

**І. П. Фоміченко,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-9180-9344,

e-mail: [Inna\\_fomichenko@ukr.net](mailto:Inna_fomichenko@ukr.net),

*ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ,*

**В. П. Баштовий,**

*директор,*

ORCID 0000-0002-4314-8879,

**Д. О. Кожурін,**

*заст. директора,*

ORCID 0000-0003-0002-3221,

**О. В. Пахомова,**

*заст. директора з виховної роботи,*

ORCID 0000-0001-9326-0589,

*ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Дружківка*

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** В умовах збереження конкурентоспроможності і виживання в епоху цифрових зрушень підприємства усвідомлюють необхідність змін і використання сучасних технологій. Економіка вітчизняних підприємств трансформується під впливом глобальних процесів проникнення цифровізації у всі сфери господарської діяльності господарюючого суб'єкта. Для підвищення конкурентоспроможності акценти менеджменту підприємств зосереджуються на клієнтах, визначаються всі можливі точки взаємодії і канали на шляху до покупця (омніканальна логістика), можливість гнучкого ціноутворення і, як наслідок, необхідність, автоматизація та спрощення бізнес-процесів. Особливу значимість в управлінні підприємством набуває робота з великими масивами даних. Як наслідок, розширюється спектр сучасних інноваційних інструментів операційного управління підприємствами, управлінські технології стають цифровими.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління інноваційною діяльністю підприємств вивчали вітчизняні і зарубіжні вчені. Найвідомішими у цих напрямках є праці І. Бланка, В. Гейця, Б. Аннаєва, І. Балабанова, Т. Близнюка, А. Землянкін [1], І. Підоричевої [1; 2], В. Верби, А. Власової, А. Гриньова, С. Ілляшенка, К. Ковтуценка, П. Маковесева, А. Фоміної, І. Федулової, Н. Хрущ, В. Чабан та ін.

**Метою статті** є визначення сучасних тенденцій та аспектів управління інноваційною діяльністю на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною ціллю розвитку промисловості, інновацій

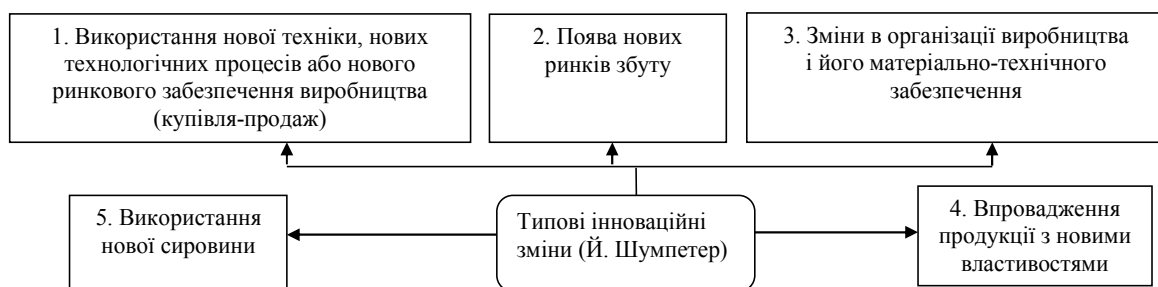
та інфраструктури є підвищення рівня розвитку країн, проте країни, які цього потребують, часто не мають фінансових ресурсів для досягнення цих цілей і через це потрапляють у «пастку бідності», коли неможливість вкладання ресурсів у розвиток, спричинює ще більше відставання та деградування, що лише зменшує доступні ресурси країни. Частка експорту промислової продукції у валовому внутрішньому продукті становить близько 40%, однак значну частину в його структурі займає сировина. Ключовими проблемами є високий ступінь зношеності основних засобів, застарілі технології та бізнес-моделі, надвисокі ресурсозатратність та енергоємність виробництва, нерозвинута промислова інфраструктура, зокрема використання інформаційно-комунікаційних платформ і технологій у ланцюжках створення доданої вартості продукції [3]. Оскільки Україна має дуже низькі стартові позиції за світом, тому можлива дуже якісна зміна стану речей у частині розвитку інфраструктури, завдяки модернізації наявної або будівництву нової. Такі проекти можуть реалізовуватись завдяки залученню приватних інвестицій (наприклад логістичні центри Нової Пошти чи Розетки та розвиток 4G за рахунок найбільших гравців телекомунікаційного ринку), чи державно-приватного партнерства (концесія аеропортів, морських портів, автомобільних доріг), чи суто за рахунок державних видатків (будівництво автомобільних доріг і супутньої інфраструктури).

У рамках сьогоденної ситуації з переходом світу та безпосередньо ЄС до безвуглецевої економіки Україні варто стимулювати модернізацію виробництва для відповідності новим і майбутнім стандартам виробництва продукції, це може бути як

і безвідсоткові кредити, так і субсидування безпосередньо об'єктів господарської діяльності. Відповідно підприємства, що впроваджують інновації, стикаються з різного роду ризиками, зумовленими фінансовими витратами на проведення заходів, тимчасовим розривом між впровадженням нововведень і отриманням корисного результату, а також ймовірними втратами при впровадженні нововведень. У зв'язку з цим не виключена можливість нівелювання позитивного результату освоєння інновацій. Інновація – це результат спеціальної діяльності, що приводить до оновлення або вдосконалення будь-

яких продуктів або технологічних процесів, заснований на народженні і застосуванні нових знань [4].

Управління інноваціями є процес постійного оновлення різних сторін діяльності сучасної організації, яке включає не тільки технічні розробки, а й будь-які зміни в кращий бік, що націлені на модернізацію вітчизняного виробничого сектору та економіки держави в цілому. Інноваційна діяльність часто трактується як діяльність, що пов'язана з використанням нових (високих) технологій. Інновація є наслідком інноваційної діяльності. Типові інноваційні зміни австрійського вченого Й. Шумпетера наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Типові інноваційні зміни за Шумпетером**  
(сформовано авторами на основі джерела [5])

Промислові підприємства мають високий потенціал до застосування інноваційних технологій. Існують певні проблеми з провадження інноваційних технологій, такі як значні фінансові затрати, великий період окупності, складність реалізації, однак в умовах глобалізації, а також взятих Україною зобов'язань в рамках Асоціації з ЄС, застосування цифрових технологій є чи не єдиним шляхом для збереження конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Також слід зазначити, що важливу роль у розвитку інноваційних процесів у промисловості відіграє держава, як постачальник інвестиційних, фінансових гарантій, а також є законодавцем необхідних нормативно-правових актів. Головною метою промислового підприємства є досягнення необхідного балансування між ризиками і прибутковістю інвестицій за рахунок зниження можливих втрат ефекту від інвестицій і посилення можливостей зростання. Досягнення цієї мети дозволить побачити зростання ефективності інвестицій і вартості підприємства в цілому [6].

На сьогодні практично відсутня загальна класифікація ризиків інноваційних проєктів, що ускладнює подальшу діяльність підприємств. Управління проєктними ризиками складається з процесів: планування управління ризиками, їх ідентифікації, аналізу, реакції на ризики, та моніторингу і контролю ризиків під час виконання проєкту. Ціллю управління проєктними ризиками є підвищення вірогідності позитивних для цілей проєкту подій та зниження несприятливих подій [7, с. 216].

Загальні витрати підприємств на інновації зросли протягом 2017–2019 рр., особливо в регіонах Дніпропетровська та Запоріжжя. Розбіжності між регіонами підкреслюють необхідність надання більшої підтримки розвитку приватного сектору та участі в інноваціях для покращення конкурентоспроможності фірм і створення синергії між ними. Згідно з Глобальним Індексом Інновацій у 2019 р., майже третина інвестицій в Україні у НДДКР поступила з-за кордону. Україна посіла 15 місце (із 129 економік) за валовими витратами на НДДКР із-за кордону. Розподіл внутрішніх витрат на НДДКР (16 млрд грн) показує, що у 2018 р. більше половини (56,3%) пішло на науково-технічний (експериментальний) розвиток, тоді як 22,7% пішло на фундаментальні наукові дослідження і 21% – на прикладні наукові дослідження. Витрати зосереджені у Харкові, Дніпропетровську та Запоріжжі (по 1-3 млрд грн) та Києві (7,5 млрд грн), де розташовані основні наукові установи країни [8].

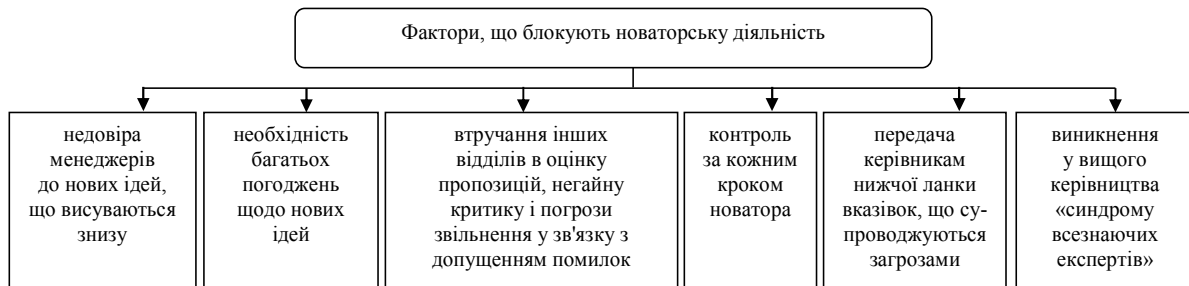
У Глобальному Індексі Інновацій 2019 р. Україна посіла 14 місце за рівнем зарахування до вищих навчальних закладів, на цьому рівні навчалося 83,4% населення. Вражаючим є те, що вона посідає 2 місце за працевлаштуванням жінок зі вченими ступенями (майже 30% усіх зайнятих). Крім того, у 2019 р. країна добре показала три виміри Глобального індексу конкурентоспроможності – набір випускників (54 місце із 141) і простота пошуку кваліфікованих працівників (53 місце), а також визнання науково-дослідних установ (44 місце) – хоча й у вимірі державного розвитку кластерів Україна посіла

менш вигідне місце (96 місце) [9, с. 571–573]. рівень розвитку інноваційної інфраструктури залишається досить низьким порівняно з провідними країнами світу. До слабких сторін також належить захист прав інтелектуальної власності, розвиток кластерів і частка населення, яке користується Інтернетом.

Ефективність інноваційної діяльності України у 2019-2020 рр. знизилась за більшістю інших показників. Причинами цього є зменшення витрат на дослідження та розробки та освіту у відсотках до

ВВП, що вплинуло на якість розвитку людського капіталу та досліджень. Крім того, рівень розвитку інноваційної інфраструктури залишається досить низьким порівняно з провідними країнами світу. До слабких сторін також належать захист прав інтелектуальної власності, розвиток кластерів і частка населення, яке користується Інтернетом.

На рис. 2 наведено фактори, що блокують новаторську діяльність промислових підприємств.



**Рис. 2. Фактори, що блокують новаторську діяльність**  
(сформовано авторами на основі джерела [10])

Отже, Україна повільно рухається до переходу до економіки, заснованої на інноваціях і знаннях, досягнувши певних результатів: порівняно високі показники в галузі технологій і творчих результатів; значна участь у вищій освіті, що сприяє великому обсягу талантів у країні; значне зростання сектору ІКТ за останні роки, з високою часткою у загальній торгівлі послугами ІКТ та експортом високих технологій; задовільні показники доходів від інтелектуальної власності з-за кордону.

Проте цього недостатньо для того, щоб країну можна було вважати високоінноваційною та конкурувати з Європейськими країнами, тому потрібно вжити заходів для розвитку інноваційної діяльності в Україні, а саме: збільшити частку високотехнологічних товарів у загальному обсязі виробництва; збільшити державні та приватні інвестиції у НДДКР, зміцнити зв'язок між галуззю та наукою та заохотити модернізацію технологій; комерціалізувати більш інноваційні ідеї, стимулюючи попит на внутрішньому ринку; вдосконалити законодавство із захисту інтелектуальної власності.

На кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту підприємства зустрічаються з сукупністю різних видів ризиків, які відрізняються один від одного за місцем і часом виникнення та зовнішніми і внутрішніми чинникам. Через це є потреба у способах їх аналізу та методів опису. Сукупність цих ризиків негативно впливає на діяльність підприємства та ускладнює прийняття рішень про оптимізацію та причини виникнення і способи їх запобігання. На сьогодні система контролю та управління ризиками в проектах загалом та в інноваційних проектах зокрема, є малорозвинутою і ґрунтується на пострадянському принципі: "Починати вирішу-

вати проблеми тільки коли вони вже давно всім помітні". Основною ж ціллю управління ризиками має бути передбачення виникнення проблеми, щоб мінімізувати шанси виникнення ризиків та запобігти втратам. Тільки деякі компанії України, переважно ІТ компанії, зрозуміли, що управління ризиками інноваційних проектів необхідно здійснювати. За результатами аналізу міжнародної практики, стандартів та рекомендаційних посібників можна визначити шість основних, які рекомендовано дотримуватися під час управління ризиками інноваційних проектів:

1. Ідентифікація – виявити ризики, які можуть перешкодити цілям проекту.
2. Аналіз – визначити, які з виявлених ризиків найнебезпечніші.
3. Планування – передбачити найнебезпечніші ризики та розробити методи їх зниження.
4. Нейтралізація факторів ризиків.
5. Застосування методів і засобів для зниження ризиків та наслідків від ризикових подій.
6. Моніторинг і контролінг (тобто безперервне спостереження, а за необхідності і коригування причин) майбутніх ризикових подій та контроль за використанням методів і засобів для зниження наслідків ризику впродовж усього проекту.

Управління ризиками в інноваційній діяльності вимагає активного контролю від керівництва за ризиками, які можуть загрожувати підприємству. Це дозволяє знизити втрати від впливу різних ризиків, знизити ймовірність настання катастрофічних збитків, підвищити ступінь реалізації проекту, знизити вартість досягнення інноваційної цілі. Інноваційний проект можна визначити як комплекс дій (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, ви-

робничих, організаційних та комерційних заходів) щодо створення і реалізації інноваційної продукції.

Сьогодні відбувається формування науково-методичної бази щодо питань механізму управління ризиками інноваційних проєктів. Важливим елементом процесу управління ризиками інноваційної діяльності є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики. У теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на ризики є: ухилення від ризику, локалізація, дисипація та компенсація ризику (рис. 3).

Ці методи використовуються, як правило, на стадії розробки проєкту. Варто також сказати, що істотний вплив на інноваційні проєкти підприємства можуть чинити так звані ризики мікросередовища, до яких належать: організаційні ризики (неефек-

тивна стратегія інноваційної діяльності підприємства, погане організування підрозділів, які займаються інноваційними розробками тощо); маркетингові ризики (неефективний підбір відповідних маркетингових стратегій пропагування та впровадження інновацій); продуктові ризики (неефективний підбір відповідних технологій, постачальників ресурсів, підрядників тощо); фінансові ризики (брак необхідних для реалізації інноваційних проєктів коштів, погіршення фінансового стану підприємства тощо); ризики управління персоналом (нездатність штатних працівників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проєкт тощо) [11].

У табл. 1 наведено сукупність позитивних та негативних рис інноваційного ризику для промислового підприємства-інноватора.



Рис. 3. Методи управління ризиками інноваційної діяльності (сформовано авторами на основі джерела [11])

Таблиця 1

**Позитивні та негативні риси інноваційного ризику промислових підприємств**

(доповнено авторами на основі джерела [12, с. 146])

Стримуючий фактор (негативна сторона)	Шанс на успіх (стимулююча сторона)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прямі фінансові втрати внаслідок несприйняття новинки ринком;</li> <li>– втрачені можливості внаслідок концентрації зусиль на неперспективних напрямках;</li> <li>– перебудова налагодженої системи взаємодії з економічними контрагентами;</li> <li>– складнощі фінансування інноваційної діяльності, результат якої є невизначеним;</li> <li>– перебудова традиційної налагодженої системи функціонування підприємства та управління ним;</li> <li>– високі витрати на залучення висококваліфікованих фахівців з інших установ;</li> <li>– втрата іміджу внаслідок провалу інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Випередження конкурентів;</li> <li>– можливість використати переваги першовідкривача, зокрема цінову стратегію «зняття вершків»;</li> <li>– розширення адаптаційних можливостей підприємства-інноватора до зміни ситуації на ринку;</li> <li>– підтримання інтересу споживачів шляхом надання їм більш досконалих видів продукції;</li> <li>– зростання іміджу підприємства-інноватора;</li> <li>– проникнення у нові, найбільш привабливі з економічного погляду сфери діяльності;</li> <li>– реалізація творчого потенціалу працівників та менеджерів підприємства-інноватора;</li> <li>– удосконалення організаційної структури управління;</li> <li>– покращення фінансових результатів</li> </ul>

Виходячи з тез, неведених у табл. 1, можемо зробити висновки, що підприємствам для стабільної роботи та збереження своїх конкурентних позицій, а в подальшому для збільшення ринку збуту своїх товарів/послуг та випередження конкурентів впро-

вадження інноваційних проєктів є необхідною умовою. В. Жежуха у своїй роботі виділяє види інноваційних ризиків залежно від наслідків, які вони можуть мати для підприємства-інноватора в процесі безпосередньої реалізації інноваційного проєкту [13]. Розглянемо їх у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

**Інноваційні ризики та їх вплив на інноваційні проєкти**  
(доповнено авторами на основі джерела [13])

Сила впливу на інноваційні проєкти	Ризики
Істотний вплив (ризики мікросередовища)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організаційні ризики (неефективна стратегія інноваційної діяльності підприємства, погане організування підрозділів, які займаються інноваційними розробками, неефективно побудовані канали поширення інформації в процесі інноваційної діяльності, можливі конфлікти в процесі реалізації інноваційних розробок, невдало підібрані стилі керівництва та форми влади тощо);</li> <li>– маркетингові ризики (неефективний підбір відповідних маркетингових стратегій пропагування та впровадження інновацій);</li> <li>– продуктові ризики (неефективний підбір відповідних технологій, постачальників ресурсів, підрядників, неякісно організована система управління запасами тощо);</li> <li>– фінансові ризики (брак необхідних для реалізації інноваційних проєктів коштів, погіршення фінансового стану підприємства, складність одержання зовнішніх позик для фінансування інноваційних проєктів тощо);</li> <li>– ризики управління персоналом (неспроможність штатних працівників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проєкт, плінність кадрів, неефективна система мотивування працівників, які задіяні в процесі інноваційної діяльності тощо)</li> </ul>
Середній вплив (ринкові ризики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складність прогнозування кон'юнктури у тій чи іншій сфері діяльності;</li> <li>– зростання рівня конкуренції;</li> <li>– існування різноманітних бар'єрів входження на ринок з інноваційними продуктами тощо</li> </ul>
Найменший вплив (ризики макросередовища)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складність прогнозування кон'юнктури на загальнодержавному та світовому рівнях;</li> <li>– зміна валютних курсів, відсоткових ставок;</li> <li>– зміна принципів оподаткування;</li> <li>– зміна митних правил;</li> <li>– політичні обставини;</li> <li>– зміна смаків та вподобань споживачів;</li> <li>– зниження рівня їх купівельної спроможності тощо</li> </ul>

У процесі управління інноваційними ризиками менеджер повинен розв'язати кілька проблем [15]: оцінити можливі збитки, пов'язані з інноваційними ризиками; визначити або прийняти інноваційні ризики чи відмовитися від виконання певного виду інноваційної діяльності, що спричиняє їх виникнення; прийняти рішення про те, чи нести самостійно всю відповідальність за інноваційні ризики, чи передати частину або всю відповідальність за них іншим суб'єктам. Слід відмітити, що для тих інноваційних ризиків, за які підприємство несе повну відповідальність необхідно розробити програму управління ними, основною метою котрої є зниження можливих втрат. При управлінні інноваційним ризиком керівництво підприємства займає провідну позицію, адже воно схвалює програму заходів, спрямованих на зменшення рівня ризику. Тому досить важливо, щоб остаточні рішення з приводу заходів

щодо управління інноваційними ризиками ухвалювалися саме вищим керівництвом.

**Висновки.** Для підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні необхідно забезпечити якісний процес управління інноваційними ризиками, який полягає не в повному їх виключенні, а у визначенні допустимих меж, що дозволить мінімізувати негативні наслідки настання ризикової події. Механізм з управління інноваційними ризиками вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, швидкого реагування на можливі сценарії розвитку подій та значних затрат енергії та досвіду. Основним елементом процесу управління інноваційними ризиками є вибір методів реагування на виявлені та оцінені ризики. Сьогодні система методів управління ризиками в інноваційних проєктах не є достатньо ефективною. Однак саме прагнення України до Європейської ін-

теграції визначає актуальність їх впровадження в інноваційні проекти. Завдяки цьому вона повинна бути конкурентоспроможною на Європейському ринку. Ризик можна знизити, але уникнути його у повному обсязі в інноваційній діяльності немож-

ливо. Сучасним підприємствам цей факт потрібно прийняти та працювати в напрямі зниження впливу ризиків, що сприятиме привабливості України на світовому ринку для інвестицій.

#### Література

1. Землянкін А. І., Підоричева І. Ю., Ніколаєнко А. І. Проект нової редакції Концепції розвитку національної інноваційної системи України (на період 2016 – 2026 років). *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 197–206.
2. Підоричева І. Ю. Україна у науково-технологічному та інноваційному просторах Європейського Союзу: проблеми, позитивні зрушення та напрями інтеграції. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 36–52.
3. Індекс промислового виробництва України. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/>.
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 505 с.
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Москва: Директмедіа Паблішинг, 2014. 400 с.
6. Штучний інтелект завдяки Simatic. URL: <https://new.siemens.com/ua/ru/products/avtomatizatsiya-promyshlennosti/sistemy-avtomatizatsii/promyshlennyye-sistemy-avtomatizatsii-simatic/io-systems/shtuchnyy-intelekt.html>.
7. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
8. Державна служба статистики України. Статистична інформація про Україну (база даних). 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Звіт про глобальну конкурентоспроможність / WEF (Світовий економічний форум). 2019. 666 с.
10. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 800 с.
11. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ, 2004. 557 с.
12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2007. 281 с.
13. Жежуха В. Й. Ризики інноваційної діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. № 2. С. 177–182.
14. Сотніков В. І., Сотнікова О. О. Періодизація життєвого циклу інноваційного процесу. *Економіка розвитку*. 2011. № 2(58). С. 56–58.
15. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282 – 291.
16. Вірменська О. М. Фінансування інновацій відповідно до етапів життєвого циклу. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 205–209. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_10/205.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_10/205.pdf).
17. Иванов В. В. Национальная инновационная система как институциональная основа экономики постиндустриального общества. *Инновации*. 2004. №5.
18. Ляшенко В. І., Підоричева І. Ю., Буравченко С. Г., Стеценко О. В. Формування наукових парків: світовий досвід та можливі орієнтири для інноваційного відновлення економіки Донбасу. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 4–26.

#### References

1. Zemliankin, A. I., Pidorycheva, I. Yu., Nikolaienko, A. I. (2016). Proekt novoi redaktsii Kontseptsii rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy (na period 2016 – 2026 rokiv) [Draft of the new edition of the Concept of the Development of the National Innovation System of Ukraine (for the period 2016-2026)]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (45), pp. 197-206 [in Ukrainian].
2. Pidorycheva, I. Yu. (2020). Ukraina u naukovo-tekhnologichnomu ta innovatsiinomu prostorakh Yevropeiskoho Soiuzu: problemy, pozytyvni zrushennia ta napriamy intehratsii [Ukraine in the scientific-technological and innovation spaces of the European Union: problems, positive results and integration directions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (60), pp. 36–52. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-36-52](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-36-52) [in Ukrainian].
3. Indeks promyslovoho vyrobnytstva Ukrainy [Index of industrial production of Ukraine]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/> [in Ukrainian].
4. Krasnokutska, N. V. (2013). Innovatsiinyi menedzhment [Innovative management]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
5. Schumpeter, J. (2014). Teoriya ekonomicheskogo rozvitya [Theory of economic development]. Moscow, Directmedia Publishing [in Russian].
6. Shtuchnyi intelekt zavdiaky Simatic [Artificial intelligence thanks to Simatic]. Retrieved from <https://new.siemens.com/ua/ru/products/avtomatizatsiya-promyshlennosti/sistemy-avtomatizatsii/promyshlennyye-sistemy-avtomatizatsii-simatic/io-systems/shtuchnyy-intelekt.html> [in Ukrainian].
7. Nozdrina, L. V., Yashchuk, V. I., Polotai, O. I. (2010). Upravlinnia proektamy [Project management]. Kyiv, Center for Educational Literature. 432 p. [in Ukrainian].
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Zvit pro hlobalnu konkurentospromozhnist [Global Competitiveness Report]. (2019). *WEF (World Economic Forum)*. 666 p. [in Ukrainian].
10. Lambin, Jean-Jacques. (2016). Menedzhment, oriyentirovanny na rynek [Market-oriented management]. Transl. from English. St. Petersburg, Piter, 2016. 800 p. [in Russian].
11. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2004). Ryzikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv, KNEU. 557 p. [in Ukrainian].
12. Iliashenko, S. M., Shypulina, Yu. S. (2007). Tovarna innovatsiina polityka [Commodity innovation policy]. Sumy, University book. 281 p. [in Ukrainian].

13. Zhezhukha, V. Y. (2009). Ryzky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Risks of innovative activity of enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, Vol. 19, No. 2, pp. 177-182 [in Ukrainian].
14. Sotnikov, V. I., Sotnikova, O. O. (2011). Periodyzatsiia zhyttevoho tsykladu innovatsiinoho protsesu [Periodization of the life cycle of the innovation process]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 2(58), pp. 56-58 [in Ukrainian].
15. Verbitska, I. I. (2013). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 5, pp. 282-291 [in Ukrainian].
16. Virmenska, O. M. (2012). Finansuvannia innovatsii vidpovidno do etapiv zhyttevoho tsykladu [Financing innovations according to the stages of the life cycle]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 10, pp. 205-209. Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_10/205.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_10/205.pdf) [in Ukrainian].
17. Ivanov, V. V. (2004). Natsional'naya innovatsionnaya sistema kak institutsional'naya osnova ekonomiki postindustrial'nogo obshchestva [National innovation system as an institutional basis for the economy of a post-industrial society]. *Innovatsii – Innovation*, 5 [in Russian].
18. Liashenko, V. I., Pidorycheva, I. Yu., Buravchenko, S. H., Stetsenko, O. V. (2021). Formuvannia naukovykh parkiv: svitovy dosvid ta mozhlyvi oriientyri dlia innovatsiinoho vidnovlennia ekonomiky Donbasu [Developing Science Parks: Global Experience and Possible Guidelines for the Donbas Region's Innovative Economic Recovery]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (64), pp. 4–26. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-4-26](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-4-26) [in Ukrainian].

**Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах**

У статті розглянуто управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств, досліджено комплекс заходів які сприяють уникненню ризиків та подальшого розвитку інновацій на підприємстві. Визначено чинники, що стимулюють процес здійснення інноваційної діяльності на підприємствах. Проаналізовано структуру ризиків інноваційної діяльності промислових підприємств, окреслено групи чинників інноваційних ризиків. Розглянуто основні методи управління ризиками інноваційної діяльності промислових підприємств. Інноваційна діяльність підприємства є наслідком реалізації інноваційної політики, реалізованих ризиків та загроз. Виявлено існуючі проблеми, що виникають під час здійснення процесу управління інноваційною діяльністю, та визначено основні шляхи їх розв'язання.

*Ключові слова:* інновації, інноваційна діяльність, інноваційні ризики, інноваційна політика, підприємство, управління інноваційними ризиками.

**Fomichenko I., Bashtovyi V., Kozhurin D., Pakhomova O. Modern Aspects and Methods of Innovation Management at Domestic Enterprises**

The article considers the management of innovation activities of domestic enterprises, explores a set of measures that help avoid risks and further development of innovation in the enterprise. Factors that stimulate the process of innovation in enterprises are identified. The structure of risks of innovative activity of industrial enterprises is analyzed, groups of factors of innovative risks are outlined. The basic methods of risk management of innovative activity of industrial enterprises are considered. The innovative activity of the enterprise is a consequence of the implementation of innovation policy, realized risks and threats. The existing problems that arise during the process of innovation management are identified, and the main ways to solve them are identified.

*Keywords:* innovation, innovation activity, innovation risks, innovation policy, enterprise, innovation risk management.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2022