

Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти

*Лобунець Тетяна Валеріївна¹, Мединська Тетяна Ігорівна²,
Рейкін Віталій Самсонович³*

Опубліковано	Секція	УДК
09.02.2024	Економіка	658.155:658.8

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Авторами поставлена мета аналізу ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу в стратегічному аспекті. Здійснено дослідження категорій «ризик» та «інновації», визначено їхню взаємодію та вплив на менеджмент і маркетинг. Детально розглянуто класифікацію ризиків і розроблено систему управління ризиками в інноваційних проєктах. Вивчаючи виникнення ризиків у контексті інноваційного проєкту, встановлено, що вони можуть бути ідентифіковані на будь-якому етапі життєвого циклу проєкту. Починаючи з етапу дослідження та розробки, де технічні й наукові аспекти можуть визначити ризики, і завершуючи етапом впровадження продукту на ринок, де виникають ризики конкурентного середовища та змін у попиті споживачів. Отже, ризики є вбудованою та необхідною складовою кожного етапу інноваційного проєкту, вимагаючи уважності та виважених стратегій управління для успішної реалізації завдання в реальному середовищі. Здійснено систематичний аналіз методів управління ризиками, такими як SWOT-аналіз, матриця ймовірностей і впливів, дерево рішень та аналіз сценаріїв. Установлено, що управління ризиками в інноваційних проєктах передбачає декілька ключових етапів, що формують комплексний підхід до забезпечення успішності проєкту. До них належать ідентифікація, аналіз, планування, нейтралізація факторів ризику, моніторинг і контролінг. Ефективна система управління ризиками в інноваційних проєктах маркетингу та менеджменту базується на цілому спектрі ключових принципів, таких як: інтеграція зі стратегією, акцент на запобіганні, адаптивність та гнучкість, систематичність та корпоративна культура. Використання сучасних технологій, постійне вдосконалення та стимулювання інновацій сприяють створенню ефективного та конкурентоспроможного середовища, а кросфункціональна командна робота та

¹ кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, факультет аграрного менеджмент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 03041, Україна, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1973-4181>

² кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Рівненський державний гуманітарний університет, 33000, Україна, м. Рівне, вул. С. Бандери, 12, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6838-6403>

³ доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, 43025, Україна, м. Луцьк, вул. Винниченка, 28, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1395-6135>

орієнтація на інновації, споживача та ринок є основою для створення надійного механізму управління ризиками. Стаття висвітлює стратегічний підхід до управління ризиками сучасних інноваційних проєктів як ключовий елемент сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: інновації, ризик-менеджмент, система управління ризиками, інноваційні проєкти, методологія ризик-аналізу.

Risk analysis of innovative projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects

Annotation. The authors analyzed the risks of innovative projects in Ukrainian management and marketing in a strategic aspect. A study of the categories «risk» and «innovation» was carried out, their interaction and influence on management and marketing was determined. The classification of risks was considered in detail and a system of risk management in innovative projects was developed. Studying the emergence of risks in the context of an innovative project, it was established that they can be identified at any stage of the project's life cycle. Starting with the stage of research and development, where technical and scientific aspects can determine the risks, and ending with the stage of introducing the product to the market, where the risks of the competitive environment and changes in consumer demand arise. Thus, risks are a built-in and necessary component of every stage of an innovation project, requiring attention and balanced management strategies for successful implementation of the task in a real environment. Systematic analysis of risk management methods such as SWOT analysis, matrix of probabilities and impacts, decision tree and scenario analysis was carried out. It has been established that risk management in innovative projects involves several key stages that form a comprehensive approach to ensuring the success of the project. These include identification, analysis, planning, neutralization of risk factors, monitoring and controlling. An effective risk management system in innovative marketing and management projects is based on a whole range of key principles, such as: integration with strategy, emphasis on prevention, adaptability and flexibility, systematicity and corporate culture. The use of modern technologies, continuous improvement and stimulation of innovation contribute to the creation of an effective and competitive environment, and cross-functional teamwork and orientation to innovation, the consumer and the market are the basis for creating a reliable risk management mechanism. The article highlights the strategic approach to risk management of modern innovative projects as a key element of sustainable development and competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty.

Keywords: innovations, risk management, risk management system, innovative projects, risk analysis methodology.

Вступ

Загальна постановка проблеми полягає у встановленні особливостей і характеру взаємозв'язку між ризиками та управлінням інноваційними проєктами в українському менеджменті та маркетингу. У контексті сучасного бізнесу та наукових досліджень важливо розглядати, як ризики впливають на успішність інноваційних проєктів та як ефективно впоратися з ними. Наукові завдання включають вивчення природи ризиків у контексті інновацій, розробку методів їх ідентифікації та аналізу, а також вдосконалення стратегій управління ризиками для максимізації позитивного впливу інноваційних ініціатив. Практичні завдання мають у своєму складі розробку ефективних стратегій управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності інноваційних проєктів у реальних умовах бізнесу, що пов'язаний з менеджментом і маркетингом.

Важливо також розглядати вплив ризиків на процеси управління, прийняття стратегічних рішень та розвиток інноваційної культури в організаціях загалом.

Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу є об'єктом досліджень у багатьох наукових працях таких дослідників, як Н. Насікан [1], М. Шкода [2], О. Ковальчук [3], Л. Карпенко [4], В. Далик [5], Р. Ігнатенко [6], І. Корчинський [7], І. Бабух [8], А. Бричко [9], І. Кичко [10], І. Башинська [11], Н. Буняк [12], Л. Ріщук [13], Ю. Орел [14], Е. Гатаулліна [15] та інші. В роботах здебільшого висвітлюються ризики, які беруть до уваги на етапі планування проєкту. Водночас додаткового вивчення потребують підходи до комплексного управління ризиками, якими керуються виконавці проєктів під час процесу впровадження інноваційного проєкту.

Відповідно, *метою статті* є дослідження ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу в стратегічному аспекті.

Завданнями статті є: 1) аналіз категорій «ризик» та «інновації», вивчення взаємозв'язку між ними; дослідження класифікації ризиків; 2) вивчення системи, етапів та методів комплексного управління ризиками інноваційних проєктів у менеджменті та маркетингу.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використовувались такі наукові методи: аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та абстрагування, системного підходу, порівняння та узагальнення. Комплекс теоретичних методів дозволив здійснити глибокий аналіз і високоякісне дослідження впливу управління ризиками на інноваційні проєкти. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці та матеріали періодичних видань.

Результати

У сучасному бізнес-середовищі інновації стають ключовим елементом розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу є складним етапом, із здійсненням якого приходить і необхідність аналізу та управління ризиками. Ризик, як невід'ємна складова цього процесу, визначає успішність та стійкість новаторських ініціатив. Його правильне управління стає ключовим фактором для досягнення цілей та забезпечення сталого розвитку, оскільки інноваційні проєкти функціонують в умовах невизначеності та схильні до різноманітних ризиків [1].

Ризик та інновації є тісно пов'язаними категоріями в сучасному економічному та науковому середовищі [2]. Інновації, спрямовані на впровадження нових ідей, технологій чи підходів, часто супроводжуються невизначеністю та можливими ризиками. У той же час, високий ризик може бути супроводжений великим потенціалом для створення нових ринків чи покращення існуючих продуктів і послуг. Ризик інновацій може охоплювати технічні труднощі, фінансові обмеження, адаптаційні виклики на ринку та інші фактори, що можуть вплинути на успіх новаторських проєктів. Управління ризиками у цьому контексті передбачає розуміння можливих небезпек та розробку стратегій, спрямованих на зниження ймовірності негативних наслідків. Інновації в свою чергу можуть виступати як засіб зменшення ризиків, створюючи нові можливості та ринки. Спроможність ефективно впроваджувати новаторські ідеї може допомогти компаніям і організаціям забезпечити конкурентну перевагу та стійкий розвиток. Взаємодія між цими економічними категоріями визначає динаміку сучасного прогресу та розвитку, а розуміння цих взаємозв'язків є важливим для успішного управління ризиками в умовах постійної зміни.

Ризик – термін, що належить до ключових детермінантів у сучасному управлінні та прийнятті рішень. Це поняття стало центральним у контексті стратегічного планування,

економічної діяльності, а також наукових та інноваційних процесів. Поглиблюючись у суть ризику, необхідно звернутися до його двох головних складових: імовірності та можливих втрат. Імовірність виникнення події визначає, наскільки ймовірно чи невизначено така подія може відбутися, водночас оцінюючи її масштаб і вплив. Спростовуючи уявлення, що ризик – це виключно негативна ситуація, варто враховувати, що він може також супроводжувати можливості та переваги. Ризики, що виникають у сфері впровадження інноваційних проєктів з менеджменту та маркетингу, – це сукупність ризиків, властивих економічній сфері (зокрема, менеджменту та маркетингу) у діяльності підприємства, що характеризуються ймовірністю виникнення певних подій, наслідків, які ускладнюють чи унеможливають досягнення цілей на окремих етапах маркетингової чи управлінської діяльності [3].

У науковому та управлінському аспекті ризик досліджується з метою виявлення його впливу на прийняття рішень та управління різними процесами. Це включає аналіз різних видів ризиків, починаючи від економічних і технічних, завершуючи соціальними чи природними. Розуміння природи ризиків інтерпретується як стратегічний інструмент для визначення та зниження ймовірності виникнення негативних наслідків. Наслідки ризиків можуть бути різноманітними, починаючи від фінансових втрат і закінчуючи репутаційними. Завдяки детальному аналізу можливих наслідків, розробляються стратегії управління ризиками, спрямовані на зменшення ймовірності та масштабу негативних впливів. Отже, ризик – це не лише невизначеність, але й можливість вдосконалення та розвитку. Управління ризиками стає важливим елементом стратегічного планування, а його аналіз є необхідним для стабільності та успіху інноваційних стартапів в галузі економіки, враховуючи динамічне середовище. Дослідження ризику актуальне й водночас складне, оскільки ризик (зокрема у сфері інноваційних проєктів маркетингу та менеджменту) має динамічну природу в процесі виникнення та існування, а його інтенсивність може зростати або зменшуватись [4].

