЗРІЛІСТЬ} = F (\text{Виживання, Відтворення, Розвиток}) \quad (1)$$

де F – функціонал, що встановлює співвідношення частки кожного параметру відповідно до рівня зрілості бізнес-структури.

Кожен рівень має свій базис, що адекватно відображає бізнес свідомість як осіб, що приймають рішення (ОПР) так і менеджменту організації в цілому, зокрема, рівень організаційної зрілості «виживання» (2), як правило, характеризуються зародженням/стабілізації бізнесу, формуванням базису бізнес-свідомості, націленої на утримання стартових позицій і своєї ніші на ринку з подальшим їх поглибленням.

$$\text{ВИЖИВАННЯ} = \{ \text{Гроші, Людські ресурси, Дані} \} \quad (2)$$

Наступний рівень «відтворення» зумовлює наявність адекватного механізму реакції на зміни при тиражуванні (відтворенні бізнес-циклу) попереднього рівня, тобто бізнес-свідомість націлена на гнучку систему раціональних управлінських рішень відповідно до динаміки попиту ринку.

$$\text{ВІДТВОРЕННЯ} = \{ \text{Бізнес-активи, Компетентності, Інформація} \} \quad (3)$$

Рівень «розвиток» передбачає синергію двох попередніх рівнів, що акумулює усі наявні ресурси організації у капітал, нематеріальну складову людських ресурсів в інтелектуальний капітал (інтелект організації), а дані та інформацію у субстанцію, що використовується людиною (ОПР, експертом, фахівцем тощо) за певними правилами, відповідно до визначених процедур і з урахуванням (свого і/або інших людей) ставлення (розуміння, схвалення, ігнорування, погодження, заперечення тощо) – знання.

$$\text{РОЗВИТОК} = \{ \text{Капітал, Інтелект, Знання} \} \quad (4)$$

Водночас, переорієнтація компанії на вектор управління знаннями потребує кардинального переосмислення загальної моделі організації та її системи управління, що вимагає формування та реалізацію стратегії організаційних змін орієнтованих на знання (рис. 3) [14-16].

