

7. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2016 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi\\_zvit\\_NKREKP\\_2016.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_NKREKP_2016.pdf)

8. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2015 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi\\_zvit\\_2015.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_2015.pdf)

9. Эли Шрагенхайм «Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании». Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

10. Коуэн О. «Основы Теории Ограничений» / О. Коуэн, Е. Федурко; пер. с англ. глав 1-2 Д. Абросимов. – Tallinn: Изд-во TOC Strategic Solutions, 2012. – 331 с.

## АЛГОРИТМ ЗДІЙСНЕННЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

### ALGORITHM OF CHOOSING THE OPTIMAL STRATEGY FINANCIAL MANAGEMENT

*У статті виокремлено основні вектори стратегії управління фінансовими ресурсами та етапи здійснення її оптимального вибору. Обґрунтовано доцільність проведення стратегічного аналізу за методикою SWOT, використовуючи при цьому експертне опитування. Сформовано перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, без урахування яких формування стратегії не відповідатиме реальним економічним процесам.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, фінансові ресурси, алгоритм, експертне опитування, SWOT-аналіз.

*В статье выделены основные векторы стратегии управления финансовыми ресурсами и этапы осуществления ее оптимального выбора. Обоснована целесообразность проведения стратегического анализа по методике SWOT, используя при этом метод*

*экспертного опроса. Сформирован перечень факторов внутренней и внешней среды, без учета которых формирование стратегии не будет соответствовать экономическим процессам.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, финансовые ресурсы, алгоритм, экспертный опрос, SWOT-анализ.

*The article outlines the main vectors of financial resources management strategy and stages of its optimal choice. The feasibility of carrying out strategic analysis according to SWOT method is substantiated, using the method of expert survey. Formed a list of internal and external factors, without which the formation of the strategy of the enterprise would not correspond to real economic processes.*

**Key words:** strategic management, financial resources, algorithm, expert survey, SWOT-analysis.

УДК 658.141

Грушина А.І.

аспірант

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

**Постановка проблеми.** Загальновідомо, що управління фінансовими ресурсами підприємства є одним із основних елементів стратегічного планування, який у свою чергу, підпорядковується загальним цілям організації та деталізовано відображає перспективи обраних напрямів розвитку. Таким чином, процес стратегічного управління фінансовими ресурсами, спрямований, у першу чергу на формування та оптимізацію структури фінансових ресурсів, може бути ефективний лише за побудови ефективних функціональних стратегій у рамках корпоративної стратегії розвитку підприємства, що має супроводжуватися сьогодні дослідженням коливальності на ринку, економіці країни та враховувати фактори внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі стратегічного управління діяльністю підприємств приділялось чимало уваги з боку зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед них: І. Ансофф, В. Галуцук, К. Ендрюс, П. Лоранж,

Я. Мартинишин, Л. Недільська, В. Нижник, Н. Розумович, А. Томпсон та ін. Тим не менш, використання на практиці інструментів стратегічного управління, зокрема, фінансовими ресурсами, зумовлює проблему відповідності сучасному мінливому середовищу та його основних факторів, що здійснюють вплив на розвиток підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є побудова алгоритму послідовних дій щодо вибору стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури, керуючись при цьому факторами впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес стратегічного управління фінансовими ресурсами, який забезпечує формування та раціональний розподіл фінансових ресурсів, їх ефективне використання з метою досягнення стратегічних цілей, може бути ефективний лише за правильного вибору напряму, що відповідає потре-

бам та можливостям підприємства. Відповідно до таких потреб та можливостей, сьогодні підприємства ставлять за мету досягнення рівня максимального прибутку, рентабельності, утримання досягнених ринкових позицій та їх зміцнення й розширення. Паралельно успішним суб'єктам підприємницької діяльності існують і ті, які в силу тих чи інших обставин ставлять перед собою ціль виживання, стабілізації та реструктуризації.

