

Рецензенти:

Ковальчук Світлана Володимирівна – д.е.н, професор, завідувач кафедри маркетингу і торговельного підприємництва, Хмельницький національний університет;

Польцин Ян – д.е.н, професор, Державний університет імені Станіслава Сташица;

Рекуненко Ігор Іванович – д.е.н, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет;

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
(протокол № 13 від 23 червня 2022 року)*

Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер, канд. екон. наук, доц. Л. О. Сигиди. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 363 с.

ISBN 978-966-657-906-8

У монографії розглядаються теоретико-методологічні та методичні підходи до вирішення проблеми комерціалізації інновацій.

Висвітлено особливості здійснення інноваційного підприємництва, розкриті соціальні аспекти інноваційної підприємницької діяльності, систематизовані та розкриті особливості інновацій у цифровому маркетинговому середовищі, описані економічні та організаційні особливості комерціалізації інновацій, визначені ключові аспекти забезпечення інтелектуального захисту у процесі комерціалізації інновацій, викладено дослідження цифрових технологій та механізмів забезпечення комерціалізації інновацій, а також здійснено аналіз глобальних трендів розвитку інноваційної діяльності.

Для фахівців у галузі маркетингу інновацій, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

Зміст

Вступ	5
Розділ 1. Інновації у маркетингу та інноваційне підприємництво	
1.1. Роль економічного механізму маркетингу в управлінні ринковою діяльністю підприємства	9
1.2. Формування маркетингової програми компанії	15
1.3. Корпоративне фінансове управління: системи оцінки корпоративних ризиків і способи мінімізації їхнього впливу	22
1.4. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств	45
1.5. Вплив інформації на зміни у поведінці кінцевого споживача за умов становлення індустрії 4.0	52
1.6. Методичні підходи до формування стратегії управління розвитком туристичної галузі	62
1.7. Сучасний стан та перспективи розвитку електронної комерції в Україні в умовах сьогодення	73
1.8. Інновації електронного бізнесу в умовах впливу пандемії	80
Список використаних джерел	89
Розділ 2. Соціальні аспекти інноваційного підприємництва	
2.1. Соціальне підприємництво як інноваційна форма бізнесу	95
2.2. Соціальні зміни організації в сучасних умовах	101
2.3. Когнітивні викривлення в бізнесі та економіці	108
2.4. Механізм управління інформаційними ресурсами на підприємстві	114
2.5. Визначення рівня адаптованості викладачів-початківців до практичної діяльності в медичних ЗВО	120
Список використаних джерел	128
Розділ 3. Інновації в цифровому маркетинговому середовищі	
3.1. Генезис поняття штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі	133
3.2. Можливості і переваги використання інструментів штучного інтелекту у цифровій маркетинговій діяльності	141
3.3. Маркетингові інтернет-технології у сфері послуг	150
3.4. Чат-бот – імітація двосторонньої комунікації у маркетингу	156
3.5. Learning factories в епоху цифрових трансформацій	166
Список використаних джерел	173
Розділ 4. Комерціалізація інновацій - шлях до виведення інновацій на ринок	
4.1. Інновації та їх комерціалізація: понятійний апарат та індикатори	177
4.2. Основні компоненти комерціалізації інновацій: перешкоди та фактори успіху	183
4.3. Методи комерціалізації інноваційної продукції: переваги та недоліки	190

Індустрії 4.0: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації», № ДР 0122U000780, а також ініціативні розробки авторів, які представляють інші установи:

- Бойко О.М., к.е.н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інноваційної політики, економіки та організації високих технологій ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (п. 7.5);
- Бондар Ю.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки Льотної академії Національного авіаційного університету (п. 6.2);
- Бутко Н.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (п. 4.1);
- Васюткіна Н.В., д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і рекламного бізнесу ПЗВО «Міжнародний європейський університет» (п. 7.5);
- Весперіс С.З., к.е.н., доц., викладач Класичного фахового коледжу Сумського державного університету (п. 1.5);
- Горященко Ю.Г., д.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів (п. 2.1);
- Гришко Н.Є., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського (п. 6.1);
- Гуцалюк О.М., д.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної діяльності Приватного закладу вищої освіти «Міжнародний європейський університет» (п. 6.2);
- Даценко В.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Університету митної справи та фінансів (пп. 3.3, 2.1);
- Домбровська С.О., к.е.н., старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету (п. 1.3);
- Дронова Т.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Університету митної справи та фінансів (п. 3.3);
- Дубницький В.І., д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами ДНУ ім. Олеса Гончара (п. 5.1);
- Дума О.В., ст. викладач Національного університету «Львівська політехніка» (п. 4.5);
- Жабін С.О., к.і.н., старший науковий співробітник відділу історії та соціології науки і техніки ДУ «ІДНТПІН ім. Г.М. Доброва НАН України» (п. 6.4);
- Жамбей Т.В., аспірантка кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету (п. 2.4);
- Ізотова Л.І., старший викладач кафедри ділової мови та перекладу Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (п. 7.4);
- Ільченко В.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів (п. 2.1);
- Капраль О.Р., к.е.н., асистент кафедри маркетингу та логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 2.3);
- Кирилюк В.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (п. 2.2);
- Ключко А.О., доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри романо-германської філології та перекладу Білоцерківського національного аграрного університету (п. 3.5);
- Кобець Д.Л., к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету (п. 7.3);

контролю за їх діяльністю. Для них слід розробити план, який можна було б використовувати для формування, розподілу та відстеження каналів залучення клієнтів.

1.3. КОРПОРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ: СИСТЕМИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНИХ РИЗИКІВ І СПОСОБИ МІНІМІЗАЦІЇ ЇХНЬОГО ВПЛИВУ

Практика корпоративного управління нараховує тривалу історію, яка налічує понад чотири століття. З моменту виникнення першої акціонерної корпорації постала проблема регулювання управління корпорацією, наслідком якої стало ухвалення законів та нормативних актів у різних країнах. І кожне регулювання мало (і досі має) свої характеристики залежно від особливостей країни.

Наприклад, у Великій Британії вже в 1844 році був прийнятий закон «Про акціонерні корпорації», а в 1855 році – закон про обмежену відповідальність. Найбільшого розвитку нормативні акти у сфері корпоративного управління отримали у другій половині ХХ століття.

Незважаючи на інтерес до корпоративного управління ще з того часу, наразі немає чіткого визначення корпоративного управління. Можна навести кілька визначень (Колянко, 2019):

- корпоративне управління – система звітності перед акціонерами осіб, яким довірено поточне керівництво корпорацією;
- корпоративне управління – спосіб управління корпорацією, який забезпечує справедливий та рівноправний розподіл результатів діяльності між усіма акціонерами, а також іншими зацікавленими особами;
- корпоративне управління – комплекс заходів та правил, які допомагають акціонерам контролювати керівництво корпорації та впливати на менеджмент з метою максимізації прибутку та вартості підприємства;
- корпоративне управління – система взаємовідносин між менеджерами корпорації та їх власниками з питань забезпечення ефективності діяльності корпорації та захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін.

Варто зазначити, що корпоративне управління відрізняється від поняття корпоративного менеджменту, вони різні за своєю природою. Корпоративне управління за своєю сутністю є безпосередньо процесом, через який здійснюються елементи, зазначені у наведених вище прикладах (наприклад, комплекс заходів і правил, система взаємовідносин і т. д.). Корпоративний менеджмент є апаратом, який застосовує на практиці та впроваджує систему корпоративного управління, що відповідає за прийняття рішень щодо управління корпорацією тощо.

У світлі вищесказаного пропонується наступне визначення корпоративного управління, яке, на наш погляд, поєднує ключові моменти корпоративного управління та акцентує більше уваги на системі взаємовідносин зацікавлених осіб: корпоративне управління – це система взаємодії власників та керівництва

корпорації, що включає комплекс методів, механізмів та інструментів регулювання з метою забезпечення ефективності (досягнення встановлених цілей) та безпеки діяльності корпорації; зниження ризиків шахрайства на основі балансу інтересів зацікавлених учасників.

Протягом останніх десятиліть увага до проблем корпоративного управління посилюється. Це пов'язано з конфліктними подіями в бізнесі, які спричиняють проблеми в деяких великих корпораціях. Втім, у сфері, де відбувається наростаючий розвиток, неможливо без проблем, адже кожна наступна проблема – крок до наступного рівня розвитку. Так і з розвитком корпоративного менеджменту. З бурхливим зростанням транснаціональних корпорацій, розширенням економічного простору, розвитком глобалізації та іншими світовими процесами, розвивається і сфера корпоративного управління, а також підвищується інтерес до нього. Для акціонерів корпорації, чиї корпорації часом можуть бути на іншому кінці Землі, важливо знати і бути впевненими в тому, що їхні активи в надійних руках, і вони можуть покластися на своїх менеджерів.

