УДК 336.767
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-39

Гаврилко Т.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Турова Л.Л.
старший викладач
кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Петрова А.М.
здобувач вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Gavrilko Tetiana
Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department
of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute"
Turova Larysa
Senior Lecturer at the Department of
Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute"
Petrova Anastasiia
Higher Education Student
State University "Kyiv Aviation Institute"

ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ РИЗИКУ

MAKING INNOVATIVE DECISIONS IN THE FIELD OF FINANCIAL SERVICES TAKING INTO ACCOUNT THE IMPACT OF RISK FACTORS

В статті досліджена проблема прийняття інноваційних рішень у сфері фінансових послуг в умовах вірогідного виникнення ризикових ситуацій. Викладені вимоги до цієї категорії рішень, урахування яких дає можливість досягти не лише певних локальних ефектів, а і створити додаткову цінність для фізичних та корпоративних споживачів і в цілому для суспільства. Розглянуті етапи прийняття інноваційних рішень та конкретизовані чинники, які повинні бути ураховані при реалізації цих етапів. Викладені способи генерації інноваційних ідей та методи, які можуть бути використаними при формуванні альтернативних інноваційних рішень. Запропоновані критерії оцінки інноваційного рішення для вибору такого варіанту, що в найбільшій мірі відповідає досягненню бажаних цілей. Проаналізовані методи оцінки ризиків для вибору альтернативи, якій властивий найменший рівень ризику. Розглянуті умови ефективної організації підготовки до упровадження інновації та безпосередньо процесу упровадження.

Ключові слова: інновації, інноваційні рішення, етапи прийняття інноваційних рішень, генерація інноваційних ідей, критерії оцінки інноваційних рішень, методи оцінки ризиків.

Quality innovative decisions made by financial services entities are aimed at ensuring the successful development of the enterprise by strengthening and optimizing the resource potential through the development and implementation of new products or technologies. The importance of innovative decisions is gaining special meaning, and this fully applies to the financial services sector, in the context of political and economic instability, and an increase in the number of corruption phenomena that are taking on new forms. It has been studied the problem of making innovative decisions in the field of financial services in the face of possible risk situations. Requirements for this category of solutions were stated, the consideration of which makes it possible to achieve not only certain local effects, but also to create additional value for individual and corporate consumers and society as a whole. The stages of making innovative decisions were considered and the factors that should be taken into account when implementing these

stages were concretized. The ways of identifying the need for innovation by identifying changes that have occurred in the internal or external environment and which create the need for new products or technologies were assessed. The ways of generating innovative ideas and methods that can be used in the formation of alternative innovative decisions were outlined. Proposed criteria for evaluating an innovative decision to select the option that best meets the desired goals. An important factor that influences the choice of an innovative solution is the appearance of risks that can be realized in various areas of activity of financial services entities. Risk analysis is carried out for each alternative, which allows identifying potential threats that may arise at the stage of implementation of each of the innovative decisions Methods of risk analysis were evaluated to select the alternative with the lowest level of risk. The conditions for effective organization of preparation for the implementation of innovation, features of the plan, which indicates the stages of implementation, the timing of their implementation, the necessary resources and the responsible employees for the implementation of each stage were considered. The risks that may arise at the stage of innovation implementation have been identified.

Keywords: innovations, innovative decisions, stages of making innovative decisions, generation of innovative ideas, criteria for evaluating innovative decisions, methods of risk analysis.

Постановка проблеми. Прийняття та реалізація інноваційних рішень у сфері фінансових послуг супроводжується виникненням ризикових ситуацій, що потребує наявності гнучких підходів до мінімізації можливих негативних наслідків та одержання позитивних результатів за рахунок вибору ефективних способів реагування на прогнозовані чи реальні ринкові зміни. Чинники ризику, що впливають на прийняття інноваційних рішень, знаходяться в площинах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища і урахування їх може набувати різні форми від певної адаптації бізнес-моделі організації діяльності до формування нової.

