

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.
МЕН-41
Букіна Марта Сергіївна
підпис

Науковий керівник:
д. ф., доцент
Микитюк Ю.І.
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	13
2.1. Оцінка стану інноваційної діяльності підприємства та ідентифікація ризиків	13
2.2. Аналіз системи управління інноваційними ризиками підприємства ...	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	30
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні підприємства функціонують у просторі постійних змін, що охоплюють технологічні зрушення, цифровізацію бізнес-процесів, посилення глобальної конкуренції та обмеженість ресурсів. За таких умов інноваційна діяльність виступає ключовим чинником розвитку, однак водночас супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, складністю прогнозування результатів і значною ймовірністю виникнення втрат.

Особливої гостроти проблема управління інноваційними ризиками набуває в умовах воєнного стану в Україні. Військові дії спричиняють руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зростання вартості ресурсів, обмеження інвестиційної активності та загальне підвищення рівня економічної нестабільності. У таких умовах інноваційні процеси стають ще більш ризикованими, оскільки підприємства змушені приймати рішення в ситуації дефіциту інформації, обмеженого доступу до фінансування та високої ймовірності непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Інноваційні ризики мають комплексний характер і охоплюють технологічні, фінансові, ринкові та організаційні аспекти діяльності підприємства. Відсутність системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації може призвести до втрати інвестиційних ресурсів, зниження ефективності інноваційних проєктів та погіршення загального фінансово-економічного стану підприємства. Саме тому формування ефективних механізмів управління інноваційними ризиками набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє не лише зменшити негативні наслідки ризиків, а й створити передумови для стабільного інноваційного розвитку навіть у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць свідчить про наявність значного теоретичного підґрунтя у сфері управління ризиками та інноваційною діяльністю. Вітчизняні науковці, зокрема О. Амоша, В. Геєць, І. Бланк, О. Кузьмін, приділяють увагу питанням економічної сутності ризику, його класифікації та впливу на діяльність підприємств. Проблематика інноваційних

ризиків, їх оцінювання та управління розкривається у працях українських дослідників, які обґрунтовують необхідність комплексного ризик-менеджменту в системі інноваційного розвитку. Разом з тим, незважаючи на наявні напрацювання, практичні аспекти формування дієвих механізмів управління інноваційними ризиками, адаптованих до умов функціонування конкретних підприємств, залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення механізмів управління інноваційними ризиками підприємства.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність інноваційних ризиків та їх особливості;
- узагальнити підходи до класифікації інноваційних ризиків і визначити фактори їх формування;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності підприємства та виявити основні ризики;
- оцінити діючу систему управління інноваційними ризиками;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів управління інноваційними ризиками підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти формування механізмів управління інноваційними ризиками.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети забезпечується використанням сукупності взаємопов'язаних методів, які дозволяють комплексно дослідити проблему управління інноваційними ризиками. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до визначення сутності інноваційних ризиків та формування понятійного апарату дослідження. Методи аналізу та синтезу використано для дослідження

інноваційної діяльності підприємства, виявлення ключових ризиків та узагальнення отриманих результатів. Системний підхід дав змогу розглядати управління інноваційними ризиками як цілісну систему, що включає взаємопов'язані елементи, процеси та інструменти впливу. Економіко-статистичні методи застосовано для обробки кількісних показників діяльності підприємства, оцінювання тенденцій та рівня ризиків. Порівняльний аналіз використано з метою зіставлення фактичного стану управління ризиками з теоретичними моделями та кращими практиками.

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційними ризиками підприємства. Запропоновані підходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» для вдосконалення системи ризик-менеджменту, підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері інновацій та зниження ймовірності негативних наслідків реалізації інноваційних проєктів.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Бізнес-процеси як механізм управління інноваційними ризиками та забезпечення конкурентоспроможності підприємства» у збірнику VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2026).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Категорія ризику у сучасних умовах господарювання набуває ключового значення у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки будь-яка діяльність підприємства здійснюється в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Особливо це стосується інноваційної діяльності, яка характеризується високим рівнем новизни, складністю прогнозування результатів та значною варіативністю можливих наслідків. У зв'язку з цим дослідження економічної сутності ризику та інноваційного ризику є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів управління ними.

Гавриш О. А. поняття «ризик» розглядається «як імовірність настання несприятливих подій або відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих» [8]. Водночас сучасні підходи трактують ризик не лише як загрозу втрат, але і як можливість отримання додаткових вигод за умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Така подвійна природа ризику особливо проявляється в інноваційній сфері, де невизначеність є невід'ємною характеристикою процесу створення та впровадження нововведень.

Інноваційний ризик є специфічним різновидом економічного ризику, який виникає у процесі розробки, впровадження та комерціалізації інновацій. Його особливість полягає в тому, що він охоплює широкий спектр можливих відхилень — від технічної нереалізованості інновації до її неприйняття ринком або економічної неефективності. В умовах сучасної економіки, а особливо в контексті підвищеної нестабільності та зовнішніх викликів, інноваційні ризики мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління. Наукове осмислення сутності ризику та інноваційного ризику є важливим етапом формування теоретичної бази дослідження, оскільки дозволяє визначити їх ключові характеристики, виявити джерела виникнення та обґрунтувати підходи до управління ними на рівні підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює специфічну природу ризиків, пов'язаних із розробкою, впровадженням та комерціалізацією нововведень. Мельник Л. Г. стверджує, що «на відміну від традиційних видів ризиків, які виникають у відносно стабільних і прогнозованих умовах, інноваційні ризики формуються в середовищі, де відсутні повні та достовірні дані для прийняття рішень, а результати діяльності мають ймовірнісний характер» [15].

Однією з ключових особливостей інноваційних ризиків є їх високий рівень невизначеності. Якщо фінансові чи виробничі ризики можуть бути частково оцінені на основі історичних даних і статистики, то інноваційні рішення часто не мають аналогів, що значно ускладнює прогнозування їх ефективності. Це обумовлює необхідність використання не лише кількісних, але й якісних методів оцінювання ризиків. Іншою важливою рисою є комплексний характер інноваційних ризиків. Вони поєднують у собі елементи різних видів ризиків — технологічних, фінансових, ринкових, організаційних, кадрових. Наприклад, невдача інноваційного проєкту може бути пов'язана як із технічною неможливістю реалізації ідеї, так і з недостатнім попитом на ринку або неефективним управлінням процесом впровадження. Суттєвою відмінністю інноваційних ризиків є їх динамічність. На різних етапах інноваційного процесу (генерація ідеї, розробка, впровадження, комерціалізація) змінюється не лише рівень ризику, а й його структура. Це потребує постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень. Також інноваційні ризики характеризуються підвищеним рівнем потенційних втрат, оскільки інноваційні проєкти, як правило, потребують значних інвестиційних ресурсів і тривалого періоду реалізації. Водночас вони мають і значний потенціал прибутковості, що формує їх подвійний характер — поєднання загроз і можливостей. Ще однією особливістю є складність управління інноваційними ризиками [22].

