

УДК 65.011.4

Бугас В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

Бугас В.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

Степанова І.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії,
Міжнародний університет бізнесу і права

Скрипка А.В.,
магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

Bugas Valeriy,
Ph.D. Professor, Professor of the Department
of Business Economics and Tourism,
Kyiv National University of Technology and Design

Bugas Vasil,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National University of Technology and Design

Stepanova Irina,
Candidate of Economics, Associate Professor,
of the Department of International Economic Relations and Economic Theory,
International University of Business and Law

Skripka Anton,
Magister,
Kyiv National University of Technology and Design

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Бугас В.В., Бугас В.В., Степанова І.В., Скрипка А.В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства: міжнародний досвід. Досліджено ризики інноваційної діяльності підприємства, визначено фактори домінуючої ролі підприємств у впровадженні інновацій, проаналізовано структуру ризиків інноваційної діяльності підприємств, окреслено групи чинників інноваційних ризиків та визначено шляхи стимулювання інноваційної активності через використання інструментарію системи управління ризиками. Формулюванню ефективної інноваційної політики має бути приділено особливу увагу, оскільки стрімкий економічний розвиток майбутнього визначатиметься рівнем інноваційної активності. Внаслідок цього особливої актуальності набувають питання побудови цілісної системи забезпечення інноваційного розвитку, включаючи ідентифікацію ризиків та вибір оптимальних варіантів їх оцінки та мінімізації. Виявлено наявні проблеми, що виникають під час здійснення цього процесу, та визначено основні шляхи їх розв'язання. Виділено важливі правила, яким необхідно слідувати з метою підвищення ефективності управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, ризики, управління ризиками, інноваційний ризик, підприємство, правила, процес управління інноваційними ризиками на підприємстві, інноваційна активність.

Бугас В.В., Бугас В.В., Степанова І.В., Скрипка А.В. Управление рисками инновационной деятельности предприятия: международный опыт. Исследованы риски инновационной деятельности предприятия, определены факторы доминирующей роли предприятий во внедрении инноваций, проанализирована структура

рисков інноваційної діяльності підприємств, определены группы факторов инновационных рисков и определены пути стимулирования инновационной активности через использование инструментария системы управления рисками. Формулировке эффективной инновационной политики должно быть уделено особое внимание, поскольку стремительное экономическое развитие будущего будет определяться уровнем инновационной активности. Вследствие этого особую актуальность приобретают вопросы построения целостной системы обеспечения инновационного развития, включая идентификацию рисков и выбор оптимальных вариантов их оценки и минимизации. Выявлены существующие проблемы, возникающие при осуществлении этого процесса, и определены основные пути их решения. Выделены важные правила, которым необходимо следовать с целью повышения эффективности управления инновационными рисками на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, риски, управление рисками, инновационный риск, предприятие, правила, процесс управления инновационными рисками на предприятии, инновационная активность.

Bugas Valeriy, Bugas Vasil, Stepanova Irina, Skripka Anton. Enterprise innovation risk Management: international experience. Investigated the risks of innovative activity of the enterprise, the factors of the dominant role of enterprises in innovation, the structure of risks of innovation activities of enterprises, identified the groups of factors of innovative risks and identify ways to stimulate innovative activity through the use of the tools of the risk management system. In the last quarter of the last century, thanks to the development of high technologies and the growing material level of the population, there was a transition from the economy of mass production to the economy of individual services. Businesses are facing a rapidly changing market where it is increasingly important to seek diversity and offer innovation. However, innovation and innovation activity is associated with a significant risk that arises due to the existence of uncertainty of external conditions and internal implementation of the processes of organizations. Timely identification and assessment of innovative risk factors is the main task of the risk Manager. The purpose of the article is to determine the main innovation risks and identify special methods of identification and analysis of the level of risks that have a negative impact on the achievement of the main goals and results of innovation in the enterprise. Research result. Risk management of innovation activity is understood as a set of practical measures that are formed on the basis of principles, methods and tools of management decision-making taking into account the formulated efficiency criteria, which allows to reduce the uncertainty of the results of innovation activity, increase the efficiency of implementation of innovative projects, reduce the cost of achieving the goals of innovative development. The existing problems arising in the implementation of this process are identified and the main ways of their solution are determined. Important rules that must be followed in order to improve the efficiency of innovation risk management at domestic enterprises are highlighted. Determination of the main innovation risks and identification of special methods of identification and analysis of the level of risks that have a negative impact on the achievement of the main goals and results of innovation activities in the enterprise.

