

УДК 330.131

В. П. Пильнова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9777-7451>

Д. О. Пильнов,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4650-5376>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.80

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

V. Pylnova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Stock Exchange, State University of Information and Communication Technologies

D. Pylnov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange,
State University of Information and Communication Technologies

RISK MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTITIES: DIRECTIONS AND FEATURES

У статті досліджено напрями управління інноваційними ризиками. Обґрунтовано, що на інноваційних підприємствах, в процесі управління ризиками, необхідно враховувати всі можливі види ризиків, викликів та загроз; оцінювати їх з великою ймовірністю виникнення того чи іншого ризику; мати методику оцінки ефективності різних заходів з управління ризиками та рекомендації щодо їх використання. Для досягнення цього, визначені властивості, тенденції, закономірності, а також сформований методичний базис систем управління інноваційними ризиками за умов зміни технологічних укладів в економіці. Сформовано систему заходів модернізації механізмів управління інноваційними ризиками як фактора забезпечення економічної стійкості підприємства. Доведено, що реалізація механізму дозволить розширити можливості впливу на процеси виявлення, аналізу та оцінки основних видів підприємницьких ризиків, що впливають на економічну стійкість підприємства. Суттєвим елементом розвитку управління в умовах автоматизації економіки є створення механізмів венчурного фінансування інноваційних проєктів. Обґрунтовано, що в таких механізмах, особливе місце повинна займати система управління ризиками, яка забезпечує оцінку інноваційних проєктів та відбір найбільш перспективних для реалізації. Розглянуті характерні особливості здійснення інноваційної діяльності. Надано визначення ризику, в процесі розробки та реалізації інновацій. Сформовані основні етапи управління ризиками інновацій. Досліджені способи мінімізації інвестиційних ризиків.

The article examines the areas of innovative risk management. It is substantiated that in innovative enterprises, in the process of risk management, it is necessary to take into account all possible types of risks, challenges and threats; to assess them with a high probability of occurrence of a particular risk; to have a methodology for assessing the effectiveness of various risk management measures and recommendations for their use. To achieve this, the properties, trends, patterns of innovation risk management systems under the conditions of changing technological structures in the economy are determined, and a methodological basis for innovation risk management systems is formed under the conditions of changing technological structures in the economy. A system of measures for modernizing innovation risk management mechanisms as a factor in ensuring the economic stability of the enterprise is formed. It is proved that the implementation of the mechanism will allow expanding

the possibilities of influencing the processes of identifying, analyzing and assessing the main types of business risks that affect the economic stability of the enterprise. An essential element of management development in the conditions of economic automation is the creation of mechanisms for venture financing of innovation projects. It is substantiated that in such mechanisms, a special place should be occupied by a risk management system that ensures the assessment of innovation projects and the selection of the most promising ones for implementation. The characteristic features of innovative activities are considered. The definition of risk in the process of developing and implementing innovations is provided. The risk management system is interpreted as a set of methods and mechanisms for identifying, analyzing, assessing and predicting potential events related to the processes of interaction between owners and the enterprise management system, which directly or indirectly affect the effectiveness of the functioning of the management model. It is substantiated that one of the main factors in the development of risk theory in modern conditions is the change in the economic system based on the mass introduction of information technologies. Formed by the main stages of innovation risk management. Ways of minimizing investment risks are investigated.

Ключові слова: ризики, ризик-менеджмент, принципи управління, інновації, економічна стійкість, система управління ризиками.

Key words: risks, risk management, principles of management, innovations, economic stability, risk management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На розвиток соціально-економічних відносин значною мірою впливають ризики. Удосконалення оптимізації цих ризиків в системі управління підприємством визначає базову задачу власника чи керівника в сучасній ринковій економіці. Система управління інноваційними ризиками дозволяє оцінювати стійкість підприємства при впровадженні нових ідей або процесів, тому має особливе значення.

У формуванні системи управління інноваційними ризиками, в рамках вдосконалення механізмів управління, головним завданням є створення методичного комплексу, що дозволяє оцінювати та впливати на процеси виявлення основних видів ризиків, їх попередження та управління ними.