Інноваційним рішенням на стадії реалізації властиві особливості, пов'язані з одержанням у деяких випадках непередбачуваних результатів, що може виражатися як недостатнє досягнення цілей або взагалі невдалі наслідки. Це може пояснюватися відсутністю корегувальних дій в реальних умовах використання інновацій, а також порушенням комплексного підходу при розробці інноваційних рішень, наприклад, неврахування якихось із потенційних видів ризиків. Отже, втілення інноваційних ідей в конкретні технології чи продукти може суттєво змінити функціонування підприємства, посилюючи його конкурентні переваги, але потребує застосування сучасних методів прийняття ефективних інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань прийняття інноваційних рішень присвячена достатня кількість наукових публікацій. Ходаківський Є., Присяжнюк О., Булуй О. концентрують увагу на інноваційно-інвестиційних основах прийняття управлінських рішень у підприємницькій сфері [1]. Хименко О.А., Єгоров І.Ю. пропонують для реалізації формалізованого підходу до реалізації ефективного управління у виробничій та інноваційній сферах діяльності підприємства використання трьохкомпонентної моделі «дія-акт-дія»; уточнено поняття управлінського рішення; в якості індикатора нарощування інноваційної діяльності запропоновано визначення кількості інноваційних рішень [2].

Присяжнюк О.Ф., Безименний С.Ф. в своїх дослідженнях обґрунтовують процес ухвалення інноваційних рішень при розробці інвестиційних проектів, якому повинен бути властивий системний підхід, поєднаний із нестандартними способами вирішення проблем [3].

Побережна З.М., Левшук А.В. розглядають концепцію відкритих інновацій через призму сталого розвитку і визначають її сутність з позицій системного підходу до інноваційної діяльності, що спонукає підприємство використовувати зовнішні знання, ресурси та партнерів для створення інноваційних продуктів та технологій. На думку авторів, реалізація концепції відкритих інновацій відображається у прискоренні інноваційного процесу, зниженні ризиків, ефективному використанні ресурсів та ін. [4].

Капелюшна Т.С., Пильнова В.П., Овсійчук В.Я., Красник О.А. оцінюють вплив інноваційних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства; акцентують увагу на значущості системи управління інноваційними ризиками, яка сприяє забезпеченню стійкості підприємства в умовах використання інноваційних продуктів чи технологій [5].

Пилипяк О., Бакай В., Сачинська Л. упорядковують та висвітлюють підходи та розуміння фактору ризику, з яким пов'язані всі стадії життєвого циклу інноваційного проекту; розглянуті також умови та обставини ризику, які супроводжуються змінами конфігурації інноваційних рішень [6].

Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Лавриненко С.О. обґрунтовують роль інноваційних механізмів, що стосуються прийняття управлінських рішень, у створенні середовища, яке забезпечує ефективність професійних комунікацій менеджменту організацій; запропонована модель формування цього середовища із наявністю відповідних каналів комунікацій та їх меж, правил та процедур, комунікаційного дизайну [7].

Іжевський П., Гнатик Б. зосереджують увагу на методичному обґрунтуванні управлінських рішень з урахуванням особливостей інвестиційно-інноваційної сфери; розкривають сутність інвестиційно-інноваційного підходу як умови, що приводить до розвитку підприємства [8].

Наукові доробки у сфері прийняття інноваційних рішень є достатньо вагомими, але існує потреба у визначенні раціональних методів обґрунтування ефективності такої категорії рішень при урахуванні імовірності виникнення ризикових ситуацій.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження особливостей прийняття інноваційних рішень у сфері фінансових послуг в умовах альтернативних варіантів розвитку ринкової ситуації та різноаспектного впливу чинників ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття та реалізація інноваційних рішень суб'єктами сфери фінансових послуг переслідує мету забезпечити успішний розвиток підприємства шляхом посилення

та оптимізації ресурсного потенціалу за рахунок розроблення та упровадження нових продуктів або технологій. Значущість інноваційних рішень набуває особливого сенсу, і це в повній мірі стосується сфери фінансових послуг, в умовах політичної та економічної нестабільності, збільшення кількості корупційних явищ, які набувають нових форм.

Для вітчизняної фінансової системи, що функціонує в умовах викликів за час пандемії та російського вторгнення, використання інновацій перетворюється у дієвий важіль, що здатний забезпечити позитивні зрушення в діяльності підприємств. Застосування інновацій повинне здійснюватися на основі моніторингу сприятливих можливостей (власних ресурсів чи зовнішніх джерел інвестування; наявності ризиків, які можна контролювати і за рахунок цього одержувати додатковий прибуток та ін.). Інноваціям властива здатність приводити до якісних змін в моделях і технологіях управління, створювати нові способи взаємодії між суб'єктами інноваційних відношень, забезпечувати умови прийняття дієвих управлінських рішень.