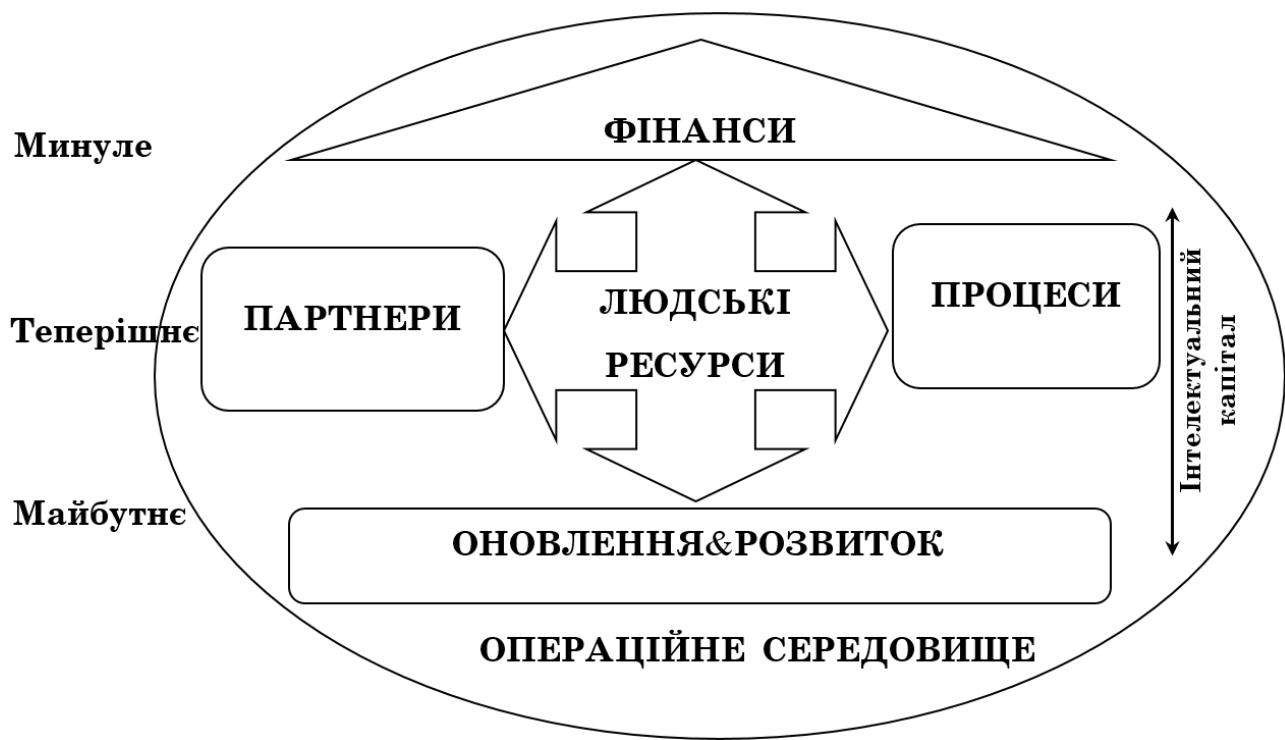


Рис. 3. КМ-орієнтована модель корпоративних трансформацій [14-16]

Будь-які зміни в як у суспільстві так і в організації, навіть незначні, вимагають наявності необхідних передумов. Можливість реалізації КМ-орієнтованих організаційних змін передбачає наявність достатнього рівня (рис. 3):

- інноваційно-інвестиційної ділової свідомості;
- наукових/науково-технічних результатів³;
- людських ресурсів (високоосвічених активних фахівців як носіїв інтелектуального капіталу).

Аналіз виокремлених факторів впливу на КМ-свідомість показав, що в Україні позитивна тенденція щодо створення наукових/науково-технічних результатів і за умови збереження темпів розвитку та підвищення рівня їх якості є всі підстави стверджувати про стабільність базису інноваційних проектів. Такого ж рівня в бізнес-колах спостерігається інноваційно-інвестиційна

³ Науковий результат - нове знання, одержане в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксоване на носіях наукової інформації у формі звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо; науково-прикладний результат - нове конструктивне чи технологічне рішення, експериментальний зразок, закінчене випробування, розробка, яка впроваджена або може бути впроваджена у суспільну практику [4]

свідомість, яка підкріплена готовністю інвестувати в надризикові інноваційні проекти.