Особливо вплинули на увагу до корпоративного управління ряд великих банкрутств корпорацій у США, Англії, Німеччині та інших країнах. Наприклад, на початку 90-х років корпорації «Polly Resk» (шахрайство на суму понад 146 млн. ф. ст.) та «ВССІ» (відмивання грошей та фінансові махінації) зазнали краху. У цей час було розкрито велике шахрайство з пенсійним фондом корпорації «Maxwell Communications» (на суму 480 млн. ф. ст.) (Ткаченко, 2019).

Як показала практика розвитку корпорацій, конфлікт інтересів у корпорації породжується багато в чому розбіжністю стратегій за двома напрямками: з боку вищого менеджменту та з боку акціонерів. Кожна група має на меті, які періодично необхідно гармонізувати (зближувати один з одним або поєднувати). Вищий менеджмент – важлива ланка в управлінні корпорації, але водночас і найпроблемніша з низки причин таких, як (Гуцалюк,, 2018):

- наростання різної природи загроз, небезпек та ризиків бізнесу ускладнює їхню роботу, роблячи її дуже ризикованою;
- розбіжність інтересів із власниками бізнесу, що породжує відмінності в управлінні корпорацією аж до шахрайських дій;
- жорсткість вимог регулятора, що збільшується, у зовнішньому середовищі бізнесу на тлі наростаючої невизначеності;
- основне місце прийняття та реалізації стратегічних та практичних рішень та програм, що накладає підвищену відповідальність та викликає підвищені ризики;
- основне місце формування ризиків помилок та шахрайських та інших дій, що призводять до втрати не тільки ефективності діяльності корпорації, але й втрати її економічної безпеки та інші.

Корпоративне середовище включає таких наступних учасників, як:

- менеджери;
- великі акціонери – власники контрольного пакета акцій;
- міноритарні акціонери;
- кредитори;

- постачальники;
- працівники (співробітники лінійних служб);
- споживачі товарів та послуг;
- держава в особі уповноважених органів;
- органи місцевого самоврядування.

Різні групи учасників корпоративних відносин мають інтереси, які збігаються в одних сферах, але розходяться в інших.

Топ менеджмент корпорації включає команду людей, які відповідають за повсякденне життя корпорації і які наділені правами управління корпорацією з боку ради директорів або акціонерів. До їхніх основних обов'язків входить запровадження політики, розробленої та затвердженої акціонерами, яка визначає стратегію розвитку корпорації, її бюджет, бізнес-плани, цілі та проекти, як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковому. Вищий менеджмент відповідає за свої рішення та за успішність або, навпаки, за провали корпорації. Саме в цьому полягає одна з найважливіших проблем.

Основні характеристики топ менеджменту (Думанська, 2021):

- за діяльність отримують винагороду, яка представлена у вигляді гарантованої заробітної плати;
- зацікавлені насамперед у стабільності свого становища, зростанні власних доходів, стійкості корпорації та зниженні небезпеки впливу непередбачених обставин;
- несуть відповідальність перед працівниками та суспільством;
- зацікавлені у продовженні своїх контрактів на роботу в корпорації;
- безпосередньо взаємодіють із великою кількістю груп, які виявляють інтерес до діяльності корпорації;
- знаходяться під впливом низки факторів, які не завжди пов'язані із завданнями підвищення ефективності діяльності та вартості корпорації (прагнення збільшення розмірів корпорації, розширення її благодійної діяльності як засобу підвищення особистого статусу, корпоративного престижу та ін.).

З одного боку, топ менеджмент відповідальний за розвиток корпорації, але, з іншого боку, заохочення зводиться до встановленої заробітної плати та певних бонусів. До і навіть після кризи 2008 року бонуси топ менеджменту були найчастіше не виправдано високі, проте зіткнення інтересів залишалось.

В останні кілька років топ менеджмент зустрівся з іншою проблемою, а саме з формалізацією та лімітуванням (обмеженням) можливих дій. Все більше корпорацій впроваджують у свою систему управління систему корпоративного фінансового управління, яка може полягати у розгорнутому механізмі координації діяльності корпорації. На жаль, багато корпорацій не мають персонал достатньої кваліфікації і обмежуються тим, що тільки перераховують, що робити не можна, не пояснюючи при цьому, а що робити можна, як чинити в тих чи інших випадках. Наприклад, корпорація може ввести заборону на те, щоб приймати подарунки від клієнтів, але в політиці корпорації не буде вказано, як робити у випадку, якщо

клієнт вручить подарунок. Або інший варіант: у Політиці буде прописаний крок "звернутися в гарячу лінію", а пояснень, що ж за загадкова гаряча лінія не йдеться.

Крім внутрішніх розробок у багатьох великих корпораціях, посилюються зовнішні регулятори як нормативних актів і законів. У цьому виникають нові норми, залишаються деякі нерегульовані питання (наприклад, у законодавстві немає поняття конфлікт інтересів). У результаті топ менеджмент затиснутий із двох сторін – внутрішніми та зовнішніми регуляторами. У такому разі представники топ менеджменту можуть піти на нелегітимні дії просто, щоб не зв'язуватися з безліччю бюрократичних моментів, що ускладнюють управління корпорацією.

У свою чергу противагою топ менеджменту виступають акціонери, як міноритарні, так і мажоритарні.

Акціонери (без права керування бізнесом):

- отримують дохід від корпорації лише у формі дивідендів;
- несуть ризики:
 - неотримання доходу у випадку, якщо діяльність корпорації з тих чи інших причин не приносить прибутку;
 - у разі банкрутства корпорації отримують компенсацію лише після того, як будуть задоволені вимоги всіх інших груп;
- інвестують свої кошти в кілька корпорацій, тому інвестиції в одну конкретну корпорацію не є єдиним (або навіть головним) джерелом доходу;
- мають можливість впливати на менеджмент корпорації лише двома шляхами:
 - під час проведення зборів акціонерів, через обрання того чи іншого складу ради директорів та схвалення чи несхвалення діяльності менеджменту корпорації;
 - шляхом продажу власних акцій, впливаючи цим на курс акцій, а також створюючи можливість поглинання корпорації акціонерами, «недружніми» чинному менеджменту;
- безпосередньо не взаємодіють із менеджментом корпорації та іншими зацікавленими групами.

Акціонери делегують менеджменту управління корпорацією та наділяють їх відповідальністю. Тут виникає проблема контролю та стеження за виконанням зобов'язань, тому що представники міноритарних акціонерів у раді директорів відповідають за другорядні питання. При ослабленні контролю менеджери можуть почати переслідувати власні цілі, які завжди відповідатимуть інтересам акціонерів.

Корпоративні фінанси – це фінансові відносини, пов'язані з формуванням та розподілом накопичень грошових коштів та доходів корпоративних структур господарювання, а також із їх застосуванням для різних потреб та цілей. Це може бути погашення заборгованості, фінансування витрат і т. д. (Колянко, 2019).

На відміну від державних фінансів, які переслідують багато політичних, соціальних та економічних цілей, властивих суспільству, і представником яких є держава, корпоративні фінанси мають лише одну мету – збільшення прибутку та капіталу корпорації. Чим більший прибуток, тим більший капітал; чим більше капітал, тим більший прибуток, який він створює. Корпоративні фінанси займають

чільне місце стосовно державних та особистих фінансів, оскільки вони є кінцевим джерелом всіх фінансових ресурсів у суспільстві.

Кожен аспект діяльності корпорації в кінцевому підсумку визначається мотивом її прибутку, і тому на відміну від державних фінансів, цілі яких різноманітні та не зведені через різноманітність цілей людського суспільства, яке вона представляє, корпоративні фінанси унікальним чином орієнтовані на прибуток і на множення корпоративного капіталу.

Існує нерозривний зв'язок між процесами збільшення прибутку та капіталу. Капітал створює прибуток. Частина цього прибутку додається до оборотних засобів, які таким чином збільшуються. Збільшений капітал створює ще більший обсяг прибутку, тому ще більший обсяг прибутку в абсолютній вартості знову додається до капіталу, який на цій основі створює ще більший обсяг прибутку, і так далі без кінця. Цей процес називається саморозвитком капіталу.

Джерелом формування корпоративних фінансів може виступати власний та/або залучений капітал. Основним джерелом отримання фінансових коштів із метою фінансування діяльності вважають дохід корпорації від реалізації продукції, здійснення робіт та/або надання послуг.

Власні кошти організацій можуть формуватися завдяки акціонерному капіталу, величина якого є номінальною вартістю всіх цінних паперів, що були випущені товариством та розподілені між власниками акцій. Також до них відносять нерозподілений прибуток минулих періодів.

Щодо позикового капіталу, то він може бути представлений короткостроковими та довгостроковими позиками. Сюди включають банківські кредити та позички, заборгованість за кредитами тощо.

Корпоративні фінанси є достатньо центральною та актуальною темою, адже:

- доходи державного бюджету зрештою надходять із фінансових ресурсів підприємств у вигляді податків і зборів, що сплачуються з витрат та прибутку цих підприємств;
- багато видів грошових доходів населення надходять безпосередньо з корпоративних фінансів у вигляді різних соціальних та бонусних виплат, отриманих відсоткових та дивідендних доходів тощо, джерелом яких є прибуток;
- заощадження населення, як основне джерело фінансових ресурсів суспільства, формуються переважно за рахунок заробітної плати, що виплачується корпораціями.