Ризики є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого інноваційного проєкту. Вони можуть виникати, починаючи з етапу дослідження й розробки, коли вивчаються можливості та створюються концепції, і закінчуючи впровадженням продукту чи послуги на ринок [5]. На кожному з цих етапів ризики можуть мати свої особливості та характер. Так, вивчення та ефективне управління ризиками визначають успіх ініціативи в сучасному бізнес-середовищі. Систематичний аналіз і управління ризиками можуть визначити потенційні загрози та забезпечити підприємство набором стратегій для мінімізації негативних впливів. На етапі дослідження та розробки інновацій технічні ризики можуть виникнути через несподівані труднощі у впровадженні нових концепцій чи технологій, де ефективна система управління ризиками містить ретельний аналіз і оцінку технічних можливостей та обмежень. На етапі впровадження на ринок ризики пов'язані з реакцією споживачів, конкуренцією та змінами в ринкових умовах. Тут стратегії менеджменту та маркетингу, адаптації та взаємодії зі стейкхолдерами стають ключовими компонентами управління ризиками. При цьому, правильна постановка завдань і цілей допоможе залучити потенційних клієнтів, зміцнити відносини з цільовою аудиторією, представити новий продукт і навіть знайти нових партнерів [6]. Гнучкість та швидкість реакції на непередбачені обставини набувають важливості в сучасному бізнесі. Інтеграція технологій і систем прогнозування може підтримувати підприємство у визначенні та реагуванні на ризики в реальному часі. Отже, ефективне управління ризиками в інноваціях не лише мінімізує потенційні загрози, а й створює фундамент для стійкого розвитку підприємства, дозволяє йому зберігати гнучкість та вчасно реагувати на непередбачувані обставини в сучасних умовах [7].

Ризики, які притаманні сучасним інноваційним проектам менеджменту та маркетингу, можна поділити на декілька груп (рис. 1). Класифікація ризиків допомагає не тільки ідентифікувати різновиди ризиків, а й визначити їхню кількість, динаміку, можливість настання тощо [8].

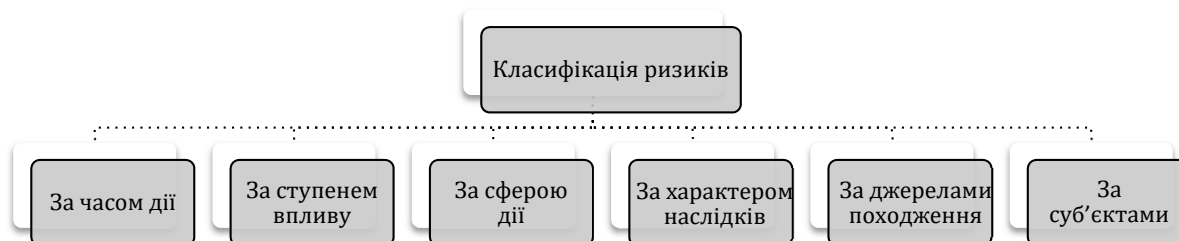


Рис. 1. Класифікація ризиків інноваційних проєктів

Джерело: узагальнено авторами.

Класифікація за часом дії (короткострокові, постійні, ретроспективні, поточні та перспективні). Короткострокові – це негативні впливи, що виникають на перших етапах проєкту або впровадження нововведення. Наприклад, технічні труднощі, відгуки споживачів або неочікувані фінансові труднощі. Постійні ризики – це загрози, які можуть існувати протягом усього життєвого циклу інновації чи проєкту. Наприклад, конкуренція на ринку, зміни в законодавстві чи технологічні зміни, які постійно впливають на сферу. Ретроспективні передбачають ті труднощі чи загрози, які виникають внаслідок подій, що відбулися в минулому. Наприклад, негативні наслідки несправедливого вибору стратегії чи недоліки в системі управління ризиками. До поточних ризиків належать актуальні в даний момент часу і ті, що можуть виникнути через зміни в економічних умовах, політичному середовищі чи змінах у внутрішній діяльності компанії. Перспективні ризики можуть виникнути в майбутньому внаслідок змін у технологіях, споживацьких уподобань чи стратегічних рішень конкурентів.

Класифікація за ступенем впливу (катастрофічні, критичні, допустимі). У сфері інноваційного менеджменту та маркетингу важливо систематично класифікувати ризики залежно від їхнього ступеня впливу на проєкти. Сучасні методи містять категоризацію ризиків за трьома основними рівнями впливу: катастрофічні, критичні та допустимі. Катастрофічні ризики є найбільш серйозними і можуть викликати невідомні збитки для проєкту чи ініціативи. Такі ризики можуть включати технічні аварії, несприятливі зміни в законодавстві або стратегічні помилки, що призводять до фінансових криз. Критичні ризики, хоча не настільки катастрофічні, проте є серйозними загрозами, які можуть значно ускладнити чи затримати проєкт. До цієї групи належать конфлікти зі стейкхолдерами, непередбачувані труднощі в розробці та впровадженні технологій, а також зміни в економічному середовищі. Допустимі ризики, з іншого боку, представляють менший ступінь загроз, а їхні наслідки можуть бути ефективно ліквідовані. До них можна віднести мінімальні зміни в ринкових умовах, легко адаптовані стратегії маркетингу або незначні технічні труднощі.

