

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-5>

УДК 65.011.4

Хома І.Б.*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів**Національного університету «Львівська політехніка»**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>**E-mail: iryna.b.khoma@lpnu.ua***Худоба С.В.***бакалавр**Національного університету «Львівська політехніка»**ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1563-0407>**E-mail: solomiia.khudoba.fb.2021@lpnu.ua*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглядається проблема управління інноваційними ризиками в умовах війни, яка ставить перед підприємствами низку нових викликів. Аналізуються основні типи інноваційних ризиків, з якими стикаються підприємства під час війни, а також методи їх управління. Основними ризиками, з якими стикаються українські компанії, є професійний ризик, ризик матеріальних втрат, ризик людських втрат, репутаційний ризик, фінансовий ризик, логістичний ризик, податковий ризик та регуляторний ризик. Описано підходи до мінімізації цих загроз, серед яких диверсифікація, уникнення, передача та мінімізація ризиків. Запропоновано системний підхід до управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та пом'якшення ризиків. Особливу увагу приділено адаптивному управлінню для підтримки стійкості бізнесу в кризових умовах.

Ключові слова: управління інноваційними ризиками, підприємницька діяльність, фінансові ризики, податкові ризики, диверсифікація, аналіз ризиків, стійкість.

Khoma Iryna, Khudoba Solomiia. MANAGEMENT OF INNOVATIVE RISKS IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES DURING WARTIME

The article examines the challenges of managing innovation risks in entrepreneurial activities during wartime, specifically under the conditions of Russian aggression in Ukraine. It highlights the significant obstacles faced by Ukrainian enterprises, including political instability, disrupted supply chains, changing consumer demand, and physical threats. The primary risks identified include occupation risk, material loss risk, loss of key personnel, reputational risks, financial risks, logistical risks, tax risks, and regulatory risks. The article emphasizes that effective innovation risk management is essential for mitigating potential losses and ensuring business sustainability. A systematic approach to risk management is proposed, consisting of key steps: identifying risks through brainstorming, historical analysis, and risk assessments; evaluating risks based on their likelihood and potential impact; planning mitigation strategies to reduce risks or transfer responsibility for them; and continuously monitoring and reviewing risk management processes to adapt to evolving threats. The role of proper risk analysis, both qualitative and quantitative, is underlined as critical to the success of the entire risk management process. The article explores practical methods for reducing innovation risks, such as diversification of innovation activities to allocate resources across unrelated projects, avoiding high-risk activities, transferring risks through mechanisms like insurance, minimizing risks with preventive measures, and accepting risks while preparing to manage potential losses. Protective measures like risk sharing among project participants, reserving funds for unforeseen costs, and insurance are also discussed. Furthermore, the article underscores the importance of adapting innovation risk management strategies to wartime realities, as the economic environment is highly volatile. It discusses the need for resilience and flexibility in business models to withstand external shocks. Effective risk management is presented as a competitive advantage and a tool for fostering growth, provided that a robust risk management system is implemented. This system enables enterprises to navigate uncertainties, protect their assets, and maintain innovation efforts despite ongoing crises.

Key words: management of innovative risks, entrepreneurial activity, financial risks, tax risks, diversification, risk analysis, resilience.

Постановка проблеми. У сучасних умовах війни, яка впливає на економічне, політичне та соціальне середовище, підприємства стикаються з новими та невідомими ризиками. Інновації є основою розвитку і конкурентоспроможності підприємств та піддаються значним ризи-

кам. Управління інноваційними ризиками в таких умовах набуває особливого значення, оскільки неправильне оцінювання чи нехтування цих ризиків може призвести до значних економічних та організаційних втрат. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки нових підходів до управ-

ління ризиками, що включають фінансові, технічні та стратегічні аспекти підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях тема управління ризиками в умовах війни стала актуальною для багатьох галузей, у тому числі в сфері бізнесу. Багато науковців зосередились на теоретичних аспектах ризик-менеджменту, зокрема на визначенні і класифікації ризиків, методах їх оцінки та мінімізації. Важливим аспектом є адаптація підприємств до мінливих умов ринку і зовнішнього середовища. Значний внесок у даному напрямку здійснили такі науковці, як: Бондар К.Р. [4], Волинець І.Г. [2], Ковтун О.А. [5], Крasiловська Л.О. [4], Мироненко О.В. [3], Павленко І.А. [3], Свистун О.М. [1], Тригубенко М.В. [5], Христенко О.В. [1], Чернищенко Л.І. [4] та інші.

