

"Detailed revenue breakdown". *IMF DATA*. <https://data.imf.org/regular.aspx?key=60991467>

Gorecki, M. A., and Letki, N. "Social Norms Moderate the Effect of Tax System on Tax Evasion: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment". *Journal of Business Ethics*, vol. 172 (2021): 727-746.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04502-8>

Medina, L., and Schneider, F. G. "Shedding Light on the Shadow Economy: A Global Database and the Interaction with the Official One". *CESifo Working Paper*, no. 7981 (2019).  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3502028>

Okafor, O. N. "Shaming of Tax Evaders: Empirical Evidence on Perceptions of Retributive Justice and Tax Compliance Intentions". *Journal of Business Ethics*, vol. 182 (2023): 377-395.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05011-y>

Payne, D. M., and Raiborn, C. A. "Aggressive Tax Avoidance: A Conundrum for Stakeholders, Governments, and Morality". *Journal of Business Ethics*, vol. 147 (2018): 469-487.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2978-5>

"Tax revenue (% of GDP)". *The World Bank*. <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS?view=chart>

"World Values Survey: Round Five – Country-Pooled Datafile Version". Madrid: JD Systems Institute, 2014. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV5.jsp>

"World Values Survey: Round Four – Country-Pooled Datafile Version". Madrid: JD Systems Institute, 2014. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV4.jsp>

"World Values Survey: Round Six – Country-Pooled Datafile Version". Madrid: JD Systems Institute, 2014. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>

"World Values Survey: Round Three – Country-Pooled Datafile Version". Madrid: JD Systems Institute, 2014. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV3.jsp>

World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile Version 5.0. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WVSA Secretariat, 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.14281/18241.20>

УДК 658.5  
JEL: D83; G32; O32  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-233-240>

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 РУЩИШИН М. О.

УДК 658.5  
JEL: D83; G32; O32

### Руцишин М. О. Формування системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємств

У статті наголошено на актуальності застосування стратегічного підходу до планування, залучення й ефективного використання фінансово-забезпечення реалізації інноваційно-технологічних проєктів вітчизняних підприємств за умов сучасних викликів і загроз. Констатовано, що інноваційна діяльність суб'єктів господарювання є невід'ємною, коли йдеться про зміцнення їх конкурентних позицій і забезпечення сталого й ефективного функціонування. При цьому, така діяльність потребує належного фінансового забезпечення. Відповідно, питання узгодження перебігу інноваційних процесів та їх фінансово-ресурсного забезпечення потребує застосування принципів та інструментів стратегічного менеджменту. Відповідно до цього в дослідженні вирішено завдання наукового обґрунтування методико-прикладних положень стосовно формування та впровадження системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Показано, що провідними елементами такої системи є: 1) актуалізація підходу до стратегічного характеру управління фінансовими ресурсами підприємств; 2) розвиток концептуального та методико-прикладного базису стратегічного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку суб'єктів господарювання; 3) побудова та дотримання сукупності принципів стратегування формування і використання фінансового забезпечення інноваційного розвитку бізнесу; 4) ідентифікація стратегічних пріоритетів політики довгострокового фінансового забезпечення інноваційної активності суб'єктів господарювання; 5) диверсифікація джерел формування фінансового ресурсу підтримки процесів інноваційного розвитку підприємств. Зроблено висновок про найбільш раціональний метод узгодження джерел формування фінансового забезпечення з перебігом процесів інноваційного розвитку підприємств на засадах побудови стратегічної матриці управління фінансовими ресурсами, в основі якої – етапи інноваційного процесу підприємства, а саме – фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва та збуту інноваційної продукції (послуг).

**Ключові слова:** підприємства, інноваційні процеси, інноваційний розвиток, фінансові ресурси, фінансове забезпечення, фінансовий менеджмент, система стратегічного управління в умовах воєнного стану.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 14.