Таким чином, ми можемо виокремити основні вектори стратегії управління фінансовими ресурсами:

- оптимізація структури та джерел залучення фінансових ресурсів;
- збільшення рівня й обсягу позикових фінансових ресурсів;
- зниження обсягу та вартості фінансових залучених ресурсів;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Так, враховуючи зазначені параметричні ознаки – обсяг та ефективність використання фінансових ресурсів, як основних умов вибору моделі управління фінансовими ресурсами, отримуємо матрицю фінансових стратегій основаних на ресурсному підході (табл.1).

В рамках віднесених до базових стратегій, мають право бути розглянутими та реалізованими й інші стратегічні альтернативи. Для кожної з таких альтернатив формуються плани заходів та дій з повним обґрунтуванням необхідних витрат пов'язаних з їх реалізацією і відповідними розрахунками щодо очікуваних результатів від впровадження в дію. Таким чином, реалізація стратегії управління фінансовими ресурсами має забезпечити ефективне формування та продумане використання фінансових ресурсів підприємства, відповідність фінансових заходів та дій економічному стану і можливостям організації, визначення основних загроз з боку конкурентів.

Варто зазначити, що за умов нестабільної економічної ситуації у країні, важливим завданням розвитку підприємств сфери культури залишається прогнозування майбутнього фінансового стану, правильний вибір стратегії та контроль за рівнем

фінансових ризиків. А тому, при формуванні базових стратегій та стратегічних альтернатив, важливим залишається врахування не тільки обсягу фінансових ресурсів, якими володіє підприємство, а й ступінь ризику в тій чи іншій ситуації. Так підвищення рівня фінансового ризику характеризується загрозою втрати платоспроможності, росту фінансового важеля, скорочення рівня співвідношення доходності і вартості капіталу, зростання рівня дивідендних виплат. А це потребує відповідної координації суб'єкта підприємницької діяльності у системі координат подолання ризику за умови наявності або дефіциту фінансових можливостей (рис. 1).

Як правило, за умов невизначеності, необхідність прийняття управлінського рішення є однією з основних проблем стратегічного та фінансового менеджменту. Дозволяють здійснювати такий виважений вибір оптимальної стратегії фінансового управління, економіко-математичні методи і моделі теорії ігор.

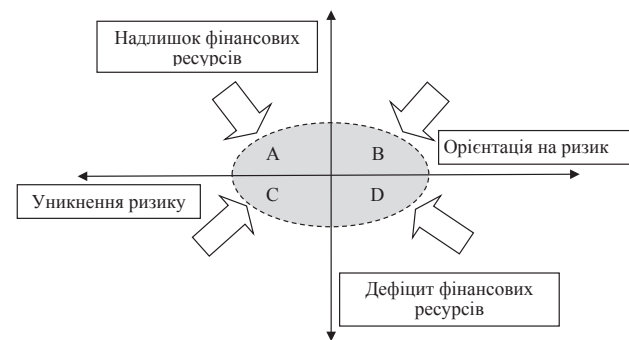


Рис. 1. Система координації альтернатив стратегії управління фінансовими ресурсами

На основі проведених нами досліджень як у сфері стратегічного менеджменту, так і фінансового управління, нами виокремлено етапи здійснення вибору стратегії управління фінансовими ресурсами:

- аналіз фінансово-господарського стану підприємства у розрізі основних показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. На даному етапі результати діагностики доцільно поглибити стратегічним аналізом (до прикладу за методикою SWOT);

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій

Обсяг власних ресурсів	Надлишок власних фінансових ресурсів	Повна забезпеченість фінансовими ресурсами	Недостатність фінансових ресурсів
<b>Рентабельність</b>			
Стабільний рівень прибутковості	Стратегія розширення	Стратегія стійкого зростання або розширення	Стратегія стійкого зростання або розширення
Періодична збитковість	Стратегія розвитку	Стратегія розвитку	Стратегія стабілізації або підтримки стійкості
Глибока збитковість	Стратегія виживання	Стратегія виживання	Стратегія повної реструктуризації або згорання

– прогнозування ймовірного сценарію розвитку організації з оцінкою всіх можливих ризиків щодо втрат. На даному етапі доцільно застосовувати екстраполяцію, імітаційне моделювання;

– вибір оптимальної стратегії серед набору альтернатив та розробка плану її реалізації [2-4].

