

SECTION: ECONOMIC SCIENCES.

SEKCJA: NAUKI EKONOMICZNE.

**How to cite:** Rudevska, V. (2024). Financial Strategies of an Enterprise in the Context of Adapting a Business Model to Market Changes. *The Science of Tomorrow: Innovative Approaches and Forecasts*. (pp. 191-196). Futurity Research Publishing. <https://futurity-publishing.com/the-science-of-tomorrow-innovative-approaches-and-forecasts-archive/>

## **Financial Strategies of an Enterprise in the Context of Adapting a Business Model to Market Changes**

**Рудевська Вікторія Ігорівна**

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу, факультет управління фінансами та бізнесом, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна, 0000-0001-6697-9096*

**Accepted:** April 14, 2024 | **Published:** April 30, 2024 | **Language:** Ukrainian

**Abstract:** The purpose of the study is a comprehensive analysis of the adaptation of existing business models of enterprises and organizations to market changes through the use of their financial strategies. The study found that the adaptation of business models requires taking into account not only modern domestic and foreign financial strategies, but also crisis and supportive financial strategies that can be used in a comprehensive manner. The novelty of the study lies in the integration of different types of strategies to improve the efficiency of enterprises and organizations in adapting business models to market changes. The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained to develop effective financial strategies for enterprises and

organizations to meet modern realities. This allows to assess the effectiveness of various strategies in adapting business models of enterprises and minimize their risks.

**Keywords:** financial strategies, enterprise strategies, adaptation, market changes, business models of enterprises.

## Вступ

У сучасних умовах, що характеризуються постійною нестабільністю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів функціонування підприємств, питання забезпечення їх фінансової стійкості набуває стратегічної ваги. Фінансовий аспект економічної безпеки є системоутворюючим елементом, який інтегрує всі напрями діяльності організації та забезпечує підґрунтя для сталого розвитку, ефективної реалізації стратегічних планів і конкурентоспроможності на ринку. В умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури особливо актуальним стає необхідність розробки та імплементації адаптивних фінансових стратегій, що забезпечують гнучкість бізнес-моделей підприємств і їхню здатність своєчасно реагувати на виклики сьогодення.

## Результати дослідження

У контексті поглиблення ринкових відносин та інтеграції України в глобальний економічний простір, що відзначається глобалізацією і цифровізацією, а також розвитком комунікаційних і підприємницьких зв'язків, менеджмент і акціонери компанії намагаються оцінити перспективи, вартість і надійність бізнесу, щоб зрозуміти своє місце та можливості в економічному середовищі (Ільчук & Сердюк, 2022).

Фінансова стратегія підприємства є однією із функціональних елементів корпоративної стратегії компанії, які займають центральне місце у створенні загальної концепції її розвитку (Антохова та ін., 2019). Як наслідок, це сприяє визначенню цілей у сфері фінансів на тривалий період та завдань підприємства, що сприяють збільшенню цінності підприємства на ринку (Гужавіна, 2019).

Стратегія та бізнес-модель у будь-якій організації тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Стратегія визначає цільові напрями розвитку, розподіл ресурсів і позиціонування організації на ринку та в зовнішньому середовищі, тоді як бізнес-модель пояснює, як ці стратегічні цілі будуть досягнуті через створення цінності та взаємодію з клієнтами. Крім того, бізнес-модель слугує інструментом для реалізації стратегії організації, операціоналізуючи процеси та інструменти, що сприяють підвищенню продуктивності та прибутковості. Вона описує, яким чином компанія інтегрує свої ключові бізнес-одиниці та розподіляє ресурси для створення, надання та утримання доходів від своїх клієнтів і партнерів, адаптуючись до мінливого бізнес-середовища. Отже, бізнес-модель є практичним втіленням стратегії, надаючи їй чітку структуру на основі попереднього стратегічного аналізу. Наприклад, якщо стратегія компанії передбачає вихід на нові ринки або впровадження інноваційних технологій, то бізнес-модель детально розкриває, як цього можна досягти через використання

існуючих каналів збуту, запуск нових продуктів, розвиток партнерських зв'язків або інтеграцію новітніх технологічних рішень.

Важливо зауважити, що у науковій літературі відсутнє єдине визначення фінансової стратегії, тому пропонуємо розглянути погляди сучасних вчених-економістів на визначення поняття «фінансової стратегії компанії» і його змісту (табл. 1).