**Руцишин Марія Олегівна** – здобувач ступеня доктора філософії, кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [marichka\\_r@i.ua](mailto:marichka_r@i.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9584-1555>

UDC 658.5  
JEL: D83; G32; O32

**Rushchyshyn M. O. Formation of a System of Strategic Management of Financial Resources for Innovative Development of Enterprises**

The article emphasizes the relevance of applying a strategic approach to planning, attracting, and effective use of financial support for the sake of implementation of innovation and technological projects of domestic enterprises in the face of modern challenges and threats. It is stated that the innovation activity of economic entities is integral when it comes to strengthening their competitive positions and ensuring sustainable and efficient functioning. At this, such activities require proper financial support. Accordingly, the issue of harmonizing the course of innovation processes and their financial and resource provision requires the application of principles and instruments of strategic management. In accordance with this, the study solves the problem of scientific substantiation of methodological and applied provisions regarding the formation and implementation of a system of strategic management of financial resources for innovative development of domestic enterprises. It is shown that the leading elements of such a system are: 1) actualized approach to the strategic nature of management of financial resources of enterprises; 2) development of the conceptual and methodological-applied basis of strategic management of financial support for innovative development of economic entities; 3) building of and adhering to a set of principles of strategizing when forming and using financial support for innovative business development; 4) identification of strategic priorities of the policy of long-term financial support of innovation activity of economic entities; 5) diversification of sources of formation of financial resources to support the processes of innovative development of enterprises. It is concluded that the most rational method of harmonizing the sources of formation of financial provision with the course of the processes of innovative development of enterprises on the basis of building a strategic matrix of management of financial resources, which is based on the stages of the innovation process of enterprise, namely, fundamental and applied research, design development, marketing, production and sale of innovative products (services).

**Keywords:** enterprises, innovation processes, innovative development, financial resources, financial support, financial management, strategic management system under martial law.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 14.

**Rushchyshyn Mariia O.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Finance, Money Turnover and Credit, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** marichka\_r@i.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9584-1555>

Інноваційний тип розвитку підприємств усе більше ототожнюється з безальтернативним досягненням високого рівня життєздатності в умовах кризи, воєнного стану та нестабільності в Україні, а також значних темпів цифровізації та інформаційної глобалізації. Суб'єкти господарювання, які інноваційно активні та постійно працюють над створенням, впровадженням і комерціалізацією інновацій, особливо технологічних, мають переваги у вищому рівні якості та попиту на їх продукцію (зовнішній ефект), а також у зростанні ефективності виробництва та збуту продукції та й загалом свого функціонування (внутрішній результат). Звідси їх більш міцне становище на ринку, а отже, і стабільність та наявність передумов до фінансово-економічної стійкості та розвитку.

Однак, як відомо, інноваційна діяльність має свої труднощі, з-поміж яких виділяються: високий рівень ризику, наявність спеціалізованих кваліфікованих кадрів, потреба в залученні істотного зовнішнього фінансування тощо. І саме фінансове забезпечення часто постає провідною перешкодою здійснення фундаментальних і прикладних досліджень підприємств на постійній основі. Отже, система фінансового менеджменту інноваційно активних вітчизняних підприємств має чітко визначати джерела формування відповідного фінансового ресурсу, умови його використання, ресурси та терміни погашення, ефективність капіталовкладень і т. ін.

Загалом, якісна інноваційна діяльність – це процес безперервний, який передбачає ведення активної інноваційної діяльності в різних сферах, за різними видами та типами інновацій і різноманітними продуктами підприємства, на різних ринках, стосовно

інновацій, що забезпечують технологічний прорив, значне поліпшення якості продукції, техніки та технології, модифікації окремих параметрів продукції чи бізнес-процесів. Іншими словами, підприємства, як правило, реалізують певний набір інноваційних проектів, що різняться за строками, складністю та трудомісткістю, очікуваними результатами, і все це ускладнює питання формування фінансового забезпечення інноваційного бізнесу, актуалізує завдання формування якісної й ефективної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємств.

Аналіз останніх публікацій науковців довів високу актуальність і необхідність безпосередньо стратегічного підходу до фінансового менеджменту у сфері фінансування процесів активізації інноваційної діяльності та загалом інноваційного розвитку, зокрема вітчизняних підприємств в умовах сьогодення.