Управління є невід'ємною частиною будь-якого процесу діяльності, або, іншими словами, будь-який цілеспрямований процес, який здійснюється людиною, також є процесом управління. Таким чином, корпоративний фінансовий менеджмент є невід'ємною частиною корпоративних фінансів.

Розподіл фінансового управління корпорацією на корпоративні фінанси та фінансове управління є дуже довільним і зазвичай залежить від позиції: чи розглядається фінансове управління загалом або виявляється свого роду упередженість до питань фінансового управління, тобто фокусується на питаннях,

з яких фінансове управління корпорацією має ухвалювати рішення (Камишнікова, 2020).

Головне завдання корпоративних фінансів – це фінансування діяльності корпорації, і корпоративні фінанси виконують певні функції (рис. 1.1).

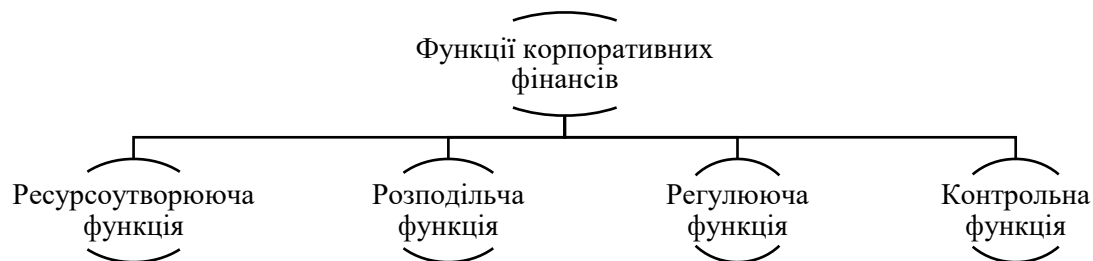


Рисунок 1.1. Функції корпоративних фінансів

Джерело: побудовано автором

Кожна функція має свої особливості. Ресурсоутворююча функція пов'язана з роботою інституту фінансів корпорації. Розподільча функція визначається необхідністю розумно розподіляти та перерозподіляти фінанси в рамках корпорації. Регулююча функція належить до зовнішніх функцій і передбачає використання способів регулювання, які б пробудили в учасників корпоративних відносин інтерес до розвитку тієї чи іншої діяльності, підвищення ефективності виробничого процесу зростання прибутку. Контрольна функція пов'язана з необхідністю виконувати фінансовий контроль формування, руху та застосування корпоративного капіталу та фінансових засобів з урахуванням загальної корпоративної стратегії розвитку.

Формування фінансових взаємовідносин корпоративних структур здійснюється при їх взаємодії з різними групами причетних сторін: акціонерів, кредиторів, держави та інших груп зацікавлених сторін. У таких умовах фінансове управління корпорації набуває особливого значення.

Існує безліч прикладів корпорацій, що зараз здебільшого представлені акціонерними товариствами, які згідно з чинним законодавством можуть бути як публічними, так і приватними. Головним їх інструментом є акціонерний капітал.

Акція є найважливішим цінним папером, що сприяє розподілу корпоративної власності. Під акцією мається на увазі емісійний цінний папір, що закріплює ряд прав за його власником, серед яких можна відзначити:

- право керувати корпорацією;
- право отримувати ту чи іншу частину прибутку як дивіденди;
- право мати частину майна корпорації, яка пропорційна загальному числу акцій у власника у разі скасування акціонерного товариства.

Акції слугують не тільки як інструмент для вимірювання відносин власності, але і як одне з джерел інвестицій. Вартість даних паперів може бути як курсовою, так і номінальною. Номінальну ціну можливо визначити під час випуску акцій, вона вважається первинною, тоді як курсова встановлюється на ринку цінних паперів і

повною мірою її формування відбувається через вплив попиту і пропозиції на фондовій біржі по завершенню котирування.

У разі підвищення курсової вартості акцій відповідно зростає обсяг інвестицій, що залучається корпорацією на фінансування діяльності внаслідок збільшення кількості цінних паперів. Паралельно з цим, влада акціонера в корпорації збільшуватиметься зі зростанням кількості акцій.

Політика організації щодо фінансів є невід'ємним компонентом практики корпоративного управління фінансами та її втіленням. Вона є сукупністю рішень корпорації у сфері фінансів, що орієнтуються на конкретні цілі. Зазвичай розробка фінансової політики виконується за конкретними напрямками фінансової корпоративної діяльності. Переважно її формування має багаторівневий характер (Куцик та ін., 2018).

Зміст аналізованої політики визначають кілька ланок, які включають такі компоненти:

- створення прийнятної концепції для управління фінансовими коштами, яка здатна забезпечити одночасно і високий рівень прибутковості та захист від ризиків у комерційному плані;
- пошук ключових напрямів застосування фінансових ресурсів на конкретний період;
- вибір та планування дій, спрямованих на те, щоб досягти бажаних результатів.

Незалежно від того, якою виявиться фінансова політика корпорації, ставиться певний ряд завдань, щоб здійснити оптимізацію структури капіталу, збільшити прибуток як джерело економічного зростання, досягти фінансової відкритості для зацікавлених сторін, застосовувати ринкові методики щодо залучення капіталу та розробки, плідно керувати фінансовими коштами. Фінансовий менеджмент може бути визначений поточним фінансовим становищем, формулюванням стратегічних завдань, а також пошуком інструментів та способів їх досягнення.

Корпоративне фінансове управління відноситься до різних методів, які корпорації можуть застосовувати, щоб допомогти реалізувати свої заявлені фінансові цілі та завдання. Ці цілі та завдання зазвичай змінюються та збільшуються у міру зростання корпорації та її диверсифікації. Раціональний режим корпоративного фінансування допоможе корпорації дотримуватись своїх основних фінансових цілей, а також допоможе корпорації досягти або навіть перевершити свої фінансові цілі. Деякі питання або фактори корпоративного фінансового управління включають рішення про капіталовкладення, способи збору коштів та управління ними, а також про те, як правильно керувати запасами (Рябокін, 2017).

Рішення щодо капітальних вкладень відносяться до одного з основних фінансових рішень, які має ухвалити корпорація. Корпорації зазвичай вкладають кошти у капітали з наміром чи надією отримати більше, ніж початкові вкладення.

Іншим аспектом корпоративного фінансового менеджменту є корпоративне ставлення до працівників. Корпорація не може керувати собою і повинна залежати від правильного поєднання співробітників з необхідним досвідом та знаннями, щоб

ефективно спрямовувати корпорацію до її цілей. Для цього корпорація має ухвалити фінансові рішення щодо того, скільки вона готова платити своїм співробітникам. Корпорація може прийняти рішення про набір найкращих у своїй галузі – це капіталомісткий процес з погляду винагороди та надбавок. Корпорація також має витрачати гроші на подальше навчання працівників, що зазвичай окупається з точки зору підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників.

Інші завдання корпоративного фінансового менеджменту включають моніторинг припливу та відтоку грошових коштів за допомогою бухгалтерського обліку. Корпорації повинні проводити періодичну звірку своїх рахунків, щоб з'ясувати, чи існує правильний баланс між припливом коштів та витратами корпорації.

Важливою умовою для того, щоб забезпечити відповідальне, прозоре управління, яке заслуговує на довіру і сприяє успішному розвитку корпорації та досягненню стабільного фінансового результату, є відповідність високим корпоративним стандартам.

Система корпоративного фінансового управління становить під собою процеси управління та контролю, що забезпечують загальну ефективність операційної діяльності, системи управління ризиками та взаємодії з ключовими акціонерами.

Корпоративне фінансове управління як система включає дві підсистеми: суб'єкт управління (керуюча підсистема) і об'єкт управління (керована підсистема) (рис. 1.2).