Метою статті є аналіз інноваційних ризиків, з якими стикаються підприємства в умовах війни, та розробка рекомендацій щодо ефективного управління цими ризиками задля забезпечення стабільності та розвитку підприємств у складних умовах. Також визначено основні види інноваційних ризиків та запропоновано стратегії їх мінімізації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В умовах російської агресії економічне управління в Україні значно ускладнилося. Як наслідок, діяльність українських підприємств стикається з широким спектром проблем та перешкод. Зокрема, російська окупація української території мала руйнівний вплив на діяльність підприємств: ракетні обстріли та наземні міни руйнують будинки людей, адміністративні будівлі, бізнес-приміщення та фермерські господарства.

Інновації у воєнний час пов'язані з постійними (часто негативними) змінами та невизначеністю в навколишньому середовищі, але є ключовим елементом у підтримці бізнесу та забезпеченні його подальшого розвитку. Роль інновацій у післявоєнний період не можна недооцінювати, адже позитивні зміни потребують інноваційних рішень, здатних оживити всі сектори економіки, об'єднавши людські ресурси, інформацію, технології та бізнес-процеси. Тому в сучасних умовах воєнного стану та необхідності розробки стратегії післявоєнного економічного розвитку України важливим є дослідження теоретико-методологічних питань інноваційного проектування, в тому числі

розробки та впровадження інноваційних проєктів [5].

Управління інноваційними ризиками у період війни є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів. Інноваційні ризики виникають на всіх етапах розробки та впровадження нових технологій, продуктів і послуг, але управління ними в умовах війни має свої особливості, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, порушенням ланцюгів поставок, зміною споживчого попиту та фізичними загрозами. Важливість управління цими ризиками в умовах війни полягає в тому, що вони можуть призвести до значних втрат для компаній, які активно розвивають інновації, впроваджують нові технології або змінюють свої бізнес-моделі.

Основні види ризиків для підприємств, які були спричинені війною:

- ризик окупації;
- ризик колабораціонізму;
- ризик матеріальних витрат;
- ризик втрати основного персоналу;
- репутаційний ризик;
- регуляторні ризики;
- податкові ризики;
- логістичні ризики;
- фінансові ризики.

Ризик окупації зростає у тому випадку, коли підприємство розташоване близько до зони конфлікту. Ризик колабораціонізму актуальний як для підприємств на окупованих територіях, так і для тих, які знаходяться на підконтрольній українському уряду території. Ризики матеріальних втрат пов'язані з постійними обстрілами та військовими діями РФ та РБ. Ризик втрати основного персоналу полягає в тому, що багато експертів у певній галузі залишили попередні місця роботи, приєднавшись до силових структур, або ж переїхавши за кордон чи в безпечні місця України. Репутаційні ризики пов'язані із співпрацею з державою-агресором та країнами, які її підтримують. Регуляторні ризики полягають в недоотриманні вимог законодавства. У воєнний час законодавча база часто змінюється, і компанії можуть не встигнути адаптуватися. Податкові ризики виникають внаслідок невідповідності до податкового законодавства, бухгалтерських помилок або недоліків, що можуть призвести до неточних податкових розрахунків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями. Логістичні ризики виникають через закриття попередніх маршрутів, бло-

каду портів та кордонів. Фінансові ризики пов'язані з коливанням валютного курсу та зростанням інфляції, зниженням платоспроможності населення та попиту на певний товар, а також перериванням кредитних канікул банками [4].

Інноваційний ризик виникає при таких умовах:

- під час впровадження більш дешевого методу виробництва товарів або надання послуг порівняно з існуючими. Такі інвестиції даватимуть організації тимчасовий додатковий прибуток доти, поки вона є єдиним власником цієї технології. У цьому випадку підприємство стикається з одним видом ризику – помилковою оцінкою попиту на вироблений товар;

- при розробці нового товару або послуги на застарілому устаткуванні. У цьому випадку до ризику помилкової оцінки попиту на новий товар або послугу додається ризик зниження якості продукції або послуги, через використання застарілого устаткування;

- при виробництві нового товару або послуги за допомогою нових технологій та обладнання. У цьому випадку інноваційний ризик охоплює: ризик того, що новий товар або послуга може не знайти свого покупця; ризик невідповідності нового обладнання і технологій, необхідних для виробництва нових товарів або послуг; ризик неможливості продажу створеного обладнання, оскільки воно непридатне для виробництва іншої продукції, у разі невдачі [2].

