

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (за матеріалами ТОВ «Япартнер Софт»)

Виконав: Лапай Олександр Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

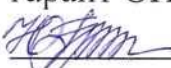

підпис

Я, Лапай Олександр Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Лапаю Олександр Сергійовичу

Тема: Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності (за матеріалами ТОВ «Япартнер Софт»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності; аналіз управління інноваційними ризиками в ТОВ «Япартнер Софт»; напрями удосконалення системи управління інноваційними ризиками в ТОВ «Япартнер Софт».

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Япартнер Софт» за 2022–2024 роки, внутрішні документи підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань інноваційного менеджменту. Додатково використано матеріали Opendatabot, YouControl, аналітичні звіти ІТ-асоціацій України, публікації у фахових виданнях та ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  професор Ю.С. Гринчук
(підпис)

Здобувач  О.С. Лапай
(підпис)

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ
Ланай О. С.
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В
ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
(за матеріалами ТОВ «Япартнер софт»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності.

Використано методи: аналізу, узагальнення, систематизації наукових джерел, порівняльного аналізу, групування, індексний метод, графічне моделювання, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ризик-матриця, економічне моделювання та експертна оцінка.

Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «Япартнер Софт» та особливості його інноваційної діяльності. Виявлено основні інноваційні ризики, що характерні для підприємства, проведено комплексну оцінку існуючої системи управління ризиками. Доведено, що впровадження запропонованих заходів дозволяє знизити негативний вплив ризиків на реалізацію інноваційних проєктів, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Обґрунтовано заходи щодо вдосконалення механізму управління інноваційними ризиками, включаючи підвищення якості моніторингу ризиків, впровадження сучасних методів аналізу та оцінки ризиків, стратегічне планування та використання інформаційних технологій для підтримки прийняття рішень.

Кваліфікаційна робота магістра містить 62 сторінки комп'ютерного тексту, 19 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел налічує 40 найменувань.

Ключові слова: інноваційні ризики, управління ризиками, стратегічне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, підприємницька діяльність, ТОВ «Япартнер Софт».

ANNOTATION
Lapay Oleksandr
INNOVATION RISK MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL
ACTIVITY
(based on materials of Yapartner Soft LLC)

The totality of theoretical, methodological and practical aspects of innovative risk management in entrepreneurial activity has been studied.

The methods used are: analysis, generalization, systematization of scientific sources, comparative analysis, grouping, index method, graphic modeling, SWOT analysis, PEST analysis, risk matrix, economic modeling and expert assessment.

The organizational and economic activity of Yapartner Soft LLC and the peculiarities of its innovative activity are analyzed. The main innovative risks characteristic of the enterprise were identified, and a comprehensive assessment of the existing risk management system was carried out. It is proven that the implementation of the proposed measures allows to reduce the negative impact of risks on the implementation of innovative projects, to increase the efficiency of management and to ensure the stable development of the enterprise.

Measures to improve the innovative risk management mechanism, including improving the quality of risk monitoring, implementing modern methods of risk analysis and assessment, strategic planning and the use of information technologies to support decision-making, are substantiated.

The master's qualification work contains 62 pages of computer text, 19 tables, 11 figures, 1 appendix, the list of used sources includes 40 items.

Keywords: innovative risks, risk management, strategic planning, SWOT analysis, PEST analysis, entrepreneurial activity, Yapartner Soft LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Інноваційні ризики в підприємницькій діяльності: сутність, класифікація та особливості управління в ІТ-сфері	9
1.2. Теоретичні підходи до оцінки та управління ризиками інноваційних проєктів	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ЯПАРТНЕР СОФТ».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз інноваційної діяльності ІТ-підприємства	23
2.2. Аналіз системи управління та основних інноваційних ризиків підприємства	30
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ЯПАРТНЕР СОФТ»	39
3.1. Комплексне удосконалення системи управління інноваційними ризиками на основі сучасних методів аналізу	39
3.2. Розробка рекомендацій та економічна оцінка ефективності заходів з мінімізації інноваційних ризиків	45
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидкої цифровізації економіки, глобальної конкуренції та високої динаміки технологічних змін інноваційна діяльність стає ключовим чинником розвитку підприємств. Проте впровадження інновацій неминуче супроводжується невизначеністю та ризиками, які можуть істотно вплинути на результати діяльності компанії.

Особливо це стосується підприємств ІТ-сфери, таких як ТОВ «Япартнер Софт», що здійснюють розробку програмного забезпечення, реалізують інноваційні проекти, впроваджують сучасні цифрові рішення для клієнтів. Саме тому ефективне управління інноваційними ризиками є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту.

Проблема управління інноваційними ризиками набула особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, швидкої зміни технологій і потреб споживачів. Для ІТ-компаній це означає необхідність своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із розробкою нових продуктів, впровадженням нових технологій, залученням інвестицій та кадровим забезпеченням.

Питанням ідентифікації, оцінки та управління ризиками інноваційних процесів присвячено праці багатьох українських і зарубіжних учених. Зокрема, К. Т. Боумена, Дж. М. Кейнса, Ф. Найта, І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера – які заклали основи сучасної теорії ризиків та стратегічного управління. Значний внесок у розвиток проблематики ризик-менеджменту зробили також вітчизняні дослідники – О. В. Ареф'єва, Л. І. Мураховська, С. М. Ілляшенко, О. Є. Кузьмін, І. М. Рєпіна, які досліджували методи оцінки інноваційних ризиків, механізми їх мінімізації та вплив на економічну безпеку підприємств.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності на прикладі ТОВ «Япартнер Софт».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

дослідити сутність, види та класифікацію інноваційних ризиків у підприємницькій діяльності, зокрема в ІТ-сфері;

розглянути сучасні теоретичні підходи до оцінки та управління інноваційними ризиками інноваційних проєктів;

охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Япартнер Софт» та проаналізувати особливості його інноваційної діяльності;

ідентифікувати основні інноваційні ризики, властиві діяльності компанії;

провести комплексну оцінку існуючої системи управління ризиками на підприємстві;

розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму управління інноваційними ризиками та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційними ризиками в ТОВ «Япартнер Софт».

Предмет дослідження – методичні, організаційні та практичні аспекти управління інноваційними ризиками на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичні (аналіз, узагальнення, систематизація наукових джерел з тематики інноваційних ризиків); економіко-статистичні (порівняльний аналіз, групування, індексний метод, графічне моделювання); методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ризик-матриця); економічне моделювання та експертна оцінка, що дозволяють обґрунтувати ефективність запропонованих заходів управління ризиками.

Інформаційна база дослідження становлять фінансова, статистична та аналітична звітність ТОВ «Япартнер Софт» за 2022–2024 роки, внутрішні документи підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних

авторів з питань інноваційного менеджменту, ризикології, управління проєктами. Додатково використано матеріали Opendatabot, YouControl, аналітичні звіти ІТ-асоціацій України, публікації у фахових виданнях та ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях, відображені у тезах доповідей, а також були використані у практичній діяльності ТОВ «Япартнер Софт» під час аналізу інноваційних ризиків нових ІТ-проєктів. Тези: Лапай А. Р. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій. *Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 05–06 червня 2025 року). Біла Церква: БНАУ, 2025. 233 с. С. 177-179.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Магістерська робота викладена на 62 сторінках друкованого тексту, містить 19 таблиць, 11 рисунків, додаток. Список використаних літературних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Інноваційні ризики в підприємницькій діяльності: сутність, класифікація та особливості управління в ІТ-сфері

Підприємницька діяльність у сучасних умовах нерозривно пов'язана з ризиком, адже будь-яке управлінське рішення має певну ймовірність отримання небажаного результату. Інноваційний ризик є окремим видом підприємницького ризику, що виникає в процесі створення, впровадження або комерціалізації інновацій.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності інноваційного ризику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інноваційний ризик»

Автор / джерело	Сутність визначення
Ф. Найт	Розглядає ризик як можливість відхилення фактичного результату від очікуваного у процесі здійснення інновацій
Й. Шумпетер	Вважає інноваційний ризик невід'ємною частиною підприємницької функції, оскільки кожна інновація є новим поєднанням факторів виробництва
П. Друкер	Ризик – це показник невизначеності, яку необхідно враховувати в процесі управління змінами, пов'язаними з нововведеннями.
О. В. Ареф'єва	Інноваційний ризик – це ймовірність втрати частини ресурсів або недосягнення очікуваного ефекту від реалізації інноваційного проєкту
С. М. Ілляшенко	Розглядає інноваційний ризик як результат впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність інноваційного процесу

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Отже, інноваційний ризик можна узагальнено визначити як ймовірність виникнення несприятливих подій або результатів у процесі реалізації інноваційних ідей, проєктів чи технологій, що можуть призвести до втрат ресурсів, часу, прибутку або конкурентних переваг підприємства.

Інноваційний ризик має двоїсту природу:

- негативну – може спричинити збитки, фінансові втрати, технологічні збої;

- позитивну (потенційну) – стимулює підприємство до пошуку нових рішень і підвищення ефективності.

Інноваційні ризики мають низку специфічних ознак, які відрізняють їх від звичайних підприємницьких ризиків (рис. 1.1).

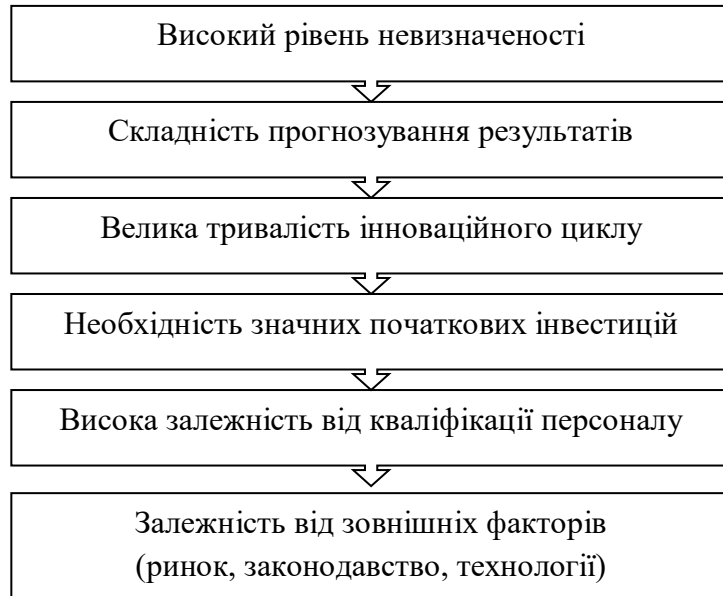


Рис. 1.1. **Особливості інноваційних ризиків підприємства**

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Інноваційні ризики класифікуються за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні види інноваційних ризиків підприємства

№	Ознака класифікації	Види ризиків	Характеристика
1	За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Внутрішні залежать від управління компанією (помилки менеджменту, неефективна комунікація), зовнішні – від ринку, економіки, законодавства.
2	За стадією інноваційного процесу	Ідеаційний, дослідницький, впроваджувальний, комерційний	На кожній стадії інноваційного циклу виникають специфічні ризики: від ідеї до реалізації продукту.
3	За наслідками впливу	Фінансові, технологічні, ринкові, кадрові, правові	Визначають характер можливих втрат або відхилень від цілей.
4	За тривалістю впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Залежно від тривалості реалізації проєкту та віддаленості ефекту.
5	За можливістю управління	Керовані, некеровані	Керовані можна передбачити і мінімізувати, некеровані залежать від зовнішніх чинників (форс-мажори, війна тощо).