Для забезпечення результативності інноваційних рішень вони повинні відповідати ряду вимог, які носять комплексний характер та приводять не лише до досягнення локальних ефектів в певних сферах, а і дозволяють створити додаткову цінність для фізичних та корпоративних споживачів і в цілому для суспільства (таблиця 1).

Якісні інноваційні рішення у сфері фінансових послуг здатні поліпшувати умови для діяльності фінансових установ не лише із-за кращої пристосованості до ринкових змін, але і сприяють руху по щаблям технологічного росту. Розширення асортименту фінансових послуг за рахунок створення нових чи удосконалення існуючих підвищують рівень толерантності споживачів до фінансових установ, що є умовою для покращення показників їх функціонування, збільшення прибутковості та зниження витрат.

Реалізація інноваційних рішень приводить до нових способів взаємодії між фінансовими установами та споживачами фінансових послуг, збільшення рівня фінансової інклюзії, покращення якості обслуговування та зменшення його вартості. Основуючись на прогресивних підходах, інноваційні рішення відрізняються суттєвими перевагами від раніше прийнятих, за рахунок використання нових технологій, методів та ідей, продукуючи нестандартні способи розв'язання існуючих проблем.

Природа виникнення та способи реалізації інноваційних рішень є достатньо різноманітними, але їх успішність залежить від ретельного опрацювання дій, які повинні здійснюватися на всіх етапах прийняття рішень, ураховуючи особливості інновацій продуктових, технологічних, процесних, управлінських, соціальних та ін. Важливим для прийняття рішень є вибір стратегій, які відповідають характеру інновацій: 1) радикальні, які здатні принципово змінювати ринковий ландшафт, заміняти існуючі технології та бізнес-моделі, приводячи до суттєвих зрушень у фінансовій сфері; 2) поліпшувальні, які покращують якість чи функціональність існуючих рішень і не приводять до кардинальних змін на ринках та технологіях;

Таблиця 1

Вимоги до інноваційних рішень у сфері фінансових послуг

Вимога	Сутність вимоги
Відповідність правовим нормам	Формування із урахуванням чинної законодавчої бази, в межах правового поля, на основі діючих стандартів
Урахування запитів клієнтів	Підпорядкованість основній меті – задоволенню потреб фізичних та корпоративних споживачів
Реагування на зміну пріоритетів клієнтів	Контактування з клієнтами на стадії генерації ідей при створенні (удосконаленні) продукту чи технології
Забезпечення позитивних результатів	Реалізація рішення повинна сприяти отриманню ефектів в економічній, соціальній чи екологічній сферах
Орієнтованість на сталий розвиток	Прийняття рішень повинно відповідати цілям сталого розвитку, орієнтуючись на критерії ESG, що буде забезпечувати відповідальність підприємства в екологічній, соціальній та управлінській сферах
Відповідність принципам ризик-менеджменту	Рішення має формуватися, виходячи із необхідності виключення або зменшення негативних наслідків настання ризикових ситуацій
Конкурентоспроможність на ринку	Передбачувана результативність повинна перевищувати існуючі пропозиції конкурентів як в якісному, так і ціновому аспектах
Прозорість та доступність	Інноваційне рішення повинно бути прийнятним та зрозумілим для користувачів, а також доступним з точки зору наявних ресурсів
Відповідність нормам та цінностям	Відсутність протиріч з принципами ефективної організаційної культури
Адаптивність та динамічність	Властивість інноваційного рішення передбачати можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, до кризових умов та здатність при потребі до скорочення чи масштабування продукту чи послуги
Наявність зворотного зв'язку	Постійне удосконалення інноваційних рішень можливе за рахунок постійних комунікацій зі споживачами, діловими партнерами, консультантами
Взаємозв'язок з екосистемами	Орієнтованість на екосистеми, не обмежуючись лише певним колом споживачів, що буде супроводжуватися вирішенням соціальних проблем та працевлаштування

Джерело: складено авторами

3) інкрементальні, що ґрунтуються на поступових змінах продуктів, технологій чи процесів, не потребуючи значних капіталовкладень.

Прийняття інноваційного рішення розглядається як багатоетапний процес, що потребує урахування на кожному етапі можливостей та викликів (рис.1).