Класифікація за сферою дії (внутрішні та зовнішні). Внутрішні ризики є тими, які виникають всередині самого підприємства чи організації. Це можуть бути технічні труднощі в розробці чи впровадженні нововведень, недоліки в системі управління, конфлікти внутрішнього персоналу чи фінансові проблеми. Основна стратегія для управління внутрішніми ризиками – це ефективне корпоративне управління та систематична оцінка внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні ризики, навпаки, походять із зовнішніх факторів, які перебувають поза контролем підприємства.

Це бар'єри, що є перешкодою для виходу на ринок, і беруть до уваги: фінансування; ринковий попит; неконкурентоздатну пропозицію; відсутність досвіду та підтримки автора ідеї інновації; правові бар'єри [9]. Управління зовнішніми ризиками передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, адаптацію стратегій до змін і розвиток механізмів реагування на непередбачені події. Така класифікація надає можливість інтегрувати внутрішні та зовнішні аспекти в систему управління ризиками, що у свою чергу дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність та успішність інноваційних проєктів.

Класифікація за характером наслідків (динамічні та статичні). Динамічні ризики характеризуються тим, що їхні наслідки змінюються та розвиваються внаслідок змін у середовищі чи діяльності підприємства. Вони можуть містити технологічні зміни, ринкові коливання та інші динамічні фактори. Стратегія управління такими ризиками полягає в гнучкості та швидкій реакції на зміни в середовищі. Статичні ж ризики залишаються сталими та не піддаються значним змінам упродовж тривалого часу. Наприклад, регулятивні обмеження, сталі технічні обмеження або стійкі конкурентні умови. Управління статичними ризиками часто вимагає довгострокового стратегічного планування та сталої адаптації до незмінних умов. Зважаючи на динамічні та статичні ризики, компанії спроможні забезпечувати готовність до змін і ефективний контроль невизначеностей, які можуть виникнути в процесі імплементації інноваційних проєктів у сфері маркетингу та менеджменту.

Класифікація за джерелами походження (систематичні та несистематичні). Класифікація ризиків за джерелами походження в інноваційному менеджменті та маркетингу надає глибоке розуміння різноманітності можливих загроз. Ризики можна розподілити на дві основні категорії: систематичні та несистематичні. До систематичних належать, наприклад, ризики ринку цінних паперів, політичні ризики, економічні ризики тощо. Ризики ринку цінних паперів виникають внаслідок змін на фінансових ринках, таких як коливання цін, процентних ставок та інших фінансових параметрів. Політичні ризики у свою чергу зумовлені змінами в політичному середовищі. Економічні ризики можуть нести загрозу внаслідок змін у макроекономічних умовах, таких як інфляція, рецесія чи зміни в економічній політиці. Несистематичні ризики включають такі підвиди ризиків, як кадрові, технічні, проєктні, фінансові, маркетингові, управлінські тощо. Кадрові ризики пов'язані з нестабільністю чи недостатньо кваліфікованим персоналом; технічні ризики виникають внаслідок можливих труднощів чи втрат у технічних процесах, розробці та впровадженні нових технологій; проєктні ризики зумовлені можливими затримками, перебоями у виконанні проєктів чи невдачами в їхній реалізації; фінансові ризики мають в собі можливі збитки чи фінансові труднощі; маркетингові ризики пов'язані зі змінами в ринкових умовах, конкурентною боротьбою та споживацькими уподобаннями; управлінські ризики – несуть загрозу внаслідок можливих помилок чи неефективного управління внутрішніми процесами.

Класифікація за суб'єктами (власників, менеджерів, маркетологів). Класифікація ризиків за суб'єктами дозволяє розглядати їхнє походження в контексті учасників діяльності чи окремих груп. У цьому вимірі ризики можна розподілити на кілька категорій відповідно до суб'єктів, які їх породжують: ризики власників, ризики менеджерів та ризики маркетологів. Власники бізнесу (перша категорія) стикаються з фінансовими та стратегічними ризиками. Фінансові ризики можуть виникати внаслідок змін у фінансових ринках чи непередбачених фінансових витрат, а стратегічні – пов'язані з вибором невдалих стратегій, що можуть вплинути на конкурентоспроможність та позицію на ринку. Менеджери у той час можуть спричинити управлінські та кадрові ризики. Управлінські ризики містять можливі невдачі в

управлінських рішеннях і стратегічному плануванні, а кадрові ризики виникають через проблеми з підбором, розвитком та утриманням кваліфікованого персоналу. Остання категорія суб'єктів – маркетологи. Вони можуть спричинити маркетингові ризики (через неефективні стратегії інноваційної діяльності) та технологічні ризики (через старіння маркетингових інструментів) [10].