**Таблиця 1**

*Погляди сучасних економістів, які досліджують поняття «фінансова стратегія компанії»*

| Автор (и)                   | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Антохова та ін. (2019)      | Фінансова стратегія організації є складною багатофакторною структурою, що охоплює дії та ініціативи, які потрібні для впровадження намічених довгострокових цілей у загальному процесі розвитку та управлінні фінансовими ресурсами підприємства (с. 40-41).                                               |
| Гужавіна (2019)             | Фінансова стратегія компанії – це процес встановлення довгострокових фінансових цілей і завдань, що включають створення, управління та планування фінансових ресурсів з метою збільшення вартості компанії при забезпеченні фінансової стабільності (с. 90).                                               |
| Мартиненко (2021)           | Фінансова стратегія компанії відображає різні взаємини між учасниками ринку в фінансовій сфері, що впливають на поведінку підприємства на ринку, формування його ринкової позиції в контексті фінансового стану та застосування фінансових ресурсів і застосування грошово-кредитних інструментів (с. 81). |
| Тимоць & Борович, (2019)    | Фінансова стратегія компанії є інструментом для підтримки її функціонування та реалізації загальної мети, що включає формування, планування, ведення обліку, аналіз і контроль за фінансовими ресурсами організації (с. 35).                                                                               |
| Хлевицька & Плевако, (2020) | Фінансова стратегія компанії – це комплекс узгоджених заходів щодо залучення, перерозподілу та застосування фінансових ресурсів, орієнтованих на створення ефективних шляхів для досягнення фінансових цілей, що, в свою чергу, забезпечують позитивний розвиток фінансової діяльності компанії (с. 243).  |

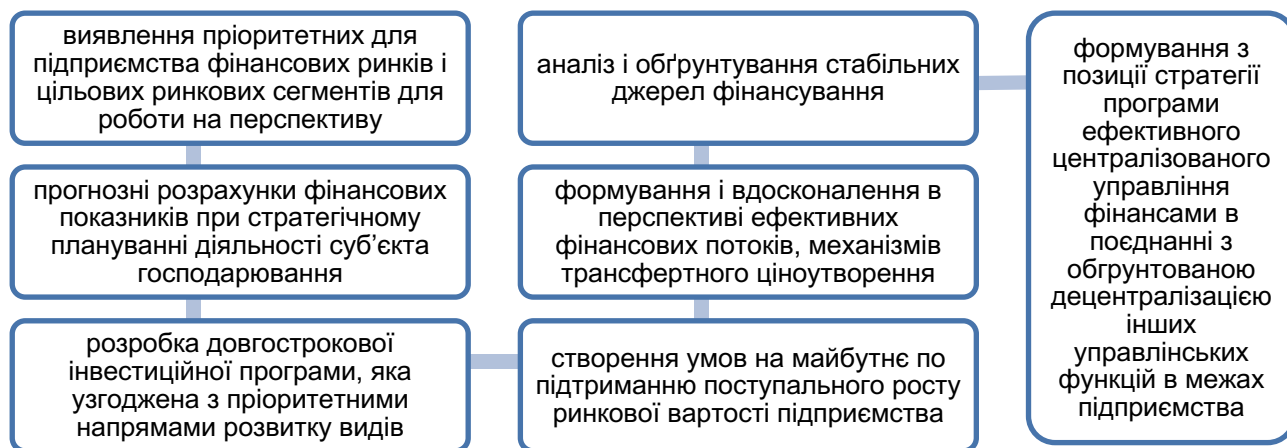
Джерело: розробка автора

Зважаючи на вищенаведені трактування, важливо відзначити, що фінансова стратегія в рамках економічної безпеки національного підприємства на регіональному рівні є системою довгострокових завдань фінансової діяльності компанії, що встановлюються відповідно до загальних завдань соціально-економічного розвитку та фінансової політики регіональних органів влади. Вона також включає методи, інструменти та організаційні механізми для їх реалізації, що забезпечує ефективне управління формуванням, розподілом і використанням обмежених фінансових ресурсів в умовах коливань зовнішніх факторів і обмеженості доступних ресурсів для розвитку (Гарькава & Кліщевська, 2021; Тимоць & Борович, 2019). Крім того, важливо також оцінювати наявний потенціал підприємства, внаслідок чого визначаються сильні та слабкі сторони компанії, що створює можливості для поступового вирішення проблем у її діяльності.

З огляду на зміни в кон'юктурі та тенденціях еволюції фінансових ринків, а також значний рівень інноваційності фінансових інструментів, що використовують підприємства, пропонуємо розглянути напрями формування реалізації фінансових стратегій (рис. 1).

**Рисунок 1**

*Шляхи розробки програм і проектів по реалізації фінансових стратегій в контексті адаптації в сучасному бізнес оточенні*



Джерело: створено автором на основі (Мартиненко, 2021)

Зважаючи на наведені напрями розробки програм і проектів для впровадження фінансової стратегії в умовах ринкових змін, що супроводжуються необхідністю до адаптації, важливе місце в межах стратегії фінансування приділяється виділенню заходів по залученню і використанню фінансових ресурсів, що найбільш повно описує сутність фінансової бізнес стратегії як концепції управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах змін (Хлевицька & Плевако, 2020). Крім того, фінансові стратегії підприємства у контексті адаптації бізнес-моделі до ринкових змін активно проявляються в фінансових стратегіях виживання підприємств, що застосовується в умовах глибокої кризи полягає у впровадженні оперативних скоординованих заходів, що ґрунтуються на найбільш точних розрахунках, які дозволяють зробити якісний аналіз діяльності підприємства (Коляденко & Стратій, 2019). Відповідно, отримана інформація слугує аналітичним підґрунтям для аналізу стратегічної позиції компанії, допомагає виявити негативні тренди в її розвитку, оцінити фінансові ризики та сприяє кращій адаптації у довгостроковій перспективі.

