

УДК 331.16:658.155.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-3.3>**Васюренко Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський гуманітарний університет «НУА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7314-6890>

Бережна Ю.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0522-8349>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОГО АСПЕКТУ, ВИРОБНИЧОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ

У статті визначено фінансову стратегію інноваційного підприємства як об'єкт стратегічного управління в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та конкуренції. Уточнено її сутність як системи довгострокових рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості й зростання вартості підприємства. Визначено основні цілі фінансової стратегії та її залежність від етапу життєвого циклу підприємства. Доведено, що вибір фінансової стратегії має здійснюватися з урахуванням не лише загального етапу життєвого циклу підприємства, а й особливостей реалізації конкретних інноваційних проєктів. Систематизовано особливості фінансового управління інноваційними підприємствами: підвищений рівень підприємницьких ризиків, ресурсомісткість інновацій, тривалий період окупності, невизначеність попиту та потребу в реінвестуванні. Визначено місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства та її інтегруючу роль у реалізації інноваційної, виробничої й маркетингової стратегії.

Ключові слова: фінансова стратегія, інноваційне підприємство, стратегічне управління, виробнича та маркетингова стратегії, життєвий цикл підприємства.

Vasyurenko Larysa

Kharkiv University of Humanities
"People's Ukrainian Academy"

Berezhna Yuliia

SSU "Kharkiv Trade and Economic
Professional College of State
University of Trade and Economics"

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S STRATEGY IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL ASPECT, PRODUCTION AND MARKETING COMPONENTS

The article identifies the financial strategy of an innovative enterprise as a specific object of strategic management under conditions of economic instability, digital transformation, increasing uncertainty, and intensified competition. The main objectives of the financial strategy are identified, including ensuring liquidity and solvency, optimizing profitability, maintaining financial security, managing financial risks, and maximizing enterprise value. The study systematizes the specific features of financial management of innovative enterprises, including high uncertainty and risk, significant resource intensity of research and development, substantial capital requirements, uncertainty of market demand, difficulties in forecasting payback periods, the need to create financial reserves, and continuous reinvestment of profits to maintain technological advantages. The classification of financial strategies according to the stages of the enterprise life cycle is substantiated. It is determined that accelerated growth requires a strategy of financial support for development, sustainable growth



© Васюренко Л.В., Бережна Ю.Г., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

requires a strategy of financial provision for stable development, while maturity, decline, or crisis conditions require an anti-crisis financial strategy aimed at ensuring financial security and restoring financial stability. The place of financial strategy within the strategic set of an innovative enterprise is determined. Its integrating role in coordinating corporate, innovation, production, marketing, and other functional strategies is substantiated. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve strategic financial management, optimize capital structure, select appropriate sources of innovation financing, manage financial risks, and adapt the financial architecture of an enterprise to changes in its life cycle. Further research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of financial strategies at different stages of innovation projects and improving risk management instruments.

Keywords: financial strategy, innovative enterprise, strategic management, financial resources, innovation activity, enterprise life cycle.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобальних економічних криз активізація інноваційної діяльності виступає не лише драйвером зростання, а й фундаментальною умовою виживання підприємств, незалежно від їхньої галузевої приналежності чи організаційно-правової форми. Подолання депресивних станів економіки можливе лише через стимулювання інвестиційної активності у перспективних напрямках, оскільки вкладення у застарілі технології демонструють дедалі нижчу рентабельність порівняно з нововведеннями. Світовий досвід провідних індустриальних держав (США, Німеччина, Японія) свідчить, що валові витрати на дослідження та розробки (R&D) перевищують 3% ВВП, тоді як у Франції та Великій Британії цей показник становить близько 2–2,5% ВВП. Водночас держава відіграє важливу роль у фінансуванні інноваційної діяльності через пряме бюджетне фінансування, грантові програми та податкові стимули, забезпечуючи значну частку підтримки інноваційного сектору [1]. Державні програми в менш економічностабільних країнах ставлять амбітні цілі: збільшення частки інноваційної продукції у 5–6 разів та зростання частки інноваційно-активних підприємств до 40–50% [1]. Досягнення таких показників та завоювання лідерських позицій неможливе без докорінного вдосконалення внутрішнього фінансового середовища підприємства. Ефективна реалізація інновацій потребує специфічного фінансового забезпечення, що актуалізує необхідність глибокого аналізу фінансової стратегії як інструменту управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах набувають особливої актуальності у зв'язку з посиленням конкурентної боротьби, цифровою трансформацією економіки та необхідністю забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню теоретичних засад фінансової стратегічного управління, механізмів фінансового забезпечення інноваційної діяльності та вдосконалення інструментів управління фінансовими ресурсами підприємств.