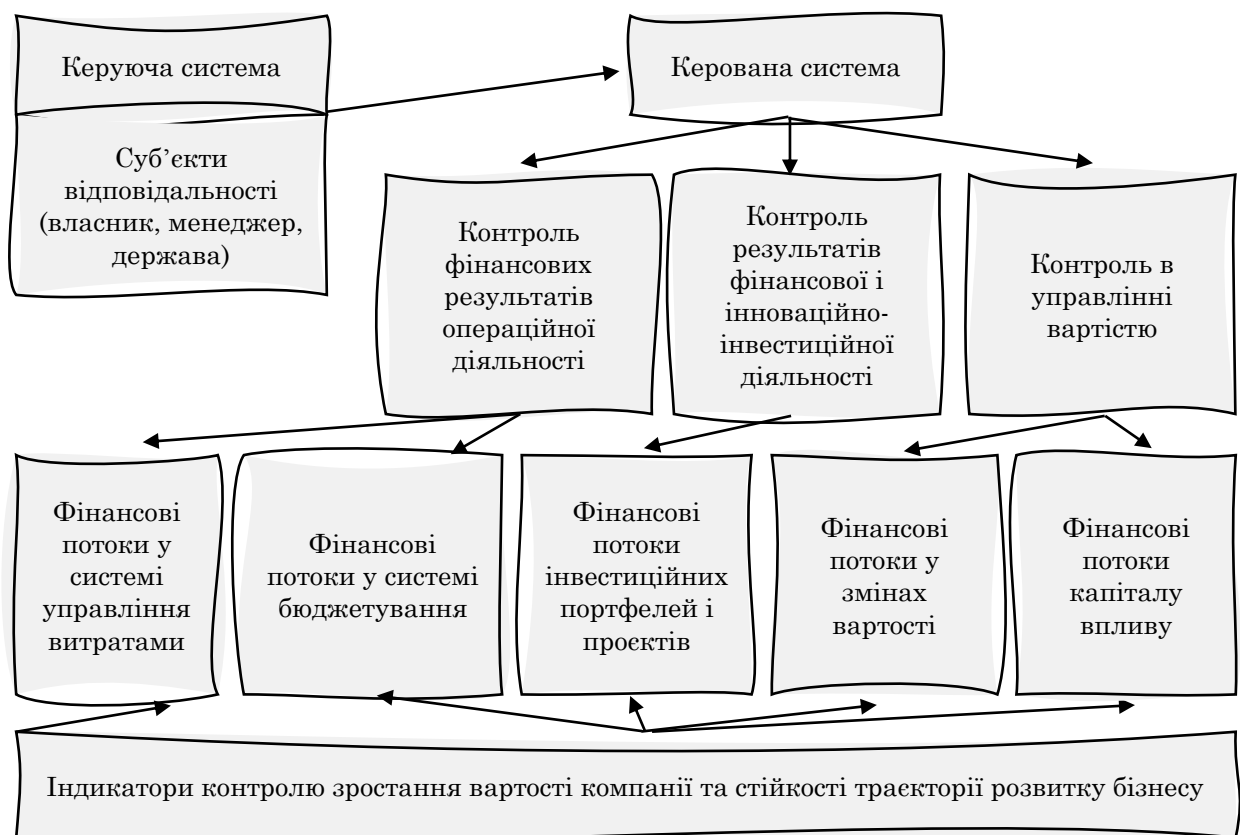


Рисунок 1. 2. Система корпоративного фінансового управління

Джерело: побудовано автором

Об'єктом управління є сукупністю умов здійснення грошового обороту, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів та фінансових відносин між господарюючими суб'єктами та їх підрозділами у фінансово-господарському процесі.

Суб'єктом управління виступає група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як керуючий), що здійснює у вигляді різних форм управлінського впливу цілеспрямоване функціонування об'єкта. Фінансові відносини, які виникають усередині підприємства як системи, та відносини із зовнішнім середовищем є основним об'єктом корпоративного фінансового управління.

Управління фінансовими відносинами є управлінням грошовим оборотом, вмінням передбачати його стан у найближчій і віддаленій перспективі. Щоб визначити очікуваний обсяг і інтенсивність грошового обороту корпорації, потрібно проаналізувати всі основні сторони та умови здійснення грошового обороту корпорації, процесу обороту всього капіталу, руху фінансових ресурсів, стану фінансових відносин корпорації з усіма учасниками. Цим займається суб'єкт управління (фінансова дирекція). Керуюча підсистема розробляє та реалізує цілі корпоративного фінансового управління (Рябокін, 2017).

Через функції об'єкта та суб'єкта управління реалізуються основні цілі корпоративного фінансового управління. Розглянемо основні функції об'єкта корпоративного фінансового менеджменту (рис. 1.3).

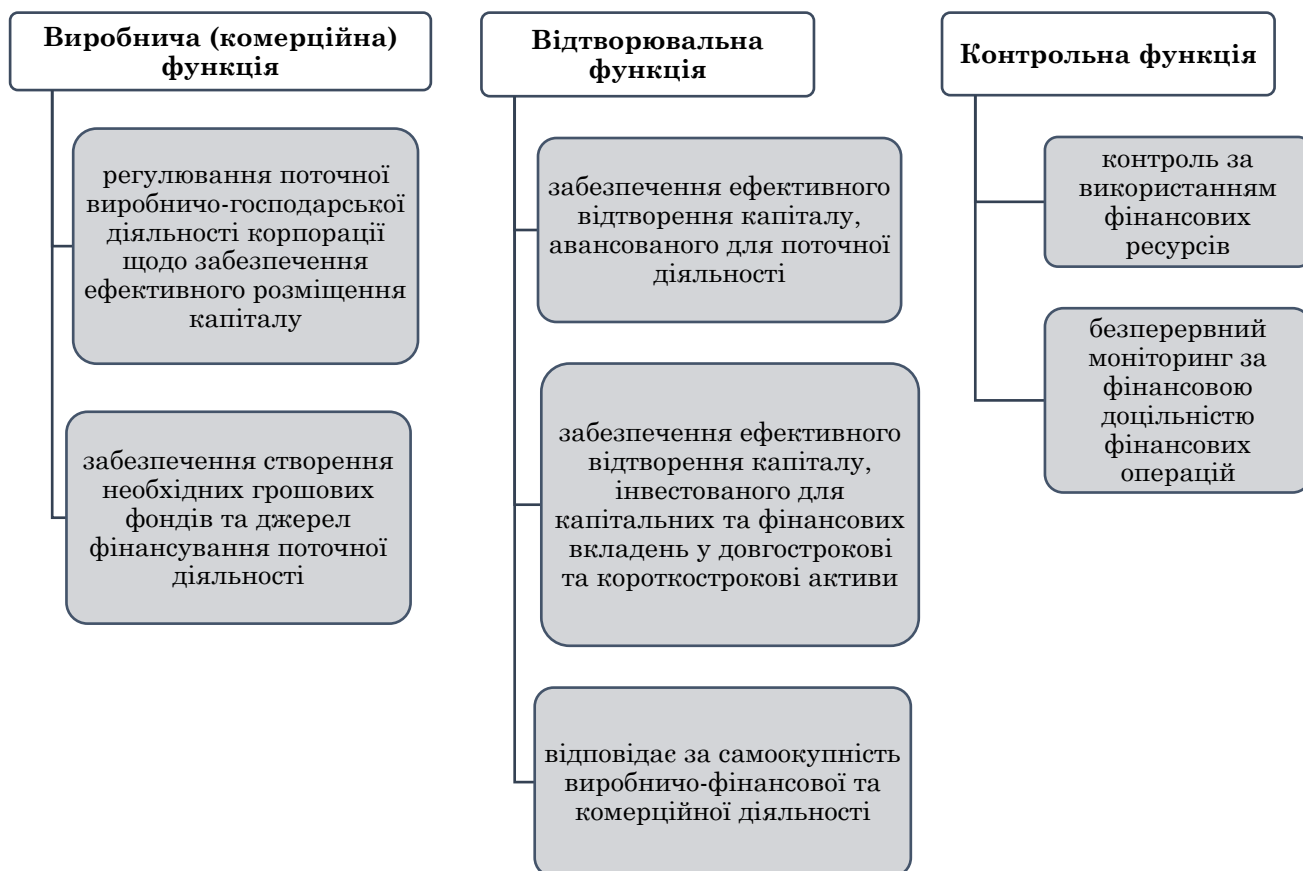


Рисунок 1.3. Основні функції об'єкта корпоративного фінансового управління

Джерело: побудовано автором

Показниками ефективності реалізації виробничої функції виступають динаміка зростання валового прибутку і прибутку від продажу, рівень і динаміка собівартості продукції і витрати на одиницю проданої продукції.

Ефективність реалізації відтворювальної функції корпоративного фінансового управління оцінюється на основі зростання власного капіталу та підвищення його частки у загальній структурі капіталу, підвищення прибутковості капіталу, швидкості його обороту, що супроводжується зростанням його прибутковості.

Контроль за фінансовою доцільністю фінансових операцій повинен здійснюватися, починаючи від платежів за постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів та закінчуючи надходженням коштів від продажу продукції.

Функціями суб'єкта управління є загальний вид діяльності, який виражає напрямок здійснення впливу на ставлення суб'єктів у господарському процесі та у фінансовій роботі.

Ці функції, конкретний вид управлінської діяльності, послідовно складаються зі збору, систематизації, передачі, зберігання інформації, розробки та прийняття рішення, перетворення їх у команду. Функції суб'єкта управління в корпоративному фінансовому управлінні складаються з планування, прогнозування, організації, координування, регулювання, стимулювання та контролю (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Взаємодія механізмів корпоративного контролю

Джерело: побудовано автором

Для старту будь-якої діяльності необхідно скласти завдання, програму дії, а для цього потрібно розробити план фінансових заходів, отримання доходів, ефективного використання фінансових ресурсів. Фінансове планування охоплює весь комплекс заходів, як у виробленні планових завдань, і у втіленні в життя. Таким чином, фінансове планування становить розробку конкретного плану фінансових заходів.

На відміну від планування, прогнозування – це розробка на тривалу перспективу змін фінансового становища об'єкта у цілому та його різних елементів. Прогнозування не ставить завдання безпосередньо здійснити практично розроблені прогнози. Ці прогнози є передбаченням відповідних змін. Прогнозування здійснюється на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденції зміни, а також на основі прямого передбачення змін, які можуть виникнути несподівано. Управління з урахуванням передбачення цих змін вимагає виникнення у фінансового менеджера певного чуття ринкового механізму та застосування певних екстрених рішень.

