

Грушина А. І., аспірант,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

**Грушина А.І. Система стратегічного управління фінансовими ресурсами та її специфіка у сфері культури.** У статті розглянуто основні наукові положення щодо системи та процесу стратегічного управління фінансовими ресурсами. Визначено основні етапи управління в організаціях. Запропоновано ієрархічну структуру системи стратегічного управління в організаціях сфери культури, враховуючи специфіку їх діяльності.

**Ключові слова:** система, процес, стратегічне управління, фінансові ресурси, галузь культури і мистецтва.

**Грушина А.И. Система стратегического управления финансовыми ресурсами и ее специфика в сфере культуры.** В статье рассмотрены основные научные положения о системе и процессах стратегического управления финансовыми ресурсами. Определены основные этапы управления в организациях. Предложена иерархическая структура системы стратегического управления в организациях сферы культуры, учитывая специфику их деятельности.

**Ключевые слова:** система, процесс, стратегическое управление, финансовые ресурсы, сфера культуры и искусства.

**Hrushyna A.I. The system of strategic management of financial resources and its specificity in culture.** In the article considered the basic scientific provisions on the system and the strategic management of financial resources. Established the main stages of management in organizations. The author offer a hierarchical system of strategic management in cultural institutions, considering specificity of their activities.

**Keywords:** system, process, strategic management, financial resources, sphere of culture and arts.

**Постановка проблеми.** В умовах безперервних економічних та політичних коливань, процесу глобалізації бізнесу та росту підприємницьких ризиків суб'єкти підприємницької діяльності зазнають постійних потрясінь, що впливають на результати їх функціонування. Важливим у такі періоди соціально-економічних збурень є утримання конкурентних позицій на ринку, що можливе лише за системного управління діяльністю організацій. Таке управління має бути стратегічно орієнтованим на забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства, ґрунтуватися на принципах системності та комплексності з метою збільшення можливостей швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Відповідно, стратегічне управління фінансовими ресурсами набуває все більшої вагомості в загальній системі управління організаціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі стратегічного управління науковцями приділялось достатньо уваги. Серед основоположників теорії менеджменту в рамках стратегічного управління є І. Ансофф, В. Глюк, К. Ендрюс, П. Лоранж, А. Томпсон та ін. Вітчизняні дослідники теж здійснили свій вклад у рамках дослідження системи стратегічного управління та фінансового менеджменту (І. Балабанов, І. Бланк, Н. Розумович, Л. Дорохова, О. Черевко та ін.). Питанням управління в галузі культури в Україні займалися Д. Дзвінчук, О. Немчук, В. Панченко та ін.

Незважаючи на достатню кількість наукових напрацювань, система стратегічного управління закладами сфери культури потребує науково-теоретичного та практичного вдосконалення, зокрема в контексті управління фінансовими ресурсами.

**Постановка завдання.** Метою наукової публікації є дослідження специфіки системи та процесу стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури, що, своєю чергою, зумовило виконання таких завдань: проаналізувати основні етапи процесу стратегічного управління, розкрити сутність системи стратегічного управління фінансовими ресурсами, визначити її специфіку у сфері культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Беручи до уваги становлення ринкових відносин, які охоплюють усі сфери економічної діяльності в Україні, що дають змогу ефективно розвиватися всім галузям національного господарства, враховуючи реальний сектор економіки, тенденція до занепаду специфічного культурного комплексу, що склалась практично історично, зберігає свій негативний напрям. Попри специфіку та особливість стратегічного управління в різних галузях і підсистемах національної економіки, у тому числі й у сфері культури, існують історично сформовані в науці загальні теоретичні положення щодо процесів впливу стратегічного характеру суб'єкта, що управляє на керований ним об'єкт [1, с. 2], які є передумовою ефективних стратегічних змін в організаціях будь-якого виду діяльності.

Н. Архіпова зазначає, що головною передумовою існування внутрішньої структури системи управління суб'єктами підприємницької діяльності є управлінські відносини, які науковець тлумачить як сукупність взаємодій і взаємозв'язків між елементами системи управління організацією, спрямованих на підвищення ефективності функціонування керованого об'єкта відповідно до існуючої мети та критерію ефективності системи в цілому [2, с. 8].

