

Н.В. Буреннікова<sup>1</sup>  
Т.В. Ткачук<sup>1</sup>

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

<sup>1</sup> Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*Досліджено особливості формування та реалізації стратегії управління ризиками інноваційно-інвестиційних процесів підприємств. Виокремлено основні види ризиків (які доповнено SEE-ризиками), що супроводжують інноваційні й інвестиційні процеси, а також методи їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Окреслено стратегічні підходи до управління ризиками, що забезпечують ефективність і стабільність інноваційно-інвестиційних процесів підприємств. Практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків.*

**Ключові слова:** стратегія управління; ризики; інноваційно-інвестиційні процеси; ризик-менеджмент; SEE-ризик; SEE-управління.

## FEATURES OF THE RISK MANAGEMENT STRATEGY OF INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES

### *Abstract*

*The features of the formation and implementation of the risk management strategy of innovation and investment processes of enterprises are studied. The main types of risks (supplemented by SEE risks) that accompany innovation and investment processes are identified, as well as methods for their identification, assessment and minimization. Strategic approaches to risk management are outlined, ensuring the efficiency and stability of innovation and investment processes of enterprises. The practical significance of the work lies in the formation of recommendations for increasing the efficiency of management decisions in conditions of uncertainty and risks.*

**Key words:** management strategy; risks; innovation and investment processes; risk-management; SEE-risk; SEE-management.

### Вступ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами ринкового середовища, що зумовлює підвищені ризики в інноваційно-інвестиційній діяльності підприємств. Ефективне управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки від нього залежить успішність реалізації інноваційних проєктів і залучення інвестицій. Стратегія управління ризиками дозволяє не лише ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, а й впроваджувати методи їх мінімізації, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Актуальність дослідження полягає у розробці підходів до формування стратегій управління ризиками інноваційно-інвестиційних процесів, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

### Результати дослідження

Питанням стратегії управління ризиками інноваційно-інноваційних процесів знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи ризик-менеджменту розглядали такі дослідники, як П. Друкер, який підкреслював важливість систематичного підходу до управління інноваціями [1]. К. Крістенсен досліджував ризики деструктивних інновацій та їхній вплив на традиційні бізнес-моделі [2]. Серед українських науковців значний внесок у дослідження інноваційних ризиків зробили А. Амоша, який розглядав особливості управління ризиками в промисловості [3], та Л. Федулова,

яка досліджувала ризики інноваційної діяльності підприємств [4]. Я. Кудря аналізував методи оцінювання ризиків інноваційних проєктів [5]. Сучасні дослідження в області інноваційного ризик-менеджменту представлені в роботах Н. Котвицької, котра розробила класифікацію ризиків інноваційної діяльності [6], та Н. Краус, яка досліджувала цифрові ризики інноваційних проєктів [7]. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики, залишаються невирішеними питання розробки комплексної методики управління ризиками інвестиційно-інноваційних процесів, яка б враховувала специфіку сучасних умов функціонування підприємств та особливості національної економіки.

Як відомо, інвестиційно-інноваційними процесами є взаємопов'язана послідовність дій із фінансування (інвестиції) та впровадження нових технологій чи продуктів (інновації) для отримання економічного, соціального, екологічного тощо ефекту. Вони поєднують створення, розповсюдження й використання нововведень з реалізацією капітальних вкладень, модернізуючи економіку та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств. При цьому високою стає ймовірність ризиків інвестиційно-інноваційних процесів як ймовірність фінансових втрат або неотримання очікуваного прибутку через невизначеність при впровадженні нових технологій та продуктів.

Стратегія управління ризиками інноваційно-інвестиційних процесів базується на проактивному підході, що поєднує методи контролю (диверсифікація, ухилення) та фінансування ризиків. Ключовими є оцінка високої невизначеності, комерційної ефективності й адаптація до економічної нестабільності, включаючи методи страхування від інфляційних втрат, аналіз рентабельності та періодів окупності.

Водночас, разом із можливостями, які відкриває інноваційний розвиток, зростають і ризики, що супроводжують відповідні процеси. Процеси інвестування та інновацій здебільшого відбуваються за наявності швидкозмінного середовища, яке чинить величезний вплив на протікання цих процесів. Тобто, маючи неповну і суперечливу інформацію щодо умов перебігу інвестиційно-інноваційних процесів як зовнішніх, так і внутрішніх, можна говорити про ймовірність виникнення несприятливих варіантів розвитку подій або невизначеності. Такі характеристики належать до поняття ризик. Погоджуємось з визначенням А. Нікіфорова, що під ризиком можна «розуміти майбутній рівень економічних втрат через недосягнення цілей інноваційно-інвестиційного проєкту, розподілення імовірностей якого може бути якісно та кількісно визначено» [8, с. 9].