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Для ІТ-компаній, таких як ТОВ «Япартнер Софт», найбільш типовими є такі групи ризиків:

- технологічні ризики – збій у роботі програмного забезпечення, невідповідність продукту технічним вимогам, затримка у випуску нових версій;
- фінансові ризики – нестача фінансування проєктів, невиправдані витрати на НДДКР;
- ринкові ризики – невідповідність інновації потребам клієнтів, зниження попиту;
- кадрові ризики – плинність ІТ-спеціалістів, недостатня кваліфікація команди;
- інтелектуальні ризики – порушення авторських прав, витік комерційної інформації;
- організаційні ризики – неефективна комунікація між підрозділами, конфлікти при управлінні проєктами.



Рис 1.2. Місце інноваційних ризиків у системі управління підприємством

Джерело: складено на основі літературних джерел.

На рівень інноваційних ризиків впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні фактори впливу на рівень інноваційного ризику

Група факторів	Приклади впливу
Внутрішні	Рівень компетентності персоналу, корпоративна культура, організаційна структура управління, якість планування інноваційних проєктів, доступ до фінансових ресурсів;
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура, політична стабільність, державне регулювання інновацій, рівень розвитку технологій, активність конкурентів, валютні коливання.

Інноваційний ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, яке впроваджує нові продукти, послуги чи технології.

Ефективне управління цим ризиком потребує системного підходу, що включає:

- ідентифікацію ризиків на всіх стадіях інноваційного процесу;
- кількісну й якісну оцінку їх рівня;
- вибір стратегії реагування (уникнення, зниження, передача, прийняття);
- постійний моніторинг і контроль.

Інноваційний ризик – це ймовірність відхилення результатів інноваційної діяльності від запланованих через дію внутрішніх і зовнішніх чинників.

Особливістю інноваційних ризиків є високий рівень невизначеності, динамічність, міждисциплінарність та тісний зв'язок з людським і технологічним капіталом підприємства.

Класифікація ризиків дозволяє структурувати процес управління ними, що підвищує ефективність управлінських рішень.

Для ІТ-компаній характерними є технологічні, фінансові, кадрові та інтелектуальні ризики, які потребують спеціальних підходів до ідентифікації та мінімізації.

Сучасна ІТ-сфера є одним із найдинамічніших секторів економіки, де рівень інноваційної активності постійно зростає. Компанії, що працюють у галузі інформаційних технологій, зокрема ТОВ «Япартнер Софт», постійно впроваджують нові продукти, сервіси, алгоритми, програмні рішення, що потребує швидкого реагування на зміни ринку, технологій і споживчих очікувань.

Разом із високими темпами розвитку саме ІТ-галузь є надзвичайно ризиковою, адже успіх будь-якої інновації залежить від низки чинників: технічної реалізованості, ринкового попиту, захисту інтелектуальної власності, кадрового потенціалу, а також стабільності кіберсередовища.

Інноваційні ризики в ІТ-бізнесі мають свою специфіку, що відрізняє їх від ризиків у виробничих або сервісних компаніях. Основні особливості зведено у таблицю 1.4.

Таблиця 1.4

Специфіка інноваційних ризиків у сфері інформаційних технологій

№	Характеристика	Особливість прояву в ІТ-сфері	Приклад
1	Високий рівень технологічної динаміки	Технології швидко застарівають, що підвищує ризик втрати конкурентоспроможності	Зміна мов програмування, фреймворків, інструментів DevOps
2	Залежність від людського капіталу	Ключові компетенції зосереджені у фахівців, чия плінність створює ризики для проекту	Втрата головного розробника або архітектора
3	Кіберризики	Загроза витоку даних, кібератак, несанкціонованого доступу до інноваційного продукту	Хакерська атака на сервер компанії
4	Невизначеність ринку	Попит на інноваційні ІТ-продукти важко прогнозувати через мінливі споживчі вподобання	Низька комерційна привабливість нової SaaS-платформи
5	Правові та регуляторні ризики	Недосконалість або часта зміна законодавства у сфері авторського права, GDPR, ліцензування	Порушення умов ліцензії на використання open-source коду
6	Інтеграційні ризики	Складність сумісності нових продуктів із наявними ІТ-системами клієнтів	Помилки під час інтеграції CRM із бухгалтерським ПЗ
7	Іміджеві ризики	Помилки або технічні збої можуть суттєво вплинути на репутацію компанії	Збій у мобільному застосунку, негативна реакція користувачів

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Фактори, що ускладнюють управління ризиками в ІТ-сфері

1. Швидкий життєвий цикл продуктів – нові рішення мають короткий період актуальності, тому ризик втрати інноваційності виникає вже через кілька місяців після запуску.
2. Глобальний характер конкуренції – українські ІТ-компанії змагаються з міжнародними гравцями, що збільшує ринкову невизначеність.
3. Труднощі кількісної оцінки ризиків – багато параметрів (креативність, якість коду, UX) мають суб'єктивний характер.
4. Висока вартість помилки – невдале інноваційне рішення може призвести до втрати клієнтів, партнерів або інвесторів.
5. Необхідність безперервного навчання персоналу – відсутність системи підвищення кваліфікації підвищує технологічні ризики.

Для ефективного управління інноваційними ризиками ІТ-компанії доцільно застосовувати адаптовану модель ризик-менеджменту, яка враховує гнучкі методології управління проєктами та специфіку програмних продуктів. Загальну логіку цього процесу доцільно представити у вигляді моделі управління інноваційними ризиками в ІТ-компанії, що відображає взаємозв'язок основних етапів і механізмів прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).

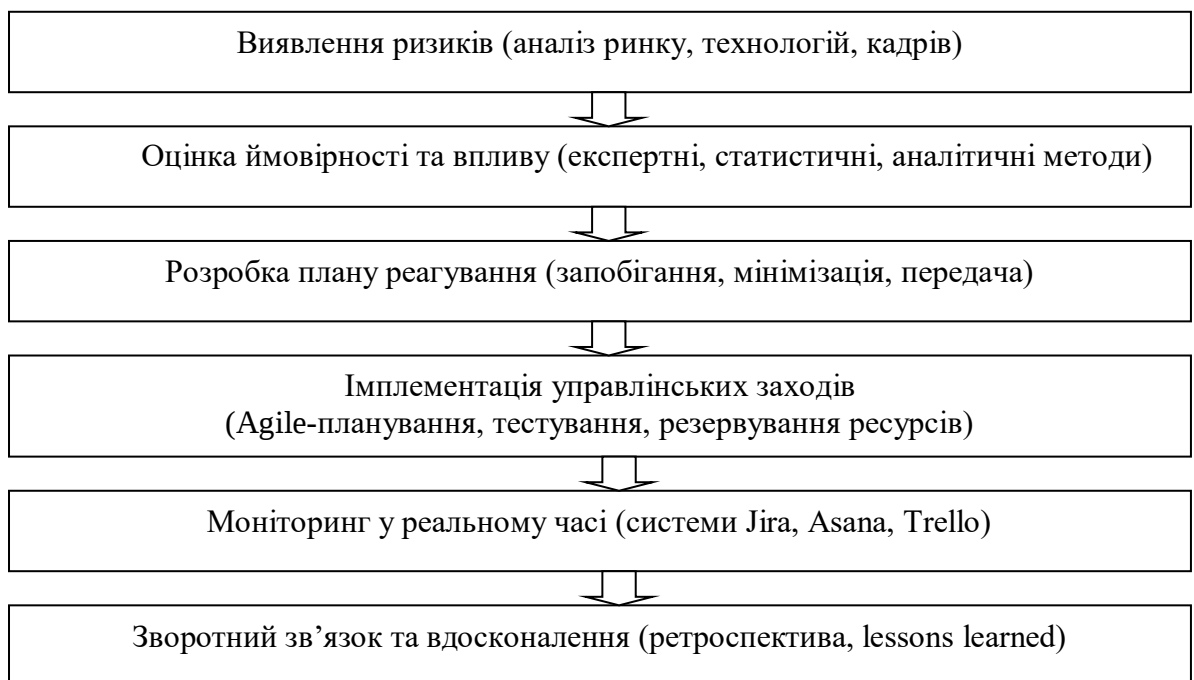


Рис. 1.3. Модель управління інноваційними ризиками в ІТ-компанії
Джерело: складено на основі літературних джерел.

Для практичної реалізації процесу управління інноваційними ризиками ІТ-компанії застосовують широкий набір методів і цифрових засобів, які забезпечують своєчасне виявлення, оцінку та моніторинг ризикових факторів. Найпоширеніші інструменти управління ризиками в ІТ-сфері узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти управління ризиками у сфері ІТ

Напрямок управління	Інструменти / методи	Очікуваний результат
Ідентифікація ризиків	SWOT-аналіз, аналіз зацікавлених сторін, технічні аудитні листи	Виявлення джерел ризиків
Оцінка ризиків	Метод експертних оцінок, аналітичні панелі (Power BI, Tableau)	Визначення критичних ризиків
Планування реагування	Метод сценаріїв, FMEA, RACI-матриця	Вибір ефективних стратегій зниження ризиків
Контроль і моніторинг	Системи управління проектами (Jira, Trello), DevOps-панелі	Своєчасне виявлення відхилень
Управління знаннями	Документація процесів, корпоративні бази знань	Накопичення досвіду для майбутніх проєктів

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Отже, управління інноваційними ризиками в ІТ-сфері має свої особливості, що обумовлені високою швидкістю технологічних змін, домінуванням людського капіталу та глобальною конкуренцією.

Ефективна система ризик-менеджменту для ІТ-компанії має бути адаптивною, інтегрованою в життєвий цикл проєкту та спиратися на аналітику, гнучкі методології і цифрові інструменти.

Застосування системного підходу до управління інноваційними ризиками дозволяє знизити невизначеність, підвищити стабільність реалізації проєктів і забезпечити стійкий розвиток компаній, таких як ТОВ «Япартнер Софт».

1.2. Теоретичні підходи до оцінки та управління ризиками інноваційних проєктів

Інноваційний проєкт завжди пов'язаний із високим рівнем невизначеності, що обумовлено специфікою самої інноваційної діяльності. На

відміну від традиційних виробничих або комерційних проєктів, інновації передбачають створення, апробацію та впровадження нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, ефективність яких не завжди може бути достовірно передбачена.

Невизначеність виникає через нестачу повної та достовірної інформації про ринкову кон'юнктуру, потенційний попит, реакцію споживачів, технологічні тенденції, дії конкурентів, а також через постійну мінливість зовнішнього економічного середовища.

Крім того, ризиковість інноваційних проєктів посилюється такими чинниками, як:

- висока наукомісткість і капіталоемність, що потребують значних початкових інвестицій;
- тривалий життєвий цикл розробки, у процесі якого змінюються технологічні стандарти;
- відсутність історичних аналогів, які могли б слугувати базою для прогнозування результатів;
- залежність від кваліфікації персоналу та рівня його готовності до впровадження нововведень;
- регуляторні та патентні бар'єри, які можуть виникати у процесі комерціалізації інновацій.

У зв'язку з цим управління інноваційними проєктами вимагає розроблення системного механізму оцінки ризиків, що враховує не лише економічні, а й технологічні, організаційні, соціальні та правові аспекти діяльності підприємства.

Оцінка інноваційних ризиків – це складний, багаторівневий процес, який включає ідентифікацію, аналіз, кількісне вимірювання та прогнозування ймовірності настання ризикових подій і можливих їх наслідків для реалізації інноваційного проєкту. Вона виступає базовим елементом системи управління ризиками, оскільки дозволяє перетворити невизначеність у вимірювану

категорію, що може бути врахована у процесі прийняття управлінських рішень.

Метою оцінки інноваційних ризиків є мінімізація впливу негативних факторів невизначеності на результати діяльності підприємства та забезпечення стійкості реалізації інноваційного проєкту. Досягнення цієї мети можливе шляхом своєчасного виявлення джерел ризику, прогнозування їхніх наслідків, визначення рівня прийнятного ризику та розроблення ефективних заходів щодо його попередження, зниження або компенсації.