Щодо стратегічного управління, то впродовж еволюції наукових підходів воно трактувалось передусім як система, за якої прийняття рішення, їх реалізація та управління ним відбувається одночасно. У результаті аналізу концептуальних підходів до стратегічного управління організацією, її фінансами доцільним є застосування саме системного підходу до стратегічного управління фінансами суб'єктів підприємницької діяльності, оскільки за таких умов можна розглядати процес управління як систему взаємопов'язаних елементів, утворених з урахуванням усіх властивостей цієї системи та синергетичного ефекту, який може бути досягнутий унаслідок взаємодії її складників.

Тлумачний словник В. Даля (середина XIX ст.) визначає систему як «план, порядок розташування частин цілого, визначене улаштування, хід чогонебудь у послідовному, доладному порядку» [3]. Словник Webster's Revised Unabridged Dictionary містить визначення системи як «сукупності об'єктів,

підпорядкованих чітко або за якимось особливим порядком, як правило, логічним або науковим; єдине ціле об'єктів, пов'язаних якимось спільним законом, принципом або метою; постійне об'єднання принципів або елементів, які становлять єдине ціле» [4].

А. Дігман визначає систему стратегічного управління як таку, що включає в себе стратегічне планування і стратегічний контроль. Стратегічне планування описує періодичні заходи, що проводять організації з метою реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Такі заходи передбачають розробку та оцінку альтернативних стратегій, вибір стратегії, а також розробку детальних планів для її реалізації. Стратегічний контроль, своєю чергою, полягає в забезпеченні реалізації обраної стратегії належним чином та досягнення бажаних результатів [5].

П. Лоранж зазначав, що будь-яка система стратегічного управління відповідає на чотири питання:

- «Куди ми йдемо?» (місія);
- «Як ми збираємося туди потрапити?» (стратегії);
- «Які межі нашої діяльності?» (бюджети);
- «Чи на правильному ми все ще шляху?» (контроль) [6].

Так, учений виділяє чіткі етапи системи стратегічного управління, які впливають один з одного: стратегічний аналіз; розробка стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль і оцінка.

І. Ансофф, своєю чергою, тлумачить систему стратегічного управління як таку, що компонується

Таблиця 1

**Моделі стратегічного управління організацією**

Автор	Зміст моделі
K. Andrews	Проста модель Ендрюса (1965 р.) включає в себе вибір стратегії, але ігнорує реалізацію і контроль як складові частини процесу управління. У 1971 р. Ендрюс сформулював більш повну модель, яка включала реалізацію, але, як і раніше, ігнорувала стратегічний контроль та оцінку.
W.F. Glueck	Модель передбачає такі фази, стратегічні елементи управління: аналіз і діагноз; вибір; реалізація; оцінка.
D. Shendel and Ch. Hofer	Модель науковців передбачає декілька основних етапів: формулювання мети; аналіз навколишнього середовища; розробка стратегії; оцінка стратегії; здійснення стратегії; стратегічний контроль.
Thompson and Strickland model	Процес стратегічного управління за моделлю складається з п'яти основних всюдисущих завдань: – розробка концепції та формування бачення, де організація повинна бути в майбутньому; – перетворення місії в конкретні цілі організації; – формулювання стратегії; – впровадження обраної стратегії; – оцінка ефективності, аналіз ситуації, а також ініціювання коригувальних змін.
Korey's model	Модель Кореу складається з трьох дискретних основних етапів: попередній етап аналізу; стратегічний етап планування; стратегічне управління фазою.
P. Wright, Ch. Pringle, M. Kroll	Модель передбачає такі етапи: аналіз можливостей і загроз; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін організації; визначення місії та цілей; формулювання стратегії; реалізація стратегії; стратегічне управління.

Джерело: розроблено автором на основі [9–12]

з двох взаємодоповнюючих одна одну підсистем: аналіз і вибір стратегічної позиції організації та оперативне управління в реальному просторі і часі [7]. О. Черевко пропонує визначати стратегічний менеджмент як функціонально-орієнтовану систему, що на відміну стратегічного планування включає в себе безпосередньо сам процес упровадження стратегії, а також контроль і оцінку. Причому процес здійснення стратегії науковець трактує як основну частину стратегічного управління, оскільки за відсутності відповідних механізмів реалізації такої стратегії стратегічний план залишається лише нереалізованим задумом [8].