Класифікація інноваційних ризиків дозволяє не лише впорядкувати їх різноманіття, а й визначити джерела виникнення, ступінь впливу та можливості управління ними. Такий підхід є основою для формування системи ризик-менеджменту, оскільки забезпечує більш точну ідентифікацію загроз та

підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інноваційних ризиків підприємства

Ознака класифікації	Види інноваційних ризиків	Характеристика
За сферою виникнення	Технологічні	Пов'язані з можливістю технічної нереалізованості інновації або недосконалістю технологій
	Фінансові	Виникають через нестачу фінансування, перевищення бюджету або низьку окупність
	Ринкові	Обумовлені невизначеністю попиту, змінами кон'юнктури ринку
	Організаційні	Пов'язані з неефективною організацією процесу впровадження інновацій
За етапами інноваційного процесу	Кадрові	Виникають через нестачу кваліфікованого персоналу або низький рівень компетенцій
	Ризики на етапі розробки	Пов'язані з невдачею створення інновації
	Ризики впровадження	Виникають у процесі впровадження нововведень у виробництво
	Ризики комерціалізації	Пов'язані з реалізацією інновації на ринку
За джерелом виникнення	Внутрішні	Зумовлені діяльністю самого підприємства
	Зовнішні	Виникають під впливом зовнішнього середовища
За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Можуть бути оцінені на основі наявної інформації
	Непрогнозовані	Виникають раптово та не піддаються точному прогнозуванню
За рівнем впливу	Критичні	Призводять до значних втрат або провалу проєкту
	Суттєві	Впливають на ефективність, але не є катастрофічними
	Незначні	Мають мінімальний вплив на результати
За можливістю управління	Керовані	Піддаються впливу з боку підприємства
	Некеровані	Практично не можуть бути змінені підприємством

Примітка. Складено автором на основі [30]

Застосування такої класифікації є важливим інструментом у процесі управління інноваційними ризиками, оскільки дає змогу структуровано підходити до їх аналізу, визначати пріоритетні напрями впливу та формувати ефективні управлінські заходи щодо їх мінімізації.

Формування інноваційних ризиків на підприємстві є результатом комплексної взаємодії різноманітних факторів, які впливають на всі етапи інноваційного процесу — від зародження ідеї до її комерціалізації. Інноваційна діяльність за своєю природою відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність врахування широкого спектра як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які можуть змінювати рівень і характер ризиків (рис. 1.2).

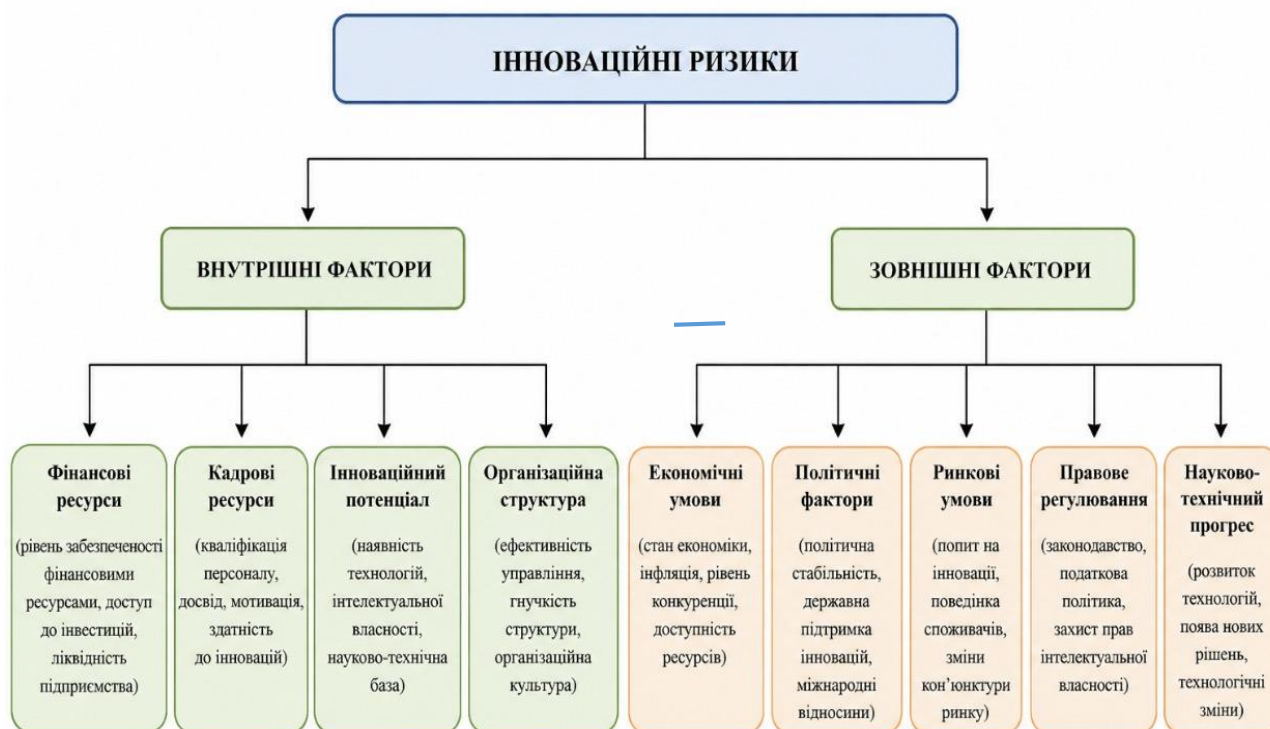


Рис. 1.2. Система факторів формування інноваційних ризиків

Примітка. Складено автором на основі [10]

До внутрішніх факторів відносяться характеристики самого підприємства, які безпосередньо впливають на здатність реалізовувати інноваційні проєкти. Серед них ключову роль відіграють рівень інноваційного потенціалу, фінансові можливості, кваліфікація персоналу, ефективність управлінської системи, а також організаційна структура підприємства. Недостатній рівень ресурсного

забезпечення або неефективна внутрішня координація процесів можуть суттєво підвищувати ймовірність виникнення інноваційних ризиків.

Зовнішні фактори формуються під впливом середовища функціонування підприємства і мають значною мірою неконтрольований характер. До них належать стан ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, економічна та політична стабільність, державна інноваційна політика, податкове та правове регулювання, а також розвиток науково-технічного прогресу. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні, вплив зовнішніх факторів суттєво посилюється, що призводить до зростання рівня невизначеності та ускладнення реалізації інноваційних проєктів. Інноваційні ризики формуються під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів, які потребують системного врахування при розробці та впровадженні управлінських рішень [30].

Інноваційні ризики відіграють важливу роль у діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність розробки, впровадження та комерціалізації нововведень. В умовах сучасного економічного розвитку інновації є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, однак їх реалізація завжди пов'язана з невизначеністю та можливістю відхилення фактичних результатів від очікуваних. Саме інноваційні ризики визначають ступінь цієї невизначеності та формують потенційні як загрози, так і можливості для розвитку підприємства.

Роль інноваційних ризиків полягає не лише у потенційному виникненні втрат, але й у стимулюванні більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Їх врахування дозволяє підприємству оцінювати доцільність інноваційних проєктів, раціонально розподіляти ресурси, підвищувати якість стратегічного планування та знижувати ймовірність неефективного використання інвестицій. У цьому контексті інноваційні ризики виступають як об'єктивний елемент інноваційного процесу, без якого неможливе прийняття ефективних управлінських рішень.

Закон України «Про інноваційну діяльність» наголошує, що «ефективне управління інноваційними ризиками передбачає використання комплексу взаємопов'язаних підходів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки та

підвищити результативність інноваційної діяльності підприємств» [20]. Серед основних підходів до управління ризиками в інноваційній діяльності доцільно виділити:

- ідентифікацію ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз на всіх етапах інноваційного процесу;
- оцінювання ризиків, яке включає визначення ймовірності їх виникнення та можливого впливу на результати діяльності;
- кількісне та якісне аналізування ризиків з використанням аналітичних, експертних та статистичних методів;
- мінімізацію ризиків шляхом розробки управлінських заходів, спрямованих на зменшення ймовірності їх виникнення або зниження негативних наслідків;
- уникнення ризиків, що передбачає відмову від реалізації надто ризикованих інноваційних проєктів;
- диверсифікацію ризиків через розподіл інноваційних проєктів між різними напрямками діяльності;
- страхування ризиків як інструмент фінансового захисту від можливих втрат;
- постійний моніторинг та контроль ризиків з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інноваційні ризики є невід’ємною складовою інноваційної діяльності підприємства, яка визначає рівень її ефективності та стабільності. Водночас використання комплексного підходу до управління ризиками дозволяє не лише зменшити їх негативний вплив, але й підвищити здатність підприємства до впровадження інновацій у складних та мінливих умовах зовнішнього середовища.