На нашу думку, до 1-го етапу вибору стратегії управління фінансовими ресурсами, доцільно включити етап дослідження факторів зовнішнього середовища. Оскільки, за чіткої ідентифікації основних чинників впливу на діяльність підприємства та оцінки ступеня їх впливу, можна зробити висновок про подальше їх враховування або ж ігнорування при плануванні, як таких, що мало-ймовірні та здійснюють незначний вплив.

З метою вибору фінансової стратегії та згідно алгоритму дій на початковому етапі, враховуючи результати фінансово-господарської діяльності підприємства та ідентифікації основних чинників зовнішнього середовища, доцільно провести стратегічний аналіз, що є своєрідною базою для прийняття управлінських рішень та подальшого формування стратегічних альтернатив. При цьому, не варто обмежуватися лише факторами зовнішнього середовища, які є невіддільними підприємству. Доцільно враховувати і внутрішнє середовище, яке підлягає змінам, контролюється та має працювати на організацію.

За результатами опрацьованих наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, аналізу ринку кіноіндустрії та галузі культури в цілому, фінансово-економічного стану досліджуваних суб'єктів підприємницької діяльності [1], попередніх опитувань керівників підприємств культур нами сформовано перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які, на нашу думку, є основними чинниками, що здійснюють вплив на результативність діяльності підприємства, зокрема, галузі культури.

Так у рамках аналізу внутрішнього середовища підприємств кіноіндустрії, на нашу думку, доцільним є виокремлення наступних його сильних сторін:

– ефективне управління капіталом підприємства, у тому числі оптимізація його структури;

– місце розташування, враховуючи регіональний аспект та принцип скупчення людей. У даному випадку, важливим залишається розташування підприємства не лише відносно центру міста чи торгово-розважального комплексу, а й територіальне розміщення у розрізі регіонів країни. При факторі місця розташування варто приділити увагу дослідженню культурно-активного населення та економічного розвитку області, міста тощо;

– наявність додаткових кінозалів, що дозволить задовольнити потреби різних соціально-культурних груп населення (вір-зали, зали сімейного типу та бюджетні) залишається однією із основних чинників росту прибутковості та ефективного

функціонування кінотеатру. За умови наявності декількох кінозалів, підприємство має змогу максимально ефективно експлуатувати культурний продукт, у вигляді паралельних сеансів, що значно збільшує рівень доходу. Задоволення потреб різних соціальних груп є не менш важливим, оскільки саме наявність різних за комфортабельністю та призначенням кінозалів дозволить максимально залучити цільову аудиторію;

– наявність системи обслуговування додаткових груп споживачів, у тому числі пенсіонерів;

– наявність додаткових послуг, в тому числі їх диференціація (фаст-фуди, кафе, ігрові майданки). Неодноразово доведено, що саме додаткові послуги приносять кінотеатру 1/3 його доходу, а тому «попкорн і кока-кола» сьогодні займають чи не основне місце у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами кінотеатру;

– інноваційні підходи до технічного оснащення наявних кінозалів;

– розвинена дисконтна політика підприємства, найбільш ефективна в галузі реклама, постійно діюча система знижок.

У свою чергу, до уваги потрібно взяти важливість наступних чинників, які, як правило, виступають у ролі слабких сторін:

– високий рівень цін на продукцію, що обумовлено високою собівартістю продукції та монополізацією в галузі;

– відсутність висококваліфікованого персоналу. При цьому мається на увазі як управлінців, так і фахівців самого кінематографу;

– низький рівень оплати праці, що породжує плинність кадрів;

– недостатній обсяг фінансових ресурсів;

– швидкий моральний знос основних засобів;

– неготовність керівництва до впровадження новітніх систем управління та ризику;

– відсутній аналіз інформації про споживачів.