Головна особливість організації як системи полягає в тому, що це – відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем, тому можна зробити висновок, що система стратегічного управління організацією представляє собою повторюваний цикл взаємодій між усіма підрозділами організації та групами споживачів їх товарів і послуг та включає етапи управління, планування і контролю діяльності підприємства. Проте необхідним є чіткий поділ в управлінському процесі, за допомогою якого організація формує, оцінює, реалізує і контролює відповідність між її цілями, її стратегіями та її оточенням.

Аналіз концепцій розвитку стратегічного менеджменту та їх еволюції показав наявність різноманітних підходів до розробки стратегій, а відповідно, у науці панує багатозначність тлумачення переліку елементів системи стратегічного управління. Так, сьогодні існують десятки моделей стратегічного управління організацією, які пропонують безліч сценаріїв ефективного управління суб'єктами підприємницької діяльності (табл. 1).

Нині серед науковців набули популярності та залишаються стабільно визначеними чотири структурних елементи (позиції) системи стратегічного управління:

- стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- формулювання стратегії. Даний етап передбачає розробку плану стратегії, що супроводжується такими функціями, як перегляд та остаточне підтвердження місії й бачення організації, створення та оцінка стратегічних альтернатив із подальшим прийняттям рішень;
- реалізація стратегії. На даному етапі застосовуються сильні та розвинені методи реалізації стратегічних проектів, що притаманні організації. Зазвичай цей етап включає в себе такі функції: побудова програми реалізації проекту, формування бюджету, організація робочих груп, розвиток стратегічних людських ресурсів, управління за цілями;
- стратегічний контроль, який дає змогу співставити заплановані та фактичні результати організаційно-стратегічної діяльності щодо досягнення мети організації.

Щодо системи управління фінансовими ресурсами підприємства, то вона є складовою частиною фінансового механізму підприємства, відповідно, управління фінансовими ресурсами підприємства більшість науковців (І. Бланк, В. Гриньова, В. Ковальов, Д. Моляков, В. Терьохін, М. Романовський) розглядають як основну функцію фінансового менеджменту. Як зазначає І. Бланк, «механізм фінансового менеджменту представляє собою систему основних елементів, регулюючих процес розробки і реалізації управлінських рішень в області фінансової діяльності підприємства» [13]. Науковець розглядає його як сукупність фінансового забезпечення, регулювання й управління фінансовими ресурсами та управління фінансовими потоками, системи конкретних методів, засобів та прийомів здійснення управління фінансовою діяльністю організації [13].

І. Балабанов вважає, що розглядати управління фінансовими ресурсами суб'єкта підприємницької діяльності як самостійний механізм є недоцільним. І пов'язує цей процес з організаційною інтегрованістю цієї підсистеми з усією системою управління організацією, комплексними характером останньої, що робить кожне прийняте управлінське рішення вагомим результативним внеском у загальний результат функціонування підприємства. Дана позиція відображена в загальному правилі фінансового менеджменту: «Завжди треба йти до фінансової стійкості системи в цілому, а не тих чи інших її елементів, підсистем» [14, с. 51].

Своєю чергою, А. Горпинченко зазначає, що управління фінансовими ресурсами, виступаючи в ролі самостійної системи, водночас є складовою частиною системи як загальної, так і фінансового менеджменту. Так, учений-економіст трактує систему управління фінансовими ресурсами як таку, що містить у собі принципи, методи, способи й інструменти, метою яких є організація руху фінансів відповідно до дії економічних законів, нормативно-правових та законодавчих актів і економічних інтересів власників суб'єкта [15].

Н. Розумович вважає, що саме фінансова стратегія є найважливішим елементом системи стратегічного управління, адже її реалізація безпосередньо пов'язана з фінансовою й економічною політикою підприємства [16, с. 44].

Варто зауважити, що кожен окремий компонент системи стратегічного управління фінансовими ресурсами організації повинен мати свої власні технологічні цілі і надзавдання, які повинні бути реалізовані одночасно та забезпечити повну систему фінансового управління. Якісне управління фінансовими ресурсами підприємства базується не лише на відмінній бухгалтерії, а є результатом комплексної системи функцій кожного елемента, які впливають на низку організаційних одиниць одночасно. Характер системи передбачає роботу окремих компонент разом як єдиного цілого.



**Рис. 1. Ієрархічна структура системи стратегічного управління сферою культури**

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18]

Дослідники наукового центру CAAS визначають чотири компоненти ефективного стратегічного управління фінансовими ресурсами:

- чітка стратегія фінансування;
- план щодо отримання доходів;
- надійна система фінансового управління;
- відповідне внутрішнє середовище.