Key words: innovation, innovative activity, risks, risk management, innovative risk, enterprise, rules, process of management of innovative risks at the enterprise, innovative activity.

Постановка проблеми. Економічне зростання країни неможливе без здійснення інноваційної діяльності її суб'єктами господарювання. Саме використання інновацій створює для підприємств нові конкурентні переваги, підсилює їхню ринкову позицію та є передумовою успішного функціонування. Водночас інноваційна діяльність порівняно з іншими видами діяльності підприємства більшою мірою пов'язана з ризиком. У зв'язку з цим правильна оцінка ситуації та вибір ефективного методу управління, спрямовані на зниження інноваційного ризику, є важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату.

Досвід розвинених країн світу показує, що ігнорування або недооцінювання інноваційного ризику неминує стримує розвиток суб'єктів господарювання, спричиняє застій усієї економічної системи. Важливим є вміння правильно та своєчасно виявляти інноваційні ризики і приймати відповідні рішення в межах розробленої підприємством політики управління ними. У зв'язку з вищезазначеним дослідження процесу управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах набуває особливої актуальності [2].

Розвиток ринкових відносин в Україні визначив інноваційну діяльність як єдиний спосіб виживання українських підприємств незалежно від форми влас-

ності та сфери їхньої діяльності на всіх стадіях життєвих циклів організацій, технологій і продуктів праці. При цьому результативність інноваційної діяльності прямо залежить від того, наскільки точно зроблена оцінка й експертиза ризиків, а також від того, наскільки адекватно визначені методи управління ними.

Необхідність управління ризиками очевидна, оскільки на їх виникнення та існування впливало багато факторів, зміна яких може давати підприємству потрібний результат. Оцінка та управління ризиками є однією з найважливіших функцій, що займаються впровадженням інноваційних проектів на підприємствах.

Інноваційний ризик особливо важливий у сучасній підприємницькій діяльності, яка перебуває на етапі збільшення капіталів, що використовуються як для виробництва наявних товарів (послуг), так і для створення нових, які раніше не вироблялися.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційної діяльності підприємств глибоко вивчали вітчизняні та зарубіжні вчені. Найвідомішими у цих напрямках є праці І. Бланка, Н. Бекера, В. Гесця, С. Гріна, М. Долішнього, В. Захарченка, С. Ільєнкова, А. Казанцева, М. Крупки, А. Кузнецової, М. Козоріз, О. Лапко, В. Бабич, А. Пересади, П. Пригожина, І. Тивончука, С. Ягудіна, О. Батура та інших дослідників. Теоретичні та прикладні

засади ризик-менеджменту висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких варто виділити І. Березу, В. Бочарникова, В. Вітлінського, П. Грабового, В. Гриньова, К. Захарова, Л. Кобиляцького, М. Лімітовського, П. Перерву, С. Петрову, О. По-номаренка, О. Пушкаря, С. Релецького, Ф. Роджерса, Т. Сааті, О. Ястремського та ін. У працях цих авторів виконано детальні якісний та кількісний аналізи різноманітних ризиків, висвітлено основні підходи щодо управління ними, запропоновано шляхи мінімізації ризиків, розроблено різноманітні методи їх моделювання тощо.