Управління інноваційними ризиками посідає важливе місце в загальній системі менеджменту підприємства, оскільки воно інтегрується у всі ключові управлінські процеси, пов’язані з плануванням, організацією, мотивацією та контролем інноваційної діяльності. Його функціональна роль полягає не лише у виявленні та мінімізації потенційних загроз, що супроводжують впровадження

нових технологій, продуктів чи управлінських рішень, а й у формуванні умов для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Кривошапка В. І. наголошує, що «у структурі менеджменту підприємства інноваційні ризики виступають міжфункціональним елементом, який поєднує фінансовий, виробничий, маркетинговий та інвестиційний напрями діяльності, забезпечуючи узгодженість між ними при реалізації інноваційних проєктів» [14].

Система управління інноваційними ризиками виконує координуючу роль, оскільки дозволяє підприємству оцінювати ймовірні відхилення від запланованих результатів на різних етапах інноваційного циклу — від генерації ідеї до комерціалізації результатів. Вона також сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи своєчасне реагування на технологічні, ринкові та організаційні виклики. Таким чином, управління інноваційними ризиками є невід’ємною складовою стратегічного менеджменту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість розвитку підприємства. Ефективне функціонування системи управління інноваційними ризиками є необхідною умовою реалізації інноваційної стратегії підприємства, оскільки забезпечує баланс між потенційною дохідністю та рівнем невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка стану інноваційної діяльності підприємства та ідентифікація ризиків

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність підприємства виступає не лише фактором підвищення ефективності виробництва, але й ключовим інструментом забезпечення його стратегічної стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливої актуальності це набуває для підприємств виробничої сфери, діяльність яких безпосередньо залежить від технологічного рівня, здатності до оновлення продукції та адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Інноваційні процеси супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, що формує значний спектр ризиків — фінансових, технологічних, ринкових та організаційних. У таких умовах об'єктивна оцінка стану інноваційної діяльності підприємства повинна базуватися не лише на аналізі інноваційних показників, але й на комплексному дослідженні фінансово-економічних результатів його функціонування, які відображають здатність підприємства генерувати ресурси для інноваційного розвитку [28]. Саме тому на першому етапі доцільно здійснити оцінку загальних тенденцій розвитку підприємства, що дозволить сформувати аналітичну основу для подальшого дослідження інноваційної активності та ідентифікації ризиків.

Оцінка стану інноваційної діяльності не може здійснюватися ізольовано від загального фінансово-економічного стану підприємства, оскільки саме фінансові результати формують ресурсну базу для впровадження інновацій. Ефективність використання наявного потенціалу, структура активів, рівень прибутковості та фінансова стійкість визначають можливості підприємства щодо ініціювання, реалізації та масштабування інноваційних проєктів. Особливого значення набуває взаємозв'язок між інноваційною активністю та продуктивністю використання ресурсів. Зростання обсягів виробництва без відповідного підвищення ефективності може свідчити не про інноваційний

розвиток, а про екстенсивне розширення діяльності, що в довгостроковій перспективі підвищує рівень ризикованості функціонування підприємства. У цьому контексті аналіз фінансово-економічних показників за останні роки дозволяє не лише оцінити результати діяльності підприємства, але й виявити тенденції, що прямо або опосередковано впливають на характер його інноваційного розвитку. Саме тому доцільним є детальне дослідження динаміки ключових показників діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект», що формує основу для подальшого аналізу інноваційної активності та ідентифікації пов'язаних із нею ризиків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	21 378 200	33 896 100	45 741 900
Темп зростання доходу, %	+84,24	+58,55	+34,95
Чистий прибуток, грн	2 109 500	2 950 700	2 636 400
Рентабельність, %	9,87	8,71	5,76
Активи, грн	18 113 800	26 412 300	20 955 000
Зобов'язання, грн	5 167 700	10 515 500	3 535 800
Кількість працівників, осіб	19	19	19

Примітка. Складено автором на основі [25]

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки свідчить про наявність загалом позитивної динаміки розвитку, що супроводжується водночас окремими ознаками зниження ефективності діяльності. Передусім слід відзначити стійке зростання доходу підприємства: у 2024 році він зріс на 58,55%, а у 2025 році — ще на 34,95%. Така тенденція вказує на активне розширення обсягів реалізації продукції та посилення ринкових позицій підприємства. Разом з тим спостерігається уповільнення темпів зростання, що може свідчити про поступове вичерпання ефекту швидкого відновлення або про перехід до більш стабільної фази розвитку.

Динаміка чистого прибутку є менш однозначною. У 2024 році спостерігається його зростання, однак уже у 2025 році відбулося зниження, незважаючи на подальше збільшення доходу. Це свідчить про зростання витрат або зниження маржинальності діяльності, що є негативною тенденцією з точки зору ефективності функціонування підприємства.

Аналогічну динаміку демонструє і показник рентабельності, який має чітку тенденцію до зниження — з 9,87% у 2023 році до 5,76% у 2025 році. Це вказує на погіршення ефективності використання ресурсів і може бути наслідком як зростання собівартості продукції, так і недостатньої результативності впроваджуваних змін.

Аналіз структури фінансових ресурсів показує, що у 2024 році підприємство суттєво наростило обсяг активів, що може бути пов'язано з інвестиціями у розвиток або модернізацію виробництва. Водночас значне зростання зобов'язань у цьому ж періоді свідчить про залучення зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансові ризики. У 2025 році спостерігається скорочення як активів, так і зобов'язань, що може вказувати на оптимізацію фінансової структури або зниження інвестиційної активності. Слід відзначити суттєве зростання продуктивності праці, що проявляється у збільшенні доходу на одного працівника більш ніж у два рази за досліджуваний період. За незмінної чисельності персоналу це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути результатом впровадження технологічних або організаційних інновацій.

У діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» простежується поєднання позитивних тенденцій, пов'язаних із нарощенням обсягів діяльності та підвищенням продуктивності, із негативними сигналами у вигляді зниження рентабельності та нестабільності фінансових результатів. Це свідчить про те, що розширення діяльності не повною мірою супроводжується підвищенням її ефективності. Ключову роль у забезпеченні подальшого зростання має відігравати саме інноваційна діяльність, яка здатна підвищити технологічний рівень виробництва та оптимізувати витрати.

Виявлені у процесі аналізу фінансово-економічних показників тенденції розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів діяльності при одночасному зниженні рівня рентабельності, свідчать про наявність певних внутрішніх дисбалансів у функціонуванні. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження не лише результатів діяльності, але й можливостей підприємства щодо забезпечення подальшого ефективного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка інноваційного потенціалу підприємства, який визначає його здатність до генерації, впровадження та комерціалізації інновацій. Саме рівень розвитку інноваційного потенціалу формує передумови для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат та зниження впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Інноваційний потенціал ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних ресурсів і можливостей, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності. З огляду на специфіку виробничої діяльності підприємства, його інноваційний потенціал формується під впливом виробничо-технологічних, фінансових, кадрових та організаційних факторів.