Належне управління ризиками вимагає впровадження системи управління ризиками в компанії. Система управління ризиками полягає у розробці стратегій та прийнятті рішень, спрямованих на мінімізацію втрат, які можуть виникнути внаслідок впливу негативних та непередбачуваних подій, а також на пом'якшення такого впливу на діяльність компанії.

Аналіз стратегій управління ризиками, з якими стикаються українські компанії, включає кілька важливих кроків:

1) ідентифікація ризиків. Це перший крок - визначення потенційних ризиків, які впливають на проєкт або бізнес. Це робиться за допомогою мозкового штурму, оцінки ризиків та аналізу історичних даних;

2) оцінка ризиків: після того, як ризики визначені, їх потрібно оцінити з точки зору їхньої ймовірності та впливу. Це допомагає розставити пріоритети і визначити, які ризики потребують негайних дій;

3) планування пом'якшення наслідків: після того, як ризики оцінені, наступним кроком є зменшення ймовірності та впливу цих ризиків. Це включає в себе вжиття запобіжних заходів для уникнення ризиків, передачу ризиків іншим особам і прийняття певних ризиків;

4) моніторинг та перегляд. Управління ризиками – це безперервний процес, і його слід постійно контролювати та аналізувати. Регулярна оцінка ефективності стратегій зменшення ризиків може допомогти забезпечити готовність організації до реагування на нові ризики в міру їх виникнення.

Розробка ефективної стратегії управління ризиками вимагає глибокого розуміння потенційних небезпек, бізнес-планування та постійного моніторингу для забезпечення успіху та стійкості операцій і бізнес-проєктів [6].

Управління ризиками передбачає вибір та реалізацію комплексу методів, прийомів та інструментів виявлення, аналізу та оцінки ризиків, а також відповідну розробку комплексу дій та заходів щодо регулювання інноваційної діяльності відповідно до виявлених загроз та можливостей для підприємства. Ефективне управління ризиками інноваційної діяльності може стати дієвим інструментом у сучасній конкурентній боротьбі та джерелом розвитку для підприємств за умови розробки та впровадження надійної системи ризик-менеджменту.

На рис. 1 зображено підхід до процесу управління інноваційними ризиками.

Аналіз ризиків є найбільш відповідальним і методологічно складним етапом, якість проведення якого визначає ефективність всього процесу управління інно-

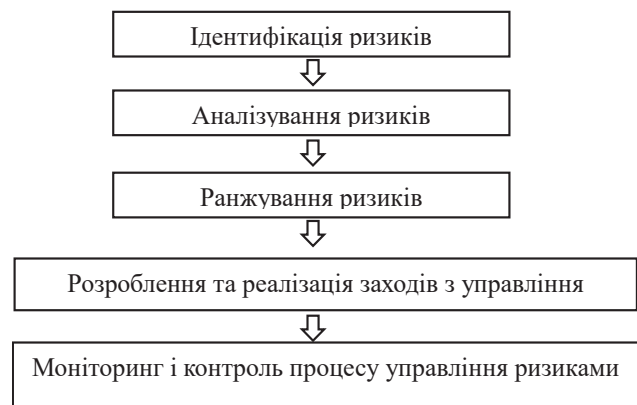


Рис. 1. Процес управління інноваційними ризиками на підприємстві

Джерело: [1]

ваційними ризиками. На цьому етапі проводиться якісний та кількісний аналіз інноваційного ризику.

Одним із традиційних способів мінімізації інноваційного ризику є диверсифікація інноваційної діяльності. Це передбачає розподіл ресурсів і дослідницьких зусиль між різними, не пов'язаними між собою інноваційними проєктами [2].

Також існують методи зниження ризику, такі як:

- уникнення – просте ухилення від діяльності або ситуацій, пов'язаних з ризиком;

- передача – перекладання відповідальності за ризик на інших;

- мінімізація – вжиття власних спеціальних заходів для обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем для запобігання втрат;

- прийняття – збереження відповідальності за ризик; готовність і здатність покрити всі можливі збитки.

Для здійснення цих ризиків застосовують способи захисту, такі як: розподіл ризиків між учасниками проєкту; страхування; резервування коштів на покриття непередбачуваних витрат [3].

У процесі управління інноваційними ризиками потрібно розв'язати декілька проблем, таких як:

- оцінювання можливих витрат, пов'язаних з інноваційними ризиками;

- ідентифікація або прийняття інноваційних ризиків чи відмова від певних видів інноваційної діяльності, які їх спричиняють;

- прийняття рішення про те: чи брати на себе повну відповідальність за інноваційні ризики, чи передати частину або всю відповідальність іншому суб'єкту. Для інноваційних ризиків, за які компанія бере на себе повну відповідальність, слід зазначити, що повинна бути розроблена програма управління ними, основною метою якої є зменшення можливих витрат.