Однак, в сучасній практиці управління підприємством відсутня єдина структура механізмів взаємодії між власником та системою управління підприємством, яка забезпечує можливість оцінювати ступінь впливу основних видів ризиків на процес формування прибутку в основних бізнес-процесах та брати участь у прийнятті управлінських рішень щодо їх попередження. Необхідність обґрунтування такої

структури механізмів взаємодії з системою управління підприємством і визначає актуальність обраної теми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінюючи ступінь розробленості проблем управління ризиками, слід зазначити, що значний внесок у розвиток теорії управління ризиками внесли роботи таких авторів як І.Т. Балабанова, В.В. Вертель, В.В. Вітлінського, О.О. Карась, О.М. Крайнік, Т.Л. Мостенської, О.В. Пьянкова, Н.С. Скопенко, А.О. Старостіна.

Методичні підходи до дослідження систем управління ризиками, відображені в роботах таких вітчизняних і зарубіжних авторів: А.М. Дуброва, О.В. Кришкіна, Дж. Джонсон, Дж. Нейман, К. Шоулз, Р. Уиттингтон.

Вітчизняні автори також досліджували загрози та ризики, які супроводжують діяльність сучасних підприємств та розглядали методи забезпечення економічної стійкості. А саме, такі науковці як: В.М. Гранатурова, І.Ю. Івченко, В.А. Кравченко.

Результати аналізу праць вказаних авторів, дозволяють стверджувати, що незважаючи на глибоке осмислення проблеми та значний обсяг досліджень, місце інноваційних ризиків та

їх значення в системах управління та ризик-менеджменту залишається мало вивченим. Це обумовлює значущість обраної теми, визначення її мети та завдань щодо розробки напрямків вдосконалення системи управління інноваційними ризиками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні теоретичної та практичної оцінки інноваційної складової з розробки структури системи управління ризиками, використання результатів якої сприяє фінансовій стійкості підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства є його фінансова безпека. Ігнорування цього аргументу часто призводить до небажаних негативних результатів. Загалом, ступінь важливості розгляду питання фінансової безпеки підприємства розкривається у самому визначенні. Фінансова безпека підприємства — це здатність підприємства захищатися від фінансових втрат, це такий стан корпоративних ресурсів, при якому гарантується максимально ефективно їх використання, з метою забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку.

Виходячи з цього визначення можна дійти до висновку, що необхідність постійної підтримки фінансової безпеки обумовлена завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення основної мети діяльності підприємства. Саме тому, питання забезпечення фінансової безпеки буде завжди актуальним для будь-якого керівника, адже протистояти можливим загрозам — чи внутрішнім, чи зовнішнім, доводиться завжди.

Подібні заходи впроваджуються лише за допомогою інноваційних проєктів, в результаті яких з'являється новий удосконалений продукт або послуга. Такі проєкти реалізуються за умов значної невизначеності. Невизначеність завжди породжує ризики проєкту.

Ризик — це невизначена подія чи умова, яка у разі виникнення має позитивний чи негативний вплив на репутацію компанії, що призводить до придбань або втрат у грошовому виразі [2].

Інновації — це найважливіший чинник зростання зрілої економіки. Він процвітає, коли суспільство створює умови, у яких інвестори, менеджери та підприємці заохочується йти на

ризик і, отже, створювати нові джерела багатства та виробництва [8].

Інноваційні ризики виникають:

— при створенні дешевшого методу виробництва виробу або послуги порівняно з тими, що вже використовуються;

— у разі впровадження нового виробу чи послуги на старому устаткуванні;

— при виробництві нового виробу або послуги за допомогою нової техніки та технології.

Тому, в процесі управління ризиками на підприємствах інноваційного типу, необхідно знати всі види можливих ризиків, вміти оцінювати з великою ймовірністю виникнення того чи іншого ризику, чітко та якісно організовувати роботу відділів управління ризиками, діяльність ризик-менеджерів, володіти методикою оцінки ефективності різних заходів з управління ризиками та рекомендації щодо їх використання [3].