Аналіз показує, що підприємство володіє достатньою базою для здійснення інноваційної діяльності, що підтверджується зростанням продуктивності праці, розширенням обсягів реалізації та періодичним оновленням матеріально-технічної бази. Водночас наявні обмеження, пов'язані з нестабільністю прибутковості та залежністю від зовнішнього фінансування, можуть стримувати реалізацію інноваційних проєктів. Дослідження структури інноваційного потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок про його відносно збалансований характер, однак із наявністю окремих стримуючих факторів. Найбільш розвиненими є виробничо-технологічна та кадрова складові, що обумовлено специфікою діяльності підприємства як виробника технічно складної продукції. Фінансова складова характеризується певною нестабільністю, що підтверджується коливаннями прибутковості та змінами структури зобов'язань. Організаційно-управлінський потенціал потребує

подальшого вдосконалення, зокрема в частині систематизації процесу управління інноваціями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»

Складова потенціалу	Характеристика
Виробничо-технологічний	наявність виробничих потужностей — технічний стан обладнання — рівень автоматизації процесів — можливості модернізації — впровадження нових технологій — гнучкість виробництва
Фінансовий	обсяг власних фінансових ресурсів — доступ до кредитних ресурсів — рівень прибутковості — інвестиційні можливості — фінансування інновацій — структура витрат
Кадровий	кваліфікація персоналу — досвід роботи — здатність до навчання — інноваційна активність працівників — наявність інженерно-технічних кадрів — мотивація до впровадження нововведень
Організаційно-управлінський	ефективність системи управління — наявність стратегічного планування — гнучкість управлінських рішень — координація процесів — рівень управління інноваціями
Інформаційний	доступ до ринкової інформації — використання цифрових технологій — інформаційна підтримка управління — аналітичні можливості — обробка даних
Маркетинговий	дослідження ринку — знання потреб споживачів — просування продукції — конкурентна позиція — здатність до комерціалізації інновацій

Примітка. Складено автором на основі [10]

На основі проведеної оцінки інноваційного потенціалу доцільно виокремити ключові ризики, що можуть впливати на ефективність інноваційної діяльності підприємства:

— фінансові ризики — обмеженість власних ресурсів — залежність від зовнішнього фінансування — коливання прибутковості — ризик недофінансування інноваційних проєктів;

— технологічні ризики — зношеність обладнання — невідповідність технологій сучасним вимогам — ризик неуспішного впровадження нововведень — технічні збої;

— ринкові ризики — нестабільність попиту — зміна потреб споживачів — посилення конкуренції — складність просування нової продукції;

— кадрові ризики — нестача висококваліфікованих спеціалістів — опір персоналу змінам — недостатній рівень інноваційної культури;

— організаційні ризики — недосконалість системи управління інноваціями — відсутність чіткої інноваційної стратегії — неузгодженість між підрозділами;

— інформаційні ризики — недостатність аналітичної інформації — низький рівень цифровізації — затримки у прийнятті управлінських рішень.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дозволила виявити як наявні можливості для розвитку інноваційної діяльності, так і системні обмеження, що формують відповідні ризики. Це створює підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційними ризиками та підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства дозволили виявити ключові проблемні зони його функціонування, що формують передумови виникнення ризиків у процесі здійснення інноваційної діяльності. З огляду на це, наступним етапом дослідження є систематизація виявлених ризиків шляхом їх групування за відповідними ознаками. Такий підхід дозволяє не лише впорядкувати ризики, але й забезпечує основу для їх подальшої кількісної та якісної оцінки, а також вибору ефективних методів управління.

Проведена оцінка інноваційного потенціалу підприємства дозволила виявити наявність як сильних сторін, що формують основу для подальшого розвитку, так і обмежень, які можуть негативно впливати на ефективність реалізації інноваційних процесів. Зокрема, встановлено, що поряд із наявністю виробничо-технологічних і кадрових передумов розвитку, підприємство стикається з фінансовими, організаційними та ринковими викликами, що формують відповідне ризикове середовище. У таких умовах виникає

необхідність системного підходу до ідентифікації та впорядкування ризиків, що супроводжують діяльність підприємства. Важливим етапом такого підходу є їх класифікація, яка дозволяє згрупувати ризики за видами, визначити їх природу та встановити взаємозв'язки між ними (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Класифікація ризиків ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [27, 28]

Оцінка рівня ризиків у діяльності підприємства ґрунтується на поєднанні двох ключових параметрів: ймовірності виникнення ризикової події та масштабу її можливих наслідків для виробничих, фінансових та інноваційних процесів. Саме поєднання цих характеристик дає змогу визначити критичність кожного ризику та сформулювати пріоритетність управлінських дій щодо його мінімізації або нейтралізації.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» доцільно виділити ризики з високою, середньою та низькою ймовірністю виникнення, а

також з різним рівнем впливу на результати функціонування підприємства. Найбільш суттєвими для інноваційної діяльності є ті ризики, які поєднують високу ймовірність виникнення з високим рівнем впливу, оскільки саме вони можуть призводити до суттєвих відхилень у реалізації інноваційних проєктів, зростання витрат та зниження конкурентоспроможності продукції. Окрему увагу слід приділити ризикам середнього рівня впливу, які за певних умов можуть трансформуватися у критичні, особливо в разі накопичення негативних факторів або відсутності своєчасного управлінського реагування. Ризики з низьким рівнем впливу, хоча й не становлять прямої загрози для стратегічного розвитку підприємства, однак потребують моніторингу, оскільки в сукупності можуть впливати на загальну ефективність інноваційних процесів. До ключових груп впливу належать:

1. Технологічні ризики, що проявляються у можливіму відставанні виробничих процесів від сучасних технологічних стандартів, що може знижувати ефективність інноваційних впроваджень.

2. Фінансово-інвестиційні ризики, пов'язані з недостатністю або нерівномірністю фінансування інноваційних проєктів, що впливає на їх своєчасну реалізацію.

3. Ризики постачання та кооперації, які можуть призводити до затримок у впровадженні нових технологічних рішень через нестабільність партнерських зв'язків.

4. Ринкові ризики, що формуються під впливом змін попиту на газове обладнання та посилення конкурентного середовища.

У сукупності зазначені ризики впливають на швидкість інноваційного розвитку підприємства, рівень його технологічної адаптивності та здатність утримувати конкурентні позиції на ринку. Вплив ризиків на результати діяльності підприємства проявляється передусім у зміні темпів реалізації інноваційних проєктів, рівня витрат на їх впровадження, стабільності виробничих процесів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» найбільш відчутними є технологічні та фінансово-інвестиційні ризики, які безпосередньо

визначають швидкість оновлення виробничої бази та ефективність використання інноваційного потенціалу. Значний вплив мають ризики постачання та ринкового середовища, які можуть ускладнювати реалізацію інноваційних рішень через нестабільність коопераційних зв'язків та зміну попиту на продукцію підприємства. У сукупності це формує потребу у системному підході до управління ризиками, що передбачає їх постійний моніторинг, оцінювання та коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності.

2.2. Аналіз системи управління інноваційними ризиками підприємства

Ефективність управління інноваційними ризиками значною мірою визначається тим, наскільки системно організовані відповідні управлінські процеси на підприємстві, чи мають вони формалізований характер та чи інтегровані в загальну систему прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах функціонування промислових підприємств особливого значення набуває не лише ідентифікація ризиків, а й наявність дієвого механізму їхнього моніторингу, оцінювання та своєчасного реагування. Важливим етапом дослідження є аналіз того, як саме організована система управління інноваційними ризиками на підприємстві, наскільки вона відповідає потребам інноваційного розвитку та чи забезпечує належний рівень захисту від потенційних загроз.

Характеристика існуючої системи управління ризиками ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» свідчить, що вона має переважно фрагментарний характер і функціонує як складова загальної системи управління підприємством, без виділення окремого комплексного механізму саме інноваційного ризик-менеджменту. Управлінські дії щодо ризиків реалізуються здебільшого на рівні окремих структурних підрозділів, що беруть участь у плануванні, виробництві та фінансовому забезпеченні інноваційних процесів.