Отже, ризики є невід'ємною складовою інноваційних проєктів у сфері менеджменту та маркетингу, які виникають з різних джерел і впливають на різні аспекти господарської діяльності. Класифікація ризиків за різними критеріями бере до уваги їхні взаємозв'язки та демонструє, що для успішного управління необхідно враховувати комплексність та взаємодію всіх аспектів невизначеності.

Системний аналіз ризиків – це комплексний підхід до вивчення та оцінки можливих небезпек, що можуть впливати на процеси, проєкти або організації. Цей аналіз охоплює детальне дослідження ризиків, визначення їхніх джерел і наслідків, а також розробку стратегій управління для мінімізації негативних впливів. У системному аналізі ризиків використовуються різні методи, такі як SWOT-аналіз, дерево рішень, матриці ймовірностей та впливів, аналіз сценаріїв (табл. 1). Головною метою є створення повної картини ризиків, їх взаємодії та визначення оптимальних стратегій управління для забезпечення стійкості та успішності діяльності певного проєкту. Системний аналіз ризиків відіграє ключову роль в розробці та впровадженні інноваційних проєктів, адже він дає змогу попередньо визначити можливі проблеми у розвитку проєктів, що сприяє більш ефективному управлінню ними.

Таблиця 1

Системний аналіз ризиків інноваційних проєктів менеджменту та маркетингу

Метод	Практичне застосування	Компоненти управління ризиком
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз є ефективним інструментом у системі управління ризиком, оскільки він дозволяє комплексно визначити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на успішність проєкту.	Основні компоненти SWOT-аналізу в контексті управління ризиками включають: 1. <i>Сильні сторони (Strengths)</i> : – ідентифікація і використання сильних сторін організації або проєкту для збільшення ймовірності успіху та зменшення ризиків; – визначення резервів і можливостей для використання в ситуаціях невизначеності. 2. <i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i> : – аналіз слабких сторін для усунення можливих загроз і підвищення робочої ефективності; – розробка стратегій для зменшення негативного впливу слабких сторін на реалізацію проєкту чи функціонування організації. 3. <i>Можливості (Opportunities)</i> : – використання можливостей для розвитку та посилення конкурентних переваг; – розробка стратегій для використання можливостей та зменшення негативних впливів на їхню реалізацію. 4. <i>Загрози (Threats)</i> : – визначення потенційних загроз і розробка стратегій управління для зменшення їхнього впливу; – підготовка до можливих негативних подій та розробка планів для забезпечення стійкості.

<p><i>Матриця ймовірностей та впливів</i></p>	<p>Матриця ймовірностей та впливів надає візуальне представлення ризиків, що допомагає приймати виважені рішення щодо управління ними та вжиття заходів з ризик-менеджменту.</p>	<p>Компоненти використання матриці:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Визначення ризиків:</i> <ul style="list-style-type: none"> спільно з експертами та зацікавленими сторонами здійснити ідентифікацію ризиків, які можуть виникнути в процесі проекту чи діяльності. <i>Оцінка ймовірності:</i> <ul style="list-style-type: none"> визначити ймовірність виникнення кожного ризику, наприклад, від низької до високої, використовуючи числову шкалу або категорії. <i>Оцінка впливу:</i> <ul style="list-style-type: none"> дати оцінку потенційного впливу кожного ризику на проект або організацію, наприклад, від незначного до критичного. <i>Заповнення матриці:</i> <ul style="list-style-type: none"> внести дані щодо ймовірності та впливу кожного ризику у відповідних клітинах матриці. <i>Визначення рівня ризику:</i> <ul style="list-style-type: none"> для кожного ризику перемножити значення ймовірності та впливу, отримавши числове значення, яке вказує на рівень ризику. <i>Прийняття рішень:</i> <ul style="list-style-type: none"> дати оцінку, як керувати кожним ризиком: прийняти, уникнути, зменшити ймовірність або вплив, скласти план управління кризовими ситуаціями.
<p><i>Дерево рішень</i></p>	<p>Дерево рішень – це графічний інструмент управління ризиками та прийняття рішень, який дозволяє структурувати складні ситуації та враховувати ймовірність різних подій, щоби краще розуміти можливі наслідки і приймати обґрунтовані рішення.</p>	<p>Компоненти побудови дерева рішень:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Визначення початкового рішення:</i> <ul style="list-style-type: none"> визначити початкове рішення або ситуацію, яка вимагає прийняття рішення. <i>Вибір можливих альтернатив:</i> <ul style="list-style-type: none"> ідентифікація всіх можливих альтернатив або шляхів розвитку подій, які можуть виникнути. <i>Визначення вузлів та ймовірностей:</i> <ul style="list-style-type: none"> для кожної альтернативи визначити вузол, який представляє можливий результат. Призначити ймовірності кожній гілці, щоби відобразити ймовірність вибору цієї альтернативи. <i>Оцінка впливу:</i> <ul style="list-style-type: none"> для кожного вузла визначити величину впливу або результату, який виникає внаслідок вибору конкретної альтернативи. <i>Побудова гілок:</i> <ul style="list-style-type: none"> побудувати гілки вниз від кожного вузла, надаючи різні можливі розвитку подій та їхні наслідки. <i>Визначення значень:</i> <ul style="list-style-type: none"> розрахувати значення кожного можливого варіанту, перемноживши ймовірність на вплив, і визначити загальні значення. <i>Прийняття рішення:</i> <ul style="list-style-type: none"> аналіз дерева для знаходження оптимального рішення, яке максимізує вигоди або мінімізує ризики.
<p><i>Аналіз сценаріїв</i></p>	<p>Аналіз сценаріїв є ефективним інструментом у системному</p>	<p>Компоненти здійснення аналізу сценаріїв:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Ідентифікація ключових сценаріїв:</i>