Куровська Н. О., Недільська Л. В. та Литвинчук Н. С. [2] досліджують сучасні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства, акцентуючи увагу на необхідності її адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Автори обґрунтовують доцільність використання інноваційних підходів до стратегічного фінансового управління, які забезпечують підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зростання інвестиційної привабливості підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій.

Христенко О. [3] розглядає проблематику оновлення моделей управління інноваційними процесами підприємств в умовах ринкового середовища. У дослідженні підкреслюється, що ефективне управління інноваційною діяльністю неможливе без належного фінансового забезпечення, а фінансова стратегія має бути інтегрованою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством, спрямованою на підтримку реалізації інноваційних проєктів та забезпечення їх довгострокової результативності.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад фінансового управління зробили Шулюк Б. та Снігур І. [4], які досліджують сутність фінансової політики суб'єктів господарювання та етапи її формування. Науковці визначають фінансову політику як основу реалізації фінансової стратегії підприємства, що забезпечує узгодження стратегічних фінансових цілей із механізмами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

У роботі Галькевич М., Гуренко Т. та Андрійчук А. [5] обґрунтовано вплив цифровізації на трансформацію фінансового управління підприємствами. Автори доводять, що цифрові технології, сучасні інформаційні системи та автоматизація облікових процесів істотно підвищують якість фінансового менеджменту, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність реалізації фінансової стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.

Концептуальні аспекти вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства розкрито у праці Юрчишеної Л. та Синусик А. [6]. Дослід-

ники наголошують на необхідності формування гнучкої фінансової стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства, ефективне управління фінансовими ризиками, оптимізацію структури капіталу та підвищення фінансової стійкості в умовах нестабільності економічного середовища.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері фінансового стратегічного управління, питання розгляду фінансової стратегії саме інноваційних підприємств як комплексного об'єкта управління залишаються недостатньо висвітленими. Потребують подальших досліджень особливості формування фінансової стратегії підприємств, діяльність яких базується на впровадженні інновацій, визначення специфічних принципів, функцій, інструментів і механізмів управління фінансовими ресурсами інноваційних підприємств з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та нестабільності економічного середовища.

Постанова завдання. Метою статті є розкриття сутності, визначення ключових цілей та ідентифікація специфічних особливостей фінансової стратегії інноваційних підприємств як об'єкта управління, що забезпечує їх сталий розвиток та максимізацію вартості. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- уточнити поняття фінансової стратегії інноваційного підприємства з урахуванням специфіки інноваційного процесу;
- класифікувати види фінансових стратегій відповідно до життєвого циклу підприємства;
- визначити місце фінансової стратегії у загальному стратегічному наборі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стратегія виступає функціональною ланкою, що забезпечує інтеграцію стратегічного та фінансового менеджменту. Вона дозволяє приймати управлінські рішення щодо формування та використання ресурсів для досягнення довгострокових корпоративних цілей у мінливому зовнішньому середовищі.

Сутність та цілі фінансової стратегії інноваційного підприємства визначається як план довгострокових, високоризикованих заходів, спрямо-

ваних на оптимізацію джерел і потоків грошових коштів протягом життєвого циклу підприємства. Її метою є забезпечення прискореного зростання вартості бізнесу через освоєння принципово нових технологій, випуск інноваційної продукції та завоювання нових ринків, що потребує суттєвих капітальних вкладень. Відповідно до концептуальних засад фінансового менеджменту [7], основними цілями фінансової стратегії інноваційного підприємства є: забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства; оптимізація прибутковості та рентабельності діяльності; матеріальна та соціальна забезпеченість власників і працівників; максимізація фінансового ефекту та вартості підприємства при контрольованому рівні ризику.

Вибір фінансової стратегії детермінується стадією життєвого циклу підприємства. Кожному етапу відповідає певний вид корпоративної та базової фінансової стратегії. Базова класифікація, більш відома в джерелах інформації, фінансових стратегій за етапами життєвого циклу підприємства представлена в Таблиці 1.

За допомогою помічника на основі ШІ від Google (ШІ), візуалізуємо життєвий цикл компанії як шлях економічної діяльності, щоб представити саме циклічність життєвого циклу [9]. Результати побудови підсумовані на візуальній карті (Рис. 1).