Формулювання завдання дослідження. Формулюванню ефективної інноваційної політики має бути приділено особливу увагу, оскільки стрімкий економічний розвиток майбутнього визначатиметься рівнем інноваційної активності. Внаслідок цього особливої актуальності набувають питання побудови цілісної системи забезпечення інноваційного розвитку, включаючи ідентифікацію ризиків та вибір оптимальних варіантів їх оцінки та мінімізації.

Метою статті є визначення основних інноваційних ризиків та виявлення спеціальних методів ідентифікації та аналізу рівня ризиків, які мають негативний вплив на досягнення основних цілей і результатів інноваційної діяльності на підприємстві.

Під управлінням ризиками інноваційної діяльності розуміється сукупність практичних заходів, які сформовані на основі принципів, методів та інструментарію прийняття управлінських рішень з урахуванням сформульованих критеріїв ефективності, що дає змогу знизити невизначеність результатів інноваційної діяльності, підвищити ефективність реалізації інноваційних проектів, зменшити ціну досягнення цілей інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Головним фактором, який заважає успішному здійсненню інноваційної діяльності підприємствами поряд із браком фінансових ресурсів, слабкою результативністю механізмів державної підтримки, є підвищений інноваційний ризик.

Ризик загалом пов'язаний із можливістю чи загрозою відхилення результатів конкретних дій або рішень від очікуваних. Так, ризик може виявлятися й у тому, що на певному ринку чи його ділянці новий товар може бути не реалізованим у тих обсягах, які були розраховані на основі результатів недостатніх маркетингових досліджень. Вибираючи варіанти цінової стратегії для проникнення на нові ринки, не можна з повною впевненістю стверджувати, що підприємство очікує на успіх, оскільки конкуренти можуть відповісти адекватними діями. Як наслідок, є можливість одержання збитків чи недоотримання доходу [6].

Основне завдання управління інноваційними ризиками – це мінімізація втрат, пов'язаних із невідповідностями, що виникають. Для всіх проектів процес управління ризиками включає такі етапи, як: ідентифікація і класифікація ризику, аналіз та оцінка ризику, розроблення заходів щодо зниження ризику, моніторинг процесу реалізації ухвалених рішень або проектів і реалізація тактичних рішень щодо управління ризиками.

Інноваційна діяльність завжди супроводжується ризиками, а з іншого боку, сама є джерелом ризиків. При цьому результативність інноваційної діяльності прямо залежить від того, наскільки точно оцінено ризик, а також від того, наскільки адекватно визначені методи управління ними [3].

Під інноваційним ризиком слід розуміти ймовірність (загрозу) понесення додаткових витрат, що перевищують передбачені програмою дій, та одержання доходів нижче очікуваних у результаті настання несприятливої події.

Інноваційні ризики проявляються насамперед у тому, що нова продукція не реалізується у визначених обсягах і за визначеними цінами чи затягуються терміни реалізації інноваційного проекту, унаслідок чого має місце недоотримання прибутку або ж збитки тощо. Джерелом ризику є вплив факторів мікро- і макросередовища, а також факторів внутрішнього середовища підприємства.

У результаті аналізу літератури встановлено, що найчастіше інноваційний ризик на підприємстві може виникнути за таких умов [5]:

- при впровадженні більш дешевого методу виробництва товару чи послуги порівняно з тим, що вже використовується. Подібні інвестиції будуть приносити підприємству тимчасовий надприбуток до того часу, поки воно є єдиним власником цієї технології. У подібній ситуації підприємство зіштовхується лише з одним видом ризику – можливою неправильною оцінкою попиту на вироблений товар;
- при створенні нового товару (послуги) на старому обладнанні. У такому випадку до ризику неправильної оцінки попиту на новий товар (послугу) додається ризик невідповідності якості;
- при виробництві нового товару (послуги) за допомогою нової техніки й технології. У такому випадку інноваційний ризик містить у собі такі ризики: новий товар (послуга) може не знайти покупця; невідповідність нового обладнання та технології необхідним вимогам для виробництва нового товару (послуги); неможливість продажу створеного устаткування, тому що воно не підходить для виробництва іншої продукції у випадку невдачі й ін. [5]