Координація ризик-орієнтованих рішень здійснюється через традиційні управлінські інструменти, зокрема через погодження виробничих планів, бюджетування витрат на модернізацію та контроль виконання інвестиційних проєктів. Водночас відсутня чітко формалізована система розподілу відповідальності за ідентифікацію, оцінювання та моніторинг інноваційних ризиків, що ускладнює їх комплексне управління. Окремі елементи управління ризиками інтегровані у фінансово-економічну діяльність підприємства, зокрема через контроль витрат, аналіз відхилень від запланованих показників та оперативне коригування ресурсного забезпечення інноваційних заходів. Проте такі підходи мають реактивний характер і спрямовані переважно на усунення наслідків, а не на попередження ризикових ситуацій [33].

Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками базується на внутрішній звітності та оперативних даних виробничого характеру, що обмежує можливості для системного прогнозування ризиків інноваційної діяльності. Відсутність єдиної аналітичної платформи або спеціалізованого інструментарію ризик-менеджменту знижує ефективність прийняття управлінських рішень у цій сфері. У результаті система управління інноваційними ризиками на підприємстві може бути охарактеризована як така, що перебуває на етапі становлення та потребує подальшого розвитку в напрямі формалізації процедур, підвищення рівня аналітичного забезпечення та впровадження проактивних підходів до виявлення і мінімізації ризиків.

Процес управління ризиками ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є послідовною системою взаємопов'язаних дій, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз, оцінювання та мінімізацію впливу ризикових факторів на результати діяльності. Його ефективність визначається не лише якістю окремих управлінських рішень, а й узгодженістю всіх етапів у межах єдиного управлінського циклу. У загальному вигляді процес управління ризиками охоплює декілька послідовних етапів, які формують безперервний цикл реагування на внутрішні та зовнішні загрози підприємства. Для систематизації підходу до управління ризиками та забезпечення його логічної послідовності доцільно розглянути процес ризик-менеджменту як єдину

структуровану модель, що охоплює взаємопов'язані етапи від виявлення ризиків до контролю результатів управлінських рішень. Така модель дозволяє уніфікувати управлінські дії та забезпечити безперервність процесу реагування на ризикові події (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Процес управління ризиками на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [25, 27, 28]

Представлена блок-схема відображає послідовність ключових етапів управління ризиками, які формують цілісний цикл ризик-менеджменту на підприємстві. Початковою стадією є ідентифікація ризиків, що забезпечує формування інформаційної бази для подальшого аналізу. Подальші етапи передбачають аналіз та оцінювання ризиків, у межах яких визначаються їх причини, характер прояву, ймовірність виникнення та рівень потенційного впливу на діяльність підприємства. Саме на цьому етапі відбувається формування пріоритетності управлінських рішень.

Наступним кроком є вибір та обґрунтування методів реагування на ризики, що дозволяє визначити оптимальну стратегію управлінського впливу залежно від ступеня їх критичності. Реалізація обраних заходів забезпечує практичне впровадження управлінських рішень у діяльність підприємства. Завершальним етапом виступає моніторинг і контроль, який передбачає відстеження ефективності здійснених заходів, виявлення нових ризиків та коригування управлінських дій. Цей етап забезпечує безперервність процесу ризик-менеджменту та його адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» оцінка ризиків є важливим елементом управління інноваційною та виробничою діяльністю, оскільки підприємство функціонує в умовах високої технічної відповідальності, залежності від постачальників матеріалів, а також змін попиту на ринку енергетичного обладнання. У практиці управління ризиками підприємства доцільно застосовувати комплекс кількісних і якісних методів, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину потенційних загроз.

Проведений порівняльний аналіз методів оцінки ризиків свідчить, що для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільним є їх комплексне використання з урахуванням специфіки інноваційної діяльності. Інноваційні ризики підприємства характеризуються високим рівнем невизначеності, технологічною складністю та підвищеними вимогами до безпеки продукції.

Експертні методи є найбільш ефективними на початкових етапах реалізації інноваційних проєктів, оскільки дозволяють швидко ідентифікувати потенційні технічні та організаційні ризики. Кількісні методи доцільно застосовувати при оцінці економічної ефективності інновацій та інвестиційних рішень.

Методи сценарного аналізу та аналізу чутливості забезпечують можливість врахування впливу зовнішніх факторів і є особливо актуальними в умовах нестабільного ринку газового обладнання. Ефективне управління інноваційними ризиками можливе лише за умови поєднання різних методичних

підходів, що забезпечує більш обґрунтовані управлінські рішення на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння методів оцінки ризиків для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Метод оцінки ризику	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування на підприємстві
Якісний аналіз (експертний)	Оцінка ризиків на основі думок фахівців підприємства	Швидкість, низькі витрати, гнучкість	Суб'єктивність оцінок	Висока — для первинної ідентифікації ризиків у виробництві
Кількісний аналіз	Використання статистичних даних, фінансових показників	Об'єктивність, точність	Потребує якісної інформаційної бази	Висока — для оцінки фінансових та інвестиційних ризиків
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Простота, стратегічна цінність	Не дає числової оцінки	Середня — для стратегічного планування розвитку
Аналіз сценаріїв	Моделювання можливих варіантів розвитку подій	Дозволяє врахувати невизначеність	Складність прогнозування	Висока — для інноваційних проєктів підприємства
Метод Монте-Карло	Математичне моделювання ризиків через імітацію	Висока точність, глибокий аналіз	Потребує програмного забезпечення	Середня/висока — для інвестиційних рішень
Аналіз чутливості	Визначення впливу факторів на результат	Виявлення ключових ризик-факторів	Обмежена комплексність	Висока — для оцінки собівартості продукції

Примітка. Складено автором на основі [27, 28]

У діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» інноваційні ризики виникають переважно під час розроблення та впровадження нових видів газового обладнання, модернізації виробничих ліній, впровадження цифрових систем управління та інженерних рішень. З огляду на це, система

мінімізації ризиків повинна бути спрямована не лише на зменшення втрат, а й на підвищення керованості інноваційного процесу.

1. Поетапне впровадження інновацій (stage-gate підхід). Інноваційні проекти на підприємстві доцільно реалізовувати поетапно: від ідеї → технічного проектування → пілотного запуску → повномасштабного виробництва. Це дозволяє своєчасно виявляти технічні та економічні недоліки нових рішень і зменшує ризик великих фінансових втрат.

2. Пілотне тестування нової продукції та технологій. Перед масовим впровадженням нових моделей газового обладнання або виробничих технологій доцільно проводити тестові запуски на обмежених партіях. Це знижує ризик браку, невідповідності стандартам безпеки та невизнання продукції ринком.

3. Експертна оцінка інноваційних рішень. Залучення внутрішніх інженерів, технологів та зовнішніх експертів дозволяє оцінити технічну здійсненність і комерційний потенціал інновацій ще до їх впровадження. Для підприємства газового профілю це особливо важливо через високі вимоги до безпеки.

4. Інноваційне страхування та розподіл ризиків (risk-sharing). Участь у спільних проєктах з постачальниками обладнання, інжиніринговими компаніями або науковими установами дозволяє розподілити ризики розробки нових технологій. Це зменшує навантаження на фінансові ресурси підприємства.

5. Використання цифрового моделювання та симуляцій. Перед впровадженням нових технологій у виробництво доцільно застосовувати CAD/CAE-системи та цифрові двійники виробничих процесів. Це дозволяє прогнозувати поведінку обладнання без реальних витрат і знижує ризик технічних помилок.

6. Формування інноваційного резервного фонду. Підприємству доцільно створювати фінансовий резерв для покриття можливих втрат від невдалих інноваційних проєктів. Це забезпечує стабільність інноваційної діяльності навіть у разі часткових невдач.