У ході дослідження зовнішнього середовища, було зроблено висновки про те, що можливостями як для галузі в цілому, так і підприємства, зокрема, виступають:

– розвиток кіноіндустрії на засадах Міжнародного партнерства;

– активізація банківського кредитування, лізингу та франчайзингу;

– належний рівень нормативно-правового забезпечення щодо успішного функціонування підприємств культури;

– зростання кількості економічно активного населення в Україні;

– зростання рівня життя населення в Україні, зміни структури витрат домогосподарств у бік їх збільшення на культуру;

– визначення одним із основних пріоритетів державної політики України розвиток галузі культури;

– виховання і навчання, розвиток кадрів і закладів культури.

Разом з тим, кризова ситуація в економіці країни, нестабільність ринку а тим паче припинення розвитку галузі культури обумовлює виникнення таких загроз, як:

– несприятлива соціально-економічна ситуація, що характеризується зменшенням ВВП країни, відсутністю стимулів до виробництва загалом, зниження рівня життя, нерівномірним розподілом доходів у суспільстві, деформованою віковою структурою населення, низьким рівнем витрат на культуру у відсотках до ВВП, корумпованістю суспільства та несприятливим інвестиційним кліматом держави загалом та кіноіндустрії, зокрема;

– високий рівень регулювання, наявність жорсткого державного контролю щодо встановлення квотування з перегляду українських кінострічок;

– невідповідність програм реформування економіки країни із визначеними соціально-культурними пріоритетами;

– ріст об'єму піратської продукції на ринку;

– наявність монополістів на ринку кіноіндустрії;

– поява нових кінотеатрів з більш демократичною ціновою політикою та поступовим удосконаленням технічного обладнання;

– «деградація» культурної ментальності українського суспільства, зниження рівня культурної активності населення, в силу певних обставин.

Проте, застосування на практиці методу SWOT як інструменту стратегічного аналізу обумовлює проблему точності та повноти формування переліку сильних та слабких сторін, основних можливостей та загроз, а також оцінки ступеня їх впливу в кількісному виразі на розвиток підприємства. За цих умов доцільним є застосування експертного опитування, що дозволить провести достовірну оцінку значимості кожного із факторів впливу.

Так кількість експертів визначається індивідуально в кожному окремому випадку та напрями дослідження, проте, вона не має бути нижчою десяти з метою забезпечення об'єктивності результатів. На нашу думку, при проведенні експертного опитування у рамках функціонування галузі культури і мистецтв, зокрема, кіноіндустрії, важливим залишається опитування не лише науковців, а й безпосередньо керівників досліджуваних нами підприємств, аналогічних суб'єктів підприємницької діяльності, фахівців, що здійснюють регулювання на державному рівні у даній сфері. Це дозволить максимально наблизити результати дослідження до реальної ситуації, що склалася на ринку та мінімізувати рівень теоретичних рекомендацій, за максимізації реальних практичних дій.

Враховуючи те, що аналіз проводиться, у першу чергу, для порівняння та виявлення як переваг, так і недоліків, що здійснюють вплив на діяльність

підприємств кіноіндустрії, з огляду на рівень їх значущості у рамках вирішення проблем, розглядалися спільні для їх діяльності та ситуації характеристики. Таким чином, були обрані визначальні характерні ознаки щодо ефективної діяльності аналізованих нами об'єктів дослідження. Тобто, брався до уваги факт того, що ці фактори можуть бути сильною стороною для одного із об'єктів та слабкою – для іншого.

Після конкретизації основної мети, збору інформативних даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища об'єктів дослідження, формування на їх основі переліку факторів SWOT, а відповідно й анкети, було сформовано список спеціалістів компетентних в області розробки, виробництва, розповсюдження культурного продукту, зокрема, науковці-дослідники у сфері державного управління культурою, керівники державних та приватних підприємств галузі культури і мистецтва та інші фахівці, що володіють досвідом роботи за даним напрямом.