Виявлення потреби у інновації первинний етап прийняття інноваційного рішення, на якому виникає розуміння необхідності вирішення конкретної проблеми. Існування цієї проблеми може бути встановлено шляхом ідентифікації змін, що відбулися у внутрішньому або зовнішньому середовищі і які створюють потребу у появі нових продуктів чи технологій. Зміни у зовнішньому середовищі можуть безпосередньо виражатися у розвитку нових технологій або наукових досягненнях; зростанні економічної нестабільності або кризовому стані економіки; появі нових фінансових моделей; дії конкурентів у сфері фінансових послуг, зрушеннях в їх інноваційній сфері; зміні структури потреб споживачів. Важливим чинником для змін може слугувати необхідність адаптації до нових законодавчих актів чи правових норм.

У внутрішньому середовищі можуть виникати слабкі ланки, які сигналізують про доцільність упровадження більш ефективних технологій, удосконалення виробничих процесів; зміни можуть стосуватися в цілому бізнес-моделей чи організаційної культури суб'єктів сфери фінансових послуг.

Етап генерації ідей може здійснюватися на основі наступних способів:

– використання концепції відкритої інновації шляхом співпраці зі стартапами, університетами, науково-

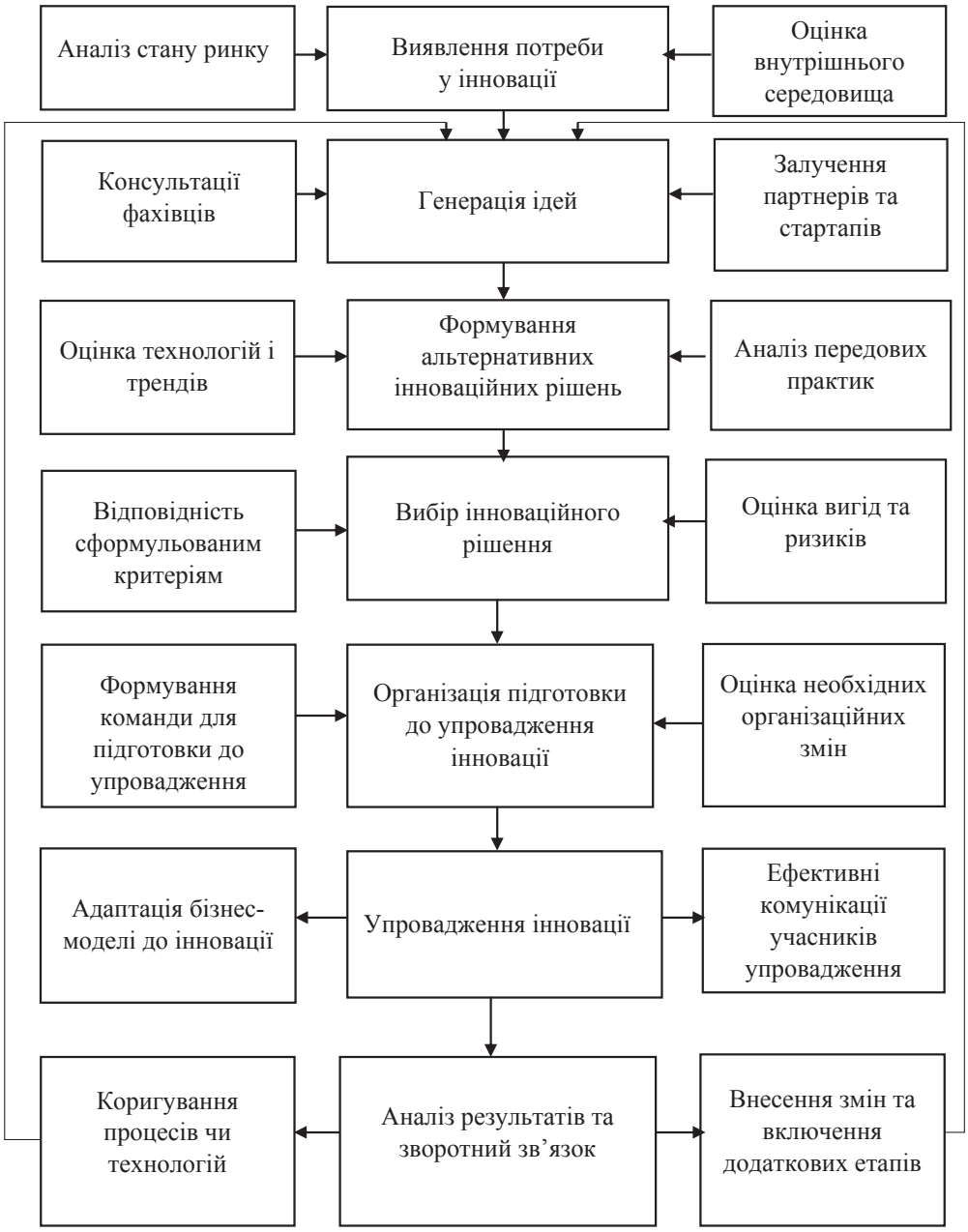

Рис. 1. Етапи прийняття інноваційного рішення

Джерело: складено авторами

дослідними установами та іншими зовнішніми організаціями для створення нових ідей;

– задіяння інноваційних платформ інкубаторів та акселераторів, що створює можливість ознайомлення з новими ідеями та інтегрування інноваційних ідей із задіянням партнерів;

– використання краудсорсингу, що сприяє генерації нових ідей за допомогою колективного інтелекту;

– створення крос-індустріальних партнерств, які дозволяють вирішити завдання щодо пошуку інноваційних ідей спільно з партнерами, що належать іншим індустріям;

– використання великих даних, які можуть надаватися урядовими структурами, корпораціями, мобільними операторами, і служити джерелом нових ідей;

– відслідковування обговорень ідей та проблем, що відбуваються в соціальних мережах, форумах та ін.

Для формування альтернативних інноваційних рішень можуть бути використані:

1. Метод SCAMPER, який на основі модифікації наявних продуктів чи послуг забезпечує створення нових альтернатив: Substitute (замінити), Combine (поєднати), Adapt (адаптувати), Modify (модифікувати), Put to another use (використати по-іншому), Eliminate (усунути або мінімізувати), Rearrange (переставити, змінити порядок) [9].