Таким чином, оцінка ризиків у сфері інноваційної діяльності виступає не лише інструментом контролю, але й важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує зважене прийняття рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Процес оцінювання ризиків зазвичай охоплює п'ять етапів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Етапи процесу оцінки інноваційних ризиків

№	Етап	Зміст
1	Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних ризикових подій, їхніх джерел і факторів впливу.
2	Оцінювання ймовірності	Встановлення ймовірності настання кожного ризику.
3	Оцінювання наслідків	Визначення можливого розміру втрат або ефекту.
4	Розрахунок рівня ризику	Застосування кількісних методів (очікуваний збиток, варіація, дисперсія тощо).
5	Вибір стратегії реагування	Прийняття рішення щодо запобігання, зниження, передачі чи прийняття ризику.

Джерело: складено на основі літературних джерел.

У теоретичній та практичній площині сформувалося три головні підходи до оцінки інноваційних ризиків: якісний, кількісний та комбінований (інтегрований) (табл. 1.7). Кожен із них має свої переваги й обмеження, зумовлені доступністю інформації, рівнем деталізації аналізу та метою управління ризиками. Зокрема, якісний підхід дозволяє виявити потенційні загрози на ранніх етапах інноваційного процесу, кількісний – забезпечує можливість числової оцінки ймовірності та наслідків ризиків, а комбінований

поєднує обидва методи, створюючи більш повну картину ризикового профілю проєкту.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика підходів до оцінки інноваційних ризиків

Підхід	Характеристика	Приклади методів	Переваги	Недоліки
Якісний	Базується на експертних оцінках, анкетуванні, інтерв'ю	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Delphi, дерево ризиків	Простота, наочність, можливість застосування без повної статистики	Суб'єктивність оцінок, низька точність
Кількісний	Використовує математичні, статистичні та фінансові моделі	Дисперсійний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз чутливості	Об'єктивність, можливість моделювання сценаріїв	Потребує великих обсягів даних і складних розрахунків
Комбінований	Поєднання експертних та аналітичних методів	Матриця ризиків, сценарний підхід, інтегральний індекс ризику	Комплексність, універсальність, адаптивність	Висока трудомісткість

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Якісні підходи до оцінки інноваційних ризиків

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні переваги й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози інноваційного проєкту.

Для IT-компаній, таких як ТОВ «Япартнер Софт», SWOT-аналіз допомагає виявити стратегічні ризики інноваційних розробок.

Приклад структури SWOT-матриці для інноваційного проєкту

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (S) - високий рівень IT-компетенцій; - власні технологічні розробки; - гнучка структура управління.	Можливості (O) - зростання попиту на цифрові рішення; - держпідтримка IT-сектору; - міжнародна експансія.
Слабкі сторони (W) - обмежене фінансування R&D; - залежність від ключових фахівців; - нестабільність клієнтської бази	Загрози (T) - висока конкуренція; - швидке старіння технологій; - зміни у законодавстві

2. PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological)

PEST-аналіз використовується для визначення зовнішніх факторів ризику, які впливають на інноваційні рішення.

Наприклад, для «Япартнер Софт» політичні ризики можуть бути пов'язані з регулюванням ІТ-сфери, економічні – з валютними коливаннями, технологічні – з переходом на нові стандарти.

3. Метод експертних оцінок (Delphi)

Метод Delphi базується на опитуванні групи експертів кількома раундами, щоб досягти узгодженої думки про рівень ризику.

Цей підхід ефективний у ситуаціях, коли дані відсутні або недостатні – типовий випадок для інноваційних стартапів чи нових технологій.

Кількісні підходи до оцінки інноваційних ризиків

1. Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis)

Він показує, як зміна ключових параметрів (ціни, обсягу продажів, витрат, строків реалізації) впливає на кінцевий результат – наприклад, чистий прибуток або NPV проекту.

Розраховується коефіцієнт чутливості:

$$K_i = \frac{\Delta NPV / NPV}{\Delta X_i / X_i}$$

X_i – факторний показник (ціна, витрати тощо).

2. Метод Монте-Карло

Метод імітаційного моделювання дозволяє розрахувати розподіл можливих результатів на основі випадкових сценаріїв розвитку подій. Він широко використовується для оцінки ймовірності фінансових збитків у проєктах із високою невизначеністю.

3. Метод очікуваної вартості ризику (Expected Monetary Value, EMV)

Класичний підхід, що розраховується за формулою:

$$EMV = \sum (P_i \times L_i)$$

Де P_i – імовірність настання ризику,

L_i – можливі втрати у грошовому вираженні.

Отримане значення EMV використовується для формування резервів на покриття ризиків.

На сучасному етапі поширення набули комплексні моделі, що поєднують оцінку, управління та моніторинг ризиків у рамках єдиної системи.

Однією з таких є ERM (Enterprise Risk Management) – модель, рекомендована COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

Таким чином, оцінка інноваційних ризиків є не ізольованою процедурою, а невід’ємною складовою загальної системи управління ризиками підприємства. Вона охоплює комплекс послідовних дій – від виявлення ризикових факторів до контролю ефективності реалізованих управлінських рішень.

У науковій літературі та практиці менеджменту сформувалися різні підходи до побудови процесу управління ризиками, проте більшість із них мають спільну логіку: *ідентифікація* → *оцінка* → *реагування* → *моніторинг* → *удосконалення*. Саме така циклічність забезпечує динамічність і гнучкість управлінської системи, що особливо важливо для інноваційної діяльності, де зовнішнє середовище є мінливим і часто непередбачуваним.

Узагальнюючи основні наукові підходи, процес управління інноваційними ризиками можна представити у вигляді блок-схеми, що відображає логічну послідовність етапів та взаємозв’язки між ними (рис. 1.4).

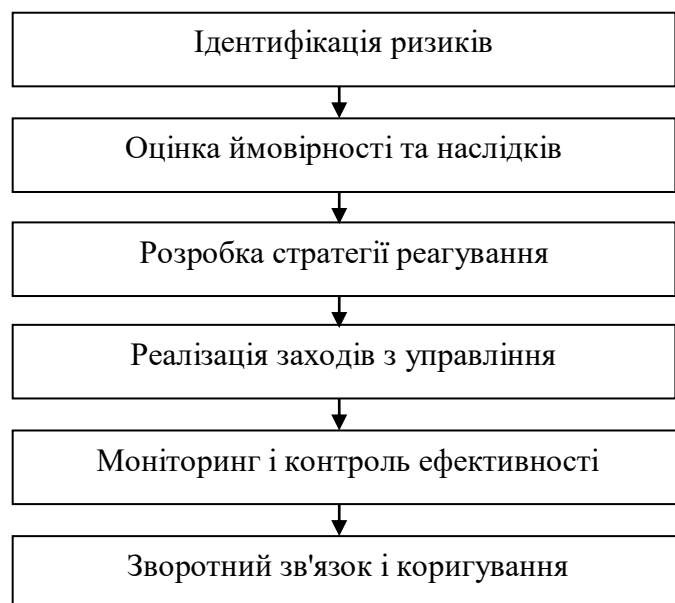


Рис. 1.4. Загальна модель процесу управління інноваційними ризиками

Джерело: складено на основі літературних джерел.

Після проведення ідентифікації, оцінки та аналізу ризиків важливим етапом стає розробка ефективних стратегій реагування, спрямованих на мінімізацію їх негативного впливу або використання потенційних можливостей. Залежно від природи ризику, ресурсних можливостей підприємства та ступеня його готовності до змін, обираються різні підходи до управління. Узагальнені типові напрями реагування на інноваційні ризики наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні стратегії управління інноваційними ризиками

Стратегія	Сутність	Приклад у сфері ІТ
Уникнення	Відмова від ризикованого рішення або його заміна менш небезпечним	Відмова від розробки продукту з невизначеним попитом
Зниження (мінімізація)	Впровадження профілактичних заходів	Тестування прототипу, поетапний запуск
Передача	Перекладання ризику на іншу сторону	Страховання, аутсорсинг, ліцензування
Прийняття (акцепт)	Усвідомлення ризику без спеціальних дій	Пілотний запуск інновації без резервів

Джерело: складено на основі літературних джерел.

У теорії управління інноваційними ризиками сформувалося кілька підходів до їх оцінки – якісний, кількісний та інтегрований, які відрізняються рівнем точності та складністю.

Сучасні моделі управління ризиками базуються на циклічному процесі ідентифікації, оцінки, реагування та контролю.

Для підприємств ІТ-сфери ефективним є поєднання експертних методів (SWOT, PEST, Delphi) і математичних моделей (аналіз чутливості, Монте-Карло, EMV).

Системне управління ризиками підвищує стабільність інноваційної діяльності, сприяє зниженню витрат і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність поняття інноваційного ризику, який визначено як імовірність виникнення несприятливих подій у процесі створення, впровадження чи комерціалізації інновацій, що можуть призвести до втрат ресурсів, часу або конкурентних переваг підприємства.
2. Встановлено, що інноваційні ризики мають подвійний характер – негативний (втрати, збої, неефективність рішень) і позитивний (стимулювання пошуку нових можливостей і вдосконалення технологій).
3. Досліджено основні наукові підходи до класифікації інноваційних ризиків за джерелом виникнення, стадією інноваційного процесу, наслідками впливу, тривалістю та можливістю управління, що дозволило систематизувати їх для подальшої практичної оцінки.
4. Виявлено, що для підприємств ІТ-сфери (зокрема, ТОВ «Япартнер Софт») найбільш характерними є технологічні, кадрові, фінансові, інтелектуальні та ринкові ризики, обумовлені швидким розвитком технологій, глобальною конкуренцією та високою залежністю від людського капіталу.
5. Показано, що управління інноваційними ризиками в ІТ-компаніях потребує адаптивного підходу, який враховує специфіку гнучких методологій управління проєктами, короткий життєвий цикл продуктів і високу мінливість зовнішнього середовища.
6. Доведено, що оцінка інноваційних ризиків є базовим елементом системи ризик-менеджменту, оскільки перетворює невизначеність у вимірювану категорію та забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
7. Розроблено узагальнену модель процесу управління інноваційними ризиками, яка відображає логічну послідовність етапів – ідентифікації, оцінювання, реагування та моніторингу, – що сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ЯПАРТНЕР СОФТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз інноваційної діяльності IT-підприємства

ТОВ «Япартнер Софт» – сучасне підприємство, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій, надаючи послуги з розроблення програмного забезпечення, автоматизації бізнес-процесів і цифрової інтеграції корпоративних клієнтів. Компанія працює на українському ринку IT-послуг з 2018 року і за цей час зарекомендувала себе як надійний партнер у впровадженні інноваційних рішень.

Основна спеціалізація підприємства полягає у створенні індивідуалізованих IT-рішень для бізнесу – від розроблення вебзастосунків і мобільних платформ до впровадження CRM-систем, ERP-рішень, платформ електронної комерції, систем штучного інтелекту та хмарних сервісів. Значна частина проєктів компанії реалізується у сферах фінансів, логістики, торгівлі, освіти та корпоративних послуг, що забезпечує диверсифікацію клієнтської бази та стабільність доходів.

Підприємство активно застосовує гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum, Kanban), що дозволяє скоротити тривалість інноваційного циклу, швидко адаптуватися до змін у вимогах замовників і підвищувати ефективність використання ресурсів. Застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту (Jira, Asana, Trello) дає змогу забезпечити прозорість процесів і зменшити ймовірність виникнення інноваційних ризиків на ранніх етапах життєвого циклу проєкту.