В управлінні інноваційним ризиком провідну роль відіграє вище керівництво компанії, яке затверджує програми заходів, спрямованих на зниження рівня ризику. Тому важливо, щоб остаточне рішення щодо заходів з управління інноваційним ризиком приймалося вищим керівництвом [1].

Під час війни в Україні розвиток бізнесу суттєво ускладнився через негативний вплив на підприємства та економіку в цілому. Багато підприємств стикаються зі значними збитками, скороченням вироб-

ництва та звільненням працівників, особливо це стосується мікропідприємств, які постраждали від погіршення економічної ситуації в країні та змушені переживати цей період. З іншого боку, незважаючи на цей складний для країни період, деяким підприємствам вдалося зберегти економічну стабільність і певне зростання [6].

Висновки. Управління інноваційними ризиками в умовах війни є важливим елементом забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Основними викликами є фінансові, політичні та безпекові ризики, які можуть істотно вплинути на реалізацію інноваційних проєктів. Для мінімізації цих ризиків необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає прогнозування, диверсифікацію та адаптивне управління. Підприємства, що активно працюють над мінімізацією інноваційних ризиків, мають можливість не лише вижити в складних умовах війни, але й зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити розвиток у постконфліктний період.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Христенко О. В., Свистун О. М. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 5. С. 73–80. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1987/1/Христенко.pdf> (дата звернення: 08.01.2025).
2. Волинець І. Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 241–245. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf (дата звернення: 08.01.2025).
3. Павленко І. А., Мироненко О. В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 666–670.
4. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник*. 2024. № 3-4. С. 126–136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).
5. Тригубенко М. В., Ковтун О. А. Інноваційне проектування як чинник збереження підприємства в умовах війни. *Студентський альманах – 2023: праці III міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 14 квітня 2023 р.)* С. 501–504. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/36ip-nik_tez_studkonf_2023.pdf#page=501 (дата звернення: 05.01.2025).
6. Гриценюк Д. О. Стратегія управління ризиками бізнесу в Україні під час війни. *Вінницький національний технічний університет: матеріали конференції ВНТУ*. (м. Вінниця. 20-22 березня 2024 р.) Електрон. текст. дані. 2024. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42066/20570.pdf?sequence=3> (дата звернення: 06.01.2025).

REFERENCES:

1. Khrystenko O. V., Svystun O. M. (2016). Osoblyvosti upravlinnia innovatsiinymy ryzykamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of innovative risk management at domestic enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and management of enterprises*, vol. 5, pp. 73–80. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1987/1/Христенко.pdf> (accessed: 08.01.2025). [in Ukrainian]
2. Volynets I. G. (2016). Ryzyky innovatsiinoi diialnosti: sut, vydy ta etapy upravlinnia [Risks of innovative activity: essence, types, and stages of management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 2, pp. 241–245. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf (accessed: 08.01.2025). [in Ukrainian]
3. Pavlenko I. A., Myronenko O. V. (2018). Upravlinnia ryzykamy innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Risk management of the company's innovation activities]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, vol. 12, pp. 666–670. [in Ukrainian]
4. Chernyshova L. I., Bondar K. R., Krasilovska L. O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v umovakh dii voiennoho stanu: modeli povedinky suchasnykh pidpriemstv [Features of risk management under martial law: models of behavior of modern enterprises]. *Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin*, vol. 3-4, pp. 126–136. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> (accessed: 09.01.2025). [in Ukrainian]
5. Trygubenko M. V., Kovtun O. A. (2023). Innovatsiine proektuvannia yak chynnyk zberezhenia pidpriemstva v umovakh viiny [Innovative project development as a factor in maintaining an enterprise during wartime]. *Studentskyi almanakh – 2023: Pratsi III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, April 14 2023), pp. 501-504. Available at: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Збірник_тез_студконф_2023.pdf#page=501 (accessed: 05.01.2025). [in Ukrainian]
6. Hrytseniuk D. O. Stratehiia upravlinnia ryzykamy biznesu v Ukraini pid chas viiny [Business risk management strategy in Ukraine during the war]. *Vinnytskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet: materialy konferentsii VNTU* (Vinnytsia, March 20-22 2024.) electronic text data. 2024. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42066/20570.pdf?sequence=3> (accessed: 06.01.2025) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 21.02.2025.
The article was received 21 February 2025.