	аналізі ризиків, спрямованих на оцінку та прогнозування можливих розвитків подій в різних умовах. Цей метод дає змогу проектній команді розглядати різні можливі сценарії та готуватися до них, підвищуючи гнучкість та адаптивність до змін.	<ul style="list-style-type: none"> – визначення основних можливих сценаріїв розвитку подій, враховуючи різні фактори ризиків та зовнішні впливи. 2. <i>Оцінка ймовірності та впливу:</i> <ul style="list-style-type: none"> – визначення ймовірності для кожного сценарію виникнення та вплив на проєкт. Це дозволяє приділити увагу найбільш імовірним і важливим подіям. 3. <i>Розробка стратегій впорядкування:</i> <ul style="list-style-type: none"> – розробити стратегії для кожного сценарію впорядкування, які містять запобіжні заходи, реакційні дії та плани відновлення. 4. <i>Тестування та симуляція:</i> <ul style="list-style-type: none"> – використання тестувань та симуляцій для перевірки ефективності стратегій у кожному з сценаріїв, щоби забезпечити їхню придатність та адаптивність у конкретному інноваційному проєкті. 5. <i>Моніторинг та оновлення:</i> <ul style="list-style-type: none"> – постійний моніторинг ситуації та оновлення стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх умовах проєкту.
--	---	--

Джерело: узагальнено та удосконалено авторами.

У комбінації ці методи надають цілісне уявлення про ризики та їхній потенційний вплив на інноваційні проєкти у сфері менеджменту та маркетингу. Практичне застосування SWOT-аналізу, матриці ймовірностей та впливів, дерева рішень і аналізу сценаріїв допомагає підприємствам забезпечити більш ефективне управління ризиками, зменшуючи ступінь невизначеності та підвищуючи ймовірність успішної реалізації інноваційних проєктів.

Інноваційні проєкти у сфері менеджменту та маркетингу визначають шлях до високого рівня конкурентоспроможності та удосконалення стратегічного планування. Однак, разом із можливостями, вони несуть у собі ризики, які можуть вплинути на їхню успішність. Саме тут набуває значення система управління ризиками, яка стає рушійною силою для досягнення поставлених цілей. Ключовими етапами здійснення управління ризиками є ідентифікація, аналіз, планування, нейтралізація факторів ризику, моніторинг і контролінг [11].

Ідентифікація ризиків визначається як ключовий і перший етап управління ризиками. Ідентифікація, яка передбачає виявлення ризиків, причин та джерел їх виникнення, аналіз та подальшу оцінку, здійснюються з метою мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства і забезпечення досягнення позитивних ключових показників [12]. Під час ідентифікації ризиків команда проєкту або управлінці визначають загрози, можливості, а також їхні можливі причини. Цей процес вимагає вивчення всіх аспектів проєкту, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, аналіз історії схожих проєктів та визначення потенційних точок ризику. Ефективна ідентифікація ризиків надає змогу команді заздалегідь реагувати на потенційні проблеми. Цей етап є фундаментом для подальшого аналізу, планування стратегій та управління ризиками під час виконання й впровадження проєкту.

Другий етап управління ризиками, а саме *аналіз ризиків*, визначається як ключовий момент у визначенні ймовірностей і можливих впливів кожного, вже ідентифікованого ризику. Цей етап спрямований на розкриття глибини ризиків, їх внутрішньої структури та визначення того, як вони можуть вплинути на успішність інноваційного проєкту. Аналіз ризиків містить оцінку ймовірностей виникнення кожного ризику та визначення

можливих наслідків для проекту. Команда використовує методи статистичного аналізу, експертні оцінки та інструменти моделювання для числового визначення важливих параметрів ризиків. Глибокий аналіз дозволяє визначити ризики, які можуть мати найбільший вплив на проект, а також ті ризики, які можна розглядати як менш важливі. Це суттєвий крок у формуванні стратегій управління ризиками, оскільки він надає обґрунтовану базу для подальших дій. Однією з ключових задач аналізу ризиків є визначення ризиків, які можуть виникнути одночасно, що вимагає визначення кумулятивного ефекту. Це допомагає уникнути ситуацій, де вплив одного ризику може збільшити чи зменшити вплив іншого. Отож, аналіз ризиків є кроком, що дає змогу проєктній команді глибше зрозуміти природу потенційних загроз та можливостей, визначає фундамент для подальших стратегій управління ризиками на шляху до успішного завершення проекту.