2. Метод Едварда де Боно «Шість капелюхів мислення», який пропонує різні точки зору вирішення проблеми (різні капелюхи): логічний (білий), емоційний (червоний), креативний (зелений), критичний (чорний), оптимістичний (жовтий) і нейтральний (синій); застосування різних підходів приводить до створення різних варіантів інноваційних рішень [10].

3. Метод морфологічного аналізу, що основується на розподілі складної проблеми на певні елементи та подальшому генеруванні всіх варіантів комбінацій цих елементів, що забезпечує створення нових рішень за рахунок комбінування різних характеристик або функцій продукту чи процесу.

4. Метод Design Thinking (дизайн-мислення), який реалізується з орієнтацією на запити клієнтів та дозволяє формувати якісні інноваційні рішення; включає декілька етапів: емпатію, окреслення проблеми, ідеацію, прототипування та тестування [11].

5. Метод «інноваційного стрибка», що означає прийняття інноваційних рішень з орієнтацією на радикальні зміни у продуктах чи технологіях.

6. Метод «блакитного океану» відмежування від ринків з великою конкуренцією, так званих червоних океанах, та пошук нестандартних інноваційних рішень з орієнтацією на унікальні потреби нової клієнтської аудиторії [12].

7. Застосування нейромереж та штучного інтелекту для одержання прогнозів ринкових трендів, що на основі передбачення потреб споживача дозволяє формувати рішення щодо інноваційних бізнес-моделей, продуктів та технологій.

Вибір інноваційного рішення здійснюється на основі сформульованих критеріїв оцінки (рис. 2).

Для того, щоб урахувати всі критерії і вибрати оптимальне рішення, необхідно застосовувати сучасні методи, які дозволяють зробити цей вибір обґрунтованим. Найбільш поширеним є метод багатокритеріальної оцінки альтернатив, який дає можливість на основі визначених критеріїв шляхом оцінки кожної альтернативи визначити той варіант рішення, який в найбільшій мірі буде відповідати досягненню бажаних цілей [13].

Серед методів багатокритеріальної оцінки альтернатив, у випадку їх невеликої чисельності, віддається перевага методу парних порівнянь, коли здійснюється зіставлення кожної альтернативи з іншою за конкретним критерієм із занесенням результатів у матрицю.

При використанні методу Best-Worst Method (кращого вибору) визначається найкраща та найгірша альтернатива по кожному критерію, що дає можливість одержати інформацію, який вплив має кожний критерій на кінцевий результат.