Високий рівень ризику в інноваційній діяльності пояснюється тим, що впровадження інновацій потребує значних витрат, водночас не всі інновації приносять очікуваний прибуток. При цьому необхідно враховувати такі особливості впровадження інноваційних розробок, як тривалий проміжок часу їх упровадження та значна кількість учасників, що залучаються до цього процесу, в тому числі з різних галузей економіки й інших країн.

Варто виділити кілька видів інноваційних ризиків, найбільш характерних для сучасних умов господарювання (рис. 1) [4]:

- ризики помилкового вибору інноваційних проектів. Причинами виникнення такого виду ризиків може служити недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії підприємства. Можуть бути помилково оцінені перспективи положення підприємства на ринку, його фінансова стійкість. Крім того, найчастіше автор інноваційного проекту переоцінює його значимість для споживача – у цьому випадку причиною виникнення ризику слугуватиме помилкова оцінка ринку споживання;
- ризики незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування. Містить у собі ризик недоотримання коштів для розроблення проекту і ризик неправильного вибору джерел фінансування (неможливість здійснення проекту за рахунок власних коштів, відсутність доступних джерел позикових засобів тощо);

- ризики невиконання господарських договорів, а саме: ризик відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів (у випадку різкої зміни економічної кон'юнктури), ризик укладання договорів на не вигідних умовах, ризик укладання договорів з неплатоспроможними партнерами, ризик невиконання партнерами договорних зобов'язань у строк (переважно залежить від різких коливань економічної кон'юнктури);
- маркетингові ризики поточного постачання й збуту. Ця група досить велика, однак у більшості випадків визначається недостатнім рівнем професіоналізму маркетингових служб підприємства або взагалі відсутністю таких;
- ризик, пов'язаний із забезпеченням прав власності. Проблема виникнення цього виду ризику особливо актуальна для підприємств, що виробляють інноваційну продукцію. Основною причиною його виникнення на вітчизняних підприємствах служить недосконалість патентного законодавства (одержання патенту (ліцензії) із запізненням, короткий термін дії патенту тощо).

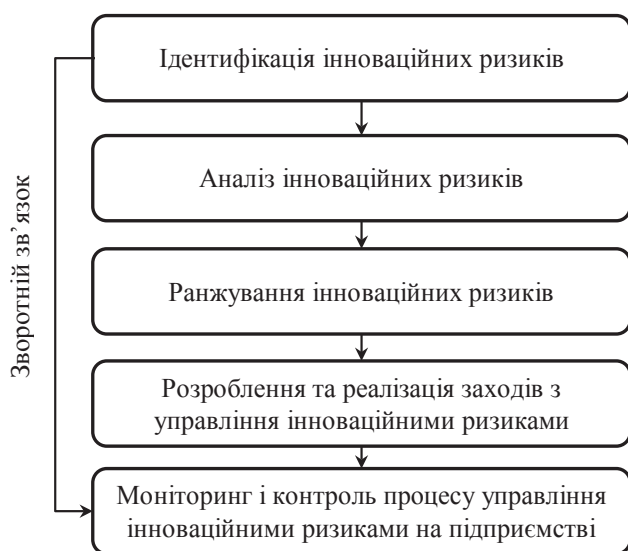


Рис. 1. Процес управління інноваційними ризиками на підприємстві

Необхідною умовою при прийнятті ефективних рішень з урахуванням інноваційних ризиків є вміння ними управляти, яке полягає не в повному їх виключенні, а у визначенні допустимих меж, що дозволить мінімізувати негативні наслідки настання ризикової події.