Так, загальні питання управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, а також методи, принципи та засоби фінансування їх інноваційно-технологічної діяльності достатньо добре пропрацьовані в дослідженнях таких науковців, як О. Дибба [3], О. Кваша [4], А. Ковпака [5] та ін.

Безпосередньо фінансові механізми та інструменти економіко-ресурсної підтримки інноваційного розвитку суб'єктів господарювання стали предметом наукового дискурсу в публікаціях таких дослідників, як М. Крупка [7] та Н. Демчишак [6], І. Рудченко [10], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [12] та інших учених.

Джерела формування фінансових ресурсів для фінансування інноваційно-технологічних проектів суб'єктів інноваційного підприємництва, особливо із урахуванням складних реалій вітчизняного бізнес-середовища та збереження фінансової системи країни під час війни, стали предметом наукових пошуків О. Малій [8,], Н. Рибалко [9] та інших науковців.

Урахування галузевої спеціалізації інноваційно-активних підприємств і специфіки формування ними фінансового забезпечення інноваційного розвитку бізнесу забезпечило появу низки публікацій, де визначаються, а також обґрунтовуються переваги та можливості нових практик фінансового забезпечення інноваційної діяльності в різних векторах і напрямках інноваційної активності підприємств, зокрема в ІТ-секторі (Т. Васильців, Р. Лупак, Т. Штець [1]), сфері цифрової трансформації економіки та суспільства (Т. Штець [14]).

Найвизнішими є результати досліджень, в яких актуалізується увага та обґрунтовується потреба в диверсифікації фінансового ресурсу з орієнтацією на підтримку інноваційно-технологічної діяльності суб'єктів господарювання. Це в тому числі публікації таких авторів, як Т. Васильців, Т. Городня, Р. Лупак [2], В. Смесова та І. Іщенко [11], А. Чех та О. Корогодова [13] та інші.

Разом із тим, проблематика стратегічного фінансового менеджменту в частині фінансування інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, зокрема в умовах воєнного стану, все ще залишається недостатньо розробленою.

*Метою* статті є наукове обґрунтування методико-прикладних положень щодо формування системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку українських підприємств.

**З**а результатами наукових досліджень, а також згідно з авторським методичним підходом імплементацію політики стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємств найбільш доцільно здійснювати у формі та послідовності, наведених на *рис. 1*. Така логіка обґрунтовується тим, що спершу важливо усвідомити актуальність стратегічного підходу до менеджменту в цій сфері. Тут недостатньо буде ситуативного оперативного реагування, коли фінансування інноваційних проектів підприємства планується в міру їх надходження та початку реалізації. Важливо розуміти, що створення та впровадження інновацій часто критично складно планувати в часі та точно передбачити перебіг інноваційного процесу, а особливо – строки його завершення та комерціалізації інновацій. Більше того, рішення про нові розробки (з огляду на раптові винаходи, нові проривні технічні чи технологічні рішення та розробки, які з'являються на ринку) можуть прийматися як невідкладні упродовж вже розпочатого поточного фінансового року зі попередньо за-

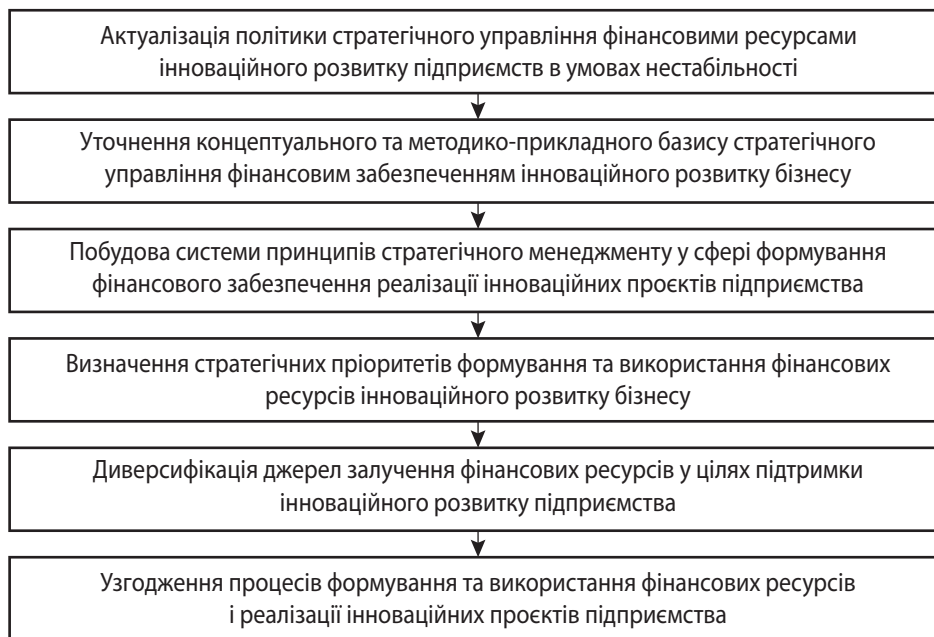
твердженим бюджетом. Такі кейси потребуватимуть залучення додаткових фінансових ресурсів, відповідно, вітчизняні підприємства мають бути готовими до реальної ситуації.

При цьому топ-менеджмент підприємства має розуміти концептуальні характеристики та методико-прикладний базис стратегічного управління у сфері фінансування інноваційного розвитку бізнесу. У перспективі доцільно, щоб на підприємстві було розроблено та впроваджено в систему його управління нормативно-методичне забезпечення як внутрішній стандарт якості менеджменту в частині фінансування інноваційного розвитку, де будуть прописані спершу концепція та методико-прикладне забезпечення в цій сфері, а надалі – процедури та заходи, які плануються до реалізації у відповідній послідовності персоналом підприємства.

Невід'ємною компонентою управлінської роботи має стати розробка та затвердження системи принципів фінансового менеджменту, дотримання яких, по-перше, дадуть змогу скеровувати всі заходи, що будуть реалізовуватися, у вірному напрямі; по-друге, уникати помилок і прорахунків під час формування та використання фінансового ресурсу, призначеного для інноваційного розвитку бізнесу; по-третє, більш раціонально використовувати ресурси, обмежені в сучасних умовах викликів і загроз, а також оптимізувати часові параметри втілення в життя інноваційних проектів та окупності інвестицій.

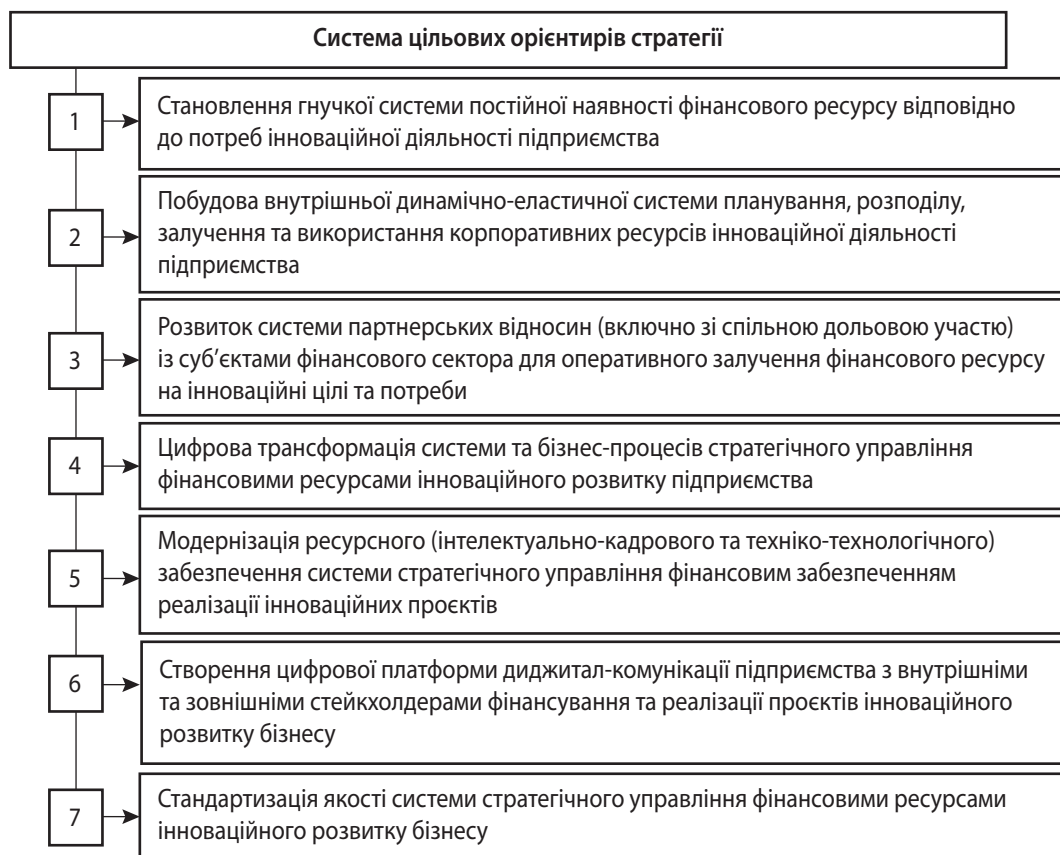
**Ф**актично, всі з попередньо вказаних вище кроків покликані закласти фундамент політики стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємств, тоді як важливо визначитися з конкретними механізмами та інструментами його впровадження. Відповідно до методології стратегічного управління передусім потрібно встановити мету та пріоритетні напрями (цільові орієнтири) політики. Стосовно мети, то зрозуміло, що це своєчасне та в повному обсязі забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для реалізації його інноваційних проектів, а також ефективне використання виділеного на ці цілі капіталу.

Водночас стратегічні пріоритети дають можливість, з одного боку, уточнити мету, а з іншого, – слугувати відповідними кроками з її досягнення. З огляду на найбільш важливі завдання, які має вирішувати система стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку бізнесу, до провідних стратегічних пріоритетів доцільно віднести наведені на *рис. 2*. На наш погляд, перше і головне завдання, без досягнення якого неможливо стає мова про існування на підприємстві якісної спроможної та динамічно-стійкої системи фінансового забезпечення повноцінної реалізації інноваційних проектів підприємства, є становлення постійно чинної (діючої) системи реагування на фінансові виклики (потребу у



**Рис. 1. Елементи та послідовність імплементації політики стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємства**

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Сім стратегічних пріоритетів (кроків становлення) системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємства**

Джерело: авторська розробка.

фінансовому ресурсі) інноваційної активності. Іншими словами, підприємство має бути готовим у будь-який конкретний момент часу залучити фінансовий ресурс у необхідному обсязі та за прийнятними витратами. При цьому, в ідеалі – це власні корпоративні ресурси, проте цілком прийнятно, якщо це будуть зовнішні фінансові пасиви.

Зрозуміло, що основою такої спроможності підприємств служить постійне прогнозування ситуації як у сфері фінансів, так і відносно власної інноваційної активності та діяльності, змін на ринку інновацій, а також у системі попиту та пропозиції фінансово-інвестиційних ресурсів.

Як бачимо, звідси постають два стратегічні пріоритети, пов'язані, по-перше, з побудовою внутрішньої динамічно-еластичної системи планування, розподілу, залучення та використання корпоративних ресурсів, а по-друге, з розвитком системи партнерських відносин (співпраці), бажано корпоративних, зі суб'єктами фінансового сектора для оперативного залучення фінансового ресурсу на інноваційні цілі та потреби розвитку бізнесу.

Наступні стратегічні пріоритети підприємства в руслі розвитку та реалізації політики щодо стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного його розвитку стосуються зміцнення конкурентоспроможності та загалом інституційної здатності в цій сфері. Переважно йдеться про цифровізацію та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси залучення фінансових активів на інноваційний розвиток бізнесу, становлення та постійне поліпшення ресурсного забезпечення у сферах фінансів та інновацій, створення цифрової платформи для уможливлення та подальшого розвитку системи цифрових комунікацій підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, зацікавленими у фінансуванні, а також іншій співпраці стосовно спільної реалізації проектів інноваційного розвитку бізнесу.

Вважаємо, що фінальним етапом має стати стандартизація якості системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку бізнесу, включно з отриманням відповідного сертифіката провідних організацій зі стандартизації менеджменту, до прикладу ISO.

**В**иходячи з наведеного вище утверджується розуміння того, що якісна й ефективна система стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на диверсифікованій структурі джерел формування необхідного капіталу. При цьому ключовим тут стає узгодження етапів інноваційного процесу з відповідними джерелами та безпосередньо фінансовими продуктами. Стратегічний менеджмент у цьому аспекті дає підстави для побудови та подальшої практичної апробації матриці: «Етапи інноваційного

процесу – Джерела формування фінансового ресурсу» (рис. 3).

Таким чином, практична апробація відповідної методичної розробки дає змогу підприємствам варіювати (диверсифікувати) з джерелами залучення фінансових активів на ті чи інші цілі інноваційного розвитку. Відповідно, посилюється потенціал одночасного фінансування різнохарактерних і, що особливо важливо, тих, що не збігаються за строками реалізації, інноваційних проектів.

До прикладу, ті інноваційні проекти, за якими лише визначається потреба (йдеться не про констатацію доцільності, а про ідентифікацію потреби в найбільш затребуваних видах та типах інновацій, їх характеристиках), на початковому етапі можуть фінансуватися за рахунок доходу та прибутку підприємства або ресурсів партнерів, зокрема постачальників або збутових організацій, зацікавлених у розробленні та апробації інновацій, які сприятимуть ефективізації їх бізнесу.

**Т**акі етапи інноваційного процесу, як дослідження та розробки (стосуються фундаментальних і прикладних досліджень, експериментальних досліджень і перевірок, розроблення експериментальних моделей) і проектування (передбачають визначення технічних характеристик виробу (зразка), його проектування, конструкційне та технологічне забезпечення, виготовлення взірця продукції, випробовування та доведення зразка до промислового виробництва, попереднє тестування продукції), є тривалими та витратомісткими, характеризуються високим рівнем ризику з огляду на непередбачуваність строків перебігу та загалом власної успішності. Отже, на цій стадії потребуються значні обсяги фінансових ресурсів, які найбільш доцільно формувати або з так званих базових джерел власного капіталу або зі зовнішніх джерел. У другому випадку це банківські кредити, венчурний капітал, партнерське співфінансування, кошти спеціально створених фінансово-інвестиційних фондів розвитку, грантові ресурси, а також кошти замовників НДДКР.

Зазвичай не менш капіталомістким є такий важливий етап інноваційного процесу, як розробка та виробництво інноваційної продукції. Проте тут зацікавленість замовників або інших партнерів є меншою, оскільки підприємство вже не передає, а, навпаки, зберігає за собою право інтелектуальної та іншої власності на результат нововведень і власноруч організовує процеси виробництва та збуту інноваційної продукції. Отже, на цьому етапі потрібно, скоріше, орієнтуватися на власні ресурси, а саме – чистий прибуток чи інший інвестиційний капітал. Однак якщо це ускладнено, то варто забезпечити надходження фінансового ресурсу лізингових і факторингових компаній, інституцій, які спеціалізуються на НДДКР (техніко-впровадзувальні зони, інноваційно-техно-

Етапи інноваційного процесу

	Визначення потреби в інноваціях	Дослідження та розробки	Проектування	Розробка та виробництво	Маркетинг і збут інноваційної продукції	
Джерела фінансування	Власні кошти	✓ дохід і прибуток від основної діяльності	✓ іммобілізовані ресурси; ✓ амортизаційні відрахування	✓ статутний, додатковий, резервний капітал	✓ чистий прибуток	✓ дохід від основної діяльності
	Залучені з фінансової системи ресурси		✓ венчурний капітал; ✓ кошти страхових організацій	✓ банківські кредити	✓ ресурси лізингових, факторингових компаній	
	Ресурси інтегрованих систем	✓ ресурси партнерів з вертикальної інтеграції	✓ співінвестування	✓ кошти фінансово-інвестиційних фондів розвитку	✓ ресурси техніко-впроваджувальних зон	✓ ресурси виробничо-збутових кластерів
	Ресурси системи підтримки НДДКР	✓ бюджетно-грантове фінансування	✓ кошти замовників інновацій	✓ грантові ресурси	✓ кошти зарубіжних інвесторів	

Рис. 3. Матриця стратегічного планування фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства за етапами інноваційного процесу та джерелами фінансового забезпечення

Джерело: авторська розробка.

логічні та промислові кластери тощо), а також зарубіжних інвесторів, здебільшого – транснаціональних корпорацій, орієнтованих на подальше поглинання менш успішних інноваційно-технологічних компаній, стартапів.

Перехід у стадію маркетингу та збуту інноваційної продукції ще більшою мірою звужує коло потенційних інвесторів, і підприємство – продуцент інновацій вже не стільки зацікавлене в зовнішній фінансовій підтримці, особливо коли це накладає зобов'язання в частині розподілу прибутку. Таким чином, тут часто вистачає фінансової підтримки, акумульованої з доходу від основної діяльності підприємства. Альтернативою може служити фінансовий та інший ресурс, отриманий від участі підприємства у виробничо-збутових кластерах (за такого варіанта партнер – суб'єкт дистрибуційної системи бере на себе вирішення завдань, пов'язаних з маркетингом і безпосереднім просуванням на ринок інноваційної продукції), інших локально-інтегрованих структурах.

На нашу думку, диверсифікація джерел фінансування є важливим і водночас невід'ємним завданням у системі стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку бізнесу, коли дає змогу:

- ✦ *по-перше*, раціонально розподілити обмежений фінансовий ресурс;

- ✦ *по-друге*, сформувати відповідну структуру фінансування з поєднання різних джерел акумулювання коштів;
- ✦ *по-третє*, знизити фінансово-економічні ризики інвестиційно-інноваційної діяльності;
- ✦ *по-четверте*, одночасно управляти реалізацією різних (особливо в часі) інноваційних проєктів;
- ✦ *по-п'яте*, здійснювати стратегічний довгостроковий менеджмент і супровід інноваційної траєкторії розвитку підприємства та його бізнес-одиниць.

**ВИСНОВКИ**

Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств у сучасних складних кризових умовах потребує належного фінансового забезпечення. При цьому необхідно розуміти, що проблема стосується не стільки пошуку та залучення достатнього фінансового ресурсу, як впровадження якісної системи стратегічного планування фінансування інноваційно-технологічної діяльності підприємства на постійній основі. Вирішення цього завдання зумовлює необхідність, з одного боку, усвідомлення, а з іншого, – формування та задіяння необхідних елементів системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку бізнесу, якими служать:

- 1) актуалізація на підприємстві політики стратегічного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку;
- 2) побудова концептуального та методико-прикладного базису стратегічного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку підприємства;
- 3) дотримання принципів стратегування формування та використання фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємницького бізнесу;
- 4) досягнення стратегічних пріоритетів політики довгострокового фінансового забезпечення інноваційної активності;
- 5) диверсифікація джерел формування фінансового ресурсу щодо підтримки процесів інноваційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Становлення повноцінної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємства передбачає досягнення таких стратегічних пріоритетів політики, як:

- ✦ формування гнучкої системи постійної наявності фінансового ресурсу відповідно до потреб його інноваційної діяльності;
- ✦ побудова внутрішньої динамічно-еластичної системи планування, розподілу, залучення та використання корпоративних ресурсів інноваційної діяльності підприємства;
- ✦ модернізація ресурсного забезпечення потенціалу інноваційних проектів.

На наш погляд, якісна й ефективна система стратегічного управління фінансовими ресурсами інноваційного розвитку підприємства передбачає диверсифікацію залученого на ці цілі капіталу, методичним обґрунтуванням якої є побудова та практична апробація запропонованої матриці: «Етапи інноваційного процесу – Джерела фінансування».