В міжнародних дослідженнях фінансові стратегії підприємства у контексті адаптації бізнес-моделі підприємств до ринкових змін розглядають моделі стратегічного управління, які використовують сучасні підходи (рис. 2).

## Рисунок 2

*Сучасні моделі стратегічного управління, що використовуються при адаптації бізнес стратегій*

- 
- модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона, що складається з чотирьох етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка;
- 
- модель Ф. Девіда передбачає виконання трьох етапів, а саме розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії;
- 
- М. Мескон представляє процес стратегічного управління як сукупність етапів: вибір місії фірми; формулювання цілей фірми; управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; вибір стратегії; реалізація стратегії; управління і планування (реалізація і контроль реалізації стратегічного плану); оцінка стратегії;
- 
- І. Ансофф в моделі стратегічного управління передбачає такі етапи як: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей і загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонентів стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів;
- 
- модель стратегічного управління В. Єфремова розглядається як вихідний пункт бізнес-ідеї підприємства, на основі якої розробляються цільові настанови підприємства, виходячи з оцінки позицій підприємства в стратегічному просторі і цільових настанов, розробляють стратегії підприємства, які деталізуються системою цілей, розробляються програми, проекти і система організаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства.
- 
- модель С. Попова передбачає: аналіз зовнішнього середовища підприємства; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) підприємства; визначення місії і цілей підприємства; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій відповідно підсистемам підприємства; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів та зворотний зв'язок
- 

Джерело: складено автором на основі (Рудківський & Наумець, 2019)

У свою чергу, варто зауважити, що особливого значення набуває часткове залучення стратегій розвитку до впровадження бізнес моделей, оскільки розробляються уже безпосередньо в команді та враховують показники фактичної діяльності, порівнюючи їх із запланованими, включають адаптовані правила роботи відповідно до реальної продуктивності і містять чіткі прогнози результатів майбутньої діяльності. До того ж, важливо розглядати ще одну групу стратегій – стратегії підтримки, які орієнтовані на утримання досягнутих результатів та збереження визначеного рівня (Брінь & Голтвянська, 2021). Зазвичай такі стратегії обираються як альтернативний варіант під час змін, коли потрібно закріпити рівень прибутку або діяльності, або ж стають постійними, коли масштабування або інші стратегії поліпшення не розглядаються.

## Висновки

Отже, враховуючи результати виконаного дослідження свідчать про те, що поняття «фінансова стратегія підприємства» немає єдиного поняття у науковій літературі, проте формування фінансової стратегії безпосередньо пов'язане з постановкою цілей і задач підприємства. Відтак, при адаптації бізнес моделі, фінансова стратегія підприємства повинна

узгоджуватись зі стратегічними завданнями та напрямками роботи компанії. Одночасно впровадження фінансової бізнес стратегії підприємства в умовах адаптації до ринкових змін суттєво впливає на формування стратегічного розвитку компанії, оскільки допомагає збалансувати фінансові потреби та можливості підприємства з його ринковими амбіціями.

## Список літератури

Антохова, І., Водянка, Л., і Сибирка, Л. (2019). Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 38-41. <https://doi.org/10.31174/SEND-HS2019-205VII34-09>

Брінь, П., Голтвянська, Ю. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, (21), 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>

Гарькава, В., Кліщевська, А. (2021). Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*, (7), 47-51. <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.7.47>

Гужавіна, І. (2019). Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (4), 85-91. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.048591>

Ільчук В., Сердюк Д. (2022) Фінансові стратегії розвитку промислового підприємства. 50-52.

Коляденко, С., Стратій, А. (2019). Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (22), 17-23. <https://doi.org/10.32702/23066814.2019.22.17>

Мартиненко, В. (2021). Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (19), 78-81. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>

Рудківський, О., Наумець, О. (2019). Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. 260-261. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/260.pdf

Тимоць, М., Борович, О. (2019). Концептуальні підходи до формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка*, 34-38. [file:///C:/Users/itsag/Downloads/98-%23%23default.genres.article%23%23-284-1-10-20200504%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/itsag/Downloads/98-%23%23default.genres.article%23%23-284-1-10-20200504%20(1).pdf)

Хлевицька, Т., Плевако, Н. (2020). Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. *Проблеми економіки*, (4), 241-248. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-241-248>