Управління інноваційними ризиками – це процес, за допомогою якого на підприємстві ідентифікуються інноваційні ризики, оцінюються їх величини, здійснюються моніторинг і контроль, а також визначаються заходи щодо зменшення їх впливу [1].

Процес управління інноваційними ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства та мінімізацію (чи майже повне усунення) можливих утрат (збитків) у процесі її здійснення.

Процес управління інноваційними ризиками вимагає виконання певних етапів. Науковці розробили різні підходи до поділу цього процесу на етапи, вони не дуже різняться за сутністю, але мають певні особливості. На рис. 1 наведено узагальнений авторами підхід до процесу управління інноваційними ризиками.

Першим і чи не найважливішим етапом процесу управління інноваційними ризиками є їх ідентифікація. Оскільки вчасне виявлення інноваційних ризиків дає змогу прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо мінімізації їх негативного впливу на ефективність здійснення інноваційної діяльності.

Наступним етапом є аналіз уже ідентифікованих інноваційних ризиків. Цей етап є найвідповідальнішим і методично складним, від якості проведення його залежить ефективність усього процесу управління інноваційними ризиками. На цьому етапі передбачається проведення якісного та кількісного аналізу інноваційних ризиків.

Якісний аналіз інноваційних ризиків передбачає виявлення джерел і причин, етапів і робіт, при виконанні яких найчастіше виникає інноваційний ризик, тобто встановлення потенційних зон інноваційних ризиків, а також виявлення практичної корисності та можливих негативних наслідків, котрі можуть виникнути у процесі здійснення інноваційної діяльності. Головне завдання якісного аналізу інноваційного ризику – визначити фактори інноваційних ризиків, а також установити його потенційні сфери [4].

Результати якісного аналізу інноваційних ризиків служать важливою вихідною інформацією для здійснення кількісного аналізу інноваційного ризику, який передбачає числове визначення окремих інноваційних ризиків і ризику проекту (рішення) у цілому. Кількісний аналіз проводиться за умови наявності достатньої інформації.

Кількісний аналіз виходить з теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії досліджень операцій [2]. Завдання кількісного аналізу інноваційних ризиків – числове вимірювання впливу змін чинників проекту, що перевіряються на ризик та поведінку критеріїв ефективності проекту. Головна мета – отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень про доцільність здійснення інноваційної діяльності та розроблення заходів щодо захисту підприємства від можливих втрат.

Наступний етап полягає у розподілі інноваційних ризиків за значимістю. Ранжування варто розглядати як підставу для поділу інноваційних ризиків на істотні (тобто такі, на які варто звертати увагу й стосовно яких необхідно застосовувати відповідні засоби реагування) та неістотні (такі, котрі можна проігнорувати або не вживати щодо них жодних засобів реагування). На цьому етапі можна використовувати насамперед власний досвід щодо аналогічних подій у минулому у сфері реалізації подібних інноваційних проектів. Також можливим є застосування експертного методу, залучення зовнішніх консультантів, а також побудова різноманітних моделей, їх розроблення та апробація у реальних чи віртуальних умовах.

Наступний етап полягає у розробленні та реалізації заходів з управління інноваційними ризиками підприємства. Цей етап призначений для формування політики підприємства у галузі боротьби з інноваційним ризиком і невизначеністю. Головним завданням такого етапу є вибір конкретних способів впливу на інноваційні ризики підприємства для мінімізації або можливої нейтралізації їх наслідків [3].

Розроблення заходів щодо управління інноваційними ризиками вимагає виконання оцінювання прийнятності отриманого рівня ризику й вибору методів

управління ризиками. Варто зазначити, що в теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на інноваційні ризики є [1; 4]:

- уникнення інноваційних ризиків, найчастіше через усунення причини таких ризиків (придбання прав власності на готові інноваційні розробки, залучення до реалізації інноваційного проекту кваліфікованого підрядника тощо);
- передача інноваційних ризиків, що полягає у перекладанні відповідальності за ризик на іншу сторону;
- прийняття інноваційних ризиків, яке може бути як пасивним (коли свідомо приймаються ті ризики, котрі мають низький рівень негативного впливу на реалізацію інноваційного проекту), так і активним (коли розробляється план дій у разі настання ризиків, що загрожують інноваційному проекту);
- оптимізація (зниження) ступеня інноваційних ризиків (через створення відповідних резервів, страхування ризиків тощо).