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є вдосконалення методики аналізування якості стратегічного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10>
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 52–57. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/7.pdf)

3. Діба О. М. Інноваційний розвиток в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 111–118.
4. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 150–154.
5. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 1. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4)
6. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Сучасна парадигма фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 47–64. URL: [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_17\\_11\\_047\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_17_11_047_uk.pdf)
7. Крупка М. І., Руцишин М. О. Фінансовий механізм державно-приватного партнерства в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26. С. 85–94. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-85-94](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-85-94)
8. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
9. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3. С. 27–29.
10. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
11. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 43. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>
12. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 61–64. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/2/17.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf)
13. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>
14. Штець Т. Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 91–95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-91-95>

#### REFERENCES

- Chekh, L. M., and Korohodova, O. O. "Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky Ukrainy v umovakh Industrii 4.0" [Innovative Development of Ukrainian Economy in Industry 4.0]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2020. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>

- Dyba, O. M. "Innovatsiyni rozvytok v umovakh hlobalizatsii" [Innovative Development under Globalization Conditions]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 42 (2018): 111-118.
- Fominykh, V. I., Bezpalova, D. I., and Dovhopola, A. D. "Aspekty formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva" [Aspects of Formation and Use of the Financial Resources of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, iss. 27, part 2 (2017): 61-64. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/2/17.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf)
- Kovpaka, A. "Innovatsiyni rozvytok krainy yak rushiyni chynnyk pidvyshchennia natsionalnoi konkurentospromozhnosti" [Innovative Development of the Country as a Determining Factor of Increasing National Competitiveness]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2021). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4)
- Krupka, M. I., and Demchyshak, N. B. "Suchasna paradyhma finansovoho rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v Ukraini" [Modern Paradigm of Financial Regulation of Innovative Activity in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 11 (2017): 47-64. [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_17\\_11\\_047\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_17_11_047_uk.pdf)
- Krupka, M. I., and Rushchshyn, M. O. "Finansovy mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v zabezpechnni innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy" [Financial Mechanism of Public-Private Partnership in Ensuring the Innovative Development of Ukrainian Enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, no. 26 (2022): 85-94. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26\(54\)-85-94](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-26(54)-85-94)
- Kvasha, O. S. "Innovatsiyni rozvytok ekonomiky Ukrainy: svitovi dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy" [Innovative Development of Economy of Ukraine: World Experience and Recommendations is for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 1, no. 6 (2016): 150-154.
- Malii, O. H. "Finansovi resursy pidpriemstv ta dzherela yikh formuvannia: teoretychni aspekty" [Financial Resources Companies and Sources of Their Formation: Theoretical Aspects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 2 (2016): 71-74.
- Rudchenko, I. V. "Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymi resursamy pidpriemstva" [Improvement of the Mechanism of Management of Financial Resources of the Enterprise]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, no. 1 (2011): 16-19.
- Rybalko, N. O. "Finansovi resursy – osnova diialnosti pidpriemstv" [Financial Resources Are the Basis of Enterprise Activity]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (2009): 27-29.
- Shtets, T. F. "Doslidzhennia kontseptualnykh kharakterystyk sektora tsyfrovoy ekonomiky" [Researching the Conceptual Characteristics of the Digital Economy Sector]. *Biznes Inform*, no. 3 (2019): 91-95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-91-95>
- Smiesova, V. L., and Ishchenko, I. O. "Innovatsii yak osnova pidvyshchennia yakosti produktsii ta zabezpechnnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Innovation as the Basis of Increasing Product Quality and Ensuring Competitiveness of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment»*, no. 43 (2020): 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-12>
- Vasylytsiv, T. H., Horodnia, T. A., and Lupak, R. L. "Ekonomichni aspekty dyversyfikatsii pidpriemstva z vykorystanniam innovatsiinykh investytsii" [Economic Aspects of Diversification of Enterprises Using Innovative Investments]. *Intelekt XXI*, no. 1 (2017): 52-57. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/7.pdf)
- Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., and Shtets, T. F. "Obgruntuvannia stratehichnykh napriamiv, tsilei ta zakhodiv derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu IT-sektoru ekonomiky Ukrainy" [Substantiation of Strategic Directions, Goals and Actions of the Statepolicy for Implementation of IT-Sector Potential of Ukraine's Economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 23 (2018): 56-63. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10>