7. Підвищення компетенцій персоналу в інноваційній сфері. Навчання інженерного та управлінського персоналу новим технологіям, методам

проектного менеджменту та цифровим інструментам зменшує ризик помилок при впровадженні інновацій.

8. Моніторинг і постійна оцінка ефективності інновацій. Створення системи контролю результатів інноваційних проєктів (KPI, техніко-економічні показники, рівень браку, окупність інвестицій) дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення.

Мінімізація інноваційних ризиків на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» повинна базуватися на поєднанні технологічних, організаційних і фінансових інструментів. Особливе значення має поетапність впровадження інновацій, цифрове моделювання та експертна оцінка, що дозволяє знизити невизначеність і підвищити ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Ефективність системи управління інноваційними ризиками на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільно розглядати через здатність підприємства своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у процесі розроблення та впровадження нових видів газового обладнання. Система управління має змішаний характер і поєднує елементи експертного аналізу, внутрішнього контролю та часткового застосування економічних розрахунків. Її ефективність можна оцінити як середню, що пояснюється недостатнім рівнем цифровізації процесів управління ризиками та обмеженим використанням формалізованих методик прогнозування інноваційних проєктів.

Позитивним аспектом є наявність технічної експертизи всередині підприємства, що дозволяє знижувати ймовірність критичних помилок на етапі проєктування нової продукції. У процесі аналізу системи управління інноваційними ризиками ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було виявлено низку організаційних та методичних недоліків, які стримують підвищення її ефективності.

Ключовими проблемами є недостатня формалізація процесу управління інноваційними ризиками та слабкий рівень цифрової підтримки прийняття рішень (табл. 2.5).

Недоліки системи управління інноваційними ризиками ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”

Група недоліків	Прояви на підприємстві	Вплив на інноваційну діяльність
Методичні	Обмежене використання кількісних моделей оцінки ризиків	Низька точність прогнозування ефективності інновацій
Організаційні	Відсутність окремого підрозділу з управління ризиками	Фрагментарність прийняття рішень
Інформаційні	Недостатня автоматизація збору та аналізу даних	Уповільнення реакції на ризикові події
Технологічні	Обмежене використання цифрових інструментів моделювання	Підвищення ймовірності помилок у проєктах
Фінансові	Недостатнє резервування коштів під інноваційні проєкти	Підвищений ризик незавершення інновацій

Примітка. Складено автором на основі [34]

Система управління інноваційними ризиками ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на інноваційну діяльність підприємства.

Найбільш вагомими зовнішніми факторами є:

- воєнний стан та безпекові ризики, що призводять до порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та комплектуючих;
- коливання валютного курсу, які ускладнюють планування вартості інноваційних проєктів;
- зміна ринкового попиту на енергетичне обладнання, зумовлена загальноекономічною нестабільністю;
- обмеження доступу до технологій та інвестицій, що стримує впровадження нових розробок;
- ризики енергетичної інфраструктури, які впливають на стабільність виробничих процесів.

У сукупності ці фактори підвищують рівень інноваційної невизначеності та вимагають від підприємства гнучкої системи управління, орієнтованої на сценарне планування та оперативну адаптацію рішень. Система управління інноваційними ризиками на ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» загалом забезпечує базовий рівень контролю за ризиками під час реалізації інноваційних проєктів, однак характеризується низкою обмежень. Основними з них є недостатня формалізація процесів оцінки ризиків, обмежене застосування кількісних методів аналізу та недостатній рівень цифровізації управлінських процедур [30]. Вплив зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану, нестабільності ринків і логістичних ланцюгів, суттєво підвищує рівень інноваційної невизначеності та ускладнює реалізацію інноваційних проєктів на підприємстві. Система потребує подальшого вдосконалення в напрямі підвищення аналітичності, автоматизації та комплексності управління інноваційними ризиками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління інноваційними ризиками є важливою складовою забезпечення стабільного розвитку підприємств виробничого типу, особливо тих, що функціонують у сфері виготовлення складного технічного обладнання. У процесі впровадження нових технологій, модернізації виробництва та розроблення інноваційної продукції виникає сукупність ризиків, які можуть впливати на технічні, економічні та організаційні результати діяльності. Для ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» актуальним є формування більш досконалого підходу до управління інноваційними ризиками, який би забезпечував своєчасне виявлення загроз, їх об’єктивну оцінку та ефективне реагування на можливі відхилення в реалізації інноваційних проєктів [27]. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення існуючих управлінських механізмів шляхом поєднання аналітичних, організаційних та цифрових інструментів, що дозволяє підвищити керованість інноваційних процесів і знизити рівень невизначеності.

Необхідність удосконалення системи управління інноваційними ризиками на підприємстві зумовлена наявністю низки проблем, які обмежують ефективність інноваційної діяльності.

Основні проблеми:

- недостатня формалізація процесів оцінки інноваційних ризиків;
- обмежене використання кількісних методів аналізу;
- низький рівень цифровізації управлінських процесів;
- відсутність єдиної інтегрованої системи ризик-менеджменту;
- залежність від експертних оцінок без достатнього аналітичного підґрунтя.

Для визначення напрямів удосконалення системи управління інноваційними ризиками на ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» доцільно здійснити узагальнення наявних проблем її

функціонування. Це дозволяє виявити ключові слабкі місця, що стримують ефективну реалізацію інноваційних проєктів, та обґрунтувати відповідні управлінські рішення щодо їх усунення.

Таблиця 3.1

**Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління
інноваційними ризиками**

№	Проблеми існуючої системи	Наслідки для інноваційної діяльності	Напрями вдосконалення (рішення)
1.	Неформалізований підхід до оцінки інноваційних ризиків	Суб'єктивність рішень, зниження точності оцінювання інноваційних проєктів	Впровадження стандартизованих процедур ризик-менеджменту
2.	Обмежене використання кількісних методів аналізу	Недостатня обґрунтованість інноваційних та інвестиційних рішень	Використання економіко-математичних моделей і сценарного аналізу
3.	Низький рівень цифровізації процесів управління ризиками	Уповільнене виявлення та реагування на ризикові події	Запровадження цифрових систем моніторингу та аналізу ризиків
4.	Відсутність інтегрованої системи управління ризиками	Фрагментарність управлінських рішень у різних підрозділах	Формування єдиної інтегрованої системи ризик-менеджменту
5.	Залежність від експертних оцінок	Обмежена об'єктивність та нестабільність результатів оцінки	Поєднання експертних та статистичних методів оцінювання

Примітка. Складено автором на основі [28]

Проведений аналіз проблем існуючої системи управління інноваційними ризиками ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» свідчить про наявність низки системних недоліків, які знижують ефективність прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

Ключовою проблемою є недостатня формалізація процесів оцінки інноваційних ризиків, що зумовлює значну залежність результатів від суб'єктивних експертних суджень. Це, у свою чергу, знижує точність

прогнозування результативності інноваційних проєктів. Другою суттєвою проблемою є обмежене використання кількісних методів аналізу, що ускладнює економічне обґрунтування інноваційних рішень та зменшує рівень їх достовірності. Особливо це проявляється при оцінці ефективності модернізації виробництва та впровадження нових технологій. Низький рівень цифровізації процесів управління ризиками, що уповільнює збір та обробку інформації і знижує оперативність реагування на потенційні ризикові події. Важливою проблемою є відсутність інтегрованої системи управління ризиками, що призводить до фрагментарності управлінських рішень і недостатньої узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління інноваційними ризиками шляхом впровадження формалізованих процедур, цифрових інструментів та комплексного підходу до оцінювання ризиків.