Враховуючи невизначеність сучасної економіки, можна зробити висновок, що не існує єдиної моделі управління фінансовими ресурсами, яка б підходила всім без винятку організаціям. Варто зазначити, що в даному разі слушною є думка як І. Бланка, щодо того, що управління фінансовими ресурсами є ключовою функцією фінансового менеджменту, так і думка І. Балабанова, що це передусім підсистема загальної системи стратегічного управління організацією. Таким чином, ми отримуємо складну інтегровану сполуку «стратегічний менеджмент – фінансовий менеджмент», що діє у напрямі досягнення однієї і тієї ж мети – забезпечення раціонального розподілу фінансових ресурсів задля збереження конкурентних переваг на ринку та досягнення поставлених цілей підприємства, що є сутністю стратегічного управління фінансовими ресурсами передусім як комплексного управління організацією.

Узагальнивши вищезазначене, систему стратегічного управління фінансовими ресурсами варто тлумачити як процес стратегічного аналізу середовища організації, як внутрішнього, так і зовнішнього, з метою формування та реалізації функціональних ресурсних стратегій підприємства та відповідного стратегічного й фінансового контролю над результатами їх впровадження з урахуванням принципів формування системи стратегічного управління.

Процес стратегічного управління фінансовими ресурсами на основі системного підходу в організаціях галузі культури і мистецтв передбачає низку особливостей, передусім їх переважно державну та комунальну форми власності, що зумовлює врахування ролі держави. Транзитивні процеси в економіці держави, вважає В. Панченко, істотним чином вплинули на існування суб'єктів господарювання галузі культури і мистецтва, що вимагає адекватних та виважених заходів із боку держави та її втручання в соціально-економічні процеси, які б носили стратегічний напрям у державній політиці щодо підтримки та розвитку діяльності організацій в сфері культури [1]. Сьогодні заклади культури утворюють базову мережу, що підпорядковується державним органам влади та керується нормативно-правовими документами. Тим не менш, державна опіка, яка на перший погляд начебто налагоджена, відсутня певною мірою, а заклади галузі культури і мистецтва позбавлені адекватного забезпечення та підтримки, як фінансової, так і нормативної.

Так, центральна позиція держави в системі управління закладами культури, визначає її ролевий статус як суб'єкта управління, що здійснює

взаємодію в процесі управління об'єктом чи явищем та, своєю чергою, визначає основні управлінські функції, форми і методи їх здійснення в рамках стратегічного управління організацією сфери культури та її фінансовими ресурсами. Відповідна ситуація продовжує зберігати принцип управління «зверху – вниз» у відносинах «влада – мистецтво», зазначає Д. Дзвінчук. Основою такої моделі є очікувальне споглядання керівників (як адміністративних, так і художніх) суб'єктів генерування національного культурного продукту на рішення функціонерів вищих рівнів державної ієрархії управління закладами культури [17].

Таким чином, структура системи стратегічного управління відображає механізм державного управління, що є штучно створеною системою, яка призначена для досягнення поставлених цілей і має чітко визначену структуру. Відповідно, за деталізації структурної схеми системи управління закладами культури з установами і обґрунтуванням нових взаємозалежностей і причинно-наслідкових зв'язків між її елементами, варто враховувати положення Закону України «Про культуру» [18] та рекомендації дослідників у сфері державного управління [19].

Отже, специфічні особливості діяльності закладів культурного комплексу на відміну від суб'єктів підприємницької діяльності промислового сектору прямо пропорційно, за сьогодишніх умов, залежать як від впровадження стратегічних напрямів у державній політиці розвитку та підтримки галузі культури і мистецтва, так і від процесів у соціально-культурному середовищі суспільства, які є визначальним фактором впливу на ефективність діяльності організацій у довгостроковому періоді.

Так, системне стратегічне управління фінансовими ресурсами закладів культури повинно враховувати фактор впливу макросередовища, який формується під тиском економіки, нормативно-правового регулювання і управління з боку суб'єктів державної культурної політики та суб'єктів управління сферою культури, політичних процесів, мікросередовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного прогресу, інфраструктури тощо [1]. Варто також брати до уваги оцінку і контроль над процесом формування та реалізації загальної стратегії розвитку та підтримки галузі культури, що, своєю чергою, забезпечуватиме зворотній зв'язок між процесом досягнення цілей і їх фактичним виконанням, що поставлені перед суб'єктами управління сферою культури.