Слід зазначити, що блоки аналізу обов'язково охоплюють збір, облік та узагальнення інформації. Блоки планування складають заключний розділ будь-якого бізнес-плану. Це цілком узгоджується з характером та вимогами фінансової роботи, а також з можливостями конструювання певних комплексів завдань.

Відзначимо три основні аспекти, що виявляють передумови, завдання та принципи фінансового менеджменту:

1. Організаційний аспект у створенні фінансово-правових умов для фінансового менеджменту.
2. Вибір кінцевих фінансових показників прибутку та рентабельності як критерій управлінських рішень.
3. Перманентний контроль ефективності будь-якої позитивної діяльності, зокрема через баланс доходів та витрат.

Організацією в корпоративному фінансовому управлінні є об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належить створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів і методик (Стрельбіцька та ін., 2018).

Регулюванням у корпоративному фінансовому менеджменті є вплив на об'єкт управління, з якого досягається стан стійкості фінансової системи у разі виникнення відхилень від заданих параметрів. Регулювання розглядає поточні заходи щодо усунення відхилень від графіків, планових завдань, встановлених норм і нормативів.

Координація є узгодженістю робіт усіх ланок системи управління, апарату управління та фахівців. Координація відповідає за єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління та окремого працівника.

Стимулювання є спонуканням працівників фінансової служби підприємства до зацікавленості результатами своєї праці.

Контроль у корпоративному фінансовому управлінні - це перевірка організації фінансової роботи, виконання фінансових планів тощо. За допомогою контролю збирається інформація про використання фінансових коштів та фінансовий стан об'єкта, розкриваються додаткові фінансові резерви та можливості, вносяться зміни до фінансових програм, організації фінансової роботи, фінансового менеджменту. Аналіз у свою чергу – це частина процесу планування фінансового управління. Отже, фінансовий контроль є зворотною стороною фінансового планування і має розглядатися як його складова частина.

Ризик-менеджмент становить комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію можливих збитків, які може зазнати бізнес у зв'язку з настанням негативних подій. Чим масштабніша діяльність корпорації, тим значніший ефект ризик-менеджменту. Корпорація завжди функціонує за умов невизначеності, а ризик-менеджмент дозволяє скоротити можливі негативні наслідки. Крім того, ризик-менеджмент підвищує економічну ефективність діяльності корпорації та зростання її вартості у довгостроковій перспективі (Головацька та ін., 2017).

Об'єктом управління в ризик-менеджменті є ризик, ризикові фінансові операції, пов'язані з інвестуванням, та економічні відносини між суб'єктами господарювання. Такі відносини включають відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між партнерами та кредитором тощо.

До функцій об'єкта управління належить організація дозволу ризику, ризикових вкладень капіталу, роботи зі зниження величини ризику; процеси страхування ризиків, економічних відносин та зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

До функцій суб'єкта управління відносяться прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання, контроль.

Коливання цін на ринках здатні завдати серйозної шкоди фінансовому становищу корпорацій. Різноманітність загроз та ризиків диктує необхідність комплексного підходу до їхньої мінімізації, а масштаб бізнесу потребує інтеграції вітчизняних систем ризик-менеджменту у світову структуру.

Ризик-менеджмент безпосередньо пов'язаний із системою корпоративного фінансового управління. В ідеалі в процесі розвитку системи корпоративного управління необхідно, щоб рада директорів і наглядова рада чітко відстежували можливі ризики корпорації, а при настанні негативної події швидко реагували на негативну інформацію і вимагали чіткої відповідності стандартам бухгалтерського обліку та аудиту. Однак насправді це виявляється не настільки широко застосовним. У зв'язку з цим раціональнішим буде, якщо функції ризик-менеджменту в корпораціях та фінансових інститутах будуть здійснювати незалежні виконавці, які є професіоналами.

Наприклад, дві третини членів ради директорів восьми провідних банків США не мають економічної освіти та досвіду роботи у минулому. Підсумок кризи 2008-2010 років показав, що ризик-менеджмент із позиції корпоративного управління неспроможний. Тому у великих корпораціях дуже важливо комплектувати наглядову раду, раду директорів, відділи ризик-менеджменту та аудиту висококваліфікованими фахівцями, які мають спеціальну освіту та великий досвід

роботи. У будь-якій корпорації поряд з комітетами з аудиту обов'язкове існування комітету, який відповідає за ризик-менеджмент (Головацька та ін., 2017).

Британська аудиторська корпорація «Ernst & Young» опублікувала найбільш поширені основні ризики для корпорацій (рис. 1.5).

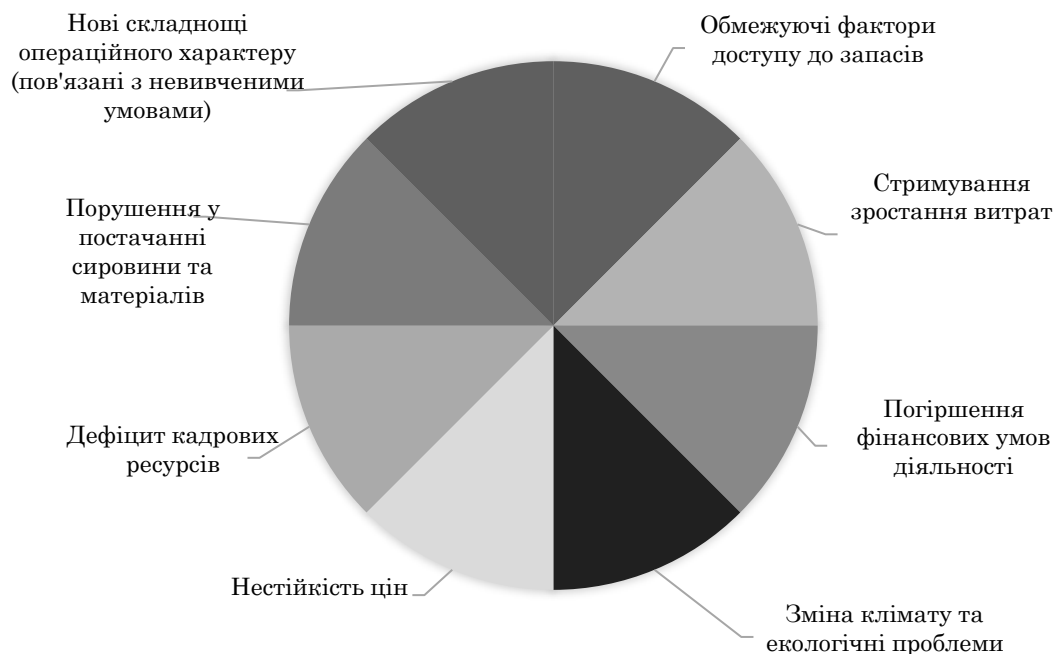


Рисунок 1.5. Поширені ризики у корпоративному фінансовому управлінні

Джерело: побудовано автором

Фінансова криза останніх років багато в чому була пов'язана з відсутністю грамотної системи управління ризиками. Так, інформація про можливі ризики часто не доходила до вищого керівництва. У багатьох корпораціях неефективні стандарти бухгалтерського та фінансового обліків, які відіграють велику роль у запобіганні розвитку негативних наслідків.

Будь-яка подія може призвести до тяжких наслідків. У зв'язку з цим зростає роль страхування у системі ризик-менеджменту. Ціль страхування – запобігти таким наслідкам та знизити фінансові ризики до мінімуму.

В даний час відбувається повсюдне формування систем ERM (ризик-менеджменту підприємства). Підприємства, що впроваджують цю систему, передбачають різні очікування від цього процесу, серед яких головним є поліпшення бізнесу (рис. 1.6).

Корпоративний ризик-менеджмент – це процес визначення, оцінки та контролю ефекту впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на вартість корпорації.

Відмінність ERM від точкового ризик-менеджменту полягає в тому, що управління ризиками відбувається «зверху вниз», з ініціативи правління, ради директорів та акціонерів, тобто створюється ціла система, що входить до структури корпоративного управління. За такого підходу стало можливим отримати порівняні

оцінки за всіма видами фінансового ризику та агрегувати їх. Така структура сприяє інформаційній забезпеченості всіх ланок корпоративної структури.



Рисунок 1.6. Очікування компаній від впровадження ERM-системи, %
Джерело: побудовано автором

Щоб система ERM надавала позитивний результат на стан бізнесу, необхідно виконання наступних завдань ризик-менеджменту (Живко та ін., 2018):

- своєчасне виявлення ризиків;
- належний вимір ризиків та визначення їх значущості;
- ефективне реагування на значущі ризики;
- регулярний моніторинг і контроль ризиків та заходів щодо їх мінімізації;
- періодичне інформування акціонерів та керівництва про ризики.

Корпорації повинні розширювати діяльність ризик-менеджменту, щоб запобігати негативним наслідкам і гарантувати собі ліквідацію всіх наслідків ризику у разі його настання. У міру того, як вони краще розуміють усі проблеми ризику, у тому числі стратегічні, і торкатимуться цих питань у своїх організаціях, вони зможуть керувати ризиком з вигодою.