З метою підвищення ефективності управління інноваційними ризиками доцільно сформувавши удосконалений механізм, який поєднує аналітичні, організаційні та цифрові інструменти управління. Запропонований механізм управління інноваційними ризиками дозволяє забезпечити більш системний, структурований та адаптивний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства. Його впровадження сприятиме підвищенню точності оцінки ризиків, зниженню рівня невизначеності та покращенню ефективності реалізації інноваційних проєктів на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект».

У структурі механізму виділено шість ключових етапів: виявлення інноваційних ризиків, їх оцінка, планування реагування, реалізація заходів, моніторинг і контроль, а також перегляд та удосконалення. Така послідовність забезпечує системність управління та дозволяє враховувати ризики на всіх стадіях інноваційного процесу — від ідеї до впровадження результатів.

Важливою особливістю механізму є наявність блоку забезпечення, який включає інформаційну систему управління ризиками, компетентний персонал, методичне забезпечення та інструменти оцінювання. Це підкреслює, що ефективність управління інноваційними ризиками залежить не лише від процедур, але й від ресурсної та організаційної підтримки(рис. 3.1.).

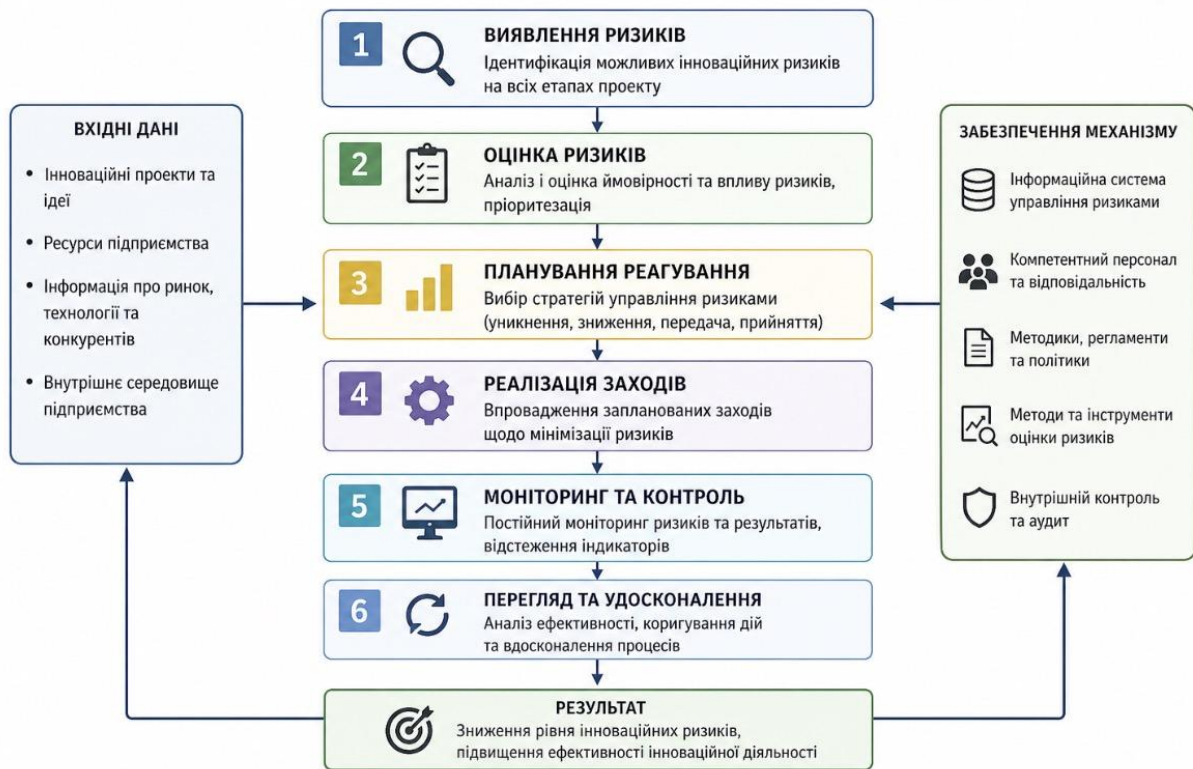


Рис. 3.1. Удосконалений механізм управління інноваційними ризиками ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [28]

Окремо слід відзначити блок вхідних даних, який формує основу для прийняття управлінських рішень. До нього віднесено інноваційні проекти, внутрішні ресурси підприємства та інформацію про зовнішнє середовище, що забезпечує комплексність аналізу ризиків. Завершальним елементом є результат функціонування механізму, який полягає у зниженні рівня інноваційних ризиків та підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи та її здатність до постійного вдосконалення. Розглянутий механізм є цілісною адаптивною системою управління, яка поєднує аналітичні, організаційні та контрольні інструменти, що дозволяє підвищити ефективність управління інноваційними ризиками на ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”».

Ефективне управління ризиками на підприємстві базується на поєднанні організаційних, фінансових, аналітичних та інноваційних інструментів, які

дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози, оцінити їх рівень та зменшити ймовірність негативного впливу на результати діяльності.

У практиці ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» доцільним є застосування таких інструментів мінімізації ризиків:

- Диверсифікація постачальників і ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів та коливань попиту;
- Страхування виробничих та фінансових ризиків, зокрема страхування обладнання, відповідальності та перерв у виробництві;
- Резервування фінансових ресурсів, яке забезпечує підприємству фінансову стійкість у випадку непередбачених втрат;
- Впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту, що підвищує прозорість операцій та знижує ймовірність управлінських помилок;
- Моніторинг та цифровізація ризиків із використанням аналітичних систем, що дозволяє оперативно відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- Удосконалення інноваційного менеджменту, спрямоване на зниження технологічних і виробничих ризиків шляхом модернізації обладнання та процесів.

Комплексне використання зазначених інструментів забезпечує перехід від реактивного до превентивного підходу в управлінні ризиками.

Економічна доцільність впровадження системи управління ризиками полягає у співвідношенні витрат на реалізацію заходів та очікуваного зниження потенційних втрат підприємства.

Витрати на впровадження включають:

- витрати на страхові премії;
- впровадження програмного забезпечення для моніторингу ризиків;
- навчання персоналу;
- створення резервних фондів.

Водночас економічний ефект формується за рахунок:

- зменшення втрат від простоїв виробництва;

- скорочення браку та виробничих дефектів;
- зниження фінансових втрат через нестабільність ринку;
- підвищення ефективності управлінських рішень.

Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, оскільки очікуване скорочення ризикових втрат перевищує витрати на їх впровадження. Реалізація комплексу інструментів управління ризиками на підприємстві дозволить досягти як економічних, так і організаційних результатів.

До основних очікуваних ефектів належать:

- зниження загального рівня інноваційних та виробничих ризиків за рахунок їх раннього виявлення та попередження;
- підвищення фінансової стійкості підприємства, що проявляється у стабілізації грошових потоків;
- зменшення непередбачених витрат на ліквідацію наслідків ризикових подій;
- підвищення ефективності управлінських рішень завдяки використанню аналітичних інструментів;
- зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку газового обладнання;
- покращення інвестиційної привабливості, що є наслідком зниження рівня невизначеності.

У довгостроковій перспективі впровадження системного ризик-менеджменту сприятиме переходу ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект” до більш стійкої моделі розвитку, орієнтованої на інновації та мінімізацію втрат [27].

ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект” потребує комплексного та послідовного вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Фрагментарні підходи до мінімізації ризиків не забезпечують належного рівня захисту підприємства від потенційних втрат, що зумовлює необхідність впровадження цілісного механізму ризик-менеджменту. Економічна оцінка підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки потенційні

втрати від нереалізованих або недостатньо контрольованих ризиків значно перевищують витрати на впровадження системи управління ризиками. Таким чином, інвестиції у ризик-менеджмент мають характер економічно виправданих та стратегічно необхідних. Впровадження комплексного підходу до управління ризиками забезпечить підвищення стійкості підприємства, покращення якості управлінських рішень та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Управління інноваційними ризиками є важливим елементом сучасної системи менеджменту підприємства, оскільки інноваційна діяльність за своєю природою супроводжується високим рівнем невизначеності та ймовірністю виникнення відхилень від запланованих результатів. Інноваційні ризики формуються на всіх етапах інноваційного процесу — від зародження ідеї до її практичної реалізації та комерціалізації — і можуть суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства. Теоретичне осмислення цих процесів ґрунтується на системному підході, який передбачає комплексне розуміння природи ризиків, їх класифікації та інструментів мінімізації, що дозволяє формувати більш стійкі управлінські рішення в інноваційній сфері.

2. Аналіз загального стану ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» свідчить про наявність базових передумов для розвитку інноваційної діяльності, однак рівень її реалізації значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно управляти ризиками. Фінансово-економічні можливості створюють певний потенціал для впровадження інновацій, проте на практиці його реалізація обмежується недостатнім рівнем системності в управлінських процесах та нерівномірністю впровадження інноваційних рішень. Це формує потребу у посиленні уваги до ризик-орієнтованого підходу в управлінні інноваціями.

3. Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”» показує, що вона має переважно прикладний характер і спрямована на вдосконалення існуючих процесів, зокрема в частині операційної ефективності та цифрової підтримки окремих функцій. Водночас стратегічна складова інноваційної діяльності розвинена недостатньо, що обмежує можливості формування довгострокових конкурентних переваг. У таких умовах інноваційні ризики часто носять латентний характер і не завжди враховуються в процесі прийняття управлінських рішень, що знижує загальну ефективність інноваційної політики підприємства.

4. Система управління інноваційними ризиками характеризується певною фрагментарністю та недостатнім рівнем інтеграції в загальну систему

менеджменту. Використання окремих цифрових інструментів дозволяє частково автоматизувати окремі процеси, однак відсутність єдиного підходу до ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків обмежує можливості комплексного управління. Додатково спостерігається недостатня формалізація процедур прийняття рішень, що знижує їх узгодженість і прогнозованість у сфері інновацій.

5. Подальший розвиток системи управління інноваційними ризиками пов'язаний із посиленням її системності та цифрової інтеграції. Особливого значення набуває впровадження сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють здійснювати більш точну оцінку ризиків та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Важливим є також формування більш чіткої координації між підрозділами підприємства та підвищення рівня аналітичної підтримки управлінських рішень, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності та зниженню рівня невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л., Пелих В. А. Управління інноваціями: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/389871310_upravlinna_innovaciami_ak_fa_ktor_konkurentnih_perevag_pidpriemstva_u_krizovih_umovah
2. Букіна М.С. Бізнес-процеси як механізм управління інноваційними ризиками та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, ЗУНУ, травень 2026.
3. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент конспект лекцій: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/380fe473-bce9-40ac-9e3d-0ee863df4669/content>
4. Бланк І.О. Фінансове забезпечення розвитку підприємства. Монографія. Г. В. Ситник, Н. М. Гуляєва та ін.; за заг. ред. І.О. Бланка. Київ : КНТЕУ, 2011. 344 с.
5. Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 9. С. 112–117.
6. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (25).2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
7. Гарбуз С. В. Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. Ужгород : УжНУ, 2025. URL: <https://uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/90626>
8. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О. Менеджмент стартап проєктів. Підручник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с. URL: https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/Менеджмент_стартап_проектів.pdf
9. Глібко С. В., Розгон О. В., Стріжкова А. В. Інноваційне право : навч. посіб. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. URL:

https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/InnovativeLaw_2020/InnovativeLaw_2020.pdf

10. Гончаров І. В. Інноваційний менеджмент навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/17193/1/Honcharov.pdf>

11. Григоренко І. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

12. Данайканич О. В., Завадяк Р. І., Волошина Ю. Я. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Серія: Економіка.* 2020. Вип. 3 (44). С. 76–82. <https://biblioteka.cdu.edu.ua/cgi-bin/catsearch.pl?qtype=simple&query>

13. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2024. 334 с.

14. Кривошопка В. І. Управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві : кваліф. робота магістра. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. 102 с.

15. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (ред.) Економіка та бізнес-інновації. Підручник. Суми. *Університетська книга*, 2023. 702 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/ekonomika-ta-biznes-innovatsiyi-Melnyk.2023.pdf

16. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства. Навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 295 с. <https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925>

17. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>

18. Олексієнко Д. Управління інноваційними процесами як складової стратегії розвитку підприємства. Київ: НАУКМА, 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/20338>

19. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

20. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print>
21. Сагдуллаєв Х. Т. Управління інноваційними процесами адміністративної діяльності : кваліфікаційна робота магістра. Суми : СумДУ, 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86982/1/Sagdullayev_mag_rob.pdf
22. Труш І.М. Розвиток корпоративної системи управління портфелем інноваційно-інвестиційних проєктів. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 411-420. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.411>
23. Чайкіна А. О., Нетяга В. О. Управління інноваційними процесами на підприємстві в умовах євроінтеграції. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнар. наук.–практ. Інтернет–конф. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 96–97. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/16946>
24. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
25. Швидкість впровадження інновацій у виробництво: аналітичний звіт ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa./zvit/> edu.ua/handle/123456789/20338
26. Ярова А. Б. Інноваційний менеджмент як фактор модернізації системи управлінської діяльності керівника закладу освіти : метод. рекомендації. Київ : НаУрок, 2020. URL: <https://naurok.com.ua/innovaciyniy-menedzhment-yak-faktor-modernizaci-sistemi-upravlinsko-diyalnosti-kerivnika-zakladu-osviti-141280.html>
27. Якісна динаміка фінансово-інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <https://www.alfa-gazpromkomplekt/ijsdp/paper/10.18280/ijsdp.170420/> B5_1.11.22/khmnu.edu.ua/konfer_HNU/

28. Alfa-Gazpromkomplekt Gas Equipment Plant. URL: <http://www.alfa.te.ua/>
29. Joseph Alois Schumpeter. URL: <http://visionary.management.com.ua/management/jozef-alois-shumpeter-joseph>.
30. Centr promuslovuh doslidjen. URL: <https://www.drivingsales.com/jason-volny-52913/blog/formal-and-informal-management-system>
31. Peculiarities of the Management of the Foreign Economic Activity of Enterprises in Current Conditions of Sustainability. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 17, No. 4, pp.1215-1223 <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420>
32. Brych V., Volodymyr Manzhula, Olena Borysiak, Anatoliy Sachenko, Arkadiusz Banasik, Wojciech M. Kempa, Yuliia Mykytyuk, Aleksandra Czupryna-Nowak, Iryna Lebid. Efficient Management of Material Resources in Low-Carbon Construction. *Energies* 2024, 17(3), 575; URL: <https://doi.org/10.3390/en17030575>
33. Vivchar O., Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M. & Tarasenko O. Cloud technologies in business management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. 4(39). 294-301. URL : <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000462125200018>.
34. Trush I., Mykytyuk P. Management of efficiency of marketing activity of the enterprise. IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). - Khmelnytskyi National University, 2021.-262 p. P. 63-65. URL: http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2021/Tezy%202021%20ukrpol.pdf
35. Tytok V., Bolila N., Ryzhakov D., Pokolenko V., Fedun I. CALS–Technology as a Basis of Creating Modules for Assessment of Construction Products Quality, Regulation of Organizational, Technological and Business Processes of Stakeholders of Construction Industry Under the Conditions of Cyclical and Seasonal Variations. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering, 2021. Volume 10, pp. 271-276. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/381012021>