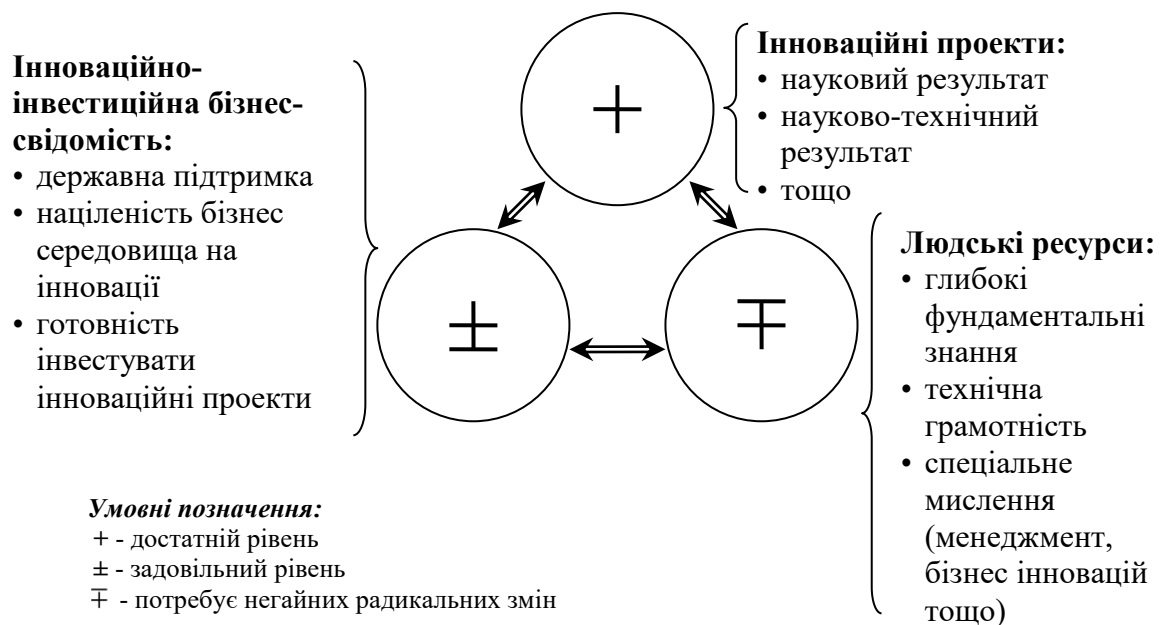


Рис. 3. Фактори впливу на формування КМ-орієнтованої бізнес-свідомості

Водночас факторами інноваційності сучасного бізнесу також є перенасичення ринків однотипними товарами/послугами та глобалізація бізнесу, яка витісняє з ринків малі та середні підприємства і стимулює їх до пошуку нових ринків, а отже реалізацію інноваційних проектів (в цьому випадку як засіб державного регулювання може стати створення на державному рівні законодавчої бази бізнесу інновацій).

Щодо фактору забезпеченості бізнесу фахівцями з достатнім рівнем КМ-свідомості, то тут доцільно вжити відповідні радикальні зміни. Зокрема, поділяючи вітчизняну вищу освіту на класичну і галузеву, було б доцільно відвести на долю класичної освіти саме формування фахівців з інноваційно-інвестиційною свідомістю. Для цього класичним закладам освіти необхідно зберегти свою позицію щодо лідерства в освітянській сфері, а саме: – *поглибити фундаментальну підготовку* (на даний момент є достатньо високі показники, хоча спостерігається тенденція до їх зниження); *набути нову якість освіти*: – підготовка технічно грамотних фахівців; – *імплементувати спеціальне мислення* (націленість на бізнес-інновації незалежно від сфери діяльності).

Реалізація такого підходу зумовить появу нової генерації фахівців, здатних повною мірою акумулювати весь ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал компанії і сфокусувати його на реалізацію стратегії підприємства відповідно до реалій гіпердинамічного бізнес-середовища. Водночас, на сьогодні, вітчизняний ринок праці не здатний забезпечити потреби у фахівцях з достатнім рівнем професійних компетентностей [11], що пов'язано з:

- системними дисфункціями системи вищої освіти України (за даними світового банку 16% економічного зростання у країнах з перехідною економікою обумовлені фізичним капіталом, 20% - природним капіталом, а 64% - людським капіталом. Для розвинених країн частка витрат на освіту від ВВП становить у Франції близько 7%, Японії та США – 6%, Німеччині – 4,5%. Для України характерні зовсім інші тенденції [5]. Починаючи з 60-х р.р. минулого століття спостерігається тенденція скорочення витрат на освіту. На початку 90-х р.р. видатки на освіту становили 2,7% від ВВП, що в 3-4 рази менше, ніж у розвинених країнах [6]. У 2016 році державне фінансування на вищу освіту в Україні становило менше 1,6% ВВП та 0,7% – недержавне фінансування):

- комерціалізація освітянських послуг (надмірні акценти на комерціалізації освітянських послуг спричинили втрату зв'язку між системою вищої освіти України і реальним бізнесом);
- корупція в системі середньої та вищої освіти тощо;
- низькі зовнішні/внутрішні стандарти освітянської сфери;
- високий рівень «іміджового попиту» населення до вищої освіти та її доступність (через значну кількість ВНЗ);
- формальний підхід до впровадження європейських стандартів освіти (зокрема, Болонської декларації тощо);
- потребами сучасного бізнес-середовища:
 - недостатній рівень як інноваційно-інвестиційної бізнес-свідомості так і наукового підходу до управління (в тому числі, спостерігається надання переваги більшістю керівників інтуїтивному управлінню, і як наслідок, в структурному капіталі

компанії відсутні чітко визначені професійні компетентності фахівців);

- недовіра щодо рівня професійної підготовки випускників ВНЗ тощо;
- низький рівень корпоративної соціальної відповідальності тощо.

В результаті, зважаючи на поточний стан в системі освіти України, взаємозв'язок між бізнесом та вітчизняною вищою освітою повністю втрачено – з одного боку, бізнес не може чітко визначити, які професійні компетентності фахівців необхідні для ефективного господарювання, а з другого боку, система вищої освіти України готує, в своїй більшості, незатребуваних або частково затребуваних на ринку праці України фахівців. В цьому випадку ініціативу щодо визначання та обґрунтування професійних компетентностей фахівців має взяти на себе наука.