Компанія орієнтована на довгостроковий розвиток через інновації, постійно інвестуючи у навчання персоналу, дослідження нових технологічних рішень (DevOps, Big Data, хмарні технології, кібербезпека) та оптимізацію внутрішніх процесів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організаційна структура ТОВ «Япартнер Софт» має функціональний тип (рис. 2.1), що передбачає розподіл відповідальності за основними напрямками:

- технічний відділ (забезпечує технічну підтримку та інфраструктуру),
- відділ розробки (створення програмних продуктів і тестування),
- відділ маркетингу та клієнтських рішень,
- фінансово-економічний відділ (бюджетування, фінансовий аналіз),
- адміністративне управління (HR, документообіг, загальне керівництво).

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і підзвітності, сприяє ефективному контролю за реалізацією інноваційних проєктів і дає змогу швидко приймати управлінські рішення в умовах динамічного ринку ІТ-послуг.

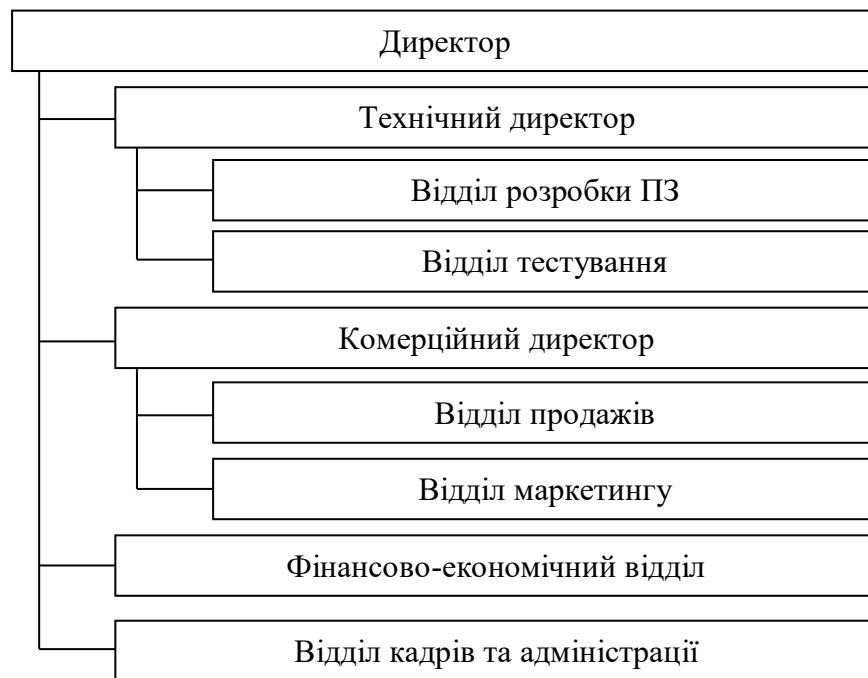


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Япартнер Софт»

Джерело: розроблено автором.

Фінансово-господарська діяльність компанії характеризується позитивною динамікою зростання доходів, що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення попиту на ІТ-послуги. Для аналізу

ефективності діяльності розглянемо ключові показники за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Япартнер Софт»
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Дохід, грн	3 025 300	2 886 300	17 641 000	+483,2
Чистий прибуток, грн	1 095 200	-136 200	24 500	-97,8
Активи, грн	510 600	440 200	419 600	-17,8
Зобов’язання, грн	0	65 800	20 700	–
Кількість працівників, осіб	16	16	18	+12,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Дохід підприємства у 2024 році зріс у 5,8 раза порівняно з 2022 роком, що свідчить про суттєве розширення ринку збуту та успішне позиціонування компанії у сфері B2B-послуг. Така динаміка може бути результатом масштабування бізнесу, розширення команди розробників та виходу на міжнародні замовлення.

Чистий прибуток у 2024 році становив 24,5 тис. грн, що значно нижче рівня 2022 року (1,095 млн грн). Незважаючи на зростання доходів, зменшення прибутковості пояснюється збільшенням операційних витрат, вкладенням у розробку нових продуктів і маркетинг, а також високими інноваційними ризиками, притаманними галузі.

Активи підприємства мають тенденцію до зменшення (на 17,8 % за три роки), що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази без суттєвого приросту довгострокових ресурсів.

Зобов’язання залишаються невеликими, що характеризує компанію як фінансово стійку, із помірним рівнем ризику ліквідності.

Кількість працівників збільшилася з 16 до 18 осіб, що відображає розширення масштабів діяльності та формування додаткових проєктних команд.

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Япартнер Софт» перебуває на етапі активного розвитку, реалізує інноваційно орієнтовану стратегію

зростання, але потребує підвищення ефективності управління ризиками інноваційних проєктів, особливо у частині фінансового планування, витрат на НДДКР та диверсифікації клієнтської бази.

Інноваційна діяльність є ключовим чинником конкурентоспроможності ІТ-компаній, оскільки саме впровадження нових технологій, методів розробки та продуктів визначає їхнє місце на ринку. Для ТОВ «Япартнер Софт», яке функціонує в галузі програмного забезпечення, інновації є не лише напрямом розвитку, а основним змістом бізнес-моделі. Компанія постійно здійснює оновлення продуктового портфеля, застосовує новітні технології, інвестує в підвищення кваліфікації персоналу та цифровізацію внутрішніх процесів.

Інноваційна діяльність підприємства охоплює такі напрями:

- розроблення власних ІТ-продуктів (вебзастосунки, CRM, ERP, SaaS-сервіси);
- впровадження нових технологічних рішень у процесі розробки (AI-модулі, машинне навчання, хмарні сервіси, блокчейн-рішення);
- удосконалення бізнес-процесів через автоматизацію, Agile-менеджмент і DevOps-підходи;
- створення партнерських інноваційних проєктів з клієнтами на умовах спільної розробки (co-creation);
- інвестиції в людський капітал – підготовка, сертифікація, стажування фахівців за міжнародними стандартами (AWS, Microsoft, Scrum.org тощо).

У структурі інноваційних витрат компанії переважають нематеріальні активи – ліцензії, програмні продукти, розробки та навчання персоналу.

З метою комплексної оцінки результатів інноваційної активності підприємства доцільно проаналізувати динаміку ключових показників, що відображають масштаби, ефективність та інтенсивність інноваційної діяльності ТОВ «Япартнер Софт» упродовж 2022–2024 рр. У таблиці 2.2 наведено основні кількісні характеристики інноваційної діяльності підприємства, які дають змогу простежити тенденції розвитку,

рівень інвестицій у нові технології та результати їх практичного впровадження.

Таблиця 2.2

Основні показники інноваційної діяльності ТОВ «Япартнер Софт» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг інвестицій в інновації, тис. грн	240	610	1 240	+416,7
Частка інноваційних витрат у загальних витратах, %	7,9	14,3	18,6	+10,7 п.п.
Кількість реалізованих інноваційних проєктів, од.	3	5	9	+200,0
Частка доходу від інноваційних продуктів у загальному доході, %	32,4	47,8	61,2	+28,8 п.п.
Кількість нових клієнтів, залучених через інноваційні рішення	8	14	27	+237,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Інвестиції в інноваційну діяльність протягом 2022–2024 рр. зросли більш ніж у чотири рази, що свідчить про активну модернізацію технологічної бази підприємства, розширення спектра інноваційних напрямів і чітку орієнтацію ТОВ «Япартнер Софт» на створення власних продуктів, а не лише виконання замовлень клієнтів. Така тенденція демонструє прагнення компанії до підвищення своєї конкурентоспроможності та незалежності на ринку ІТ-послуг.

Частка інноваційних витрат у загальній структурі витрат підвищилася з 7,9 % у 2022 році до 18,6 % у 2024-му, що є ознакою стратегічної переорієнтації бізнес-моделі компанії на довгостроковий розвиток власних технологій, удосконалення програмних рішень і створення інтелектуальної власності.

Кількість інноваційних проєктів за аналізований період зросла з 3 до 9 одиниць, тобто утричі, що свідчить про розширення продуктової лінійки компанії, активізацію внутрішньої проєктної роботи та ефективне використання людського потенціалу в напрямі досліджень і розробок (R&D).

Не менш показовим є зростання частки доходів від інноваційних продуктів, яка перевищила 60 % у загальному обсязі доходів у 2024 році. Це

доводить підвищення комерційної віддачі від інновацій, результативність їх ринкового впровадження та поступовий перехід компанії до моделі сталого інноваційного розвитку.

Крім того, кількість нових клієнтів, залучених завдяки впровадженню інноваційних IT-рішень, збільшилася більш ніж утричі – з 8 у 2022 році до 27 у 2024 році. Така динаміка відображає зростання довіри до компанії з боку ринку, а також успішну комерціалізацію інноваційних продуктів, що поєднує технологічну новизну з практичною цінністю для бізнесу.

Загалом, проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Япартнер Софт» сформувало стійку тенденцію до інноваційного розвитку, підкріплену стабільним зростанням інвестицій, диверсифікацією проєктів і зміцненням позицій на ринку високих технологій.

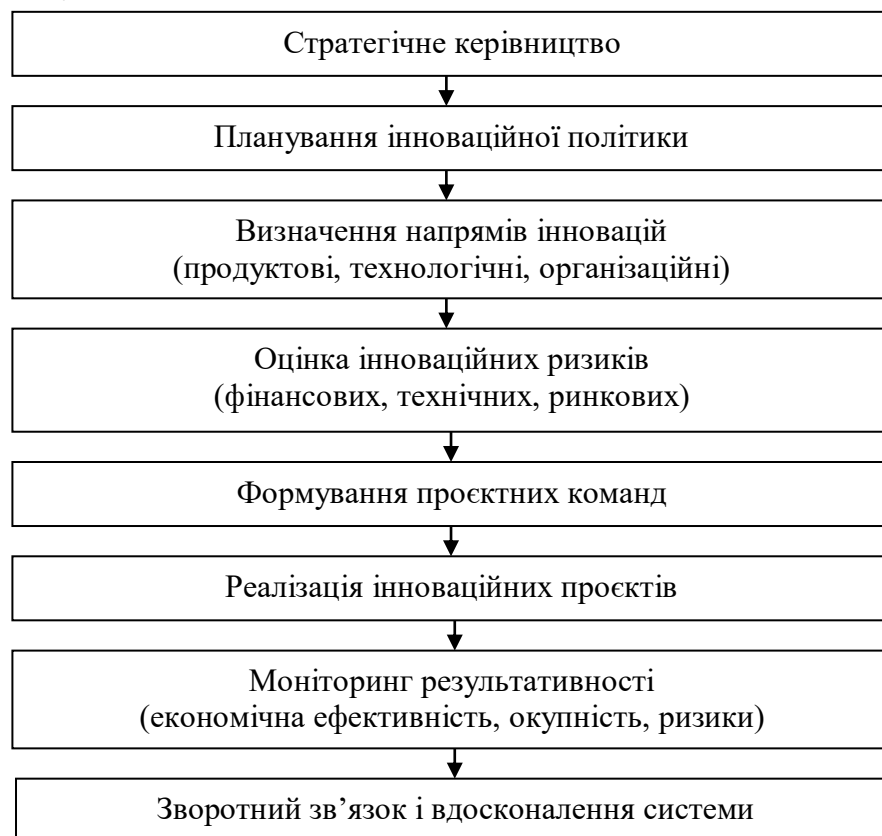


Рис. 2.2. Система управління інноваційною діяльністю ТОВ «Япартнер Софт»

Для більш глибокої оцінки результативності інновацій розглянемо показники економічної ефективності інноваційних інвестицій (E_i), які

розраховуються як відношення приросту прибутку до витрат на інновації:

$$E_i = \frac{\Delta\Pi}{I}$$

$\Delta\Pi$ – приріст чистого прибутку,

I – обсяг інвестицій у інновації.