На рівні підприємства можна виділити такі основні принципи управління ризиками:

— система управління ризиком має бути часткою процедур вищого менеджменту компанії, тобто бути вбудованою у стратегію розвитку компанії та відповідати інституційним особливостям її функціонування;

— ключові параметри, а також особливості системи управління ризиком компанії мають бути відображені в її цілях та завданнях, це передбачає високоспеціалізований характер прийняття рішень;

— у процесі управління ризиками необхідно враховувати зовнішні та внутрішні обмеження, для цього відповідні спеціальні заходи щодо управління ризиками мають бути узгоджені з можливостями та умовами функціонування компанії;

— єдина політика з управління ризиками, що означає систематизацію всіх ризиків та єдиний комплекс заходів щодо всієї сукупності, тобто комплексне та одночасне управління всіма ризиками підприємства;

— динамічний характер процесу управління ризиком, що пов'язаний з безперервним процесом прийняття рішень щодо управління ризиком.

В науковій праці з управління проєктами "Project Management Body of Knowledge", завдання управління ризиком полягають у підвищенні ймовірності та впливу позитивного ефекту, у зменшенні ймовірності та впливу негативного ефекту. Інструменти по роботі з ризиками можна поділити на три основні види. У разі надмірно ризикованої діяльності підприємство,

зазвичай, змушене відмовитися від ризику. За можливості аутсорсингу витратних ризикових функцій, або коли підприємство має можливість провести профілактику або диверсифікацію, слід використовувати метод передачі та зниження.

Виділяють чотири методи управління ризиком [7]:

1. Виключення ризику (скасування ризику) передбачає відмову від будь-яких дій та заходів, пов'язаних із конкретним ризиком.

2. Зниження ризику (запобігання втратам і контролю). Має на увазі зменшення:

- а) розмірів можливої шкоди;
- б) ймовірності настання несприятливої події.

3. Передача ризику (страхування). Означає передачу відповідальності за збитки третім особам за збереження існуючого рівня ризику.

4. Збереження ризику (поглинання) — може відбуватися за умов:

- а) відмови від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію потенційної шкоди;
- б) під час створення спеціальних резервних фондів.

У рамках виконання науково-дослідних робіт (далі — НДР) щодо створення нової або удосконаленої продукції, або процесу для практичного застосування можна виділити такі ризики, як:

- ризик імітації інновації;
- ризик відсутності практичної значущості результатів НДР;
- ризик відсутності платоспроможного попиту.

Серед факторів, що сприяють виникненню перерахованих ризиків, можна назвати [6]:

- зайняті ніші;
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- відсутність платоспроможного попиту;
- неефективність досліджень.

Індикаторами прояву вищенаведених ризиків можуть бути такі як:

- відсутність результатів НДР;
- неефективність інноваційного проєкту.

Діями щодо зниження рівня перерахованих на першому етапі ризиків можуть бути такі:

- запровадження стандартів НДР;
- проведення маркетингових досліджень попиту;
- державні стимулюючі заходи.

Наведемо результати аналізу виду інноваційної діяльності — "Технічне переоснащення та підготовка виробництва для випуску нової чи вдосконаленої продукції". У розрізі цього виду діяльності доцільно виділяти такий ризик,

як відсутність відповідного рівня виробничої бази для освоєння нового товару. — Фактором його виникнення є недостатність розвитку технологічної складової економіки, що проявляється у зносі устаткування, у необхідності придбання технологій. Можливістю для зниження такого ризику є структурна перебудова економіки, яку зазвичай стимулюють заходи з боку держави [5].

У рамках виду діяльності "Випробування нової чи модернізованої продукції чи процесу" можна виділити ризик збитків унаслідок "провалу" випробувань. Факторами ризику є низька кваліфікація кадрів, прорахунки у розрахунках та підготовці до випробувань. Виявляється і відсутність запланованих результатів випробувань. Діями по зниженню ризику можна назвати проведення розрахунків суміжними та дублюючими групами, а також покриття страхових ризиків.

У рамках випуску нової чи модернізованої продукції, застосування нового чи модернізації застарілого процесу, можна виділити ризик неефективності проєкту. Чинником ризику є недостатнє маркетингове дослідження; некваліфікований персонал. Виявляється ризик у вигляді прямого збитку внаслідок неефективності проєкту; непрямого збитку внаслідок неефективності технологічного процесу. Управління у даному разі включає покриття ризиків зупинки виробництва.