Шляхом наукового обґрунтування практичних потреб реалій сучасного бізнес-середовища можна виокремити необхідні і достатні вимоги до професійних компетентностей сучасного фахівця, з одного боку, він має володіти достатнім професійним інструментарієм в конкретній предметній сфері (відповідно до виду діяльності компанії) – базові професійні компетентності, а з іншого боку – управлінець має володіти спеціальними професійними компетентностями в сфері інформаційних технологій і систем (IT&C) та відповідного рівня комунікаційних компетентностей (в т.ч. компетентностей ділового спілкування і міжособистісних взаємовідносин, лінгвістичних і соціальних компетентностей, компетентностей емоційного інтелекту тощо).

Таким чином, необхідний (мінімальний) рівень професійних компетентностей сучасного фахівця неодмінно має складатися із комплексу (табл. 1) [11]: *базових компетентностей* (професійних, інтелектуальних, ситуативних, соціальних компетентностей); *елементарних компетентностей IT&C-грамотності* (компетентності в сфері Internet, телекомунікацій, роботи з оргтехнікою, навика роботи принаймні в одній автоматизованій інформаційно-аналітичній системі ERP-класу тощо); *ключових комунікаційних*

компетентностей (базові навички CRM-технологій, вільне володіння щонайменше однією іноземною мовою тощо); *індивідуальні особистісні характеристики*.

Таблиця 1

КМ-орієнтований кластер професійних компетентностей фахівця

Група компетентностей	Компетентності
Базові професійні компетентності	– достатній професійний набір підходів, методів та інструментів в конкретній предметній сфері відповідно до виду діяльності організації та вимоги до посади: – професійних, – інтелектуальних, – ситуативних, – соціальних тощо – вміння адекватно зрозуміти та інтерпретувати поставлені цілі та задачі; – вища освіта (відповідно до посади); – досвід роботи у відповідній галузі (вітається) тощо.
Компетентності у сфері IT&S	– компетентності в сфері Internet, телекомунікацій, роботи з оргтехнікою; – навички роботи принаймні в одній автоматизованій інформаційно-аналітичній системі ERP-класу (SAP, Microsoft Dynamics та інших); – MS Office, інформаційно-довідкові системи; – спеціальне програмне забезпечення (відповідно до посади) тощо.
Комунікативні компетентності	– навички у спілкуванні з партнерами та споживачами, підлеглими та керівництвом; – ініціативність, винахідливість при виборі джерел і прийомів пошуку інформації та її структуризації; – вміння самопрезентації та презентації продукту, створення позитивного іміджу організації; – вміння та готовність роботи у команді; – навички самоорганізації; – розуміння структури, форм і каналів комунікативних взаємодій; – вміння логічно виражати свої думки та прислуховуватися до думок; – вміння правильно ставити та відповідати на питання тощо.
Індивідуальні характеристики	– доброзичливість, чесність, відкритість; – розуміння/повага до інших; – лідерські якості; – гнучкість, аналітичне мислення, принциповість; – здатність до швидкого навчання (самонавчання); – стресостійкість та рішучість; – усні та письмові навички (українська, російська, англійська мови); – націленість на результат, високий рівень мотивації; – навички управління проектами та особистий тайм-менеджмент; – відповідальність, ініціативність, оперативність; – пунктуальність, активна життєва позиція, уважність до деталей тощо.

Достатній рівень професійних компетентностей фахівця вимагає наявності корпоративних компетентностей, що визначаються відповідно до рівня організаційної зрілості компанії, етапу її життєвого циклу та кваліфікаційних характеристик професійної діяльності (табл. 2) [7, 11].