За даними 2022–2024 рр. цей показник становив (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність інноваційних інвестицій ТОВ «Япартнер Софт» у 2022–2024 рр.

Рік	Приріст прибутку, тис. грн	Інвестиції в інновації, тис. грн	E_i , грн прибутку на 1 грн інвестицій
2022	–	240	–
2023	-1 231,4	610	-2,02
2024	+160,7	1 240	0,13

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Як видно, у 2023 році ефективність інноваційних інвестицій була негативною через значні витрати на розроблення нових сервісних рішень, модернізацію інформаційних систем та впровадження консультативних ІТ-послуг, які потребували часу для виходу на рентабельність. Проте у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до окупності інноваційних інвестицій, що свідчить про формування стійкої моделі розвитку на основі підвищення якості послуг та оптимізації бізнес-процесів. Це вказує на поступове зростання ефективності управління інноваційними ресурсами та підвищення результативності впроваджених ІТ-рішень. У перспективі очікується подальше зміцнення інноваційного потенціалу за рахунок масштабування успішних проєктів у сфері інформаційного консалтингу та цифровізації бізнес-процесів клієнтів.

Отже, ТОВ «Япартнер Софт» демонструє стабільне зростання інноваційної активності у сфері надання ІТ-послуг, консалтингу та розроблення комплексних цифрових рішень. Основними досягненнями є розширення спектра послуг, підвищення частки доходів від інноваційних напрямів діяльності та зміцнення клієнтської бази. Разом із тим, для

подальшого підвищення ефективності інноваційного розвитку доцільно вдосконалити систему управління ризиками, оптимізувати структуру інвестицій та запровадити постійний моніторинг інноваційної ефективності.

2.2. Аналіз системи управління та основних інноваційних ризиків підприємства

Ефективна система управління ризиками є ключовим елементом стійкого розвитку будь-якого підприємства, особливо у сфері інформаційних технологій, де рівень невизначеності та динаміка змін є надзвичайно високими. Для ІТ-компаній, таких як ТОВ «Япартнер Софт», управління ризиками має не лише запобіжний, але й стратегічний характер, адже дозволяє мінімізувати можливі втрати та водночас використати ризикові ситуації як джерело нових можливостей.

Крім того, у сучасних умовах цифровізації ризик-менеджмент виступає не лише механізмом контролю, а й інструментом адаптації бізнесу до змін середовища, оскільки вчасне виявлення та оцінювання ризиків дозволяє компанії підвищувати гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність.

Важливо, що для «Япартнер Софт» система управління ризиками поступово перетворюється на елемент корпоративної культури, коли кожен працівник залучений до процесу виявлення потенційних загроз і пошуку шляхів їх мінімізації.

На підприємстві функціонує базова система управління ризиками, інтегрована у процеси стратегічного та операційного менеджменту. Вона охоплює такі основні елементи:

- Ідентифікація ризиків – здійснюється на рівні проєктних команд та керівництва через щоквартальні наради з аналізу ризиків;
- Оцінка ризиків – проводиться переважно якісними методами (експертні оцінки, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв);
- Моніторинг ризиків – здійснюється підрозділом контролю якості та керівником проєкту;

- Розробка заходів реагування – реалізується через гнучке управління проєктами (Agile, Scrum) із використанням принципів мінімізації невизначеності та швидкого реагування на зміни.

Система управління ризиками у ТОВ «Япартнер Софт» характеризується високим рівнем взаємодії між підрозділами, що забезпечує оперативний обмін інформацією та зниження затримок у прийнятті управлінських рішень.

Організаційна структура системи управління ризиками представлена на рис. 2.3.

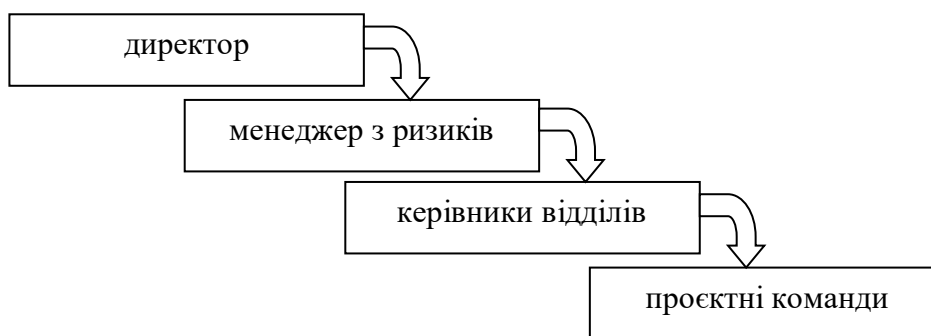


Рис. 2.3. Організаційна схема управління ризиками в ТОВ «Япартнер Софт»

В умовах високої динаміки ІТ-ринку та технологічної мінливості ризики діяльності ТОВ «Япартнер Софт» мають багатовимірний характер і проявляються як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Їхня ідентифікація дає змогу систематизувати потенційні загрози, оцінити їх вплив на результати інноваційної діяльності та визначити пріоритети управлінських дій.

Враховуючи специфіку галузі, у діяльності ТОВ «Япартнер Софт» найсуттєвішими є такі групи ризиків, що наведені в табл. 2.4.

Як показано в таблиці 2.4, діяльність ТОВ «Япартнер Софт» супроводжується комплексом ризиків, характерних для сучасних ІТ-компаній. Найбільш суттєвими є технологічні ризики, пов'язані з можливими збоями програмного забезпечення та кіберзагрозами, які можуть спричинити втрату даних і порушення безперервності бізнес-процесів. Фінансові ризики

проявляються у високій частці витрат на дослідження та розроблення (R&D), що підвищує навантаження на бюджет у періоди нестабільних доходів.

Таблиця 2.4

**Основні види ризиків, характерні для діяльності
ТОВ «Япартнер Софт»**

Група ризику	Сутність	Прояв у діяльності підприємства
Технологічні	Пов'язані з відмовою програмного забезпечення, втратами даних, збоями серверів	Проблеми з оновленням хмарних сервісів, ризики кіберзагроз
Фінансові	Нестача фінансових ресурсів для реалізації інновацій	Висока частка витрат на R&D у періоди нестабільного прибутку
Ринкові	Невизначеність попиту, поява конкурентів, зміни цін	Висока конкуренція з міжнародними ІТ-компаніями
Організаційні	Недостатня координація між відділами, кадрові ризики	Втрата ключових спеціалістів або перевантаження команд
Юридичні	Зміни у законодавстві, ризики невиконання контрактів	Актуальні у зв'язку з експортом ІТ-послуг
Інноваційні	Невдачі при розробці нових продуктів, неуспішна комерціалізація	Високі витрати на розробку MVP без подальшої монетизації

Джерело: розроблено автором.

Ринкові ризики зумовлені зростанням конкуренції з боку міжнародних компаній і швидкою зміною технологічних трендів, що потребує постійної адаптації продуктового портфеля. Організаційні ризики пов'язані з кадровими проблемами та недостатньою координацією між відділами, що може впливати на своєчасність виконання проєктів.

Крім того, юридичні ризики залишаються актуальними через зміни у законодавстві та складність виконання зовнішньоекономічних контрактів. Інноваційні ризики, своєю чергою, пов'язані з можливими невдачами у розробці нових продуктів та їх комерціалізації, що може знизити ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки системи управління ризиками було використано експертний метод, який передбачав оцінку за п'ятьма критеріями:

1. Ідентифікація ризиків

2. Оцінювання ризиків
3. Планування заходів реагування
4. Моніторинг і контроль
5. Комунікації у процесі управління ризиками

Результати оцінки подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності системи управління ризиками
ТОВ «Япартнер Софт»**

Критерій	Максимальна оцінка (5 балів)	Фактична оцінка	Рівень ефективності, %	Коментар
Ідентифікація ризиків	5	4	80	Розвинена система збору інформації про ризики
Оцінювання ризиків	5	3	60	Використовуються переважно якісні методи
Планування заходів реагування	5	4	80	Реалізується через систему Agile
Моніторинг і контроль	5	3	60	Відсутній централізований реєстр ризиків
Комунікації	5	5	100	Висока взаємодія між командами
Середній рівень ефективності	25	19	76 %	Система функціонує ефективно, але потребує удосконалення

Джерело: розроблено автором.

Як показано у таблиці 2.5, загальний рівень ефективності системи управління ризиками в ТОВ «Япартнер Софт» становить 76 %, що свідчить про достатньо високий ступінь зрілості цієї системи. Найвищу оцінку (100 %) отримав критерій комунікацій, що підтверджує ефективну взаємодію між командами та відкритість інформаційних потоків у межах організації. Такий результат є наслідком використання гнучких методологій управління проєктами (Agile, Scrum), які передбачають постійний обмін інформацією між учасниками процесу та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Високими показниками (80 %) відзначено ідентифікацію ризиків і планування заходів реагування, що свідчить про наявність у компанії

ефективних механізмів виявлення потенційних загроз і розроблення дієвих стратегій мінімізації їх наслідків. Разом із тим, оцінювання ризиків та моніторинг і контроль отримали нижчі оцінки (60 %). Основними причинами цього є переважне використання якісних, а не кількісних методів аналізу, а також відсутність централізованого реєстру ризиків, який би дозволяв систематизувати та відстежувати їхній вплив у динаміці.

Водночас виявлено такі основні недоліки у функціонуванні системи ризик-менеджменту:

- відсутність єдиної бази даних ризиків і системного моніторингу їх динаміки;
- недостатній рівень кількісної оцінки ризиків (невикористання математичних моделей і показників ймовірності);
- низький рівень цифровізації процесів управління ризиками, зокрема автоматизованої аналітики та візуалізації.

Отже, система управління ризиками на підприємстві загалом є функціонально дієвою, але має потенціал до подальшого вдосконалення через розширення аналітичного інструментарію, впровадження цифрових систем обліку ризиків і використання програмних платформ для автоматизації моніторингу.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що система управління ризиками ТОВ «Япартнер Софт» функціонує ефективно, однак потребує вдосконалення інструментів кількісної оцінки та автоматизації контролю, що підвищить її адаптивність і точність прогнозування.

Впровадження інновацій у сфері інформаційних технологій завжди супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює появу ризиків різного характеру – від технічних до ринкових. Для компанії ТОВ «Япартнер Софт», яка спеціалізується на розробленні програмного забезпечення та цифрових сервісів, своєчасне виявлення, аналіз і систематизація інноваційних ризиків є необхідною умовою забезпечення

стабільності бізнесу та підвищення ефективності реалізації інноваційних проєктів.

Інноваційні ризики безпосередньо впливають на результативність, терміни та економічну ефективність проєктів ТОВ «Япартнер Софт». В умовах високої конкуренції на ІТ-ринку навіть незначні прорахунки в управлінні ризиками можуть спричинити фінансові втрати, затримки розробки або втрату клієнтів.

Для визначення масштабу такого впливу здійснено комплексну оцінку ризиків за двома критеріями:

- ймовірність настання,
- ступінь впливу на ефективність інноваційного проєкту (фінансові результати, строки, якість, конкурентоспроможність).