У межах дослідження проведено аналіз інноваційно-інвестиційних процесів підприємств та визначено основні види ризиків, що супроводжують їх реалізацію. Серед ключових категорій виділено: фінансові ризики, пов'язані з нестачею ресурсів і невідповідністю бюджету; ринкові ризики, що виникають через коливання попиту, конкуренцію та зміни споживчої поведінки; технологічні ризики, пов'язані з невдачами у розробці або впровадженні інновацій; організаційні ризики, які виникають через неефективну структуру управління або недостатню компетентність персоналу; регуляторні ризики, що пов'язані зі змінами законодавства та нормативних вимог. Запропоновано виокремлювати та враховувати також SEE-ризики інвестиційно-інноваційних процесів, під якими розуміємо ймовірнісне неотримання бажаних порівняно з очікуваними рівнів масштабності, ефективності, результативності, котре призводить до помилок та/або похибок в SEE-управлінні. При цьому загальний алгоритм SEE-управління містить: виявлення та формулювання проблеми; підготовку й обробку інформації про стан системи; генерування варіантів можливих управлінських рішень на основі SEE-аналізу; формулювання критеріїв та відбір дієвих управлінських рішень; прийняття управлінських рішень (SEE-дії) на підґрунті оцінювання складових результативності певних процесів у функціонуванні системи протягом певного проміжку часу з урахуванням SEE-ризиків та SEE-резервів з розробкою відповідних рекомендацій; доведення управлінського рішення до відповідних виконавців та/або інституцій; організацію виконання управлінського рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; координацію (коригування) за результатами контролю; аналіз результатів прийнятого управлінського рішення з метою створення банків типових рішень [9, с. 149].

У процесі аналізу методів оцінювання ризиків у інноваційно-інвестиційних процесах виявлено, що ефективне управління містить комплексне поєднання якісних та кількісних підходів. Якісні методи охоплюють експертні оцінки, SWOT-аналіз, побудову сценаріїв та ін., а кількісні — статистичні моделі, прогнозування ймовірності ризикових подій, аналіз фінансових показників, SEE-аналіз тощо. Своєчасне оцінювання ризиків дозволяє визначити їх пріоритетність і розробити заходи для мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність підприємств.

Дослідження показало, що стратегічний підхід до управління ризиками передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у загальну стратегію підприємства. Це забезпечує системну ідентифікацію ризиків на всіх етапах інноваційно-інвестиційних процесів, прогнозування їх розвитку, коригування планів і ресурсів відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, забезпечити стабільність та ефективно залучення інвестицій.

На основі аналізу діяльності деяких промислових підприємств Вінницької області визначено такі ключові елементи ефективного управління ризиками, як: формування резервних фондів, диверсифікація інвестиційних портфелів, впровадження систем раннього попередження ризиків, а також постійний моніторинг (у тому числі, за допомогою SEE-аналізу) та контроль виконання заходів. Це дозволяє зменшити негативні наслідки ризиків, забезпечити успішне впровадження інновацій та підтримувати конкурентоспроможність підприємств.

Прикладне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалювання стратегій управління ризиками інноваційно-інвестиційних процесів, у тому числі на засадах SEE-управління. В цьому контексті нами запропоновано матрицю моніторингу балансу станів результативності діяльності підприємств, індикатори (показники), заходи та інструментарій для формування і покращення стратегії діяльності та розвитку підприємств, які можна застосовувати в контексті SEE-управління на базі моделей складових результативності Буреннікової-Ярмоленка, котрі слугують напрямком наших подальших досліджень. Запропоновано інтегрувати ризик-менеджмент у всі етапи стратегічного планування, використовувати комбіновані методи оцінки ризиків, створювати системи моніторингу змін у середовищі та підвищувати кваліфікацію персоналу з управління ризиками.

## Висновки

Дослідження показало, що інноваційно-інвестиційні процеси супроводжуються фінансовими, ринковими, технологічними, організаційними, регуляторними ризиками та SEE-ризиками, а їх своєчасна ідентифікація є ключовою для ефективного управління діяльністю підприємств. Комплексний підхід, що поєднує якісні методи (експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарії та ін.) та кількісні інструменти (моделювання, прогнозування ймовірності ризиків, SEE-аналіз тощо), дозволяє своєчасно оцінювати загрози та визначати пріоритети управлінських рішень. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування підвищує адаптивність підприємств та забезпечує стабільність впровадження інновацій на них. Ефективними елементами стратегії є формування резервних фондів, диверсифікація інвестицій, ранне попередження ризиків на засадах SEE-управління й моніторинг заходів, що підвищують конкурентоспроможність та успішність інвестиційно-інноваційних процесів. Запропоновані авторами рекомендації дозволяють підприємствам мінімізувати негативний вплив ризиків (у тому числі, SEE-ризиків) і підвищити ефективність управлінських рішень у контексті інвестиційно-інноваційних процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
2. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 252 p.
3. Амоша О. І., Котов Є. В., Лях О. В. Оцінка ризиків інноваційної діяльності в промисловості України. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 5–18.
4. Федулова Л. І. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (31). С. 163–179.
5. Кудря Я. В. Методи оцінювання ризиків інноваційних проектів: порівняльний аналіз. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 340–348.
6. Котвицька Н. В. *Управління ризиками інноваційних проектів в умовах невизначеності: монографія*. Харків: Вид-во ХІП, 2015. 210 с.
7. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка: тренди та ризики в умовах глобальної цифровізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_8).
8. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2015. №1. С. 8–14.
9. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості

процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 145–152.

**Буреннікова Наталія Вікторівна** – д.е.н., професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету. Вінниця, Україна, e-mail: n.burennikova@ukr.net

**Burennikova Natalia Viktorivna** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University. Vinnytsia, Ukraine, e-mail: n.burennikova@ukr.net

**Ткачук Тетяна Василівна** – провідний фахівець, асистент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету. Вінниця, Україна, e-mail: frater19902@gmail.com

**Tkachuk Tatyana V.** – leading specialist, assistant professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University. Vinnytsia, Ukraine, e-mail: frater19902@gmail.com