Таблиця 2

Цільові організаційно-управлінські компетентності фахівця
відповідно до рівня організаційної зрілості компанії

	Тип управління	Компетентності	Завдання	Недоліки
Сімейна компанія	Управління здійснюється на основі індивідуальних якостей і досвіду керівника	Наявність управлінської позиції; – уміння бути уважним до роботи кожного; – раціонально розподіляти роботу виходячи з індивідуальних особливостей; – підтримувати гарний емоційний настрій.	– Раціональний вибір ключових фігур. – Розвиток управлінської позиції. – Розвиток навичок ситуативного лідерства. – Розвиток навичок регулювання емоційно складних ситуацій. – Розвиток комунікативної компетентності.	Керівником стає фахівець з високим рівнем професійних компетентностей. Відсутність розрізнення функції фахівця і керівника і/або вони нечіткі
Невелика компанія, що розвивається	Управління здійснюється за рахунок чіткої постановки рутинних завдань, стандартизації різних видів робіт	Навички оперативного управління. – Уміння ставити завдання, здійснювати правильний контроль, делегування, систематичний зворотний зв'язок.	– Стандартизація робіт на кожній ділянці. – Розробка стандартів управлінської діяльності. – Навчання навичкам оперативного управління. – Впровадження стандартів управлінської діяльності. – Навички проектного управління.	Оперативне управління підмінюють владним впливом, відсутність стандартів управління

	Тип управління	Компетентності	Завдання	Недоліки
Багаторівнева, вертикально інтегрована компанія	Управління здійснюється за рахунок консолідованої роботи різних за функціями підрозділів з досягнення загальної мети	Реалізація системного управління. – Декомпозиція загального завдання до цілей підрозділу. – Застосування принципів системного управління . – Узгодження цілей. – Колегіальне прийняття рішень. – Управління бізнес-процесами.	– Стандартизація діяльності компанії в цілому. – Запровадження системних процедур управління: атестація, бізнес планування, бюджетування тощо. – Впровадження системи постановки цілей і оцінки діяльності. – Розвиток навичок комунікативного управління бізнес середовищем (наради, колегіальне прийняття рішень, узгодження цілей). – Розвиток навиків структуризації цілей, показників досягнення результатів. – Навички процесного управління.	Концентрація на управлінні виконанням завдань, невміння перейти від завдань до цілей. Невірний вибір показників ефективності роботи
Велика компанія, орієнтована на розвиток	Управління здійснюється за рахунок умінь стимулювати співробітників виконувати поставлені завдання	Реалізація мотивуючого управління. – Знання законів мотивації/стимулювання і умінь їх використовувати в управлінській діяльності. – Наявність навичок лідерства.	– Підміна об'єкта управління: замість результату, об'єктом управління стає мотивація співробітників. – Розробка заходів мотивуючого управління та управління на основі емоційного інтелекту. – Навчання навичкам мотивуючого управління. – Розвиток навичок прийняття рішень на основі даних про динаміку мотивації. – Розвиток навичок лідерства.	Адміністрування і диспетчеризація – замість управління

	Тип управління	Компетентності	Завдання	Недоліки
Компанія - лідер	Управління включає розробку стратегії і здійснюється на основі емоційного інтелекту за допомогою емоційного лідерства, що дозволяє здійснювати реалізацію стратегії	Стратегічне управління – Навички емоційного лідерства – Уміння впливати на бажання людей виконувати поставлені перед ними завдання як свої власні. – Збереження і передача накопичених знань – Спрямоване формування корпоративної культури компанії	– Створення відповідності між стратегічними цілями, зонами відповідальності, повноважень і організаційною структурою – Створення і підтримка норм корпоративної культури, культури управління – Створення системи управління знаннями, наставництва і коучингу – Розвиток лідерських якостей у керівників – Розвиток емоційного інтелекту – Розвиток навичок наставництва і коучингу – Уміння приводити структуру цілей у відповідність структурі діяльності	Переоцінка раціональних методів управління. Недооцінка емоційного компонента управління. Відсутність навичок емоційної саморегуляції

У випадку корпоративних компетентностей модель професійних управлінських компетентностей становить КМ-орієнтований кластер, у якому раціонально поєднуються знання, вміння, досвід, інтелектуальні, соціально-орієнтовані та психофізичні здібності конкретного індивіда.

Формування професійних компетентностей фахівців, адекватних сучасному бізнес-середовищу, вимагає як від суспільства в цілому так і від бізнесу усвідомлення потреби інвестувати в людські ресурси та освітню інфраструктуру. Інвестування в людські ресурси має враховувати весь комплекс факторів як на макро- так і на мікрорівні, а його структура – унікальні особливості притаманні окремій організації відповідно до її політики управління персоналом (рис. 3) [13]. Водночас, кожна організація, прагнучи отримати максимальний зиск від своїх інвестицій, має враховувати і ризики таких капіталовкладень, які будуть зумовлені індивідуальними умовами господарювання окремої організації і визначатися специфікою організаційної моделі її функціонування.