Важливим чинником, що впливає на вибір інноваційного рішення, є виникнення ризиків, які можуть бути реалізовані в різних напрямках діяльності суб'єктів сфери фінансових послуг. До «традиційних» ризиків відносять такі, як фінансові, технологічні,

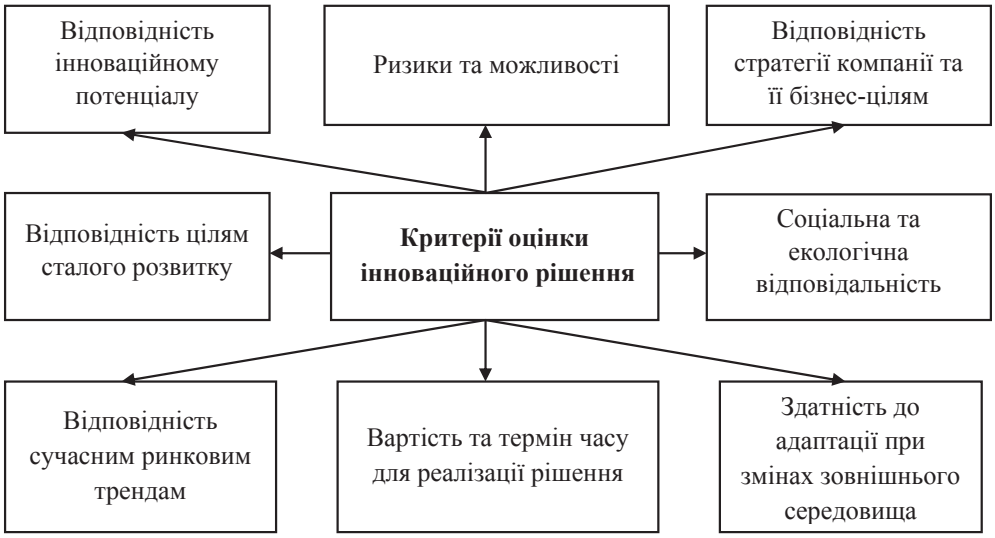

Рис.2. Критерії оцінки інноваційного рішення

Джерело: складено авторами

ринкові, правові та регуляторні. Оцінка ризиків здійснюється по кожній альтернативі, що дозволяє визначити потенційні загрози, що можуть з'явитися на етапі упровадження кожного із інноваційних рішень.

Процедура оцінки ризиків складається із ряду послідовних кроків: визначення ризиків, що можуть виникнути у випадку кожної альтернативи; оцінювання імовірності їх появи та наслідків настання; розрахунок узагальненої величини ризику по кожній із альтернатив; вибір альтернативи, для якої властивий найменший рівень ризику.

На практиці використовується ряд методів для оцінки ризиків:

– побудова стохастичних моделей, на основі яких можна проаналізувати, яка імовірність виникнення різних результатів при упровадженні інновацій;

– імітаційне моделювання, з допомогою якого прогнозуються різні ризики та їх вплив на поведінку системи в умовах, максимально наближених до реальних;

– застосування карт впливу, на яких визначаються всі ризики, залежно від ступеня впливу на результативність упровадження інновації, та імовірності виникнення ризикової ситуації;

– аналіз парадоксів та нелінійних ризиків, що дає можливість встановити ризики, які не відносяться до категорії лінійних або очікуваних; парадоксальними вважаються випадки, в яких виявляються інновації, що можуть приводити до позитивних і негативних результатів одночасно;

– оцінка взаємозв'язків між різними ризиками, на основі чого виявляються їх можливі комбінації, які можуть привести за рахунок підсилення загального впливу до збільшення негативного ефекту при реалізації інноваційного рішення;

– аналіз тих інноваційних рішень, що привели до успішного впровадження інновацій, і тих, які одержали невдачу («лідерів та відсталих») шляхом співставлення цих практик і визначення раціональних способів урахування загроз при упровадженні інноваційного рішення;

– інтерв'ювання зацікавлених сторін, в якості яких можуть виступати споживачі, постачальники, ділові партнери, що дозволяє одержати різні сприйняття проблем ризиків та виявити ті, що можуть бути до цього моменту неідентифікованими;

– оцінка інноваційного рішення з позиції реагування на виникаючі екстремальні чи стресові ситуацій для виявлення недоліків у інноваціях та їх ліквідації до появи реальних загроз.