На третьому етапі здійснюється *планування ризиків*, що є критичним моментом, коли команда проекту визначає конкретні стратегії та заходи для управління виявленими ризиками. Це етап формування конкретних планів дій для мінімізації негативних впливів і максимізації можливостей. На початку цього етапу проєктна команда розглядає ризики, що виявлені під час ідентифікації та проаналізовані на етапі визначення ймовірностей і впливів. Для кожного ризику формується стратегія управління, яка може охоплювати уникання, зменшення ймовірності, передачу чи прийняття ризику. Суттєвим елементом є визначення відповідальних осіб і розподіл завдань для виконання запланованих стратегій. Визначаються чіткі ролі та обов'язки проєктної команди. Планування ризиків також включає в себе розробку механізмів моніторингу та контролю за реалізацією стратегій. Забезпечення постійного оновлення плану управління ризиками дозволяє адаптувати стратегії до змін в проєктному середовищі. Загалом, планування ризиків є етапом, що формує конкретні, деталізовані та реалізовані стратегії управління ризиками, необхідні для забезпечення успішності проекту в умовах змін і невизначеності.

На етапі *нейтралізації факторів ризику* команда проекту здійснює заходи, спрямовані на зменшення впливу ідентифікованих ризиків. Однією з основних стратегій нейтралізації є зменшення ймовірності виникнення ризиків. Це може містити вдосконалення процесів, використання новітніх технологій або навіть зміни внутрішніх процедур для мінімізації можливості виникнення конкретних загроз. Ще однією стратегією є зменшення впливу вже виявлених ризиків. Це може охоплювати підготовку планів контрзаходів, створення резервних планів чи навіть впровадження страхування для зменшення втрат у випадку виникнення ризикованої події. Додатковою стратегією є передача ризику, що означає делегування відповідальності за управління ризиком іншій стороні, такій як зовнішній партнер чи страхова компанія. Завершальним елементом нейтралізації факторів ризику є моніторинг та адаптація стратегій. Команда проекту має систематично оцінювати ефективність вжитих заходів і готовність до змін у випадку нових ризиків. В цілому, етап нейтралізації факторів ризику визначається активним, систематичним і плановим підходом до зменшення ризиків, забезпечуючи стійкість та успішність проекту в умовах невизначеності.

Останній етап управління ризиками, а саме *моніторинг і контролінг*, визначається систематичним відстеженням та корекцією стратегій управління ризиками під час виконання проекту. Моніторинг є необхідним, оскільки забезпечує постійну адаптацію до нових умов при виникненні змін. Однією з ключових функцій цього етапу є постійний контроль ризиків, що передбачає систематичне спостереження за ступенем ризику та вчасне виявлення будь-яких нових загроз чи можливостей. Моніторинг надає змогу команді проекту своєчасно реагувати на зміни та приймати виважені рішення. Другий аспект – оцінка ефективності стратегій. Команда проекту повинна аналізувати,

наскільки ефективно вжиті стратегії допомагають управляти ризиками. Це включає в себе оцінку позитивного та негативного впливу на проєктні цілі. Останнім елементом є корекція стратегій. Якщо виявляється, що певна стратегія не є ефективною, необхідно швидко реагувати та вносити корективи в план управління ризиками, що може містити виправлення плану, зміни стратегії чи впровадження нових заходів контролю. Загалом, етап моніторингу та контролінгу ризиків характеризується неперервним, систематичним контролем і адаптацією стратегій управління ризиками до поточних умов.

Як цілісна система, управління ризиками у проєктах інноваційного менеджменту та маркетингу стає не лише інструментом захисту, а й джерелом новаторської ефективності. Комплексність системи управління ризиків визначається передусім ефективністю здійснення вище описаних етапів, які охоплюють усі необхідні заходи – від ідентифікації до контролю над прийнятим ризиком. Система управління ризиками не лише виявляє загрози, а й потенційні можливості, що визначає її роль як ключового компонента стратегічного успіху в інноваційному середовищі. Виявлення та усвідомлення ризиків при цьому не є кінцевим завданням управлінської діяльності. Для того щоб зменшити чи нівелювати можливі негативні наслідки ризику, необхідно навчитися цими ризиками керувати [13].

Система управління ризиками спрямована на створення такої культури управління ризиками, де відкритість до ризиків сприяє інноваціям і розвитку. Це допомагає організаціям адаптуватися до змін, збільшує їхню стійкість та забезпечує ефективніше досягнення стратегічних цілей. Система управління ризиками в інноваційних проєктах маркетингу та менеджменту ґрунтується на низці ключових принципів, таких як:

- *інтеграція зі стратегією*: ризики повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними цілями й завданнями проєкту, щоб управління ризиками було вбудоване в стратегічний план;
- *фокус на запобіганні*: система має фокусуватися на передбаченні та запобіганні ризикам шляхом ідентифікації та аналізу на ранніх етапах проєкту;
- *адаптивність та гнучкість*: управління ризиками повинно бути гнучким – мати часові обмеження по дедлайнах [14], а також адаптивним до змін у зовнішньому середовищі та умовах проєкту;
- *систематичність*: управління ризиками повинно бути систематичним, охоплюючи всі аспекти проєкту та враховуючи взаємодію різних ризиків;
- *корпоративна культура*: виникає необхідність створення корпоративної культури, де управління ризиками є невід'ємною складовою прийняття рішень та виконання завдань;
- *використання технологій*: використання сучасних технологій для збору та аналізу даних сприяє більш точному виявленню ризиків;
- *постійне вдосконалення*: система повинна включати механізми для постійного аналізу та вдосконалення стратегій управління ризиками [15];
- *стимулювання інновацій*: створення системи стимулювання забезпечить просування інноваційних рішень та налагодження інноваційної культури;
- *кросфункціональна командна робота*: взаємодія між різними функціональними групами та командами забезпечить обмін досвідом і підвищення кваліфікації;
- *співпраця з партнерами*: розвиток стратегій управління ризиками у співпраці з партнерами та постачальниками сприяє взаємному забезпеченню інноваційного успіху;
- *орієнтованість на інновації*: оскільки інноваційні проєкти часто супроводжуються великою невизначеністю, система має бути орієнтованою на інновації при оцінці ризиків;

- *орієнтація на споживача*: аналіз реакції споживачів на інноваційні продукти або послуги має стати частиною стратегії управління ризиками;
- *орієнтованість на ринок*: виходження із розуміння потреб ринку та взаємодія з клієнтами є важливою для адаптації стратегій управління ризиками.

Ці принципи допомагають забезпечити ефективне управління ризиками в інноваційних проєктах менеджменту та маркетингу, забезпечивши зменшення негативних впливів, і підвищити ймовірність успіху інноваційних проєктів.

Висновки

У сучасному бізнес-середовищі успішне управління ризиками інноваційних проєктів – це не лише обов'язковий елемент, а й стратегічна перевага. Інтеграція правильних підходів до управління ризиками може допомогти компаніям не тільки уникати можливих загроз, а й максимізувати переваги від впровадження інновацій, що є ключем до сталого розвитку та конкурентоспроможності. Ефективне управління ризиками інноваційних проєктів стає визначальним фактором для підтримання стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Розуміння природи ризику, їх видів, методів та етапів управління ризиками дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних подій, але й активно використовувати можливості, які приносить інноваційна діяльність. Інтеграція сучасних методів аналізу та управління ризиками, таких як: SWOT-аналіз, дерево рішень, матриця ймовірностей та впливів, аналіз сценаріїв дозволяє забезпечити повноцінний системний підхід до вирішення проблем, які можуть виникнути в процесі інноваційного розвитку. Це в свою чергу сприяє підтримці гнучкості та адаптації підприємства до будь-яких змін у бізнес-середовищі. Така стратегічна перспектива управління ризиками дає змогу компаніям ефективно впроваджувати інноваційні рішення, зберігаючи при цьому стабільність, надійність та прибутковість. Інновації, супроводжені систематичним управлінням ризиками, стають ключовим елементом стратегії підприємства для досягнення сталого розвитку та успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71> (дата звернення: 13.01.2024).
2. Шкода М., Романенко І. Особливості проблем венчурного фінансування інноваційної діяльності малого підприємництва. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 берез. 2023 р. Київ : КНУТД, 2023. С. 24–25.
3. Ковальчук О., Лорві І. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 172–173. URL: <https://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201212> (дата звернення: 13.01.2024).
4. Карпенко Л., Чорненька Л. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 54–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-8> (дата звернення: 13.01.2024).

5. Далик В., Ярмус С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9508> (дата звернення: 13.01.2024).
6. Ihnatenko R. (2022). Event-marketing as a type of creative solution for marketing activities. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. No. 1 (53). P. 107–110. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-1-53-19> (дата звернення: 13.01.2024).
7. Формування інноваційної політики на підприємстві / І. Корчинський та ін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9516> (дата звернення: 13.01.2024).
8. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93–96. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-16> (дата звернення: 13.01.2024).
9. Бричко А., Лукаш С. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 37–41. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-37-41](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-37-41) (дата звернення: 13.01.2024).
10. Кичко І., Панченко М. Загрози та ризики формування та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України та напрями їх усунення. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-11> (дата звернення: 13.01.2024).
11. Башинська І., Петрова Л., Попович К. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проектів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2. С. 11–13. URL: <http://efr.in.ua/uk/journal-item/259> (дата звернення: 13.01.2024).
12. Буняк Н., Мельник А. Сутнісні характеристики системи ризик-менеджменту підприємства. *Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку* : матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 29–30 травня 2023 р.). Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 79–83. URL: <http://surl.li/qfnnp> (дата звернення: 13.01.2024).
13. Ріщук Л. І., Гаврилова К. М. Ризики інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р.) : збірник наукових праць. Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 146–147. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=147> (дата звернення: 13.01.2024).
14. Орел Ю. Сучасні підходи та принципи державного регулювання регіонального економічного розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (43). С. 202–210. https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-43-2013.pdf#page=202 (дата звернення: 13.01.2024).
15. Гатаулліна Е., Клименко М. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-18> (дата звернення: 13.01.2024).