Якісне корпоративне фінансове управління та управління зацікавленими особами (стейкхолдер-менеджмент) можуть зробити значний позитивний вплив на корпорацію. Корпорація, швидше за все, не може відповідати очікуванням усіх зацікавлених сторін, якщо одна група осіб здатна отримати приватну вигоду за рахунок іншої групи. Залежно від їх характеру та величини, некеровані конфлікти інтересів та слабкий контроль над діяльністю корпорації можуть наразити корпорацію на різні ризики, такі як юридичні, правові, репутаційні ризики або ризики дефолту. Якщо прийняти ефективні керівні принципи для управління інтересами груп стейкхолдерів та ввести адекватні рівні контролю, це може

позначитися на кращих відносинах із зацікавленими особами, чудовій ефективності діяльності та покращенні фінансових показників.

Слабкості у механізмах стейкхолдер-менеджменту або прийняття нераціональних структур корпоративного фінансового управління можуть створювати різні ризики для корпорації та її зацікавлених осіб. Слабке середовище контролю може заохочувати провини та перешкоджати можливості корпорації виявляти та керувати ризиками. У корпорації із слабкими системами управління або неефективними інструментами моніторингу, наприклад, поганими процедурами аудиту або недостатнім наглядом з боку ради директорів, одна група зацікавлених осіб може отримати вигоду за рахунок корпорації чи інших зацікавлених осіб. Отже, це може вплинути на ресурси, ефективність і вартість корпорації.

Наприклад, недоліки аудиту в енергетичній корпорації «Enron» стали на заваді виявленню шахрайства, помилкових бухгалтерських записів та інших пов'язаних проблем, що призвело до одного з найбільших корпоративних банкрутств в історії США (Царук, 2020).

Неефективне ухвалення рішень. Коли якість та кількість інформації, доступної для менеджерів, перевершують те, що доступне раді директорів або акціонерам, відсутність достатніх інструментів моніторингу менеджери мають можливість приймати рішення швидше на свою користь, ніж на користь корпорації або акціонерів.

Без належного контролю такі дії можуть бути непоміченими. Недоліки системи прийняття рішення можуть включати управління корпорацією з нижчим рівнем ризику по відношенню до рівня ризику, що допускається акціонерами, тим самим уникаючи інвестиційних можливостей, які можуть створювати вартість для корпорації. І навпаки, надмірний контроль керівництва може призвести до поганих інвестиційних рішень без належного розгляду їхнього впливу на корпорацію чи акціонерну вартість.

Політика винагороди керівництва може мати значні наслідки для корпорації. Невисокі пакети винагороди для керівників можуть негативно вплинути на стан акціонерів, на корпоративні показники та вплинути на інтереси інших зацікавлених осіб, таких як співробітники, клієнти або кредитори. Політика винагороди, яка не була ретельно опрацьована, може також заохочувати менеджерів прагнути до негайного особистого збагачення з прийняттям надмірних ризиків або зосередження зусиль на короткострокових результатах або короткостроковому збільшенні ціни акцій. Угоди зі зв'язаними сторонами, які підкреслюють несправедливі умови для корпорації, є ще одним прикладом дій, які не відповідають цілям створення вартості, і такі дії можуть бути допущені або полегшені завдяки неякісній системі корпоративного фінансового управління.

Правові, нормативні та репутаційні ризики. Слабкий контроль відповідності нормативним вимогам або відсутність належної практики підготовки звітності можуть надати корпорацію правовим, нормативним або репутаційним ризикам. У разі корпорація може стати об'єктом розслідування державних чи регулюючих

органів порушення застосовних законів. Корпорація також може підлягати судовим позовам, поданим акціонерами, співробітниками, кредиторами або іншими сторонами за порушення договірних угод або порушення законних прав зацікавлених осіб.

На сьогоднішніх фінансових ринках інформація швидко просочується. Неправильне управління конфліктами інтересів або збій в управлінні можуть завдати шкоди корпорації, і пов'язані з цим витрати можуть бути дуже значними. Такі ризики є особливо актуальними для публічних акціонерних корпорацій, які перебувають під пильною увагою з боку інвесторів, аналітиків та інших учасників ринку.

Ризики дефолту та банкрутства. Неефективне корпоративне фінансове управління, у тому числі слабке управління інтересами кредиторів, може вплинути на фінансове становище корпорації та може перешкоджати її здатності виконувати свої боргові зобов'язання. Несприятливі наслідки недоліків корпоративного фінансового управління не обмежуються акціонерами підприємства; вони поширюються на інших зацікавлених осіб, такі як менеджери та співробітники, і навіть суспільство та навколишнє середовище (Колянко, 2020).

Створення оптимальної практики корпоративного фінансового управління може відіграти життєво важливу роль у відповідності інтересів керівництва та ради директорів з інтересами акціонерів та інших зацікавлених осіб. Якісна система корпоративного фінансового управління може виражатися в операційній ефективності, покращених процесах контролю, кращих фінансових показниках та нижчих рівнях ризику.

Операційна ефективність. У рамках раціональної системи корпоративного управління, організація чітко делегує повноваження та підзвітність у всій корпорації та забезпечує, щоб усі співробітники чітко розуміли свої відповідні обов'язки та відповідальність. Система корпоративного управління, збалансована з адекватними механізмами внутрішнього контролю, може забезпечити належний контроль над корпоративними рішеннями та заходами, а також пом'якшення ризику та підвищення операційної ефективності корпорації.

Поліпшений контроль. Системи корпоративного фінансового управління прагнуть більш ефективного контролю, що здійснюється на всіх корпоративних рівнях, від акціонерів до ради директорів та керівництва. Ці системи можуть допомогти виявляти ризики на ранніх етапах, які в іншому випадку можуть перешкоджати високим корпоративним результатам та/або завдавати шкоди репутації. Контроль може бути покращений належною роботою комітету з аудиту корпорації та за рахунок ефективності її систем аудиту. При запровадженні процедур моніторингу дотримання внутрішньої політики та зовнішніх нормативних актів, а також звітності про будь-які виявлені порушення, корпорація може значно пом'якшити нормативні чи правові ризики та пов'язані з ними витрати. Крім того, прийняття формальних процедур щодо конфліктів інтересів та угод із пов'язаними сторонами дозволяє корпорації забезпечити справедливість у її відносинах з цими сторонами.

Важливі операційні та фінансові показники. Раціональне корпоративне фінансове управління та якісний стейкхолдер-менеджмент можуть допомогти корпорації покращити свої операційні показники та знизити витрати, пов'язані зі слабкими системами контролю. Витрати на невдалі інвестиції, судові розгляди проти корпорації та надмірну винагороду керівництву – лише кілька прикладів проблем, які можуть бути пом'якшені системами корпоративного управління, що добре функціонують. Покращене корпоративне фінансове управління також може дозволити корпорації покращити процес прийняття рішень та швидше реагувати на ринкові фактори.

Належна політика винагороди – це ще один інструмент управління, який може мотивувати менеджерів ухвалювати рішення з метою створення корпоративної вартості.

Зниження ризику дефолту та вартості запозичення. Ефективне корпоративне управління може знизити бізнес-ризик та інвестиційний ризик. Механізми управління, які керують конфліктами інтересів із кредиторами, і таким чином допомагають захистити права кредиторів, можуть знизити вартість запозичень корпорації та ризик дефолту.

Ризик дефолту часто може бути пом'якшений належним функціонуванням систем аудиту, покращеною прозорістю (наприклад, звітністю про доходи), а також контролем інформаційної асиметрії між корпорацією та її постачальниками капіталу.

Щодо кредитного ризику, механізми корпоративного управління стають все більш актуальними критеріями для рейтингових агентств в оцінці кредитоспроможності корпорації.

Рада директорів щорічно затверджує загальний ризик-апетит компанії та рівні толерантності щодо кожного з ризиків. Передбачається відповідальність власників ризиків за своєчасне надання інформації про всі реалізовані ризики до структурного підрозділу з управління ризиками, а також застосування дисциплінарних заходів щодо всіх відповідальних працівників, які допустили несвоечасне виявлення реалізованих ризиків та інформування (Стрельбіцька та ін., 2018).

База даних з ризиків, що реалізувалися, є джерелом інформації для підготовки аналітичних звітів за станом ризиків у компанії, а також для цілей проведення кількісної оцінки ризиків.

Рада директорів затверджує загальний ризик-апетит (здатність компанії абсорбувати матеріальні збитки) та щорічно його переглядає. Ризик-апетит може бути виражений якісно та/або кількісно. Також ризик-апетит може бути встановлений шляхом визначення ключових фінансових коефіцієнтів компанії, таких як коефіцієнти рентабельності, коефіцієнти, зазначені в умовах кредитування банками або іншими кредитними установами. Невиконання цих коефіцієнтів може призвести до погіршення фінансових показників організації або невиконання організацією своїх зобов'язань перед зовнішніми кредиторами.