Організація підготовки до упровадження інновації здійснюється шляхом складання плану, в якому вказуються етапи упровадження, терміни їх здійснення, необхідні ресурси та відповідальні співробітники за реалізацію кожного етапу. Якщо потребуються зміни вони конкретизуються з урахуванням необхідних заходів для інфраструктурних, технологічних та кадрових сфер.

Навчання персоналу може здійснюватися з використанням персоналізованих програм навчання, проведення віртуальних тренінгів та онлайн-курсів, формуванням пілотних груп, які допоможуть адаптуватися всім співробітникам до умов інноваційного середовища. Позитивний ефект властивий навчанню на основі гейміфікації та кар'єрному навчанню.

Упровадження інновації може здійснюватися в умовах впливу ряду ризиків, пов'язаних з виявленими невідповідностями реальним умовам, несприйняттям працівниками або клієнтами змін, що відбуваються. Для цього необхідно залучати співробітників до процесу прийняття інноваційного рішення, формуючи у них інноваційне мислення в межах високоефективної організаційної культури. Під час упровадження інновації в реальне виробництво чи виведення її на ринок після оцінки одержаних результатів може виникнути потреба у коригуванні бізнес-процесів, організаційної структури чи культури.

Висновки. Якісні фінансові послуги це важлива умова соціальної рівності та фінансової стабільності, одна із рушійних сил розвитку економіки. Інноваційні фінансові послуги виконують роль ефективного важеля, що сприяє функціонуванню ефективного механізму інноваційних перетворень, який є суттєвою умовою реалізації цілей сталого розвитку.

Прийняття інноваційних рішень в сфері фінансових послуг виконує важливу роль у підвищенні рівня доступності фінансових послуг як ключового чинника розвитку підприємств, держави, зростання рівня добробуту громадян.

Упровадження інноваційних рішень, які у більшості випадків пов'язані з використанням сучасних фінансових технологій, приводить до трансформації існуючих моделей бізнесу та способів проведення фінансових операцій, суттєвих зрушень у обслуговуванні споживачів фінансових послуг.

Вимоги до прийняття інноваційних рішень в сфері фінансових послуг постійно зростають, що зумовлює необхідність при упровадженні інновацій орієнтуватися на досягнення балансу між збільшенням рівня ефективності діяльності, запитами споживачів та ризиками, які характерні для такої категорії рішень. Важливим є усвідомлення та реалізація завдань, які повинні здійснюватися на кожному етапі прийняття інноваційного рішення, розуміння критеріїв оцінки інноваційного рішення та особливостей методів, які доцільно застосовувати для мінімізації ризиків та досягнення бажаної фінансової результативності.

Список використаних джерел:

1. Ходаківський Є., Присяжнюк О., Булуй О. Інноваційно-інвестиційні основи прийняття управлінських рішень у підприємництві. *Наукові горизонти.* 2020. № 08 (93). С. 22– 30.

2. Хименко О.А., Єгоров І.Ю. Деякі аспекти управлінського рішення в інноваційній діяльності суб'єкта підприємництва. *Інноваційна економіка*. 2019. №3. С. 29–41.

3. Присяжнюк О.Ф., Безименний С.Ф. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/549/527 (дата звернення: 12.01.2025).

4. Побережна З.М., Левшук А.В. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство.*2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4962/4907 (дата звернення: 12.01.2025).

5. Капелюшна Т.С., Пильнова В.П., Овсійчук В.Я., Красник О.А. Місце інноваційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 4(38). С. 61–67.

6. Пилипяк О., Бакай В., Сачинська Л. Особливості врахування ризику в управлінні інноваційними проектами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 3. С. 73–78.

7. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Лавриненко С.О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації.* 2023. Вип. 27. С. 54–57.

8. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 2. С. 319–325.

9. Басюркіна Н.Й., Гріщенко А.В., Ласкаєв О.М. Застосування методики SCAMPER в креативному механізмі управління бізнесом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 1. С. 121– 127.

10. Квіта Г.М., Шіковець К.О., Головач М.С. Застосування методу Едварда де Боно в бізнес-аналізі сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. Вип. 4(15). С. 186–190.

11. Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-10/2024-16-04-10 (дата звернення: 12.01.2025).