На етапі обробки результатів експертного опитування, важливим залишається сьогодні момент узгодженості колективної думки. Оцінка узгодженості експертних думок реалізується шляхом кількісного виміру, що характеризує ступінь близькості індивідуальних думок. Для визначення рівня узгодженості оцінок експертів, наданих визначеній кількості об'єктів використовується, як правило, коефіцієнт конкордації [6], який є показником ступеня узгодженості думок експертів про відносну важливість сукупності всіх запропонованих для порівняння об'єктів.

Для визначення ступеня узгодженості думок експертів нами було застосовано формулу, яка визначає коефіцієнт для випадку, коли відсутні зв'язані ранги, тобто оцінка кожного експерта для різних критеріїв не повторюється, що було однією з умов при проведенні анкетування.

$$W = \frac{12R}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.10)$$

де  $m$  – кількість експертів, які взяли участь у анкетуванні;

$n$  – кількість об'єктів, які оцінюються.

Розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює значенню в межах від 0 до 1. за максимальної узгодженості думок експертів –  $W = 1$  (прийнятним є значення коефіцієнта  $\geq 0,75$ ).

Обчислення коефіцієнтів конкордації показали, що достатньо висока узгодженість думок експертів спостерігається за такими факторами, як ефективне управління капіталом підприємства, в тому числі оптимізація його структури ( $W=0,83$ ), місце розташування ( $W=0,83$ ), недостатній обсяг фінансових ресурсів, у тому числі власних, бюджетних та іноземних інвестицій ( $W=0,81$ ), неготовність керівництва до упровадження новітніх систем

управління та ризику ( $W=0,78$ ), найвищої узгодженості експерти досягли при оцінюванні такої загрози зовнішнього середовища як несприятливої соціально-економічної ситуації, що характеризується зниженням ВВП країни, рівня життя населення тощо ( $W=0,91$ ).

Дані обрахунків свідчать, що поряд з факторами, що впливають на діяльність підприємства як зсередини, так і ззовні, найбільш вагомими є ті, які регулюють при наявності фінансові результати та фінансову стійкість будь-якого підприємства. Це переконує, що стратегія управління фінансовими ресурсами за своєю природою вимагає врахування чинників розвитку та гальмування суб'єктів підприємницької діяльності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Запропонований на основі систематизації науково-методологічних підходів, результатів експертного опитування, алгоритм побудови матриці стратегічних альтернатив для вибору оптимальної стратегії управління фінансовими ресурсами містить уточнений перелік узгоджених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, без урахування яких формування будь-якої корпоративної чи функціональної стратегії підприємства не відповідатиме реальним економічним процесам.

Даний перелік дає можливість адекватно і точно ідентифікувати стан підприємства на конкурентному ринку, керуючись при цьому кількісною та якісною оцінкою кожного із факторів, що формують матрицю SWOT. Реалізована на основі результатів стратегічного SWOT-аналізу стратегія надасть можливість підприємству протистояти потенційним та реальним загрозам його розвитку.

У рамках галузі результати експертного опитування дозволили виокремити ряд факторів, вра-

хування яких при формуванні стратегії розвитку галузі культури, обумовлює розробку відповідних важелів регулювання та зміцнення її рівня в цілому.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Грушина А. І. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі культури / А. І. Грушина. – Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – 2017. – № (24) 2017. – С. 101–106.
2. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. № 4. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua>
3. Нижник В. М. Моделювання вибору оптимального варіанту стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств / В. М. Нижник, Г. В. Даценко // Збірник наукових праць ВНАУ: економічні науки. – 2011. – № 2 (53). – С. 23–31.
4. Недільська Л. В. Стратегія управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств / Л. В. Недільська // Вісник ЖНАЕУ: фінанси, облік та аналіз господарської діяльності. – 2010. – № 2. – С. 313–322.
5. Розумович Н. Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства : дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Н. Ф. Розумович. – Хмельницький, 2016. – 234 с.
6. Тимошенко О. В. Експертна оцінка встановлення вагових коефіцієнтів для розрахунку рівня економічної безпеки держави : монографія / О. В. Тимошенко // Economic security and protection of information: theory, methodology, practice: Collective monograph. – Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 2016. – С.73–84.