

УДК 330.341.1

Юрик Н.С.<sup>1</sup>, Дикий Ю.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> доц. Тернопільського національного технічного університету

<sup>2</sup> асп. 2 року навчання Тернопільського національного технічного університету

## РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, проте її реалізація супроводжується значною невизначеністю та ризиками. Ризики виникають як на етапі розробки нових технологій і продуктів, так і в процесі їх комерціалізації та інтеграції у виробничо-збутові ланцюги. Вони зумовлені впливом як внутрішніх факторів (ресурсні обмеження, кадровий потенціал, організаційна структура), так і зовнішніх (ринкова кон'юнктура, державна політика, конкурентний тиск). Наукове осмислення цих ризиків дозволяє сформулювати ефективні підходи до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації у стратегічному управлінні підприємством.

Ризик, явище неоднозначне і передбачає потенційну можливість або загрозу відхилення від очікуваних результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку [1]. Під ризиками в процесі розробки та реалізації інновацій найчастіше розуміють ймовірність появи втрат ресурсів і засобів, що використовуються в процесі створення та впровадження нової техніки, товарів, послуг, управлінських рішень, прогресивних матеріалів та технологій, які можуть не отримати очікуваного попиту на ринку або не принести очікуваного ефекту [2].

В сучасних умовах основні чинники, які провокують появу ризиків в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства можна поділити на наступні категорії:

– фінансово-економічні (нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні коливання, дефіцит фінансових ресурсів). Реалізація інноваційної стратегії вимагає значних фінансових вкладень, які не завжди можуть бути виправдані, якщо проект не увінчається успіхом, що включає перевитрати бюджету на розробку, низьку рентабельність інвестицій або невиконання фінансових прогнозів [3];

– технологічні (висока динаміка науково-технічного прогресу, складність впровадження новітніх технологій, ризики технічних збоїв). Вони виникають через невизначеність у процесі розробки та впровадження нових технологій, що може призвести до того, що інноваційний продукт або процес не досягне очікуваних результатів. Технологічні ризики можуть включати низьку ефективність нових технологій, неузгодженість між етапами розробки та впровадження або ж високі витрати на модернізацію устаткування [3];

– організаційно-управлінські (недосконалість управлінських механізмів, недостатня кваліфікація персоналу, опір інноваціям). Вони зумовлені недосконалістю управлінських механізмів, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу та опором інноваціям з боку колективу. Проблеми можуть проявлятися у неефективному розподілі ресурсів, слабкій комунікації між підрозділами, відсутності системи мотивації для підтримки інноваційної активності, а також у низькому рівні організаційної культури;

– ринкові (невизначеність попиту, зростання конкуренції, зміна споживчих уподобань). Їх поява обумовлена невизначеністю попиту, зміною споживчих уподобань та високим рівнем конкурентного тиску. Навіть за умов успішного впровадження інновації підприємство може зіштовхнутися з відсутністю належного ринкового попиту або швидким копіюванням нововведень конкурентами;

– правові та інституційні (недосконалість нормативно-правової бази, слабкий захист інтелектуальної власності, нестабільність регуляторного середовища). Вони впливають із недосконалості нормативно-правової бази, слабого захисту інтелектуальної власності, нестабільності регуляторного середовища. Для підприємств це може означати втрату патентних прав, зростання адміністративного тиску, складнощі у дотриманні ліцензійних вимог або ж невизначеність у сфері державної підтримки інновацій. Додатковим фактором є ризик зміни законодавства, що ускладнює довгострокове планування та знижує привабливість інноваційних проєктів для інвесторів.

Контекст наявності проблем обумовлює необхідність прийняття заходів уникнення значного впливу ризиків реалізації інноваційної стратегії підприємства, основними серед них є:

– диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів, що забезпечує зменшення залежності від окремих кредиторів чи інвесторів;

– запровадження системи управління ризиками (risk management), яка передбачає ідентифікацію, кількісну оцінку та моніторинг ризиків на всіх етапах реалізації інноваційної стратегії;

– підвищення технологічної гнучкості підприємства шляхом модернізації виробничого обладнання, розвитку власних дослідницьких і проєктно-конструкторських підрозділів, а також використання цифрових інструментів прогнозування;

– удосконалення організаційної структури та кадрової політики, що включає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження мотиваційних механізмів та створення інноваційно орієнтованої корпоративної культури;

– активне вивчення ринку та гнучке реагування на його зміни, у тому числі застосування методів стратегічного маркетингу та конкурентного аналізу;

– зміцнення правового захисту інновацій, у тому числі забезпечення належного рівня охорони інтелектуальної власності та активна участь у державних програмах підтримки інноваційної діяльності.

Важливим аспектом нівелювання ризиків реалізації стратегії інноваційного розвитку також виступає якісне управління ними, яке передбачає ряд етапів. На першому етапі здійснюється виявлення ризиків, що мають місце в процесі інноваційного розвитку підприємства. Слід відмітити різновидність ризиків, які можуть мати технологічний, фінансово-економічний, ресурсний, соціальний та екологічний характер. На другому етапі слід ідентифікувати чинники в залежності від характеру впливу на інноваційний розвиток підприємства, а саме: науково – технічного характеру, фінансово-економічного характеру, маркетингового характеру, соціального характеру, екологічного характеру. Третій етап передбачає формування інструментарію оцінки інноваційних ризиків. Процес оцінювання ризику повинен враховувати два взаємопов'язаних критерії – показник ризиковості інноваційного потенціалу підприємства; усереднене відхилення від нормативних показників ключових індикаторів результативності інноваційного розвитку [1].

В цілому, ефективне управління ризиками інноваційної діяльності потребує системного підходу, що поєднує різноманітні інструменти системи менеджменту підприємства. Лише інтеграція заходів та інструментів управління у систему стратегічного менеджменту дозволить підприємству мінімізувати ймовірність негативних наслідків та забезпечити успішну реалізацію інноваційної стратегії в умовах сучасної економічної нестабільності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Радинський С.В., Фроленко Р.В. Управління ризиками в процесі формування інноваційного розвитку підприємства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/6866/2/ConfEF\\_2015\\_Radinskii\\_S-Upravlinnia\\_ryzkyamy\\_v\\_95-98.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/6866/2/ConfEF_2015_Radinskii_S-Upravlinnia_ryzkyamy_v_95-98.pdf) (дата звернення до ресурсу 3.10.2025)
2. Петухова О.М., Сілакова Г.В. Управління ризиками інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10155/1/15.pdf>.(дата звернення до ресурсу 3.10.2025)
3. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(31). С. 163–179.