Але процес створення та реалізації інновацій суттєво відрізняється від традиційного виробництва. До ключових особливостей, що впливають на фінансову стратегію інноваційного підприємства, належать:

- висока ступінь невизначеності та ризику на всіх стадіях – від ідеї до комерціалізації;
- висока ресурсомісткість та витратність, що може призводити до тимчасового зниження прибутку;
- складність прогнозування термінів окупності через невизначеність тривалості реалізації проєктів;
- необхідність формування резервних фондів для нівелювання специфічних інноваційних ризиків;
- специфіка організації та управління, що передбачає використання проєктного менедж-

Таблиця 1

Класифікація фінансових стратегій за етапами життєвого циклу підприємства [8]

Життєвий цикл компанії	Вид корпоративної стратегії	Вид базової фінансової стратегії	Першочергові завдання
Створення / Зародження / Ріст	Прискорене зростання	Стратегія фінансової підтримки прискореного росту	Формування потенціалу прискореного зростання фінансових ресурсів; нарощування активів.
Ріст	Обмежене зростання	Стратегія фінансового забезпечення сталого росту	Забезпечення ефективного розподілу та споживання фінансових ресурсів.
Зрілість / Спад	Скорочення	Антикризисна фінансова стратегія	Забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки та оздоровлення фінансового стану.



Рис. 1. Візуалізація життєвого циклу компаній за допомогою помічника на основі ШІ від Google [9]

менту, участь у тендерах та інноваційних кластерах.

– необхідність постійного реінвестування прибутку для підтримки технологічної переваги.

Фінансова стратегія займає підпорядковане, але інтегруюче місце в ієрархії стратегічного управління інноваційного підприємства. Вона формується після визначення місії та загальної корпоративної стратегії, виступаючи фундаментом для реалізації інших функціональних стратегій. Взаємозв'язок у стратегічному наборі виглядає наступним чином:

- інноваційна стратегія визначає вектор технологічного розвитку та параметри продукту;
- фінансова стратегія забезпечує інноваційний процес ресурсами, координує джерела фінансування та оптимізує грошові потоки для зростання вартості бізнесу;
- виробнича та маркетингова стратегії взаємодіють із фінансовою через механізми бюджетування та ціноутворення, забезпечуючи досягнення цільової рентабельності.

Фінансова стратегія компанії безпосередньо впливає на маркетингову стратегію, оскільки саме вона визначає, скільки ресурсів підприємство може спрямувати на дослідження ринку, просування, розвиток бренду, ціноутворення та залучення клієнтів. Фінансова стратегія інноваційного підприємства визначає ресурсні можливості реалізації маркетингової стратегії, тоді як маркетингова стратегія забезпечує комерціалізацію інновацій, формування попиту на нові продукти та генерування грошових потоків, необхідних для подальшого фінансування інноваційної діяльності.

Отже, фінансова та маркетингова стратегії не є незалежними функціональними стратегіями. Для інноваційного підприємства вони мають формувати взаємопов'язану систему: фінанси забезпечують можливість маркетингових інвестицій, а маркетинг забезпечує повернення та примноження вкладених фінансових ресурсів.

Циклічність фінансового планування вимагає від топ-менеджменту постійної ревізії базових налаштувань фінансової архітектури. Універсальних рішень не існує – є лише рішення, релевантні поточному етапу життєвого циклу. Тому пропонуємо підсумкову матрицю стратегічних рішень для кожної ланки циклу, яка візуалізовано схематично на рисунку 2.

Висновки з проведеного дослідження. Фінансова стратегія інноваційного підприємства є складним інструментом перспективного управління, спрямованим на забезпечення прискореного зростання вартості підприємства в умовах високого ризику. Вона інтегрує інноваційні цілі з фінансовими можливостями, враховуючи стадії життєвого циклу та специфіку інноваційного процесу. Практична реалізація стратегії потребує постійної діагностики фінансового стану, оптимізації структури активів та гнучкої цінової політики для нових продуктів. Ефективність фінансового управління визначається не універсальністю методів, а точністю їх вибору відповідно до стадії життя бізнесу. Перемога на ринку здобувається тими організаціями, чия фінансова архітектура здатна вчасно трансформуватися з двигуна на інструмент ефективності або, за потреби, на безпековий інструмент. Проактивна зміна стратегії – це єдиний спосіб забезпечити

Матриця відповідності етапів розвитку підприємства стратегічним завданням

ЕТАП ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	ТИП ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ	ГОЛОВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ
Створення та прискорений ріст	Стратегія підтримки прискореного росту	Формування потенціалу фінансових ресурсів шляхом диверсифікації джерел фінансування; інтенсивне нарощування активів для підтримки масштабування бізнесу.
Сталий розвиток (обмежене зростання)	Стратегія забезпечення сталого росту	Ефективний розподіл та раціональне споживання наявних ресурсів; жорсткий контроль витрат для збереження ринкових позицій та максимізації рентабельності капіталу.
Зрілість та спад (стабілізація)	Антикризна фінансова стратегія	Забезпечення фінансової безпеки та захист активів від зовнішніх загроз; антикризове управління, що включає реструктуризацію боргів та відновлення платоспроможності компанії.