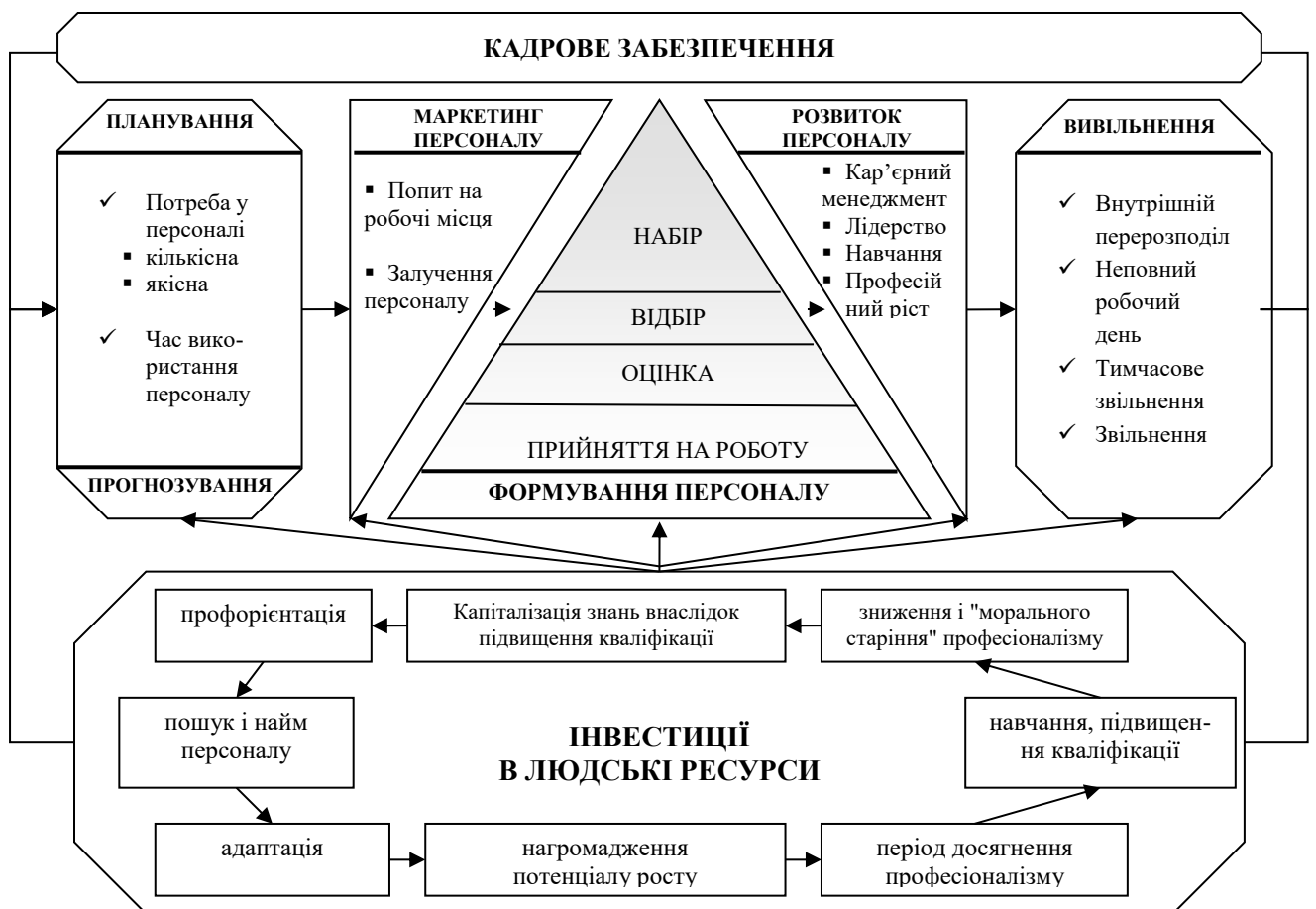


Рис. 3. Процес та структура інвестицій в людські ресурси

Однак, можна виокремити загальні фактори, які поглиблюють ризик інвестицій в людські ресурси, а саме: – ризик буде вищим, якщо організація проводить нерегулярні і точкові заходи щодо управління персоналом; – в компанії не проводиться (або недостатній) контроль якості функцій управління персоналом; система управління персоналом не відповідає організаційній моделі, а отже стратегії підприємства тощо [8,9].