Заключним етапом є моніторинг і контроль процесу управління інноваційними ризиками. На цьому етапі відбувається відновлення та поповнення інформації про ризики, що є важливою умовою їх аналізу на першому етапі. Він забезпечує зворотний зв'язок у вказаній системі. На цій основі відбувається оцінювання ефективності проведених заходів.

Дослідження процесу управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах дало змогу визначити його особливості і наявні проблеми, а також шляхи їх розв'язання. Ми встановили, що головною проблемою під час управління інноваційними ризи-

ками на вітчизняних підприємствах є відсутність системи управління ризиками.

Для розв'язання цієї проблеми в системі управління підприємством необхідно виділити окрему конкретну організаційну одиницю, яка б відповідала за управління інноваційними ризиками. Водночас не обов'язково асоціювати її зі створенням нового структурного підрозділу. Цю роль може виконувати окремих співробітник (у сучасній термінології – менеджер з управління інноваційними ризиками) або група працівників, котра й формуватиме систему управління інноваційними ризиками. Це дасть змогу швидше та ефективніше виявляти, оцінювати, локалізувати й контролювати інноваційні ризики.

Виділимо основні шість правил, яким необхідно слідувати з метою підвищення ефективності управління інноваційними ризиками (рис. 2).

Розглянемо визначені правила більш детально.

Правило оптимальності – недоцільно ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал. Перш ніж прийняти рішення в умовах ризику, керівник повинен: визначити максимально можливий обсяг збитків у разі настання ризикової події; порівняти його з обсягом вкладеного капіталу і власних фінансових ресурсів, щоб визначити, чи не приведуть ці збитки до банкрутства підприємства.

Правило ефективності – недоцільно ризикувати більшим заради меншого. З метою прийняття виваженого рішення необхідно визначити ймовірність інноваційного ризику. Керівник, знаючи максимально можливу величину збитку, повинен визначити, до чого він може призвести.



Рис. 2. Правила, яким необхідно слідувати з метою підвищення ефективності управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах

Правило варіантності – не буває безвихідних ситуацій, завжди є безліч рішень, головне – вміти їх визначити. Правило варіантності проявляється в розробленні не єдиного, а кількох різних варіантів розв'язання проблеми. Менеджеру з управління інноваційними ризиками необхідно розробляти всі можливі варіанти розв'язання тієї чи іншої ситуації. Кожний із таких варіантів може і повинен бути у фокусі уваги дослідження. Також варіантність може проявлятися й у виборі заходів та методів зниження інноваційного ризику.

Правило прогнозування – необхідно прогнозувати наслідки ризику через порівняння очікуваного результату з можливими витратами, яких зазнає підприємство у разі настання ризикової події. Тільки за прийнятного для підприємства співвідношення віддачі й можливих втрат слід приймати рішення про реалізацію інноваційного проекту. При цьому важливо встановити, як впливає на результати діяльності конкретний вид інноваційного ризику, однак спочатку потрібно оцінити ймовірність того, що певна подія відбудеться, а потім – якими будуть наслідки стосовно успішності діяльності підприємства.

Правило доведеності – позитивне рішення приймається лише за відсутності сумнівів. Водночас слід відмітити, що ефективні рішення повинні прийматися не лише на основі інтуїції, а мають бути виважені та прийняті на основі якісного і кількісного аналізу інноваційних ризиків.