Рада директорів затверджує рівні толерантності щодо кожного ризику компанії, які мають переглядатися у разі виникнення ризиків. Рівні ризик-толерантності – це допустимий рівень зміни ризику щодо досягнення мети. Ризик-толерантність найчастіше і найкраще вимірюється у тих самих одиницях, що й аналогічні цілі. У рівні ризик-толерантності застосовуються для посвідчення, що фактичні показники за ризиковими подіями знаходяться в межах допустимих відхилень. Щодо деяких видів ризиків, наприклад ризику шахрайства, невідповідності вимогам може бути встановлений нульовий рівень толерантності. Щодо фінансових ризиків це може бути допустиме відхилення IRR, розмір допустимих річних збитків понад певний рівень, допустиме зниження економічного капіталу.

Детальна інформація з розрахунку загального ризик-апетиту та визначення рівнів ризик-толерантності ґрунтується на загальновизнаному підході, затвердженому у внутрішніх документах компанії в галузі управління ризиками. Правління компанії приймає операційні та стратегічні рішення в рамках затвердженого ризик-апетиту та рівнів ризик-толерантності. У компанії здійснюється моніторинг поточних рівнів ризик-толерантності для забезпечення впевненості, що загальний ризик-апетит компанії не буде перевищено.

Оцінка ризиків компанії здійснюється на щорічній основі. Підходи до якісної та кількісної оцінки ризиків визначаються в документі з оцінки ризиків, який повинен наслідувати відповідальних співробітників при проведенні оцінки ризиків на всіх рівнях компанії.

Правлінням затверджується документ, визначальний методи оцінки ризиків, застосовний оцінки ризиків всіх рівнях підприємства (корпоративному, функціональному, процесному).

При необхідності у разі істотних змін у діяльності компанії та змін у навколишньому середовищі повинна проводитися більш часта оцінка, що необхідно для забезпечення актуального ризикового профілю компанії.

У рамках якісної оцінки ризиків оцінюються такі параметри (Головацька та ін., 2017):

- розмір впливу;
- ймовірність;
- час впливу.

Якісна оцінка ризиків має призводити до вимірюваних показників. Для визначення розміру впливу та ймовірності ризику використовуються як фінансові, так і нефінансові показники. Це пов'язано з тим, що не всі ризики підприємства можна оцінити в грошах (наприклад, репутаційний ризик). Якісна оцінка ризиків здійснюється власниками ризиків та/або внутрішніми та зовнішніми експертами.

Документ, що визначає методи оцінки ризиків, містить опис таких кількісних підходів до вимірювання ризиків:

- ймовірнісні методи (probabilistic techniques): моделі під ризиком, такі як VaR, CFaR та EaR, розподіл збитків (loss distribution);
- неімовірнісні методи (non-probabilistic techniques); аналіз чутливості, аналіз сценаріїв та стрес-тестування.

У компанії розроблена автоматизована модель, яка дозволяє співробітникам структурного підрозділу з управління ризиками проводити оцінку ризиків шляхом застосування вищевикладених кількісних підходів. Автоматизована модель оцінки ризиків розробляється з урахуванням MS Access, Excel чи інших програм. Ця модель дозволяє автоматично формувати аналітичні звіти, графіки та діаграми для Правління.

Результати оцінки ризиків відображаються на карті ризиків компанії, що пов'язує розмір впливу та ймовірність ризиків. Карта ризиків щорічно затверджується Радою директорів.

З метою визначення ключових ризиків компанії на підставі оцінки здійснюється пріоритезація/ранжування ризиків. Оцінені ризики відображаються на карті ризиків, що пов'язує ймовірність виникнення. У компанії визначено та документально оформлено поточні заходи щодо мінімізації ризиків для кожного виявленого ризику в реєстрі. Кожному ризику на карті надається ідентифікаційний номер або код, на підставі якого визначається найменування та інша інформація щодо ризику.

У компанії затверджується документ, що визначає підходи та методи до управління ризиками. Документ, що визначає підходи та методи управління ризиками, містить опис поточних заходів, планів заходів щодо мінімізації ризиків, а також наступних методів управління ризиками (Ковтун, 2020):

- 1) Зниження ризику: зниження потенційного впливу (збитку) від реалізації ризику або ймовірності його реалізації, або того й іншого.
- 2) Передача ризику: передача потенційного впливу (збитку) від реалізації ризику третій стороні (страхування, хеджування тощо)
- 3) Прийняття ризику: метод, у межах якого передбачається розробка заходів з управління ризиком. Даний метод застосовується у випадках, коли рівень ризику до проведення будь-яких заходів щодо його зниження не має істотного впливу на діяльність організації.
- 4) Відмова від ризику: відмова від реалізації діяльності, якій притаманний ризик.

У компанії визначено та документально оформлено плани заходів щодо мінімізації ризиків, у яких чітко визначено відповідальних осіб та термін реалізації. Плани заходів щорічно затверджуються Радою директорів компанії.

Реєстр ризиків чітко визначає вид поточних заходів, а також відповідальних за виконання працівників. Поточні заходи щодо мінімізації ризиків бувають двох видів: попереджувального впливу (вплив на ризик-фактори) та подальшого впливу (мінімізація наслідків).

З метою підвищення ефективності процесу управління ризиками працівники, відповідальні за здійснення поточних заходів щодо мінімізації ризиків, регулярно оцінюють ефективність цих заходів. Підходи та процедури з оцінки ефективності чітко визначені та документально закріплені у внутрішніх нормативних документах компанії.

Щорічно Рада директорів затверджує плани заходів щодо мінімізації ключових ризиків компанії. Це пов'язано з тим, що, маючи обмежені ресурси, має управляти ризиками, що становлять найбільшу небезпеку її діяльності. Плани заходів розробляються з урахуванням оцінки поточних заходів щодо мінімізації ризиків. Під час формування планів заходів щодо мінімізації ризиків співробітники компанії зіставляють передбачувані витрати та результати (cost benefit analysis) запровадження цих заходів. Таким чином, у плані заходів зазначаються ті заходи, результат від виконання яких перевищує витрати.

Радою директорів затверджено внутрішні документи з управління окремими ризиками (операційний, ринковий, кредитний тощо), специфічними для підприємства. Компанія може вирішити, що підходи до управління ризиками необхідно орієнтувати управління окремим ризиком. Для ризиків, які мають стратегічний характер, часто необхідно розробляти окремі політики/правила. Наявність внутрішніх документів з управління окремими ризиками забезпечує послідовність та наступність практики, створює в учасників процесу управління ризиками чітке розуміння підзвітності та своїх функцій.

Внутрішні документи з управління окремими ризиками визначають такі підходи до управління ризиками (не обмежуючись) (Ковтун, 2020):

1) Розрахунок лімітів на контрагентів: ліміти встановлюються з метою мінімізації концентрації ризиків та, таким чином, зменшення фінансових збитків, що виникають внаслідок потенційного неплатежу контрагента.

2) Аналіз поточних залишків ліквідних коштів та планованих притоків/відтоків ліквідних засобів: з метою мінімізації ризику втрати ліквідності та підтримання постійної здатності відповідати за своїми поточними зобов'язаннями при одночасному дотриманні встановлених регуляторних, договірних та внутрішніх нормативів в організаціях проводиться аналіз поточних залишків ліквідних засобів та планування /відтоків ліквідних коштів.

3) Диверсифікація коштів у різні цінні папери, банки чи валюти.

4) Страхування з метою передачі можливого ризику, у тому числі фінансових втрат та/або матеріальних збитків, страхувальником страховику відповідно до договору страхування.

5) Хеджування з метою відкриття угод на одному ринку для компенсації впливу ринкових ризиків рівної, але протилежної позиції на іншому ринку.

У компанії затверджена політика з хеджування, що визначає основні підходи та методи хеджування, а також стратегія хеджування компанії. Співробітники структурного підрозділу управління ризиками регулярно здійснюють хеджування ринкових ризиків, виходячи з затверджених у компанії підходів. Бухгалтерський облік операцій хеджування здійснюється відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності. Співробітники структурного підрозділу управління ризиками на періодичній основі готують звіт про ефективність методів хеджування.

Для ризиків, реалізація яких може призупинити функціонування компанії, розробляються плани безперервності, що передбачають послідовні дії працівників відновлення операційної діяльності. Плани безперервності підтримуються у стані і

періодично тестуються на придатність: проводяться навчання з моделюванням ризикових ситуацій, реалізація яких може призупинити операційну діяльність підприємства.

Комітетом з ризиків затверджено ключові ризикові показники для ключових ризиків компанії. Ключові ризикові показники – це індикатори, що сигналізують про тенденції зміни ризик-факторів та можливу реалізацію ризиків, здатних негативно вплинути на діяльність компанії. Ключові ризикові показники розробляються з метою надання найвищому керівництву своєчасної інформації щодо ключових ризиків компанії та їх факторів.

