

*Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>
О. А. Рихлик,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0540-9646>
О. О. Величко,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3858-7698>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.51

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*N. Kotvytska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
O. Ryhlyk,
Postgraduate student of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
O. Velichko,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"*

FINANCIAL MECHANISMS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню фінансових механізмів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах економічної кризи. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств до мінливих ринкових умов та забезпечення їх конкурентоспроможності через впровадження інновацій навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів. У роботі систематизовано основні підходи до фінансування інноваційної діяльності, проаналізовано особливості функціонування фінансових механізмів в кризових умовах та запропоновано адаптивну модель управління інноваційним розвитком. Методологічну базу дослідження складають методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та економіко-математичного моделювання. Результати дослідження показують, що ефективне управління інноваційним розвитком в кризових умовах потребує диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури інвестиційного портфеля та впровадження гнучких механізмів ризик-менеджменту. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами різних галузей для забезпечення сталого інноваційного розвитку в умовах економічної нестабільності.

The article is devoted to the study of financial mechanisms for managing innovative development of enterprises in conditions of economic crisis. The relevance of the research is determined by the need for enterprises to adapt to changing market conditions and ensure their competitiveness through innovation implementation even under limited financial resources. The paper systematizes the main approaches to financing innovative activities, analyzes the peculiarities of financial mechanisms functioning in crisis conditions and proposes an adaptive model for managing innovative development. The methodological basis of the research consists of methods of system analysis, comparison, generalization and economic-mathematical modeling. The research results show that effective management of innovative development in crisis conditions requires diversification of funding sources, optimization of investment portfolio structure and implementation of flexible risk management mechanisms. The proposed recommendations can be used by enterprises of various industries to ensure sustainable innovative development in conditions of economic instability. The study reveals that crisis conditions significantly transform traditional approaches to financing innovation, requiring enterprises to develop new strategies for resource mobilization and risk mitigation. The analysis demonstrates that successful companies during economic downturns tend to maintain their innovation investments while optimizing their financing structures. The research contributes to the theoretical understanding of crisis innovation management and provides practical insights for enterprise decision-making processes. The findings suggest that financial mechanisms for innovation management should be designed with flexibility and adaptability as core principles, enabling rapid response to changing market conditions while maintaining long-term strategic focus on technological advancement and market positioning.

Ключові слова: фінансові механізми, інноваційний розвиток, кризове управління, підприємництво, інвестування, ризик-менеджмент.

Key words: financial mechanisms, innovative development, crisis management, entrepreneurship, investment, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем волатильності та невизначеності, що створює значні виклики для підприємств у забезпеченні сталого інноваційного розвитку. Кризові явища, спричинені геополітичними конфліктами, пандемією COVID-19, енергетичною кризою та іншими факторами макроекономічної нестабільності, суттєво впливають на фінансові можливості підприємств щодо реалізації інноваційних проектів. Особливої актуальності набуває проблема оптимізації фінансових механізмів управління інноваційним розвитком в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків. Традиційні підходи до фінансування інновацій, що базуються на стабільних прогнозах та довгострокових інвестиційних стратегіях, потребують кардинального перегляду в контексті кризових реалій.

Проблема ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення інноваційного розвитку підприємств у кризових умовах має важливе значення як для теорії фінансового менеджменту, так і для практики підприємницької діяльності. Вирішення цієї проблеми дозволить підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й використати її як каталізатор для технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємств досліджувались у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, фундаментальні принципи інноваційного менеджменту розглядалися у роботах Друкера П. [1, с. 45—67], Портера М. [2, с. 123—145], Шумпетера Й. [3, с. 78—92]. Питання фінансування інноваційної діяльності висвітлено в дослідженнях Бланка І.О. [4, с. 234—256], Гойко А.Ф. [5, с. 189—203], Федулової Л.І. [6, с. 45—78]. Автори акцентують увагу на необхідності формування збалансованої структури джерел фінансування інновацій та оптимізації співвідношення між власними та залученими коштами. Особливості управління підприємствами в кризових умовах розглядалися у працях Антикризового менеджменту (Коротков Е.М. [7, с. 156—178], Терещенко О.О. [8, с. 89—112]). Дослідники підкреслюють важливість адаптивних механізмів управління та гнучких стратегій реагування на зовнішні виклики.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері інноваційного менеджменту та антикризового управління, недостатньо уваги приділено специфічним аспектам фінансових механізмів управління інноваційним розвитком саме в кризових умовах. Більшість існуючих досліджень розглядають ці питання окремо, без урахування їх взаємозв'язку та взаємовпливу. Невирішеними залишаються питання розробки ком-

Таблиця 1. Фінансові бар'єри інноваційного розвитку підприємств у кризових умовах

№	Фактор	Зміст	Джерело
1	Обмеженість фінансових ресурсів	Скорочення доходів та зниження платоспроможності зменшують обсяги власних коштів для інновацій	-
2	Підвищення вартості капіталу	Зростання відсоткових ставок та жорсткіші вимоги кредиторів ускладнюють доступ до фінансування.	-
3	Зміна інвестиційних пріоритетів	Компанії орієнтуються на проекти з коротким терміном окупності та низьким ризиком.	-
4	Необхідність диверсифікації	Надмірна залежність від одного джерела змушує формувати портфель фінансування з різних джерел.	[10, с. 145–167]

Джерело: сформовано на основі [10].