12. Loza D. Blue ocean strategi. *Збірник наукових праць ДУІТ.* 2024. Вип.55. С. 59–67.

13. Буряченко А.Є., Куць Н.В. Застосування методів багатокритеріального аналізу у стратегічному плануванні діяльності фінансових установ. URL: https://www.researchgate.net/publication/348774582_MULTI-CRITERION_ANALYSIS_METHODS (дата звернення: 12.01.2025).

References:

1. Khodakivskyi E., Prysiazhnyuk O., Buluy O. (2020) Innovatsiyno-investytsiyni osnovy pryynyattya upravlins′kykh rishen′ u pidpryyemnytstvi [Innovation and investment bases of managerial decision-making in entrepreneurship]. *Scientific horizons*, no. 8 (93), pp. 22–30.

2. Khimenko O. A., Egorov I. Yu. (2019) Deyaki aspekty upravlins′koho rishennya v innovatsiyniy diyal′nosti sub″yekta pidpryyemnytstva [Some aspects of the management decision in the innovative activity of the business entity]. *Innovative economy*, no. 3, pp. 29–41.

3. Prysiazhniuk O. F., Bezymennyi S. F. (2021) Innovatsiyni rishennya v upravlinni investytsiynymy proektamy [Innovative solutions in the management of investment projects]. *Economy and society,* no. 29. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/549/527 (accessed January 12, 2025).

4. Poberezhna Z. M., Levshuk A. V. (2024) Kontseptsiya vidkrytykh innovatsiy yak suchasna paradyhma staloho rozvytku [The concept of open innovation as a modern paradigm of sustainable development]. *Economy and society*, no. 68. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4962/4907 (accessed January 12, 2025).

5. Kapelyushna T. S., Pylnova V. P., Ovsiychuk V. Ya., Krasnyk O. A. (2021) Mistse innovatsiynykh ryzykiv u systemi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [The place of innovative risks in the system of economic security of the enterprise]. *Economy. Management. Business,* no. 4(38), pp. 61–67.

6. Pylypyak O., Bakai V., Sachynska L. (2024) Osoblyvosti vrakhuvannya ryzyku v upravlinni innovatsiynymy proektamy [Peculiarities of risk consideration in the management of innovative projects]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 3, pp. 73–78.

7. Kravchuk I. I., Prysiazhniuk O. F., Lavrynenko S. O. (2023) Innovatsiyni mekhanizmy upravlins′kykh rishen′ u formuvanni profesiynoho komunikatyvnoho seredovyshcha menedzhmentu orhanizatsiyi [Innovative mechanisms of management decisions in the formation of a professional communicative environment of the organization's management]. *Entrepreneurship and innovation*, no. 27, pp. 54–57.

8. Izhevsky P., Hnatyk B. (2023) Metodychne obgruntuvannya upravlins′kykh rishen′ v investytsiyno-innovatsiyniy sferi [Methodical substantiation of management decisions in the investment and innovation sphere]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University,* no. 2, pp. 319–325.

9. Basyurkina N. Y., Grishchenko A. V., Laskaev O. M. (2022) Zastosuvannya metodyky SCAMPER v kreatyvnomu mekhanizmi upravlinnya biznesom [Application of the SCAMPER methodology in the creative mechanism of business management]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 1, pp. 121–127.

10. Kvita H. M., Shikovets K. O., Golovach M. S. (2018) Zastosuvannya metodu Edvarda de Bono v biznes-analizi suchasnoho pidpryyemstva [Application of Edward de Bono's method in business analysis of a modern enterprise]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no.4 (15), pp.186–190.

11. Osichka O. V., Yasynska S. Yu. (2024) Dyzayn-myslennya: klyuch do rozv″yazannya problem u suchasnomu biznesi [Design thinking: the key to solving problems in modern business]. *Problems of modern transformations*, no. 16. Available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-10/2024-16-04-10 (accessed January 12, 2025).

12. Loza D. (2024) Blue ocean strategi [Blue ocean strategy]. *Collection of scientific papers DUIT*, no. 55, pp. 59–67.

13. Buryachenko A. E., Kuts N. V. (2021) Zastosuvannya metodiv bahatokryterial′noho analizu u stratehichnomu planuvanni diyal′nosti finansovykh ustanov [Application of multi-criteria analysis methods in strategic planning of financial institutions]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/348774582_MULTI-CRITERION_ANALYSIS_METHODS (accessed January 12, 2025).