Правлінням затверджується методика розробки ключових ризикових показників, що містить (не обмежуючись) детальний опис застосовуваних видів ключових ризикових показників, методів виявлення, а також способів визначення порогових рівнів ключових ризикових показників та джерел інформації для розрахунку показників. Ключові ризикові показники розробляються структурним підрозділом управління ризиками на підставі підходів, описаних у методиці розробки ключових ризикових показників. Компанія документує показники в Панелі ключових ризикових показників, яка є зручним та ефективним інструментом для моніторингу ключових ризиків. Панель ключових ризикових показників включає паспорт показника, що складається з двох частин: інформативної та розрахункової. Інформативна частина паспорта визначає характеристики ключових ризикових показників, а розрахункова - включає калькуляцію показника за певний період.

Структурний підрозділ з управління ризиками регулярно подає звітність про ключові результати щодо довгострокової стратегії розвитку корпоративної системи управління ризиками до комітету з ризиків. Керівник структурного підрозділу з управління ризиками регулярно подає звітність комітету з ризиків щодо виконання затверджених планів заходів щодо мінімізації ризиків. Керівник структурного підрозділу з управління ризиками регулярно подає звіт щодо поточного стану ключових ризикових показників комітету з ризиків та раді директорів. Форма звітності за ключовими ризиковими показниками є звіт і панель ключових ризикових показників. Панель ключових ризикових показників дозволяє продемонструвати зміну статусу ключового ризикового показника щодо порогового рівня на поточний момент.

Моніторинг процесів та підпроцесів корпоративної системи управління ризиками у компанії здійснюється автоматично з використанням програмних продуктів, впроваджених у систему управління підприємством.

Звіт структурного підрозділу з управління ризиками, як мінімум, включає інформацію про (Ткаченко, 2019):

- ризики компанії, що впливають на реалізацію стратегії та бізнес-планів компанії;
- аналіз ризиків компанії;
- зміни в рівні ризиків;

- поліпшення контролю та прогрес у реалізації будь-яких рішень ради директорів у частині управління ризиками.

Комітет із ризиків регулярно подає звітність Раді директорів про виконану роботу в галузі вдосконалення корпоративної системи управління ризиками. Механізм звітності чітко визначений та формалізований у внутрішніх документах корпоративної системи управління ризиками.

Діяльність у рамках корпоративної системи управління ризиками автоматизована. Автоматизація дозволяє здійснювати моніторинг наступних процесів та підпроцесів корпоративної системи управління ризиками (не обмежуючись):

- виявлення ризиків;
- оцінка ризиків;
- реагування на ризики;
- навчання;
- зміна у внутрішніх нормативних документах у галузі управління ризиками;
- звітність;
- діяльність учасників корпоративної системи управління ризиками.

Управління ініціює періодичний вимір ступеня інтеграції процесів та підпроцесів корпоративної системи управління ризиками в автоматизовану систему управління підприємством. У компанії затверджується процедура регулярної незалежної оцінки ефективності корпоративної системи управління ризиками, а також поточних заходів щодо мінімізації ризиків.

Радою директорів затверджується методика, яка визначає показники оцінки ефективності корпоративної системи управління ризиками. Ця методика переглядається на періодичній основі. Служба внутрішнього аудиту щорічно здійснює незалежну оцінку ефективності корпоративної системи управління ризиками на підставі підходів, визначених у цій методиці, та подає формальний звіт з результатами даної оцінки (у тому числі з описом прогресу в реалізації будь-яких рекомендацій служби внутрішнього аудиту щодо підвищення ефективності корпоративної системи управління ризиками).

Виконавчий орган щорічно подає Раді директорів підтвердження ефективності корпоративної системи управління ризиками. Рада директорів на щорічній основі проводить засідання, присвячене питанню оцінки ефективності корпоративної системи управління ризиками. Оцінка зовнішнім експертом здійснюється не рідше одного разу на три роки. Залучення зовнішніх експертів з метою оцінки ефективності корпоративної системи управління ризиками необхідне оцінки її відповідності передової практики у цій сфері. Компанія щорічно здійснює незалежну оцінку ефективності поточних заходів щодо мінімізації ризиків за ключовими ризиками. Незалежну оцінку ефективності поточних заходів здійснює служба внутрішнього аудиту. Цей процес формалізовано у внутрішньому документі компанії з управління ризиками (Головацька, 2017).

Отже, в даний час відчувається гостра необхідність у грамотних продуманих моделях корпоративного фінансового управління з урахуванням ризиків зіткнення інтересів двох сторін, а також з метою забезпечення економічної безпеки.

Втім, оскільки ця проблема існує не перший рік, розвиток подібних моделей відбувається давно, адже неможливо відштовхуватися лише від теоретичних норм та законів. Причому у зв'язку з різноманітністю особливостей корпорацій, моделі були необхідні як національного рівня з урахуванням країнових характеристик, так міжнародного рівня.

Достатньо часто звертаються до практики Великобританії, тому що у даний момент це одна з країн (поряд із США і Німеччиною), де найбільш розвинені підходи до корпоративного управління, що відповідають сучасним умовам проведення бізнесу корпораціями. Досвід цієї країни враховували і багато інших країн, які брали за основу вже розроблені нормативні акти та положення.

Поява кодексів відобразила тенденції розвитку регулювання корпоративного управління – добровільність виконання рекомендацій, що ґрунтуються на світовій практиці корпоративного управління. І хоча норми кодексу не мають обов'язкового характеру, повинно відображатися чи дотримується всіх чи окремих його рекомендацій. Якщо здійснюється слідування не всім рекомендаціям кодексу, зазначаються причини, з яких не застосовуються ті чи інші рекомендації. Також необхідно розкривати інформацію про корпоративні конфлікти, пов'язані з неналежним виконанням рекомендацій, які у тій чи іншій формі оголошено обов'язковими.

Процес удосконалення законодавства продовжується і сьогодні. Так, наприклад, готуються чергові зміни до положення про розкриття інформації, законодавство про акціонерні товариства, про цінні папери та ведеться робота над новими проектами законів у різних сферах корпоративного законодавства.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду корпоративного фінансового управління дозволяє виділити низку аспектів та загальних закономірностей, характерних для сучасних моделей. Однак, при такій увазі до проблеми та безлічі підходів, все одно залишаються невирішені проблеми і неминуче виникають нові, причому на міжнародному рівні, так і локально.

До таких проблем і труднощів належать такі:

- недоліки якісного контролю та оцінки ефективності корпоративного фінансового управління;
- труднощі у запобіганні неправомірних дій менеджерів на користь окремих груп через відсутність систем управління на основі балансу інтересів різних груп учасників;
- труднощі із систематичним регулюванням ризиків корпоративного фінансового управління через відсутність координації служб внутрішнього аудиту, контролінгу, ризик-менеджменту, забезпечення інформаційної та економічної безпеки;
- недоліки застосування, пов'язані з низькою кваліфікацією персоналу, вже розроблених на основі міжнародного досвіду систем та програм корпоративного фінансового управління у практиці вітчизняних корпорацій;

- відсутність чіткого розуміння відмінностей між корпоративним менеджментом і корпоративним управлінням та специфікою розв'язуваних завдань;
- обмежені можливості використання інформації через недостатню прозорість інформаційних каналів для цілей корпоративного фінансового управління;
- відсутність урахування специфіки бізнесу при використанні моделей корпоративного фінансового управління (низька щільність бізнес-мереж, недостатність ресурсів для здійснення контрольних функцій, що виділяються керівництвом корпорацією, неготовність лінійних служб та ін.).

Таким чином, гостро постає проблема завдання розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного фінансового управління на основі балансу інтересів учасників з урахуванням забезпечення економічної безпеки підприємств. Практика впровадження систем корпоративного фінансового управління продовжує розвиватися, у тому числі під впливом досвіду розвинених країн. Як показує практика, менеджери у таких корпораціях добре знайомі з проблемами, що виникають при взаємодії з вітчизняними корпораціями.

Тим не менш, системи корпоративного фінансового управління вітчизняними корпораціями теж не стоять на місці, в корпорації приходять сучасні фінансові контролери, або внутрішній аудит, чия активність спрямована на те, щоб пояснити співробітникам зміст кодексів корпоративного управління, що розробляються, та інших документів внутрішнього регулювання корпоративного управління. На жаль, проблеми залишаються, що дає змогу продовжувати роботу з удосконалення моделей корпоративного фінансового управління.

1.4. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах ринкової економіки забезпечення успішної діяльності вітчизняних підприємства покладається на маркетинг. Його роль полягає в орієнтації виробництва і збуту продукції суб'єктів підприємництва на більш повне ніж конкуренти задоволення існуючих потреб споживачів за допомогою різного роду інновацій, у формуванні і стимулюванні попиту на принципово нові інноваційні товари, що призначені для задоволення потреб новим способом. Відповідно, для різностороннього розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідно дотримуватись таких напрямків діяльності як розробка і впровадження інновації та реалізація заходів комплексу маркетингу, що спрямовані на їх комерціалізацію. Крім того, забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств передбачає інтенсивний розвиток виробництва, а також вимагає удосконалення методів організації їх виробничо-господарської діяльності.

Інновації виступають не лише категорією технічного, виробничого та комерційного напряму використання, містять потенціал творчого забезпечення суб'єкта підприємництва та класифікуються за різними ознаками (рис. 1.6).