Відповідно до того, як механізм державного регулювання за допомогою важелів та методів провадить свою політику управління у сфері культури, у системі стратегічного управління фінансами мають бути враховані такі ж інструменти управління ресурсами організації, що передбачені внутрішньою фінансовою політикою. Постає необхідність побудови такої системи (моделі) управління, яка спроможна забезпечити ефективне застосування таких засобів та мето-

дів: самоорганізація і самоокупність за рахунок змішаного фінансування, аналіз отриманих результатів, планування і прогнозування, правильний розподіл ресурсів і витрат, управління ризиками.

Варто зазначити, що за умов нестабільної економічної ситуації в країні важливим завданням розвитку закладів культури залишається прогнозування майбутнього фінансового стану, правильний вибір стратегії та контроль над рівнем фінансових ризиків, а отже, важливим під час формування цілісної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами залишається дотримання основних етапів процесу стратегічного управління.

**Висновки.** Результати наукового дослідження, завданням якого передусім було вдосконалення системи стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури враховуючи їх специфіку, дає змогу зробити такі висновки:

– стабільно визначеними в науковій літературі залишаються чотири етапи (позиції) системи стратегічного управління: стратегічний аналіз внутріш-

нього і зовнішнього середовища; формулювання стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль;

– систему стратегічного управління фінансовими ресурсами варто тлумачити як процес, що передбачає формування та реалізацію функціональних ресурсних стратегій підприємства та відповідного стратегічного та фінансового контролю над результатами їх упровадження з урахуванням принципів формування системи стратегічного управління;

– особливостями стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури є їх форма власності та підпорядкованість, що зумовлює участь держави в загальному процесі формування генеральної стратегії, а відповідно, формує безпосередній вплив на розвиток діяльності організацій галузі культури і мистецтва.

Перспективами подальших розвідок є розробка системи стратегічного управління фінансовими ресурсами конкретно для закладів культури, враховуючи їх специфіку та ієрархію системи управління.

### Список літератури:

1. Панченко В.В. Основи формування стратегічного підходу в реалізації державної політики розвитку сфери культури України / В.В. Панченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – № 7 Електронний ресурс. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_7_16).
2. Исследование систем управления : [учеб. пособ.] / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко [и др.] ; под ред. Н.И. Архиповой. – М. : ПРИОР, 2002. – 384 с.
3. Толковый словарь Даля [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://slovardalja.net/word.php?wordid=37673>.
4. Webster's Revised Unabridged [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://machaut.uchicago.edu/?resource=Webster%27s&word=system&use1913=on>.
5. Digman L. A. Strategic Management: Competing in the Global Information Age, 8e / L. A. Digman. – Custom Publishing, 2005. – 678 p.
6. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж ; пер. с англ. А. Трактинского. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 387 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1999. – 519 с.
8. Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О.В. Черевко // Ефективна економіка. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>.
9. Andrews K.R. The concept of corporate strategy / K. R. Andrews, Richard D. Irwin. – Homewood, 1971. – P. 28.
10. Schendel D.E. Strategic management. A new view of business policy and planning / D. Schendel, Ch. Hofer. – Little Brown, Boston, 1979. – P. 9.
11. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management / W. F. Glueck – New York: McGraw – Hill, 1980. – 115 p.
12. Ryszard Barnat. Strategy Evaluation And Control [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en224>.
13. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [учебный курс] / И.А. Бланк ; 2-е изд. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
14. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента : [учеб. пособ.] / И.Т. Балабанов ; 3-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 528 с.
15. Горпинченко А.П. Вплив структури фінансових ресурсів на фінансову стійкість підприємств торгівлі в Україні / А.П. Горпинченко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 348–354.
16. 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.
17. Дзвінчук Д.І. Проблеми інновації механізмів державного управління діяльністю і розвитком мистецько-культурного середовища в Україні / Д. Дзвінчук, О. Немчук // Держава і суспільство. – 2011. – № 3. – С. 2016–223.
18. Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року № 2778-VI / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
19. Петренко В.П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту. International Conference Project 2011 / В.П. Петренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.icp-ua.com/ru/conference2>.