Правило безперервності – не можна здійснювати процес управління ризиками фрагментарно. Управління інноваційними ризиками необхідно здійснювати на всіх етапах упровадження інноваційного проекту, а не лише за появи ризику.

У процесі управління інноваційними ризиками менеджер повинен розв'язати кілька проблем [3]:

- оцінити можливі збитки, пов'язані з інноваційними ризиками;
- визначити або прийняти інноваційні ризики чи відмовитися від виконання певного виду інноваційної діяльності, що спричиняє їх виникнення;
- прийняти рішення про те, чи нести самостійно всю відповідальність за інноваційні ризики, чи пере-

дати частину або всю відповідальність за них іншим суб'єктам. Слід відмітити, що для тих інноваційних ризиків, за які підприємство несе повну відповідальність, необхідно розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих втрат.

Під час управління інноваційним ризиком керівництво підприємства займає провідну позицію, адже воно схвалює програму заходів, спрямованих на зменшення рівня ризику. Тому досить важливо, щоб остаточні рішення з приводу заходів щодо управління інноваційними ризиками ухвалювалися саме вищим керівництвом.

Висновки. Отже, інноваційний ризик – це ймовірність втрат, які виникають під час здійснення підприємством інноваційної діяльності. Однак необхідно усвідомлювати, що з метою адаптації до ринкових умов господарювання необхідно ефективно впроваджувати інновації. Більшість підприємств, які успішно працюють, зобов'язані своїм успіхом розробленню і випуску на ринок нових товарів, упровадженню нових методів виробництва та збуту, проникненню на нові ринки, розробленню й упровадженню інноваційних проектів. Тому, перш ніж розглядати можливість розроблення або впровадження інновацій, треба визначити всі властиві їм ризики.

Необхідною умовою здійснення ефективної інноваційної діяльності є вміння управляти інноваційними ризиками, що полягає не в повному їх виключенні, а у визначенні допустимих меж, що дасть змогу мінімізувати негативні наслідки настання ризикової події. Робота з управління інноваційними ризиками вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії та досвіду. Тому важливим завданням для підприємства є навчитися грамотно управляти інноваційними ризиками.

Основним елементом процесу управління інноваційними ризиками є вибір методів реагування на виявлені та оцінені ризики. З огляду на це виникає потреба в подальших наукових дослідженнях щодо визначення сучасних методів управління інноваційними ризиками на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Березіна О.Ю., Камінська О.В. Концептуальні засади управління ризиками інноваційної діяльності в регіоні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 53–56.
2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
3. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 64–71.
4. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 584 с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2019. 334 с.
6. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: навч. пос. Київ: Кондор, 2018. 200 с.

References:

1. Berezina O.J., Kaminsjka O.V. (2014) Konceptualni zasady upravlinnja ryzykamy innovacijnoji dijalnosti v reghioni [Conceptual ambush of management of the innovations in the region]. *Science News of the Kherson Sovereign University*, no. 7, pp. 53–56.
2. Verbicjka I.I. (2013) Ryzyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzykamy pidpryjemnyckjykh struktur [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Sustainable economic development*, no. 5, pp. 282–291.
3. Ghryghor'jeva O.J. (2008) Problemy ryzykiv, shho vynykajutj pid chas realizaciji innovacijnykh proektiv, ta metody ikhnjogho kiljiskisnogho vymirjuvannja [Problems of risks arising in the implementation of innovative projects and methods of their quantitative measurement]. *Bulletin Of the national University "Lviv Polytechnic"*, no. 628, pp. 64–71.
4. Skibicjka L.I. (2017) *Antykryzovyj menedzhment* [Crisis management]. Kiev: Condor. (in Ukraine)
5. Iljashenko S.M. (2019) *Innovacijnyj menedzhment* [Innovation management]. Kiev: Condor. (in Ukraine)
6. Starostina A.O. (2018) *Ryzyk-menedzhment* [Risk-management]. Kiev: Condor. (in Ukraine)