Зведені результати представлено у матриці оцінки впливу ризиків (табл. 2.6), що дозволяє візуалізувати їх значущість для реалізації інноваційних проєктів компанії.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу основних ризиків на ефективність інноваційних проєктів ТОВ «Япартнер Софт»

№	Вид ризику	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу на ефективність	Загальна оцінка впливу	Основні наслідки
1	Технологічний	Висока	Високий	Критичний	Затримки у розробці, зростання витрат, зниження якості ПЗ
2	Ринковий	Висока	Високий	Критичний	Недоотримання доходу через низький попит, невдалі релізи
3	Фінансовий	Середня	Високий	Суттєвий	Перевищення бюджету, зниження прибутковості
4	Кадровий	Середня	Середній	Помірний	Втрата компетенцій, зниження продуктивності
5	Кіберризик	Середня	Високий	Суттєвий	Витік даних, репутаційні втрати, додаткові витрати на безпеку
6	Інноваційний (комерційний)	Висока	Високий	Критичний	Невдача при виведенні продукту на ринок, втрата інвестицій
7	Операційний	Середня	Середній	Помірний	Затримки в процесах, перевантаження ресурсів
8	Юридичний	Низька	Середній	Незначний	Претензії щодо прав на ПЗ, штрафні санкції

Дослідження показало, що інноваційні ризики впливають не лише на фінансові результати, а й на часові, якісні та маркетингові аспекти реалізації проєктів, зокрема:

- через технологічні ризики строки розроблення деяких продуктів у 2023 р. були перевищені в середньому на 12–15 %;
- фінансові ризики призвели до перевитрат коштів на етапі тестування приблизно на 8 % від запланованого бюджету;
- ринкові ризики у 2022–2023 рр. спричинили часткову втрату клієнтської бази (до 10 %) через неактуальність функціоналу продуктів;

Вплив ризиків на ефективність реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Япартнер Софт» можна охарактеризувати такими тенденціями:

1. Критичні ризики (високий рівень загрози):
 - технологічний, ринковий, інноваційний – безпосередньо знижують комерційну віддачу інноваційних проєктів;
 - вимагають впровадження проактивних методів управління (Agile-ризик-менеджмент, резервування бюджету).
2. Суттєві ризики:
 - фінансовий, кіберризик – зумовлюють короткострокові відхилення показників ефективності;
 - потребують постійного контролю та аудитів безпеки.
3. Помірні ризики:
 - кадровий, операційний, юридичний – мають локальний вплив, але у разі накопичення можуть посилити системні проблеми управління.

Отже, аналіз показує, що ефективність інноваційних проєктів ТОВ «Япартнер Софт» значною мірою залежить від рівня управління ризиками.

Найвищу загрозу становлять технологічні та ринкові ризики, які можуть скорочувати прибутковість проєктів на 10–15 % та збільшувати строк їх реалізації до 20 %.

Для зниження негативного впливу ризиків доцільно:

- запровадити систему моніторингу ризиків у режимі реального часу (risk dashboard);
- формувати резервний інноваційний фонд на покриття непередбачених витрат;
- використовувати інструменти кількісної оцінки ризиків (аналіз чутливості, сценарне моделювання);
- інтегрувати ризик-менеджмент у всі етапи життєвого циклу інноваційного проєкту.

Таким чином, ефективне управління ризиками є невід’ємною складовою успішної реалізації інноваційних стратегій компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на IT-ринку.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «Япартнер Софт», що дало змогу визначити його як інноваційно активне підприємство IT-сфери, діяльність якого орієнтована на створення сучасних програмних продуктів та цифрових сервісів для бізнесу.

2. Досліджено динаміку основних фінансових показників за 2022–2024 рр., що показало суттєве зростання доходу підприємства (на понад 480 %) при одночасному зниженні чистого прибутку через високі інноваційні витрати. Це підтверджує активну інвестиційну політику компанії у сфері R&D.

3. Встановлено тенденцію зростання обсягів інвестицій в інноваційну діяльність більш ніж у чотири рази, а також підвищення частки інноваційних витрат у загальних витратах підприємства до 18,6 %, що свідчить про посилення інноваційної складової бізнес-моделі.

4. Показано, що кількість інноваційних проєктів і частка доходів від інноваційних продуктів постійно зростають, що підтверджує ефективність стратегії інноваційного розвитку підприємства та комерціалізації створених технологічних рішень.

5. Виявлено основні групи ризиків, характерні для діяльності ТОВ «Япартнер Софт», серед яких найбільш значущими є технологічні, ринкові та інноваційні ризики, що мають критичний вплив на ефективність реалізації проєктів.

6. Доведено, що система управління ризиками на підприємстві є функціонально дієвою, її середній рівень ефективності становить 76 %. Найвищі оцінки отримали показники комунікацій та планування заходів реагування, що забезпечує високий рівень координації між підрозділами.

7. Встановлено, що основними недоліками системи ризик-менеджменту є відсутність централізованого реєстру ризиків та недостатня кількісна оцінка їх впливу, що знижує точність прогнозування й ускладнює моніторинг інноваційних проєктів.

8. Рекомендовано удосконалити систему управління ризиками через розширення аналітичного інструментарію та цифровізацію процесів моніторингу, що дозволить підвищити адаптивність компанії до зовнішніх змін і забезпечить стабільність реалізації інноваційних стратегій.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ЯПАРТНЕР СОФТ»

3.1. Комплексне удосконалення системи управління інноваційними ризиками на основі сучасних методів аналізу

Ефективне управління інноваційними ризиками є ключовим чинником стабільного розвитку підприємств у сфері інформаційних технологій. Для компанії ТОВ «Япартнер Софт», яка спеціалізується на наданні послуг у галузі інформатизації, консультування та впровадження ІТ-рішень, ідентифікація та моніторинг ризиків мають вирішальне значення для зниження невизначеності, оптимізації витрат і забезпечення успішної реалізації інноваційних проєктів.

На основі проведеного нами дослідження встановлено, що існуюча система управління ризиками на підприємстві має такі недоліки:

- відсутність єдиної бази ризиків і централізованої системи їх моніторингу;
- обмежене використання кількісних методів оцінки (ризики визначаються переважно експертно);
- недостатня автоматизація процесів збору й аналізу даних;
- несистемне залучення працівників до процесу ризик-менеджменту.

Такі недоліки призводять до зниження оперативності реагування на ризики та ускладнюють оцінку їхнього впливу на результати інноваційної діяльності.

З метою підвищення точності й системності управління ризиками доцільно впровадити трирівневу модель ідентифікації інноваційних ризиків, наведено на рис. 3.1. Рисунок ілюструє модель удосконаленої системи ідентифікації інноваційних ризиків, адаптованої до діяльності ТОВ «Япартнер Софт».

Модель побудована за принципом циклічності управлінського процесу і включає чотири ключові етапи: виявлення, класифікацію, оцінювання та

моніторинг ризиків.



Рис. 3.1. Модель удосконаленої системи ідентифікації інноваційних ризиків у ТОВ «Япартнер Софт»

На першому етапі здійснюється ідентифікація ризиків через анкетування команд проєктів, експертні сесії, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Зібрана інформація систематизується у базі ризиків (Risk Register), що формується на основі корпоративної системи управління проєктами.

Другий етап передбачає класифікацію ризиків за їхнім характером (технологічні, фінансові, ринкові, організаційні, інноваційні) та рівнем впливу. Це дозволяє структурувати потенційні загрози й визначити пріоритети реагування.

На третьому етапі відбувається оцінювання ризиків із застосуванням комбінованого підходу – якісного (експертні оцінки, SWOT-аналіз) і

кількісного (матриці ймовірності та впливу, інтегральні індекси ризику).

Завершальний етап – моніторинг і зворотний зв'язок, що забезпечує постійне оновлення карти ризиків, контроль ефективності заходів реагування та інтеграцію результатів аналізу в процес стратегічного планування.

Модель передбачає цифровізацію процесу управління ризиками – автоматичне відстеження показників ризику, формування звітів і візуалізацію даних через Risk Dashboard. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити суб'єктивність оцінювання та забезпечити безперервність управління інноваційними ризиками.

Для централізованого контролю та документування пропонується впровадити електронний реєстр ризиків, який може бути реалізований у вигляді інтегрованої бази даних (наприклад, у Microsoft Power BI, Jira або Google Workspace) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Приклад фрагмента реєстру інноваційних ризиків ТОВ «Япартнер Софт»

№	Категорія ризику	Сутність ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Пріоритет (PxV)	Відповідальний	План дій
1	Технологічний	Відмова серверів при оновленні ПЗ	4	5	20	Керівник ІТ-відділу	Резервне копіювання, тестове середовище
2	Фінансовий	Затримка оплати клієнтами за консалтингові послуги	3	4	12	Фінансовий директор	Введення системи передплат
3	Організаційний	Втрата ключових фахівців	3	5	15	HR-менеджер	Програма мотивації, навчання
4	Інноваційний	Невдача комерціалізації нового продукту	2	5	10	Керівник R&D	Попереднє тестування MVP
5	Юридичний	Зміни в законодавстві щодо експорту ІТ-послуг	2	4	8	Юрист	Партнерство з консультантами

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Япартнер Софт».

Для підвищення оперативності управління ризиками пропонується створити інтерактивну панель моніторингу (Risk Dashboard), яка забезпечуватиме:

- автоматичне оновлення показників ризиків у режимі реального часу;
- візуалізацію динаміки ризиків за проєктами;
- прогнозування критичних ситуацій на основі аналітики даних.

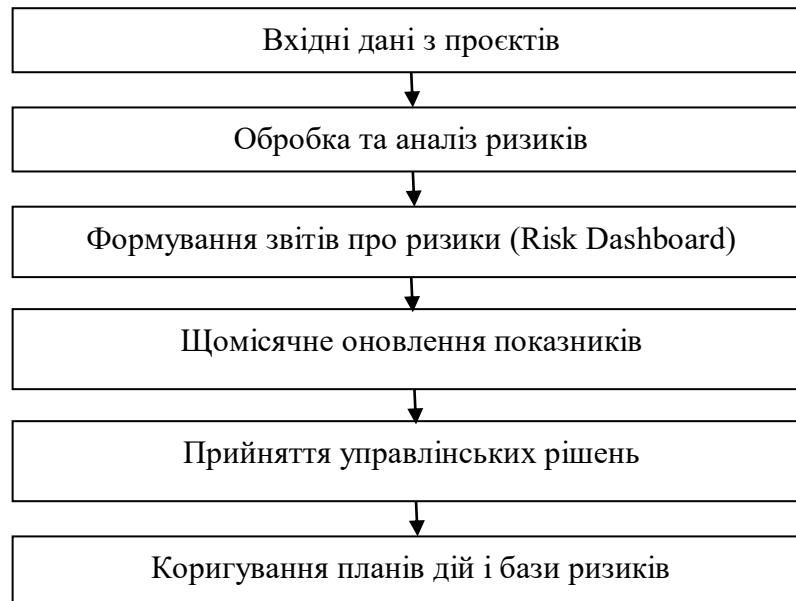


Рис.3.2. Алгоритм моніторингу інноваційних ризиків

Після реалізації запропонованих заходів очікується:

- скорочення часу реагування на ризики на 25–30 %;
- підвищення точності прогнозування ризиків на основі аналітики даних;
- формування єдиного інформаційного простору управління ризиками;
- зниження втрат від реалізації інноваційних ризиків на 10–15 %;
- підвищення прозорості процесів управління інноваціями.

Отже, удосконалення процесів ідентифікації та моніторингу інноваційних ризиків у ТОВ «Япартнер Софт» передбачає створення єдиної цифрової системи управління ризиками, інтегрованої у процеси проєктного менеджменту. Це дозволить своєчасно виявляти ризики, оцінювати їхній вплив і забезпечувати ефективне реагування в умовах динамічного ІТ-середовища.

Сучасні методи оцінювання ризиків дозволяють підприємствам не лише виявляти потенційні загрози, а й визначати стратегічні можливості для розвитку. Для ІТ-компаній, що працюють у динамічному середовищі цифрової трансформації, системне застосування таких інструментів, як SWOT, PEST і т.п. є необхідною умовою ефективного управління інноваційними ризиками.