Фінансування інноваційної діяльності передбачає виникнення ризику відсутності фінансування. При цьому фактором, що сприяє виникненню ризику, є відсутність стимулюючих заходів для бізнес-партнерів, незацікавленість спонсорів у фінансуванні інноваційної діяльності. Виявляється ризик при виникненні дефіциту фінансових ресурсів в інноваційній діяльності. Зменшити ризик можна лише при застосуванні стимулюючих заходів із боку держави.

При придбанні прав на об'єкти інтелектуальної власності виникає ризик втрати прав власності. Чинником ризику є неефективний захист прав інтелектуальної власності. Інноваційні ризики можна розглядати як ризики інновацій, що поліпшують (як правило, що реалізуються на підприємствах реального сектору економіки) та ризики радикальних інновацій, що реалізуються певними інноваційними підприємствами. Ризики підприємств реального сектора економіки, як правило, багатогранні та різномірні, що відображається на можливості застосування різних механізмів страхового захисту та страхових відносин. Так, наприклад, якщо ризики людського капіталу, еко-

логічні, виробничі ризики підпадають під можливість передачі ризиків у страхові компанії, то підприємницькі ризики не завжди можна передати страховикам і вони найчастіше не підпадають під страховий захист, передбачають застосування самострахування або поглинання ризику. Те саме стосується, наприклад, і ризиків в інвестиційній діяльності [4].

У разі реалізації ризиків інноваційних проєктів можна виділити інтегральний ризик, що полягає в можливості реалізації результату інноваційного проєкту. При цьому інтегральний ризик інноваційного проєкту найчастіше являється спекулятивним ризиком. Усі інноваційні ризики можна розподілити на класи ризиків в інноваційному процесі з точки зору рівня та масштабу.

Перший рівень — прийнятні ризики (виробничі, ризики людського чинника, інвестиційні ризики тощо).

Другий рівень — ризики, що виходять за рівень прийнятних — фінансові ризики, ризики втраченої вигоди, ризики зупинки виробничого процесу. До цієї групи належать покращуючі інновації, такі як технічне переозброєння, реконструкція.

Третій рівень — ризик венчурних, інноваційних проєктів. ризики цієї групи включають фінансові ризики, зокрема. ризик упущеної вигоди, інвестиційні та інші види ризиків, ризики персоналу та ін. [6].

Чим більший рівень ризику (масштаби наслідків та складніша оцінка ймовірності виникнення), тим значущішою стає участь держави в управлінні ризиком. При управлінні виробничими ризиками підприємству доцільно використовувати, залежно від обсягу шкоди, всі методи управління ризиками. В розрізі страхового захисту у першій групі доцільно застосовувати самострахування, передачу ризику страховикам [1].

При управлінні ризиками радикальних інновацій, а також наукових досліджень та розробок важко застосовувати передачу ризиків страховим компаніям внаслідок особливих масштабів та складності розрахунку ймовірності їх виникнення. У цих умовах ефективно застосовувати взаємне страхування, страхування за участю держави чи повне фінансування із боку держави. У сучасних умовах застосовується, як один із методів управління ризиками — секюритизація, що є фактично фінансуванням компаній під інфраструктурні проєкти у вигляді розміщення боргових цінних паперів. Для специфічних інноваційних проєктів, які неможливо підпорядкувати страховому захисту, також можна застосовувати взаємне страхування у формі створення товариств, взаємне страхування на кластерній основі.

Резюмуючи, можемо зазначити, що характерними особливостями здійснення інноваційної діяльності є значний рівень невизначеності та високий ступінь ризику. Внаслідок цього, вагомим значення набуває здатність до оперативного управління інноваційними ризиками, можливість завчасного прогнозу та мінімізації ризиків, що виникають.

Під ризиками, в процесі розробки та реалізації інновацій, зазвичай розуміють ймовірність появи втрат ресурсів і засобів, що використовуються в процесі створення та впровадження нової техніки, товарів, послуг, управлінських рішень, прогресивних матеріалів та технологій, які можуть не отримати очікуваного попиту на ринку або не принести очікуваного ефекту.