Рис. 2. Матриця відповідності: візуалізація, що пов'язує етапи життєвого циклу, типи стратегій та головні завдання [1–10]

безперервність бізнесу в умовах турбулентної економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку специфічних методів

оцінки ефективності фінансової стратегії на кожному етапі інноваційного проекту та вдосконалення інструментарію управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. OECD. Gross Domestic Spending on R&D (GERD). OECD Data. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gross-domestic-spending-on-r-d.html>
2. Куровська Н. О., Недільська Л. В., Литвинчук Н. С. Інноваційні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економічна парадигма*. 2026. Вип. 5 (109). С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-90>
3. Христенко О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України у ринковому середовищі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. Вип. 3 (103). С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
4. Шулюк Б., Снігур І. Фінансова політика суб'єктів господарювання: суть та етапи формування. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.10>
5. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
6. Юришана Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67>
7. Yermoshenko M., Donchik R. (2025). Marketing strategy as a tool for business development. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky = Actual Problems in Economics*. 2025. № 285. P. 35–42.
8. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. No. 49. P. 36–43.
9. Gemini. URL: <https://notebook.google.com/notebook/3dfd68f3-a8dd-4b8f-82e2-78d2759ca5ca>
10. Ліпич Л., Кушнір М., Волинець І. Інструменти прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Вип. 1 (37). С. 111–118.

References:

1. OECD. Gross Domestic Spending on R&D (GERD). OECD Data. Available at: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gross-domestic-spending-on-r-d.html>
2. Kurovska, N. O., Nedilska, L. V., & Lytvynchuk, N. S. (2026). Innovatsiini pidkhody do vdoskonalennia finan-sovoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Innovative approaches to improving the financial strategy of enterprise development]. *Ekonomichna Paradyhma*, vol. 5 (109), pp. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-90>
3. Khrystenko, O. (2025). Shliakhy onovlennia modeli stratehii upravlinnia innovatsiinymy protsesamy na pidpriemstvakh Ukrainy u rynkovomu seredovyschi [Ways to update the management strategy model of innovation processes at Ukrainian enterprises in a market environment]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 3 (103), pp. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>

4. Shuliuk, B., & Snihur, I. (2025). Finansova polityka subiektiv hospodariuvannia: Sut ta etapy formuvannia [Financial policy of business entities: Essence and stages of formation]. *Innovatsiina Ekonomika*, no. 2, pp. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.10>
5. Halkevych, M., Hurenko, T., & Andriichuk, A. (2024). Stratehii optymizatsii finansovoho upravlinnia ta orhanizatsii obliku na pidpriemstvi v umovakh rozvytku protsesiv tsyfrovizatsii [Strategies for optimizing financial management and accounting organization at an enterprise under the development of digitalization processes]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
6. Yurchyshena, L., & Synusyk, A. (2023). Kontseptualni pidkhody do vdoskonalennia finansovoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Conceptual approaches to improving the financial strategy of enterprise development]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67>
7. Yermoshenko, M., & Donchyk, R. (2025). Marketing strategy as a tool for business development. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky = Actual Problems in Economics*, no. 285, pp. 35–42.
8. Shved, V. V., & Horobets, A. P. (2023). Stratehiia rozvytku pidpriemstva: Sutnist ta znachennia [Enterprise development strategy: Essence and significance]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, no. 49, pp. 36–43.
9. Gemini. Available at: <https://notebook.google.com/notebook/3dfd68f3-a8dd-4b8f-82e2-78d2759ca5ca>
10. Lypych, L., Kushnir, M., & Volynets, I. (2024). Instrumenty pryiniattia stratehichnykh rishen v upravlinni vytratamy pidpriemstva [Tools for strategic decision-making in enterprise cost management]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 1 (37), pp. 111–118.

E-mail: vasyurenkolarysa@gmail.com

Дата надходження статті: 07.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 04.09.2026

Дата публікації статті: 22.10.2026