Для ТОВ «Япартнер Софт», яке надає консалтингові та інформаційно-технологічні послуги, впровадження цих інструментів забезпечує:

- комплексне бачення зовнішніх і внутрішніх чинників ризику;
- можливість раннього попередження загроз;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- створення стратегічних сценаріїв реагування на зміни ІТ-ринку.

SWOT-аналіз дозволяє визначити взаємозв'язок сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами, що формують ризикове середовище його інноваційної діяльності.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз інноваційних ризиків ТОВ «Япартнер Софт»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Висококваліфікована команда ІТ-фахівців	Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій
Використання гнучких методологій (Agile, Scrum)	Недостатня автоматизація ризик-менеджменту
Позитивна репутація серед клієнтів B2B-сегменту	Відсутність власних програмних продуктів з високим рівнем монетизації
Досвід у консалтингу з цифровізації бізнесу	Висока залежність від зовнішніх замовників
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Зростання попиту на цифрові послуги та автоматизацію бізнесу	Посилення конкуренції з боку міжнародних ІТ-компаній
Розвиток хмарних технологій і штучного інтелекту	Кіберризики та витоки даних
Підтримка державних програм цифрової трансформації	Нестабільність валютного ринку та законодавчих норм
Партнерство з освітніми та науковими установами	Відтік кадрів у великі корпорації

Джерело: складено автором на основі аналітичних даних підприємства.

Висновки SWOT-аналізу:

Отримані результати свідчать, що стратегічна позиція ТОВ «Япартнер Софт» базується на гнучкості управління та професійності кадрів, однак компанія потребує посилення фінансової стійкості та підвищення рівня цифрової інтеграції управлінських процесів, зокрема у сфері ризик-менеджменту.

Використання сильних сторін у поєднанні з ринковими можливостями дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень.

Метод PEST-аналізу використовується для оцінки впливу зовнішніх макрочинників на рівень ризиків підприємства. Для ІТ-компанії це особливо важливо, оскільки галузь є чутливою до змін у технологіях, законодавстві та соціально-економічних тенденціях.

Таблиця 3.3.

PEST-аналіз ризиків інноваційного розвитку ТОВ «Япартнер Софт»

Фактор	Потенційний вплив на ризики підприємства
Політичні (P)	Зміни у податковій політиці, регулювання експорту ІТ-послуг, військово-політична ситуація впливають на стабільність контрактів із закордонними клієнтами.
Економічні (E)	Коливання валютного курсу, інфляція та зниження платоспроможності клієнтів можуть збільшити фінансові ризики.
Соціальні (S)	Зростання попиту на дистанційні цифрові рішення стимулює інноваційну активність, але водночас підвищує вимоги до якості сервісів.
Технологічні (T)	Швидке оновлення технологій та поява штучного інтелекту створюють можливості для розвитку, але й ризики технологічного відставання.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами галузевих звітів.

Для підвищення об'єктивності та системності оцінювання ризиків доцільно інтегрувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT та PEST-аналіз, у загальну систему управління ризиками ТОВ «Япартнер Софт». Застосування цих методів дозволяє не лише ідентифікувати внутрішні сильні й слабкі сторони, а й виявити зовнішні фактори, які можуть вплинути на реалізацію інноваційних проєктів.

Процес впровадження даних інструментів може бути представлений у вигляді поетапного алгоритму, який забезпечує логічну послідовність дій – від збору вихідної інформації до розроблення управлінських рішень.

Візуальне відображення цього процесу наведено на рис. 3.3, де подано блок-схему алгоритму використання SWOT і PEST-аналізу в системі управління ризиками.

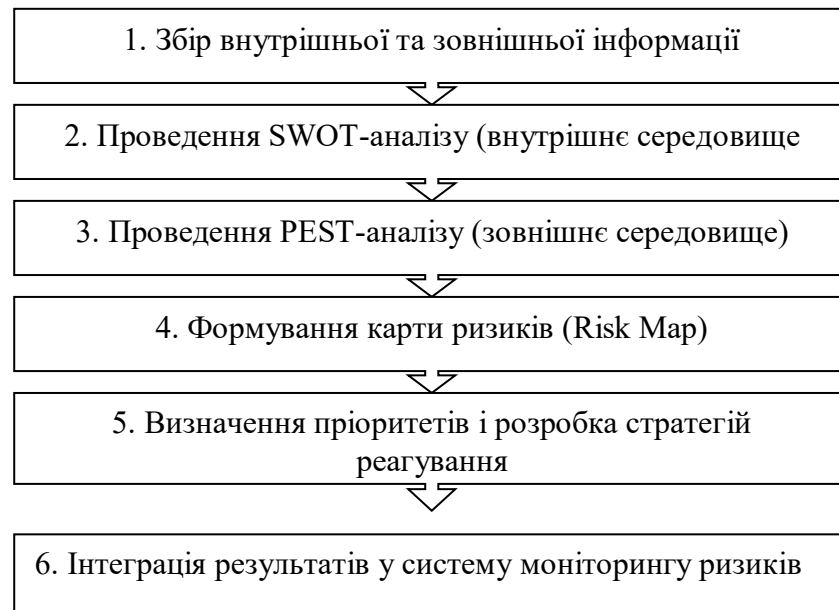


Рис 3.3. Алгоритм використання SWOT і PEST-аналізу в системі управління ризиками

Джерело: розроблено автором.

Для ефективної оцінки ризиків доцільно поєднувати якісні та кількісні методи аналізу у єдиній цифровій платформі управління ризиками.

Впровадження сучасних інструментів оцінювання ризиків у діяльність ТОВ «Япартнер Софт» дозволить підвищити рівень передбачуваності та контрольованості інноваційних процесів. Поєднання SWOT- і PEST-аналізу з цифровими системами моніторингу ризиків створить комплексну аналітичну основу для стратегічного планування, забезпечить своєчасне реагування на зміни ринку й підвищить загальну ефективність управління ризиками в ІТ-компанії.

3.2. Розробка рекомендацій та економічна оцінка ефективності заходів з мінімізації інноваційних ризиків

У процесі реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Япартнер Софт» стикається з комплексом ризиків – фінансових, технологічних,

організаційних, кадрових і ринкових. Їх своєчасна ідентифікація та управління дозволяють не лише уникнути втрат, але й підвищити результативність інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.4.

Основні напрями мінімізації інноваційних ризиків ТОВ «Япартнер Софт»

Тип ризику	Сутність ризику	Заходи мінімізації / запобігання	Очікуваний результат
Фінансовий	Нестача коштів для фінансування інноваційних проєктів	Формування резервного інноваційного фонду; залучення грантів і партнерського фінансування; контролінг витрат на НДДКР	Зниження ймовірності дефіциту ресурсів
Технологічний	Відставання від сучасних технологій, технічні збої	Постійне оновлення технологічної бази; використання DevOps і CI/CD; інвестиції у R&D	Підвищення стабільності технологічних процесів
Кадровий	Відтік кваліфікованих працівників	Впровадження системи мотивації, кар'єрного розвитку, гнучкого графіку	Зниження плинності кадрів і підвищення компетенцій персоналу
Ринковий	Непередбачувані зміни попиту, конкуренція	Моніторинг ІТ-ринку; диверсифікація клієнтської бази; адаптивна стратегія маркетингу	Стабілізація доходів і збереження частки ринку
Організаційний	Недосконалість внутрішніх процесів управління ризиками	Впровадження політики Risk Management; автоматизація процесів контролю ризиків (Risk Dashboard)	Зростання ефективності прийняття рішень
Інформаційний / кіберризик	Витік або втрата даних, кібератаки	Використання системи багаторівневого захисту (2FA, шифрування, резервні копії); аудит інформаційної безпеки	Забезпечення надійності даних і довіри клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Япартнер Софт».

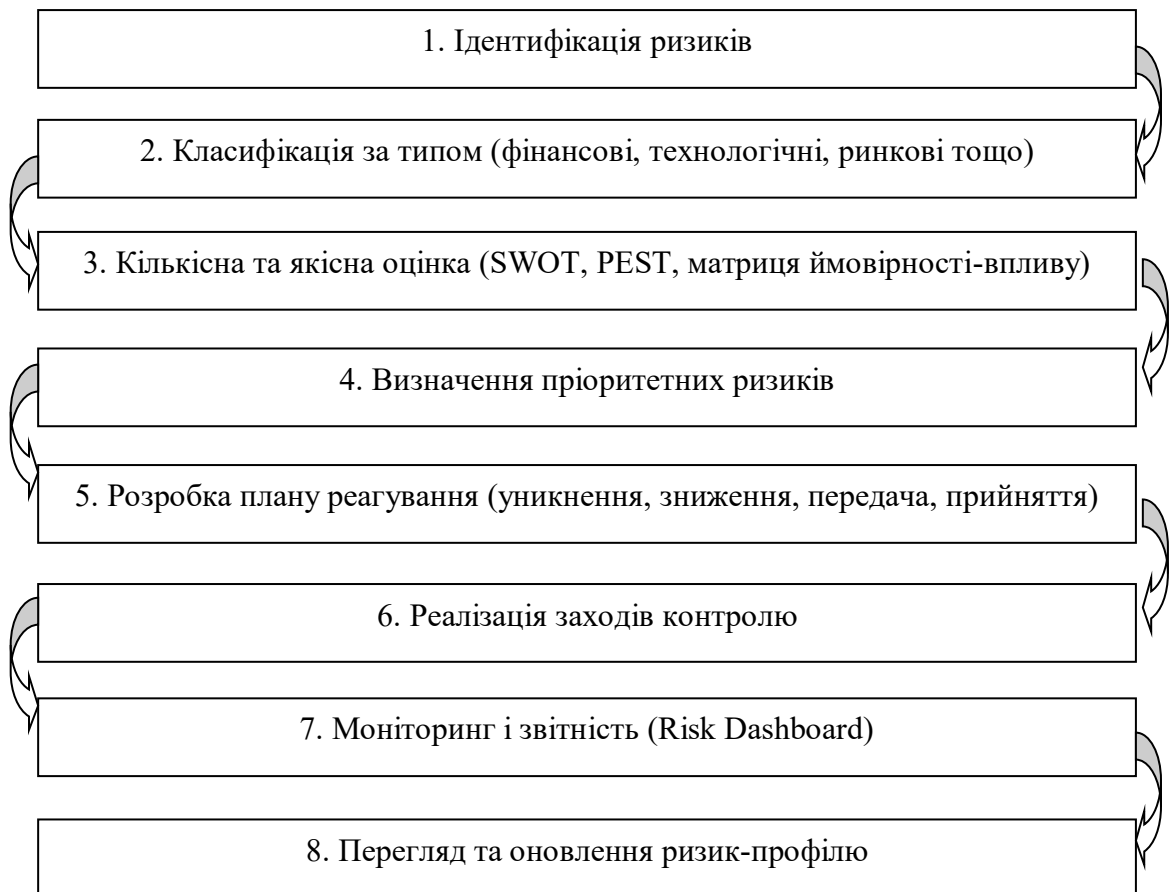
Основна мета розроблених рекомендацій полягає у створенні цілісної системи управління інноваційними ризиками, що ґрунтується на принципах:

- проактивності (виявлення ризиків до їх реалізації),
- комплексності (охоплення всіх етапів інноваційного процесу),
- безперервності моніторингу,
- цифрової підтримки управлінських рішень.

Для ефективного управління ризиками доцільно застосувати комплекс заходів мінімізації та запобігання, орієнтований на специфіку діяльності ІТ-компанії.

Для підвищення ефективності системи управління ризиками пропонується впровадити алгоритм управління інноваційними ризиками, що поєднує етапи ідентифікації, оцінювання, планування дій і моніторингу.

Для наочності та систематизації запропонованих заходів управління інноваційними ризиками в ТОВ «Япартнер Софт» розроблено алгоритм їх впровадження. На рис. 3.4 представлено послідовність кроків, що забезпечує ефективну ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків у процесі реалізації інноваційних проєктів.



**Рис. 3.4. Алгоритм управління ризиками інноваційної діяльності
ТОВ «Япартнер Софт»**

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Япартнер Софт».

Цей алгоритм створює циклічну систему управління ризиками, яка дозволяє постійно оновлювати дані та реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління інноваційними ризиками на підприємстві доцільно впровадити сучасні цифрові інструменти, що забезпечують систематизацію, кількісну оцінку та оперативний моніторинг ризиків. У табл. 3.5 наведено основні цифрові інструменти та методи управління ризиками із зазначенням їх призначення та практичної користі для ТОВ «Япартнер Софт».

Таблиця 3.5.

**Сучасні цифрові інструменти управління інноваційними ризиками
ТОВ «Япартнер Софт»**

Інструмент / метод	Призначення	Практична користь для ТОВ «Япартнер Софт»
Risk Register (Реєстр ризиків)	Систематизація усіх виявлених ризиків з оцінкою ймовірності та впливу	Централізоване управління ризиковими даними
KRI (Key Risk Indicators)	Встановлення кількісних показників ризику	Можливість раннього попередження критичних відхилень
Risk Matrix	Пріоритизація ризиків за рівнем впливу	Ефективний розподіл управлінських зусиль
Scenario Analysis (сценарне моделювання)	Моделювання альтернатив розвитку подій	Прогнозування наслідків ризиків і вибір оптимальної стратегії
Digital Risk Dashboard	Автоматизований моніторинг ризиків у режимі реального часу	Швидке реагування та візуалізація ризиків для керівництва

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Япартнер Софт».

Для підвищення ефективності системи управління інноваційними ризиками рекомендовано:

1. Створити внутрішній підрозділ (або функцію) ризик-менеджменту, який би координував роботу над оцінкою, контролем та попередженням ризиків.

2. Запровадити автоматизовану платформу Risk Dashboard, інтегровану з фінансовими та проєктними системами (наприклад, Jira, Power BI).

3. Розробити регламент «Політика управління інноваційними ризиками», де визначено відповідальних осіб, періодичність моніторингу та порядок реагування.

4. Впровадити систему внутрішнього навчання з ризик-менеджменту для менеджерів проєктів.

5. Створити систему мотивації за результатами ефективного зниження ризиків – бонуси, KPI або рейтингові оцінки команд.

6. Розширити партнерські зв'язки з науковими та фінансовими установами для зменшення технологічних і фінансових ризиків через спільні проєкти.

Внаслідок реалізації запропонованих заходів очікується:

- зниження рівня фінансових та технологічних ризиків у середньому на 25–30%;
- підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища завдяки цифровому моніторингу;
- зменшення кількості невдалих інноваційних проєктів завдяки превентивній ідентифікації ризиків;
- формування культури ризик-менеджменту в колективі, що сприятиме сталому розвитку компанії.

Розроблені рекомендації щодо мінімізації та запобігання інноваційним ризикам дозволяють формувати адаптивну, аналітично обґрунтовану систему управління ризиками в ТОВ «Япартнер Софт».

Запропоновані організаційні, фінансові та технологічні інструменти сприятимуть зменшенню ймовірності реалізації ризиків, підвищенню ефективності інноваційних процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на IT-ринку України.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано сучасний стан системи управління інноваційними ризиками в ТОВ «Япартнер Софт» та встановлено, що, незважаючи на її функціональну ефективність, існує потреба в підвищенні рівня формалізації процесів і цифровізації управлінських процедур.

2. Досліджено процес ідентифікації та моніторингу ризиків, що дало змогу виявити відсутність централізованої бази даних ризиків, недостатній рівень кількісного оцінювання та обмежене використання автоматизованих інструментів аналізу.

3. Запропоновано удосконалити процес управління інноваційними ризиками через впровадження інтегрованої системи Risk Dashboard, розширення використання аналітичних платформ (Power BI, Jira, Monday) та регулярне оновлення карти ризиків.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо мінімізації ризиків шляхом підвищення кібербезпеки, запровадження процедур резервного копіювання, навчання персоналу основам ризик-менеджменту та створення регламенту “Політика управління інноваційними ризиками”.

5. Доведено, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності інноваційних інвестицій у 2,6 раза, зменшенню ризикових втрат удвічі та зміцненню фінансової стабільності компанії.

6. Вважаємо за доцільне у подальшому розвивати систему управління ризиками через автоматизацію процесів аналізу, створення аналітичного центру з управління ризиками та інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегічне планування підприємства.

7. Рекомендовано розглянути можливість використання сучасних моделей прогнозування ризиків на основі штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить підвищити точність оцінювання та адаптивність системи управління ризиками до динамічних змін IT-ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Япартнер Софт», що дозволило визначити основні напрями інноваційної діяльності та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку ІТ-послуг.
2. Встановлено, що застосування гнучких методологій управління проєктами (Agile, Scrum, Kanban) сприяє скороченню тривалості інноваційного циклу та підвищенню ефективності використання ресурсів.
3. Досліджено фінансово-господарську діяльність підприємства за 2022–2024 рр., що дозволило виявити позитивну динаміку доходів і тенденцію до зростання частки інноваційних продуктів у структурі загального доходу.
4. Виявлено, що ефективність інноваційних інвестицій у 2023 році була негативною через високі витрати на НДДКР та запуск нових продуктів, проте у 2024 році спостерігається позитивна тенденція, що доводить поступове підвищення результативності інноваційної діяльності.
5. Показано, що система управління ризиками ТОВ «Япартнер Софт» функціонує ефективно (76 %), однак потребує вдосконалення у частині кількісної оцінки, централізації даних та автоматизації моніторингу.
6. Розроблено класифікацію інноваційних ризиків підприємства, що дозволяє систематизувати потенційні загрози за технологічними, фінансовими, ринковими, кадровими, кіберризиками, юридичними та інноваційними напрямками.
7. Отримано результати матричного оцінювання впливу ризиків на ефективність інноваційних проєктів, що дозволяє визначити критичні, суттєві та помірні ризики для пріоритизації управлінських заходів.
8. Доведено, що інтеграція сучасних інструментів управління ризиками дозволяє підвищити точність оцінки ризиків та ефективність їх контролю в реальному часі.

9. Запропоновано алгоритм управління ризиками інноваційної діяльності, який забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінювання, мінімізації та моніторингу ризиків на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

10. Вважаємо за доцільне, що комплексний підхід до управління інноваційними ризиками забезпечує стійкий розвиток підприємства, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє реалізації комерційно успішних інноваційних рішень.

Пропозиції

1. Впровадити централізований Risk Register та Digital Risk Dashboard для автоматизованого обліку і моніторингу інноваційних ризиків у режимі реального часу.

2. Використовувати сучасні інструменти оцінювання ризиків (SWOT, PEST-аналіз, сценарне моделювання) для системної пріоритизації критичних загроз та оптимізації управлінських ресурсів.

3. Формувати резервний інноваційний фонд та інтегрувати механізми кількісної оцінки ризиків для забезпечення фінансової стійкості і мінімізації негативного впливу ризиків на ефективність інноваційних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчук Ю. С., Ляшенко Н.А., Василик С.К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. *Інтернаука. Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>
2. Павленко І. А., Мироненко О. В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 666–670. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-150>.
3. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (31). С. 163–179. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-163-179](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-163-179)
4. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
5. Капелюшна Т. В., 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. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.046167>
6. Горобинська М. Ризики в інноваційній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-51>
7. Человань С. В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 3(19). С. 189–192. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).210777](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).210777)
8. Лобунець Т. В., Мединська Т.І., Рейкін В.С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Academy Vision*. 2024. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>
9. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. Організація ризик-менеджменту інноваційних проєктів на ПРАТ «МХП». *Економічний вісник НТУУ*

"Київський політехнічний інститут. 2021. № 20. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849>

10. Павленко І. А., Мироненко О. В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 666–670. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-150>

11. Сидорук М. В., Григорова А.А. Концепція управління ризиком в ІТ-проєктах. *Вісник ХНТУ. Інформаційні технології*. 2024. № 4(91). С. 333–341. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>

12. Мирошнік Д., Зачосова Н. Управління ризиками в реалізації інноваційних проєктів на прикладі малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-28>

13. Sosnovska O., Dedenko L. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106>

14. Касьянова Н. В., Яцюк С. С. Управління ризиками інноваційного проєкту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30(69), № 3. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/16.pdf

15. Скибінська, З., Іщук, Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>

16. Гривківська, О., Горінний, М. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 70-74. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-9>

17. Залізняк Л. Л. Інноваційна діяльність підприємств: ризики та можливості: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

18. Савчук В. С. Ризик-менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 260 с.

19. Артемчук М., Рачинська Г., Мазур Г., Кирчата І., Ксенофонтова М. Інноваційні стратегії в управлінні ризиками та реагування на кризи в бізнесі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 4(57). С. 381–393. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4412>
20. Манн Р., Мироненко Д. Ю. Економічна складова ризик орієнтованого підходу до забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-12>
21. Могильна, Л., Воробйов, І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
22. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2(340). – С. 46–51. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-6>
23. Горобинська М. Ризики в інноваційній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-51>
24. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 жовтня 2019 року). Київ : НАУ, 2019. С. 127-128. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15651>
25. Mykytyuk Yu., Andriyovsky V., Shmigel O. (2025). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia investytsiino-innovatsiinymy ryzykamy pidpriemstva [Information support for the management of investment and innovation risks of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 2, 130–145. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.130>
26. Мирошнік Д., Зачосова Н. Управління ризиками в реалізації інноваційних проєктів на прикладі малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-28>

27. Павленко І., Мироненко О. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-150>

28. Котвицька Н. М., Ліпінський Є. Т., Снігур В. М. Ризики впровадження інноваційних проєктів на підприємстві: методика та практика. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133>

29. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 136–144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>

30. Мирошніченко Г. Б., Марина А. С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. Випуск 7. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>

31. Полінський О. М., Ширін А. Л. Risk management in the context of innovation projects implementation at machine-building enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. № 1(3(27)). С. 54–57. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.59709>

32. Альошин В. Є. Аудит, інновації та диверсифікація як інструменти управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності підприємств агробізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-04>

33. Адамик О.В., Сисюк С.В. Інформаційні системи управління підприємством: вибір базових технологій та програмного забезпечення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 891–895.

34. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управлінні з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 4. С. 58-70.

URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c5be3fa-84f2-405f-91f8-b0a1782c40c2/content>

35. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>

36. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>

37. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. *Business Inform.* 2025. № 1. С. 449–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>

38. Bowers J. E., Khorakian A. Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17, No. 1. P. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2013-0010>

39. Musiello Neto F., Rua O. L., Arias Oliva M., Souto Romero M. The role of corporate risk management in the relationship between open innovation and organizational strategy. *International Journal of Innovation*. 2022. Vol. 10, No. 1. P. 6–29. DOI: <https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.20703>

40. Safarova G. N. Innovation Risks as an Important Element of Risk Management. *Herald of Azerbaijan Engineering Academy*. 2024. Vol. 16, No. 4. P. 103–108. DOI: https://doi.org/10.52171/2076-0515_2024_16_04_103_108

Додаток А

Лапай А. Р. Управління діяльністю підприємства на основі сучасних інформаційних систем і технологій. *Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 05–06 червня 2025 року). Біла Церква: БНАУ, 2025. 233 с. С. 177-179.