плексної методології управління фінансовими ресурсами для забезпечення інноваційного розвитку в умовах економічної нестабільності, формування адаптивних механізмів фінансування інновацій та оптимізації структури інвестиційного портфеля підприємства в кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективних фінансових механізмів управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- систематизувати теоретичні підходи до управління фінансуванням інноваційної діяльності;
- проаналізувати особливості функціонування фінансових механізмів в кризових умовах;
- розробити адаптивну модель управління інноваційним розвитком підприємств;
- сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації фінансових механізмів інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий механізм управління інноваційним розвитком підприємства являє собою систему фінансових відносин, методів, інструментів та важелів, спрямова-



Рис. 1. Адаптивна модель управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах

Джерело: систематизовано на основі [13].

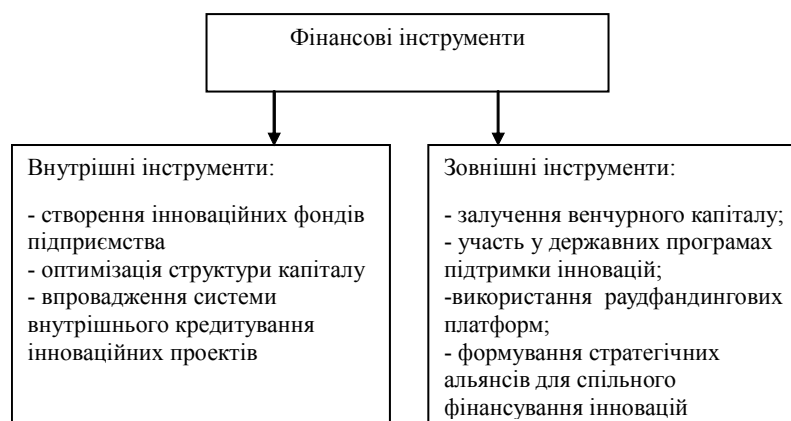


Рис. 2. Фінансові інструменти адаптивної моделі

Джерело: узагальнено на основі [11, с. 203—225].

Таблиця 2. Ключові показники ефективності управління інноваційним розвитком підприємства у кризових умовах

Група показників	Назва показника
Фінансові показники	Рентабельність інноваційних інвестицій (ROI)
	Період окупності інноваційних проектів
	Співвідношення власних та залучених коштів у фінансуванні інновацій
Інноваційні показники	Кількість впроваджених інновацій
	Частка нових продуктів у загальному обсязі продажів
	Рівень технологічної готовності підприємства
Адаптивні показники	Швидкість реагування на зміни ринкових умов
	Гнучкість інноваційної стратегії
	Стійкість до кризових явищ

Джерело: сформовано на основі [12, с. 156—178].

них на забезпечення ефективного фінансування інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Структурними елементами фінансового механізму є: джерела фінансування, методи фінансування, фінансові інструменти, система управління фінансовими ресурсами та механізми контролю ефективності використання коштів.

Джерела фінансування інноваційної діяльності можна класифікувати за різними ознаками. За походженням розрізняють внутрішні (власні кошти підприємства, амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток) та зовнішні джерела (банківські кредити, венчурні інвестиції, державне фінансування, краудфандинг) [9, с. 78—94].

Кризові умови кардинально змінюють підходи до фінансування інноваційної діяльності. Основні характеристики фінансування інновацій у кризовий період представлені у табл. 1.

Представлена таблиця систематизує ключові фінансові чинники, що стримують інноваційний розвиток підприємств у періоди економічної нестабільності. Для подолання цих бар'єрів потрібне удосконалення фінансового механізму антикризового управління, зокрема — стимулювання інновацій через пільгове фінансування, державно-приватні партнерства, розвиток венчурного капіталу та фінансових технологій.

На основі проведеного аналізу запропоновано адаптивну модель управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах, яка включає чотири основні компоненти (рис. 1): стратегічне планування інновацій, диверсифіковане фінансування, ризик-менедж-

мент, моніторинг та контроль.

Запропонована модель демонструє системність, гнучкість та орієнтацію на стійкість у нестабільному економічному середовищі. Вона поєднує стратегічне бачення з практичними інструментами управління ризиками і ресурсами. Її головні переваги: системність і взаємозв'язок компонентів, гнучкість і адаптивність до змін, операційний підхід до кризових явищ.