Таким чином, формування нової КМ-орієнтованої соціально-економічної реальності сучасного бізнес-середовища через усвідомлення інноваційної-інвестиційної політики вітчизняних компаній та суспільства в цілому надає повноцінну можливість отримати максимальну користь від потужного потенціалу феномену управління знаннями і перебуває у прямій залежності від того, якою мірою людські ресурси зможуть реалізувати цю можливість шляхом реалізації компетентнісного потенціалу. При цьому, синергетичним ефектом

розвитку КМ-орієнтованої організаційної зрілості компанії є поява інноваційної бізнес-свідомості сфокусованої на інвестиційній стратегії розвитку її інтелектуального капіталу.

References

1. Патентно-інформаційні фонди. Український інститут інтелектуальної власності [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу: <http://www.uipv.org>
2. Приймак В. Концептуальні основи системної методології управління: теоретичний аспект / В. Приймак. // Вісник КНТЕУ. – 2001. – №3. – С. 45–53.
3. Форрестер Д. Мировая динамика / Д. Форрестер. – М.: ООО "Издательство АСТ; СПб.: Terra Fantastica, 2003. – 379 с.
4. Закон України "Про наукову та науково-технічну діяльність" [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР), № 3, ст.25. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
5. Когут І., Стадний Є. Бюджет освіти та науки 2017: що пропонує уряд? \ <https://cedos.org.ua/uk/osvita/biudzhets-osvity-ta-nauky-2017-shcho-proponuie-uriad>
6. Фінансування освіти: скільки, кому і як? \ <https://dt.ua/finances/finansuvannya-osviti-skilki-komu-i-yak-.html>
7. Белущенко Т. Модели компетенций. Пример построения модели корпоративных компетенций [текст] / Т. Белущенко // Кадровик України. - 2008. - №5. - С. 112-116.
8. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки [Електронний ресурс] / Е. Юртайкин \ <http://www.altrc.ru>
9. Gary S. Becker. Economic Analysis and Human Behavior. In: L. Green and J.Kagel (eds.) Advances in Behavioral Sciences. Norwood (N.J.): Ablex Publ. Corp., 1987, v.1, p.3-17. L The University of Chicago Press, 1976. Перевод к.э.н. Р. И. Капелюшникова [Електронний ресурс] \ <http://gallery.economicus.ru>
10. Дрозденко В. Інновації в епоху глобалізації [Електронний ресурс] \ В. Дрозденко. Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України. \ <http://iweir.org.ua>
11. Приймак В. Модель професійних компетентностей сучасного менеджера / В. Приймак. // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2012. – №136. – С. 49–52.
12. Pryimak V. Prerequisites of business-awareness which is knowledge oriented /V. Pryimak // International scientific practical seminar ‘Ukraine-EU-CZECH republic current status and future trends’. Prague. – 2011. – С. 118–122.
13. Приймак В. Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку / В. Приймак. // Волинський державний університет імені Лесі Українки. – 2006. – №8. – С. 9–13.
14. Guerrilla MBA. The core content of an Ivy League MBA [Електронний ресурс] \ <http://www.clickok.org>
15. Leif Edvinsson Corporate Longitude: What you need to know to navigate the knowledge economy. Financial Times Prentice Hall (July 15, 2002). 224 p.
16. Baruch Lev Baruch Lev Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Brookings Institution Press, June 1, 2001. 231 p.

Наукове видання

**ТЕРЕЩЕНКО Олег Олександрович
БАБЯК Наталія Дмитрівна
ІВАЩЕНКО Алла Іванівна та ін.**

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ:
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Монографія

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора *О. Терещенка*

Видано в авторській редакції

Художник обкладинки *Є. Мироненко*
Коректор *І. Савлук*
Верстка *О. Федосенко*

Підп. до друку 30.10.2017. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 28,82.
Обл.-вид. арк. 32,81. Наклад 300 пр. Зам. 17-5396.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua