

**Йохна Віталій**

кандидат економічних наук, науковий співробітник

*Хмельницький національний університет, Україна*

**Руслан Романів**

аспірант

*Хмельницький національний університет, Україна*

**Фінансова стратегія інноваційно-орієнтованих підприємницьких структур: вплив на фінансово-економічну стійкість**

*Abstract.* У статті акцентовано на необхідності проведення глибоких структурних змін в економіці України для відновлення її здатності функціонувати на конкурентних ринках. Підкреслено роль інноваційно-орієнтованих підприємницьких структур в цьому процесі. Водночас вказано на проблему нестачі в них фінансових коштів, необхідних для реалізації інноваційних розробок. Висловлено авторську позицію, що ця проблема має розглядатися через призму збереження ними фінансово-економічної стійкості під час інноваційних змін. Зазначено, що ці питання відносяться до функціоналу фінансового менеджменту і вирішуються під час формування фінансової стратегії. Показано зв'язок інноваційної та фінансової стратегій підприємницьких структур в ході реалізації проєктів розвитку і окреслено ті їх аспекти, які необхідно вирішити в ході формування фінансової стратегії для підтримання фінансово-економічної стійкості бізнесу під час інноваційних змін.

**Keywords:** трансформація економіки, інвестиційні процеси, проєкти інноваційного розвитку, функціональні стратегії, динамічна стійкість підприємства, інтеграція, інвестиційна синергія, Ukraine

Економіка України в її теперішньому стані не здатна забезпечувати реалізацію багатьох завдань суспільного розвитку – адже майже повністю зруйновано провідні промислові підприємства, які давали змогу брати участь у міжнародному обміні товарами і послугами. Це, передусім, підприємства металургійної, хімічної промисловості, електротехнічного і транспортного машинобудування, агропереробки. Відсутність достатнього обсягу податкових надходжень суттєво погіршує можливості країни відновлювати цивільну інфраструктуру, яка щодень зазнає нових руйнувань. А тим більше – підтримувати і нарощувати обороноздатність збройних сил для відстоювання суверенітету країни і відновлення її в міжнародно визнаних кордонах.

Для того, щоб Україна в своєму повоєнному стані знову стала конкурентним учасником глобального ринку, уже недостатньо відновити національну економіку в її довоєнному форматі. Аналіз процесів, які відбуваються на глобальному ринку показує, що багато традиційних експортних позицій Україною втрачено і відновлення їх мало ймовірне. Необхідні будуть значні зміни в структурі національної економіки. З одного боку, вони мають бути обґрунтованими з погляду повоєнної стратегічної перспективи, яка формуватиметься з урахуванням вимог нового технологічного переходу, а з іншого – мають забезпечувати резилієнтність економіки. Тобто – стійкість до постійних безпекових викликів, якими наповнене середовище господарювання у мінливому і малопрогнозованому сучасному періоді розвитку суспільств і економік. І особливо в Україні, де спектр безпекових викликів охоплює набагато більше відтінків.

Проблемам вирішення складних і взаємопов'язаних завдань розвитку соціально-економічних систем присвячені дослідження багатьох науковців [1-9]). В них чільне місце належить питанням обґрунтування інноваційно-інвестиційних процесів, завдяки яким Україна має знайти нові конкурентні

можливості для виходу на міжнародні ринки, оптимізуючи при цьому інвестиційні потреби та мінімізуючи підприємницькі ризики. Актуальність цих завдань для сучасних підприємців, що прагнуть адаптувати свої бізнес-системи до роботи в складних умовах безпекових ризиків і мінливих ринків є безперечною, про що свідчать дослідження багатьох науковців і практиків [5-10]. Серед проблем, які виділяють науковці, перше місце відводиться нестачі фінансових ресурсів, особливо у секторі малого і середнього бізнесу [6; 8; 10]. Його представники вважаються найбільш інноваційно-активними в силу своєї націленості на пошук нових споживчих ніш, не зайнятих великими компаніями, що дає їм змогу підтримувати свою діяльність. Однак у багатьох випадках така діяльність не дає змоги акумулювати достатню кількість фінансових ресурсів, щоб забезпечити масштабування і розвиток бізнесу. І в разі настання додаткових ризиків в ході реалізації відповідних проєктів, підприємство може втратити здатність відновлювати динамічну рівновагу [8-10]. Авторська позиція полягає в тому, що проблема нестачі фінансових коштів, необхідних для реалізації підприємницькими структурами інноваційних розробок, має розглядатися в тісному зв'язку з проблемою збереження ними фінансово-економічної стійкості під час інноваційних змін, що відноситься до функціоналу фінансового менеджменту і втілюється у рішеннях, якими наповнюється фінансова стратегія. Доведення правомірності такої позиції і визначило мету даного дослідження.

**Мета дослідження** – з урахуванням масштабності завдань інвестиційного забезпечення проєктів інноваційно-технологічного розвитку економіки України, необхідних для відновлення її здатності функціонувати на конкурентних ринках показати зв'язок інноваційної та фінансової стратегій підприємницьких структур в ході реалізації проєктів розвитку і окреслити ті їх аспекти, які необхідно вирішити в ході

формування фінансової стратегії для підтримання фінансово-економічної стійкості бізнесу під час інноваційних змін.

**Викладення основного результату досліджень.** Мінливість і невизначеність сучасного глобального бізнес-середовища примушує підприємців бути адаптивними, своєчасно реагуючи на стан ринку і пропонуючи потенційним споживачам ті продукти, які є для них найбільш корисними для задоволення їх актуальних потреб. Така своєчасність, і тим більше – проактивні дії, спрямовані на випередження конкурентів, потребують постійного моніторингу ринку інновацій у зонах стратегічного господарювання, кваліфікованого аналітичного опрацювання ринкової інформації, творчого результативного пошуку для вирішення інноваційних завдань, а насамкінець – фінансового забезпечення їх реалізації у терміни, прийнятні з погляду ринкової динаміки.

Наведений перелік дій окреслює контури специфічної діяльності, без якої підприємству складно утримувати свої позиції на ринку – діяльності інноваційної. Сучасні підприємства мусять бути інноваційно-орієнтованими, навіть якщо попит на їх продукцію є стабільним в силу традиційності споживчих переваг. Однак чим мінливішими є споживчі переваги цільових груп покупців продукції підприємства, тим більше уваги його менеджмент має приділяти питанням ефективного управління інноваційною діяльністю – передусім, для забезпечення її результативності. І, водночас, для підтримання підприємства в стані динамічної рівноваги під час інноваційних змін. І якщо перше завдання вирішується в межах підсистеми інноваційного менеджменту, то друге – потребує розробки адекватної фінансової стратегії, що здійснюється фінансовими аналітиками і топ-менеджерами для оцінки та управління власними фінансовими ресурсами підприємства або ж в процесах перемовин з інвесторами у разі залучення додаткових коштів для реалізації проєктів розвитку (табл.1)

**Зміст завдань ключових функціональних стратегій інноваційно-орієнтованого підприємства за етапами життєвого циклу розвитку**

Функціональні стратегії	Зміст завдань функціонального менеджменту за етапами життєвого циклу розвитку підприємства		
	Народження ідеї	Динамічне зростання	Зрілість і стагнація
Інноваційна	Пошук перспективної підприємницької ідеї, яка лежатиме в основі створюваного бізнесу	Інноваційна діяльність для розвитку продукту і ринку, формування ефективних бізнес-процесів	Інноваційна діяльність з метою вдосконалення бізнес-системи і бізнес-процесів, формування нових бізнес-проектів
Фінансово-інвестиційна	Визначення оптимального способу залучення капіталу для реалізації бізнес-проекту	Формування оптимальної структури капіталу у процесі розширеного відтворення	Аналіз умов і обґрунтування доцільності реалізації нових напрямів діяльності; розробка субстратегій фінансування інноваційних проектів для забезпечення динамічної стійкості підприємства

Джерело: сформовано на основі [8-12].

Інноваційна стратегія сучасного підприємства, яке функціонує в конкурентному просторі, «націлена на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток» [5, с. 60]. І хоча під час реалізації інноваційних проектів розробляється цілий комплекс функціональних стратегій (серед яких важливою є й маркетингова, і кадрова, і виробничо-операційна та ін.), але вони підпорядковуються завданням інноваційної стратегії, а реалізуються завдяки відповідності цим завданням обсягів і структури фінансового забезпечення [5, с. 70].

Як видно з табл.1, має місце тісний взаємозв'язок інноваційної та фінансової стратегій інноваційно-орієнтованого підприємства – кожному із етапів розвитку підприємницької ідеї властивий певний рівень інвестиційної активності, певні джерела поповнення фінансових ресурсів і напрями їх розподілу. Зокрема, на етапі появи нової ідеї важливо фінансово забезпечити входження нового продукту на ринок (при цьому

мінімізуючи відповідні витрати); на етапі розвитку бізнесу і зростання – важливо фінансувати НДПКР для диференціації продуктового ряду (актуально для підприємств, що виготовляють продукцію переважно на замовлення і малими партіями – для кількісного зростання їм необхідно максимально індивідуалізувати базову модель під вимоги конкретних споживачів). На етапі уповільнення зростання (чи навіть стагнації), коли попит на новинку вичерпується і життєвий цикл інноваційного продукту завершується для основних цільових споживачів, доцільно змінити підходи до її позиціонування (для розширення ринкової ніші) або ж вести підготовку до реалізації нового проєкту, що може потребувати технологічних змін (а значить – додаткового фінансування).

Отже, фінансова стратегія має пов'язувати плани розвитку із планами фінансового забезпечення їх реалізації, вказувати довгострокові цілі фінансової діяльності підприємства і обирати найбільш ефективні способи їх досягнення. І для реалізації завдань інноваційного розвитку фінансова стратегія має охоплювати комплекс заходів, які, з одного боку, мінімізуватимуть витрати фінансових ресурсів на реалізацію проєктів розвитку, зокрема – через зменшення ризиків залучення капіталу для реалізації вказаних завдань, а з іншого – забезпечуватимуть динамічну стійкість підприємства у стратегічній перспективі [10].

На жаль, фінансові ресурси багатьох українських підприємств наразі не можна назвати достатніми для реалізації завдань розвитку. В умовах війни зовсім мало підприємств вкладають кошти у науково-дослідницьку діяльність або ж планують реалізацію доволі масштабних інноваційно-інвестиційних проєктів. Згідно даних офіційної статистики, в 2023 році здійснювали наукові дослідження і розробки лише 99 представників підприємницького сектору (це на третину менше, ніж у довоєнному 2021 році, коли такі дослідження вели 137 підприємств). А з галузі переробної промисловості спрямували кошти на НДДКР всього 9 підприємств, хоча і в

минулі роки таких підприємств було зовсім небагато (10 у 2021 р і 7 у 2022 р.) [13]. Очевидно, що під час війни наукові дослідження і розробки втратили пріоритетність навіть у тих підприємств, які їх вели. Виняток складають лише ті дослідження, що можуть дати цінний результат передусім для потреб оборони. Водночас релокація багатьох промислових підприємств України в західні регіони (які наразі є відносно безпечними з погляду фізичного руйнування), ставить на порядок денний їх менеджменту питання розвитку – тому що для продовження бізнесу в новій локації зазвичай необхідні суттєві організаційні зміни. І вони можуть мати не тільки адаптивний характер, а й передбачати реалізацію проєктів інноваційно-технологічного характеру – для диверсифікації бізнесу чи його доповнення тими складовими, що відповідають вимогам часу (наприклад, в контексті енергонезалежності чи екологічної нейтральності). В тому числі – з урахуванням інтеграційних можливостей тих представників підприємницького сектору, які можуть виступати осередками технологічних кластерів, втягуючи в них і малий бізнес [14].

Так, багатопрофільна компанія «Епіцентр» (до складу якої входять не тільки мережа будівельних гіпермаркетів, а й агропідприємства), нині вкладає значні кошти у створення виробничих потужностей для агропереробки – у 2023 р. компанія інвестувала понад 7,8 млрд. грн у проєкти розвитку переробної промисловості, відновлюваної енергетики, логістичних хабів. Компанія Uninvest, яка є виробником пакувальних виробів для індустрії харчування, у 2023 р. інвестувала близько 300 млн грн у будівництво нового цеху в індустріальному парку «Фастіндастрі» (Київська обл.). Інвестпроєкт передбачає запуск лінії з виробництва екоупаковки – технологічне обладнання для цього ввезли в Україну із застосуванням впроваджених у 2022 р. українським законодавством стимулів щодо імпортного мита та ПДВ. І це позитивно вплинуло на обсяг інвестиційних потреб, скоротивши їх на величину цих платежів.

До активних інвесторів відносяться і компанії «Київстар» і «Дата груп», які розширюють та інноваційно переоснащують свої комунікативні мережі. У 2024 р. має завершитися угода з придбання NJJ Holding компаній Датагруп-Volia і lifecell із подальшим їх об'єднанням. Надалі відбудеться запуск значної програми з інвестиціями в мережу, ліцензії, обладнання та розширення інфраструктури фіксованого та мобільного зв'язку в Україні заради подолання цифрового розриву. Загалом це \$1,5 млрд, в які входять сума угоди та інвестиційні зобов'язання на п'ять років [15]. Але це потужні компанії, що мають значні ресурсні можливості і є фінансово спроможними для того, щоб розробляти нові проєкти і розвивати бізнес. Реалізація ними навіть масштабних проєктів не загрожує втраті фінансово-економічної стійкості. Тому вони, використовуючи сприятливу кон'юнктуру ринку, інвестують значні кошти (як свої, так і позичкові) у масштабування бізнесу або його розвиток у дотичних та перспективних сферах.

Зокрема, корпорація «Біосфера», яка входить до числа найбільших виробників товарів для дому, скористалася унікальною можливістю вийти на food-ринок – зайняти велику нішу на українському ринку чаю після вибуття з нього російських чайних компаній. У 2024 р. вона інвестувала близько \$20 млн у створення виробництва для фасування і пакування чорного та зеленого чаю, яке компанія запустила у Дніпрі. Серед актуальних інвестпроєктів «Біосфери» є і придбання газотурбінної установки потужністю 1,5 МВт, яка забезпечуватиме електроенергією найбільш енергоємні виробництва корпорації в Україні [15].

Активно розвивається і «Нова пошта», яка під час повномасштабної війни розпочала активну експансію на ринки ЄС – щоб українці за кордоном могли отримувати послуги надійної та зручної доставки, до якої вони звикли вдома. Компанія об'єднала свої закордонні представництва під брендом Nova Post. На липень 2024 року було відкрито 102 відділення Nova Post у 13 країнах

Європи включно із Великою Британією. Її інвестиції в дослідження та розвиток залишаються стабільно високими – у 2021 р. в компанії створено спеціалізований відділ Nova Digital, який цілеспрямовано працює над новими діджитал-продуктами, що покращують сервіс для клієнтів. Нині в ньому працюють понад 500 висококласних спеціалістів з багаторічним досвідом розробки та широким спектром технологій, які стають основою для створення веб-додатків і програмного забезпечення для архітектур будь-якої складності та навантаженості [16].

Прикладів реалізації провідними українськими компаніями інвестиційних проєктів є доволі багато, та переважна більшість з них відносяться до сфери агропереробки, ритейлу або логістичного чи комунікаційного сервісу. Цього недостатньо для того, щоб зберегти і примножити економічний потенціал України. Його зростання в умовах високих безпекових ризиків можливе лише тоді, коли вихідний продукт, по-перше, матиме високу додану вартість, а по-друге – буде забезпечений платоспроможним попитом. Необхідно усебічно аналізувати ресурсний потенціал України для визначення тих сфер економічної діяльності, які можуть дати найкращий позитивний результат в структурних трансформаціях національної економіки. В тому числі – із залученням підприємницької ініціативи, яка опирається на можливості самоорганізації при вирішенні спільних проблем розвитку – особливо за відсутності достатнього обсягу ресурсів у тих суб'єктів підприємництва, які виступають ініціаторами інноваційних проєктів [17].

Високу результативність бізнесу в Україні показують підприємства промислового сектору. Це показав проведений нами аналіз – обсяг реалізації продукції з розрахунку на одне промислове підприємство України набагато більший, ніж в інших сферах економічної діяльності і поступається місцем тільки сфері фінансової діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

**Порівняльні результати економічної діяльності підприємств України  
у 2022 році з розрахунку на один суб'єкт господарювання**

	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд. грн	Кількість суб'єктів господарювання, од.	Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) з розрахунку на один СГ, млн. грн
Сільське, лісове та рибне господарство	682,41	53281	12,81
<b>Промисловість</b>	<b>4008,47</b>	<b>102500</b>	<b>39,11</b>
Будівництво	264,52	44720	5,91
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	4452,09	661158	6,73
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	541,96	88184	6,15
Тимчасове розміщення й організація харчування	38,18	57734	0,66
Інформація та телекомунікації	292,11	295912	0,99
<b>Фінансова та страхова діяльність</b>	<b>483,03</b>	<b>9261</b>	<b>52,16</b>
Операції з нерухомим майном	124,79	79131	1,58
Професійна, наукова та технічна діяльність	296,46	137409	2,16
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	102,98	45891	2,24
Освіта	5,73	17450	0,33
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	179,95	32268	5,58
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8,48	13548	0,63
Надання інших видів послуг	4,69	94129	0,05
Усього	11485,86	1732576	6,63

Джерело: складено на основі [18]

Сільське, лісове та рибне господарство також відноситься до секторів, що залишаються привабливим для вкладення капіталу. Як видно з табл.2, за обсягом виручки від реалізації продукції сільськогосподарські виробники займають третє місце в загальному переліку економічної результативності суб'єктів господарювання України в 2022 р. І це при

тому, що значна частина виручки була втрачена внаслідок руйнувань логістики і захоплення частини території окупаційними військами.

Зважаючи на значні прибутки агросектору навіть під час повномасштабного вторгнення, вони наразі є найбільш інвестиційно спроможними серед українських суб'єктів господарювання. Про це свідчать аналітичні дані щодо підприємств, які отримали найбільший прибуток за результатами 2023 р. Так, Топ-10 українських агровиробників у 2023 р. заробили 86,57 млрд грн. Це на 35% більше, ніж їхні заробітки 2022 року, та майже у 1,5 рази більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення (59,66 млрд грн) [19]. Вкладаючи інвестиції у проекти розвитку промислового виробництва (причому в тих напрямках, які забезпечуватимуть найбільше прирощування обсягів доданої вартості), вони можуть суттєво змінити структуру національної економіки. Зокрема, такий шлях уже вибрала Вінницька птахофабрика групи МХП – і в липні 2024 р. вона змінила свій КВЕД та потрапила до Топ-10 компаній переробної промисловості [19].

Через ускладнення логістичних операцій, пов'язаних з експортом сільськогосподарської сировини, інші агрохолдинги також активно інвестують у створення підприємств з агропереробки. І це однозначно позитивні процеси, які підтримуються не державному рівні – адже створення мережі індустріальних парків з пільговим оподаткування операцій технологічного забезпечення виробництва передусім стосується переробних підприємств.

Та в умовах війни зростають шанси для створення і масштабування високотехнологічних бізнесів, які можуть вирости із стартапів, що дають змогу використовувати штучний інтелект для вирішення пов'язаних із воєнними діями завдань. Уже зараз конкуренція в цій галузі надзвичайно висока – розробок прототипів багато, можна працювати над їх модифікаціями під конкретні потреби, але розробники не мають для цього

достатньо інвестиційних ресурсів. Так, на початок 2024 р. потенційно привабливих українських технологічних стартапів налічувалось понад 2000 одиниць – та для їх реалізації необхідно близько 11 млрд. грн. інвестиційного капіталу [20], якого в країні немає. Держава ж в нинішніх умовах спроможна лише інституційно підтримувати окремі, найбільш значущі для регіону чи галузі проекти. Наприклад, розбудову інфраструктури індустріальних парків планується здійснювати частково і за інвестиційної підтримки держави, хоча більша частина інвестиційних потреб забезпечуватиметься за рахунок регіональних бюджетів і коштів приватних інвесторів. Цінність такої інфраструктури полягає в зменшенні інвестиційних потреб для реалізації інноваційних проєктів – і це дає змогу долучитися до розвитку промислового сектору малим і середнім підприємствам. Фактично індустріальні парки виконуватимуть функції «інститутів спільної дії» [17] і ставатимуть центрами кристалізації дрібносерійного промислового виробництва навколо основних виробників. Це надзвичайно важливо для малого та середнього бізнесу – адже, по-перше прискорюватиме реалізацію масштабних інноваційних проєктів, розширюючи ринкові можливості всіх учасників. А по-друге, може допомогти вирішити проблему збереження фінансової стійкості учасників інноваційних змін, зменшуючи потенційно можливі розриви у фінансових потоках в процесі реалізації проєктів у разі виникнення нових непередбачених ризиків.

Звичайно, держава може точково використовувати деякі фінансові інструменти для стимулювання розвитку бізнесу – у тих сферах економічної діяльності, які визначено стратегічно важливими у певному історичному періоді. І в умовах війни в Україні такі інструменти застосовуються, про що йдеться в роботі В.Білик [21]. В цьому контексті можна позитивно оцінити рішення уряду щодо пільгового кредитування агропідприємств за програмою «5-7-9» – такі кредити доступні як малим фермерським господарствам, так і середнім підприємствам. Важливо лише

належним чином обґрунтувати бізнес-проект, довівши його здійснимість в умовах високих безпекових викликів. Галузь агропереробки в Україні віднесена до стратегічно важливих, тому використання стимулюючих фінансових інструментів є об'єктивно виправданим способом активізації розвитку бізнесу в цій сфері. Так само обґрунтованими є рішення уряду щодо звільнення від ПДВ імпортних операцій, пов'язаних із товарами, необхідними для виготовлення високотехнологічних видів продукції, що застосовується для оборони країни та відновлення енергетики. І таких прикладів є достатньо.

Але в ринковій економіці участь держави у вирішенні проблеми підтримання фінансово-економічної стійкості підприємств інституційно обмежена – кожен суб'єкт господарювання бере на себе відповідальність за наслідки реалізації ухвалених рішень. І питання збереження фінансово-економічної стійкості під час реалізації інноваційних проєктів відносяться саме до таких – тому мають усебічно опрацьовуватися при формуванні фінансової стратегії.

Як відзначалось у роботі [9], кваліфіковані рішення у сфері фінансового менеджменту можуть доволі суттєво зменшити інвестиційні потреби підприємства, забезпечуючи так званий «інвестиційний синергізм» – за рахунок наявних виробничих потужностей, загальних запасів сировини, наукових досліджень і розробок, загальної технологічної бази і обладнання, що можуть використовуватися у різних сферах діяльності підприємства. Водночас розвиток підприємства має відбуватися зі збереженням динамічної рівноваги у ході оновлення чи диверсифікації існуючих бізнес-процесів. І завданням фінансової стратегії є забезпечення мінімальних втрат динаміки такого розвитку, що може мати місце при порушенні балансу між поточним виробництвом, фінансові потреби якого мають бути більш-менш сталими (статична фінансова стійкість) і підготовкою до організаційних змін та їх здійснення в процесі реалізації

інноваційного проєкту, коли фінансові потоки змінюються не тільки за обсягами, а й за структурою.

Підсумовуючи завдання, які стоять перед фінансовим менеджментом підприємства в ході розроблення фінансової стратегії для здійснення інноваційних змін, доцільно скористатися висновками, зробленими Н. Захаровою. Вона акцентує на тому, що фінансова стратегія має забезпечити: а) необхідними фінансовими ресурсами операційну та інвестиційну діяльність підприємства на плановану перспективу; б) максимально ефективного використання фінансового потенціалу підприємства; в) формування ефективних фінансових відносин підприємства з інвесторами, банками, державою, партнерами і контрагентами; г) спроможність активного маневрування фінансовими ресурсами для підтримання фінансової безпеки і фінансово-економічної стійкості підприємства, його платоспроможності і ліквідності; д) ідентифікацію ймовірних ризиків та обґрунтування методів управління ними; е) вибір оптимальних (чи найбільш раціональних) способів досягнення фінансових цілей [12]. Додамо до цього, що частина із названих цілей може бути віднесена до переліку тих, що описують статичну стійкість підприємства (коли воно функціонує в режимі простого чи розширеного відтворення), а частина – описує динамічну стійкість, яка має бути досягнута підприємством при реалізації проєктів розвитку. І саме динамічною стійкістю мають характеризуватись інноваційно-орієнтовані підприємницькі структури – адже це даватиме змогу їм входити у нові сфери підприємницької діяльності, зміцнювати свої позиції на ринку і кількісно зростати. Тому заходам з її забезпечення має приділятися особлива увага при розробленні фінансової стратегії. У табл. 3 нами відображено зв'язок між типом розвитку підприємства, реалізація проєктів якого потребує певного виду стійкості, динамікою показників стійкості і найбільш вагомими чинниками ризику її втрати.

**Умови та параметри забезпечення фінансово-економічної стійкості  
промислових підприємств в ході реалізації проєктів розвитку**

Тип розвитку підприємства	Вид стійкості підприємства	Ключові показники стійкості	Основні чинники ризику втрати стійкості
Перегрупування і скорочення основних процесів як підготовка до майбутніх змін	Фінансова стійкість в короткостроковій перспективі	Показники ліквідності і платоспроможності	Внутрішні чинники, зумовлені помилками при розробленні конкурентної і функціональних стратегій підприємства
	Фінансова стійкість в довгостроковій перспективі	Структура капіталу, забезпеченість запасів і витрат джерелами їх формування	
Просте відтворення	Статична економічна стійкість	Показники стійкості тренду кінцевих показників діяльності	Внутрішні чинники, зумовлені змінами стандартів всередині підприємства і опором персоналу цим змінам. Зовнішні чинники, зумовлені довгостроковим характером інвестиційних рішень
Розширене відтворення (адаптація та пасивне очікування)	Динамічна економічна стійкість	Показники змін ресурсного потенціалу, економічної доданої вартості, інтегрального рівня ризику	
Інтенсивне кількісне зростання (адаптація та пасивне очікування)			
Сталий розвиток (активне очікування і підготовка до змін)	Динамічна рівновага через забезпечення збалансованості інноваційних змін	Параметри економічного потенціалу, частка ринку, конкурентоспроможність підприємства	Зовнішні чинники та чинники, зумовлені специфікою інноваційних процесів і довгостроковим характером ухвалених рішень
Інноваційний розвиток			

Джерело: авторська розробка

Практика успішної реалізації трансформаційних процесів в сучасному бізнес-середовищі засвідчує, що сталий розвиток підприємств тісно

пов'язаний із їх здатністю використовувати як створені, так і залучені ззовні технології та інновації, що дає змогу поєднувати їх таким чином, щоб забезпечити розширення наявних технологічних можливостей у тих сферах, де вони можуть бути найефективнішими для задоволення споживчого попиту.

Очевидно, що в процесі планування інноваційних змін менеджменту малих та середніх підприємств необхідно усебічно аналізувати можливості входження у технологічні ланцюжки провідних іноземних чи вітчизняних компаній, використовуючи власні технологічні розробки. Це також сприятиме зменшенню загальних інвестиційних потреб для реалізації проєктів розвитку. До того ж, тісний зв'язок інноваційного і фінансового функціоналів проєктного менеджменту мінімізуватиме і ризики втрати фінансово-економічної стійкості підприємства в процесах реалізації проєктів інноваційно-технологічного розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління інноваційним розвитком з урахуванням динамічної стійкості підприємства спрямоване на усунення протиріч у бізнес-системі, що з'являються в процесі інноваційних змін, на їх компенсацію – через налагодження системи чітких зворотних зв'язків між структурними підрозділами, що формують рішення у сфері інноваційного та фінансового менеджменту. Поняття динамічної стійкості знаходиться у прямому зв'язку зі фінансово-економічною стійкістю, яка може описуватися сукупністю економічних показників – зі збереженням їх позитивної тенденції. Однак цільовою функцією менеджменту в управлінні інноваційним розвитком будь-якого підприємства є зростання його конкурентоспроможності.

За достатнього рівня обґрунтованості проєктів розвитку за критеріями фінансової стійкості підприємство буде здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі. Економічний

результат реалізації проєктів розвитку найкраще відображається через показник економічної доданої вартості, в розрахунку якого враховується багато економічних характеристик діяльності. Це і величина операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, податку на прибуток, інвестиційних витрат, вкладених в основний капітал тощо. А також системи обмежень, що стосуються прийнятного для підприємства рівня рентабельності, обсягу використовуваних для реалізації проєкту фінансових ресурсів, співвідношення основного і оборотного капіталу і, звичайно, впливу фінансового та операційного важелів.

Важливо лише методично правильно підійти до обґрунтування сукупності показників для функціонального моніторингу реалізації проєктів розвитку з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства. Розробку сукупності таких показників для етапів розвитку промислового підприємства, що здійснює інноваційно-технологічне оновлення виробничої системи на засадах екологічно безпечного господарювання і визначено предметом наступних досліджень.

#### **Список використаних джерел**

[1] Arndt Ch., Jones S. Tarp F. (2010). Aid, Growth, and Development: Have We Come Full Circle?. *Journal of Globalization and Development*, Vol.1. Article 5. DOI: <https://doi.org/10.2202/1948-1837.1121>.

[2] Разумова Г.В., Оскома О.В, Перетяцько К.О. (2022). Інвестиційна діяльність в Україні та її вплив на національну економіку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 35–41. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-35-41](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-35-41).

[3] Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024 (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>.

[4] Заволока Ю. М. Інвестиційна поведінка суб'єктів підприємницької діяльності в трансформаційній економіці. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2009. Вип.3/1. С. 175-179.

[5] Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія /за наук. ред. В. В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.

[6] Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 285–288. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>.

[7] Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023 (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6>

[8] Скоропад І., Лазарєв О. Особливості забезпечення фінансової стійкості підприємств України в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 76–80. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-11>.

[9] Стадник В.В., Непогодіна Н.І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С.60-69

[10] Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.

[11] Романишин В. О., Бернадська А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62

[12] Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 39–49.

[13] Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021-2023) <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 29.07.2024)

[14] Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. (2018). Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*, no 16 (2), pp. 90–101. Doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.

[15] Топ-10 успішних компаній-інвесторів в Україні. URL: [dsnews.ua/economics/](https://dsnews.ua/economics/) (дата звернення 12.07.2024)

[16] Нова пошта сьогодні. <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today> (дата звернення 26.08.2024).

[17] Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 3. Т.1. С.9-15.

[18] Державний комітет статистики України. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2024).

[19] На 35% зросли доходи лідерів агропромисловості у 2023 році. <https://opendatabot.ua/analytics/index-agriculture-2024> (дата звернення 26.08.2024).

[20] Найбільша можливість в Європі з часів Другої світової війни. URL: [advantageukraine.com/ua](https://advantageukraine.com/ua) (дата звернення 16.02.2024).

[21] Білик В. Фінансово-економічна стійкість як умова формування потенціалу розвитку вітчизняного інноваційного бізнесу в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 9-14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-1>.