Для реалізації адаптивної моделі управління пропонується використання наступних фінансових інструментів (рис. 2).

Для оцінки ефективності запропонованих фінансових механізмів розроблено систему показників (табл. 2).

У таблиці відображено збалансований підхід до оцінювання інноваційної діяльності, включаючи фінансові, технологічні та адаптивні аспекти. Розподіл показників дозволяє всебічно оцінити не лише поточний стан інноваційного розвитку підприємства, а й його перспективи в умовах динамічного ринкового середовища. Зокрема, фінансові показники допомагають визначити економічну ефективність інновацій, що є ключовим для інвесторів та стратегічного планування; інноваційні показники орієнтовані на внутрішній потенціал підприємства до розвитку, вдосконалення продуктів та технологій; адаптивні показники вказують на здатність компанії швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, що особливо важливо в умовах турбулентної економіки. Дана система показників забезпечує інтегральний підхід до управління інноваційними процесами. Вона дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони інноваційної діяльності,

приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Фінансові механізми управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах мають специфічні особливості, що вимагають розробки адаптованих підходів до їх формування та функціонування. Ключовими характеристиками таких механізмів є гнучкість, диверсифікованість та орієнтація на управління ризиками. Ефективне управління інноваційним розвитком в кризових умовах потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, диверсифікацію джерел фінансування, ризик-менеджмент та систему моніторингу. Запропонована адаптивна модель дозволяє підприємствам зберігати інноваційну активність навіть в умовах обмежених ресурсів. Диверсифікація джерел фінансування є критично важливою для забезпечення стійкості інноваційного розвитку. Поєднання традиційних та альтернативних джерел фінансування дозволяє знизити залежність від окремих фінансових інститутів та забезпечити більшу гнучкість у мобілізації ресурсів. Впровадження системи ризик-менеджменту в процес управління інноваційним розвитком дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ та підвищити ймовірність успішної реалізації інноваційних проєктів. Перспективи подальших досліджень включають розробку галузевоспецифічних моделей управління інноваційним розвитком, дослідження впливу цифровізації на фінансові механізми інновацій, а також аналіз ефективності державної політики підтримки інноваційної діяльності в кризових умовах. Особливий інтерес представляє дослідження можливостей використання фінтех-рішень для оптимізації процесів фінансування інновацій та розробка індикаторів раннього попередження кризових явищ у сфері інноваційного розвитку підприємств.

Література:

1. Друкер П. Інновації та підприємництво. Київ: Основи, 2009. 345 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 456 с.
3. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2004. 521 с.
5. Заїка, С., Грідін, О., Заїка, О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>.
6. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. Київ: Либідь, 2006. 480 с.
7. Павлішина, Н., Пацелій, Д. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи. Підприємництво та інновації, 2024. № (32), 180—185. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2008. 268 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч посібник. -2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет

"Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. 352 с.

10. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2019. 472 с.
11. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с.
12. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Економіка та держава. № 1 (65), 2018. С. 161—173.
13. Котвицька Н.М., Строй І.І., Рихлик О.А. Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. "Агросвіт". № 19. 2024. С. 21—27.

References:

1. Drucker, P. (2009), *Innovatsii ta pidpriemnytstvo* [Innovation and Entrepreneurship], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
2. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia, metody analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy, Industry and Competitor Analysis Methods], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
3. Schumpeter, J. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku* [Theory of Economic Development], Kyievo-Mohylianska akademiia, Kyiv, Ukraine.
4. Blank, I.O. (2004), *Finansovy menedzhment* [Financial Management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
5. Zaika, S., Hridin, O. and Zaika, O. (2023), "Financial aspects of innovative development", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>
6. Fedulova, L.I. (2006), *Innovatsiina ekonomika* [Innovation Economy], Lybid, Kyiv, Ukraine.
7. Pavlishyna, N. and Patselii, D. (2024), "Management of financial resources in crisis conditions", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 180—185. DOI, <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>
8. Tereshchenko, O.O. (2008), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis Financial Management at the Enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Kuzmin, O.Ye., & Melnyk, O.H. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu, navch. posib.* [Theoretical and Applied Principles of Management, textbook], 2nd ed., Nats. un-t "Lvivska politekhnik", INTELEKT+, Intelkt-Zakhid, Lviv, Ukraine.
10. Peresada, A.A. (2019), *Upravlinnia investytsiinym protsesom* [Investment Process Management], Libra, Kyiv, Ukraine.
11. Poddierohin, A.M. (2008), *Finansy pidpriemstv* [Enterprise Finance], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Cherep, A.V., & Pavlenko, A.I. (2018), "Formation of anti-crisis management strategy for machine-building enterprises of Zaporizhzhia region", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1 (65), pp. 161—173.
13. Kotvytska, N.M., Stroi, I.I. and Rykhlyk, O.A. (2024), "Development of anti-crisis financial strategies for enterprises affected by hostilities", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 21—27.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.