Управління ризиками суб'єктів інноваційного підприємництва полягає у реалізації сукупності практичних заходів, які дозволяють знизити невизначеність результатів інновацій, підвищити корисність впровадження нововведень, знизити ціну досягнення інноваційної мети.

Основними етапами управління ризиками інновацій є:

- ідентифікація можливих ризиків;
- аналіз та оцінка факторів ризику прямими і непрямыми методами;
- розробка стратегії управління ризиками;
- розробка плану заходів щодо зниження ризиків і ліквідації наслідків подій, які можуть наступити в результаті дії ризиків;
- моніторинг інноваційного процесу і прийняття тактичних рішень з управління ризиками;
- вибір методу управління ризиком;
- аналіз ситуації і розробка рекомендацій щодо врахування отриманого досвіду в майбутньому.

Повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності практично неможливо, але їх можна мінімізувати. Одним із традиційних широко вживаних способів мінімізації інноваційного ризику є диверсифікація інноваційної діяльності, що полягає у розподілі ресурсів та зусиль дослідників для виконання різних, безпосередньо не пов'язаних один з одним інноваційних проєктів. Тобто, у разі, якщо один із проєктів виявиться збитковим, то втрати можуть бути покриті за рахунок інших — успішних проєктів.

Наступний спосіб мінімізації інвестиційних ризиків — це передача (трансфер) ризиків шляхом оформлення договорів на виконання замовленої ризикованих робіт за проєктом сторонньою організацією. Ця угода може бути вигідною для обох сторін, якщо приймаюча ризик

сторона має кращі умови для зниження втрат або управління ризиками.

У світовій практиці широко застосовується такий спосіб зниження інноваційних ризиків як страхування. Однак, слід зазначити, що вітчизняні страхові компанії уникають страхування інноваційних проєктів, як надмірно ризикових.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідність формування та розвитку системи управління ризиками визначається наявністю загроз, обумовлених впливом на існуючі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, характером взаємодії власників, топ-менеджерів та держави в системі управління. Існування такого впливу потребує створення та реалізації певних механізмів контролю, що дозволять запобігти або обмежити наслідки реалізації даного впливу в конкретні ризикові події.

Система управління ризиками трактується як набір методів і механізмів виявлення, аналізу, оцінки та прогнозування потенційних подій, пов'язаних з процесами взаємодії власників і системи управління підприємством, які прямо або опосередковано впливають на ефективність функціонування моделі управління.

Одним із основних факторів розвитку теорії ризиків в сучасних умовах є зміна економічної системи, заснована на масовому впровадженні інформаційних технологій. Такі інновації з одного боку є інструментом розширення можливостей господарюючих суб'єктів, а з іншого — формують перелік нових видів ризиків, які будуть визначати логіку функціонування систем управління саме інноваційними підприємствами в нових умовах.

Література:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К.: КНЕУ. 2004. 480 с.
2. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. 2015. С. 79—82.
3. Лопатовський В.Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 105—108.
4. Мостенська Т.А. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Скопенко Н.С. 2010. С. 38—43.

5. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

6. Тюленєва Ю.В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39—45.

7. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, С. 9—13.

8. Шпандарук В.О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. Т. 1. С. 241—244.

References:

1. Vitlins'kyj, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzkykologhiiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi* [Riskology in economics and business], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Kraynik, E. (2015), "Risk management as a tool for regulating economic behavior of industrial enterprises in the contemporary economy", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 28—31.
3. Lopatovs'kyj, V.H. (2008), "Assessment of the need to use the risk management process in the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no.1, pp. 105—108.
4. Mostens'ka, T.L. and Skopenko, N.S. (2010), "Risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 72—79.
5. Ostankova, L.A. and Shevchenko, N.Yu. (2011), *Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnyh ryzkykamy* [Analysis, modeling and management of economic risks], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
6. Tiulenieva, Yu.V. (2010), "Fundamentals of business risk management mechanism", *Problemy nauky*, vol. 1, pp. 39—45.
7. Tsvihun, T.V. (2017), "Risk management mechanism in the enterprise management system", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 2, pp. 9—13.
8. Shpandaruk, V.O. (2010), "Improving enterprise risk management on the basis of preventive measures", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no.1, pp. 241—244.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2025 р.