

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІЙНИХ КОРПОРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті проведено аналіз теоретико-методологічних питань формування фінансової стратегії медійного підприємства та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку медіакорпорацій в Україні. Доведено, що вибір стратегії фінансування безпосередньо впливає на фінансування розвитку і запобігання несприятливому впливу на фінансовий стан медіа компанії зміни зовнішніх умов господарювання. Розкрито умови ведення фінансово-господарської діяльності медіа-підприємствами та наскільки складність категорії фінансової стратегії обумовлює необхідність застосування системного підходу до її опису, моделювання і забезпечення. Показано обсяг і склад фінансових ресурсів, особливості процесу та умови їх надходження та фінансові взаємовідносини суб'єктів медійної діяльності. Особлива увага приділяється фінансовим та стратегіям та фінансовій гнучкості, яка залежить від тенденцій на ринку.

Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, фінансування, фінансове забезпечення, медійні корпорації, джерела фінансових ресурсів.

IMPROVING THE STRATEGY OF FINANCIAL PROVISION OF ACTIVITIES OF MEDICAL CORPORATIONS IN UKRAINE

Summary. The article analyzes theoretical and methodological issues of formation of the financial strategy of the media enterprise and justifies the strategic priorities of the development of media corporations in Ukraine. It is proved that the choice of financing strategy directly influences the financing of the development and prevention of unfavorable influence on the financial state of the media company, changing the external conditions of the economy, as well as the problems of effective management of the formation and use of financial resources, which is a priority and needs to be further studied in modern market conditions. The conditions of conducting financial and economic activity by media enterprises are disclosed and the complexity of the category of financial strategy necessitates the application of a systematic approach to its description, modeling and provision. It shows the volume and composition of financial resources, the peculiarities of the process and the conditions of their receipt and the financial relations of the media actors, as well as the complexity of the financial strategy and the importance of the correct construction of an effective financial strategy, as this enables senior managers of the media company to be able to solve important tasks in a timely manner. . The main stages of the process of developing financial strategies in the modern conditions of management, defining problems and setting tasks of financial strategies management, making decisions on the use of financial resources, organizing their implementation and analysis of the results of the decisions. Particular attention is paid to financial and strategy and financial flexibility, which depends on market trends, the process of creating a financial strategy that should occur through specific stages. It is noted that continuity of these stages should be stipulated by organizational, methodological, human resources, information, technological and normative-legal support. The directions of perfection and reformation of organizational and economic mechanism of financing of media enterprises are revealed. The systematization and analysis of the basic theories of the structure of capital and financing strategies are followed.

Keywords: strategy, financial strategy, financing, financial support, media corporations, sources of financial resources.

Постановка проблеми. Засоби масової інформації (ЗМІ) відіграють важливу роль у формуванні громадянського суспільства. Вони забезпечують прямий і зворотний зв'язок між владними структурами і населенням, виконують роль посередника й контролюючої інстанції, без якої не можуть обійтися ні держава, ні економіка, ні місцеве самоврядування. Забезпечення свободи циркуляції інформації, доступу до неї, свободи слова, захист засобів масової інформації від зловживань як владних, так і корпоративних структур, захист громадян та установ від зловживань засобів масової інформації, висока вимогливість до якості інформації – неодмінні вимоги громадянського суспільства до відносин на інформаційному полі.

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності медіа-підприємствами відріз-

няються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеності і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища. В цих умовах висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковність засобів масової інформації досягається за рахунок правильного ведення фінансів, що передбачає управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком у коротко- та довгостроковому періодах, планування основних фінансово-економічних показників на поточний період і на перспективу. Єдність цих складників формує фінансову стратегію, базис і відправну точку в управлінні медійним підприємством.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено чимало

публікацій як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах, зокрема це праці: Жидяк О., Іванова С., Маковецької Н., Любченко П., Савко О., Середи О., Стефанишин О., Островської О., Рудика В., Шемякіна Н., Янковської В. [2–11] та багатьох інших, але з огляду на динамічність сучасного середовища та фінансово-господарських процесів, з виникненням чергових орієнтирів розвитку питання фінансової стратегії потребують нових підходів та рішень. Аналіз окремих публікацій дозволив виявити, що дотеперішні науково-методичні підходи стосовно питань формування фінансових стратегій належно не розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Зокрема про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств, передусім у медійній сфері.

Метою даної статті є аналіз теоретико-методологічних питань формування фінансової стратегії медійного підприємства та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку медіакорпорацій в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, управління господарською діяльністю медійного підприємства не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень із окремих її аспектів. На сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимог зовнішнього середовища, що змінюються.

Поняття «фінансова стратегія» можна визначити як довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети, що визначається її фінансовою природою, економічними відносинами між суб'єктами ринку з приводу формування й використання фінансових ресурсів.

Крім того її можна розглядати як: компонент загальної стратегії; одна з функціональних стратегій, мета якої – захоплення фінансових позицій на ринку; базова стратегія, що забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо) реалізацію будь-якої базової стратегії, мета її – ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними.

Складність категорії фінансової стратегії обумовлює необхідність застосування системного підходу до її опису, моделювання і забезпечення. У цьому контексті фінансову стратегію розвитку ЗМІ пропонується трактувати як комплексну сукупність невід'ємних її елементів та взаємозв'язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування ефективного функціонування суб'єктів медійної діяльності. Головними елементами стратегії є її мета, цільові орієнтири, завдання, суб'єкти, об'єкти.

В якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування пропонуємо розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження, фінансові взаємовід-

носини суб'єктів медійної діяльності із іншими суб'єктами господарювання, державними органами влади, фінансово-кредитними інституціями, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

До суб'єктів можна віднести інституційні одиниці, які безпосередньо мають відношення до формування та реалізації фінансової стратегії розвитку медійних підприємств. Зокрема, це органи державної законодавчої та виконавчої влади, суб'єкти господарювання у сфері медіа комунікацій, інституції інфраструктури розвитку ЗМІ.

Для забезпечення стійкого розвитку медійної корпорації на ринку, необхідно чітко сформулювати фінансову стратегію, дотримуючись головної стратегічної мети, а саме: формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними; виявлення вирішальних напрямів та зосередження зусиль на їх виконанні, маневреності у використанні резервів фінансовим керівництвом ЗМІ; ранжування та поетапне досягнення мети; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям конкретного підприємства; об'єктивний облік фінансово-економічного становища та реального фінансового стану медійного підприємства за рік, квартал, місяць; створення та підготовку стратегічних резервів; облік економічних і фінансових можливостей організації та її конкурентів; визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямів фінансових дій; маневрування й боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

У процесі дослідження послідовності етапів процесу розроблення фінансової стратегії в ході аналізу різних робіт учених із цієї проблематики можна упорядкувати дані етапи у наступній послідовності, що представлено на рис. 1.

Побудова ефективної фінансової стратегії дає менеджерам вищої ланки медійного підприємства змогу вчасно вирішувати такі важливі завдання, як: ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства; оцінка фінансового стану підприємства за допомогою фінансового аналізу таких важливих показників, як фінансова стійкість, рентабельність, визначення напрямів їх удосконалення шляхом оптимізації капіталу підприємства та розподілу його прибутку; визначення об'єктів для проведення інвестиційної діяльності підприємства, шляхом аналізу фінансового ринку; проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища для виявлення фінансових загроз підприємству та вчасне їх усунення; побудова фінансових планів на коротко-, середньо- та довгострокову перспективи з урахуванням головної мети створення підприємства; створення резервних фінансових фондів підприємства на випадок негативних змін внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища.

Формування фінансової стратегії є доволі важким і трудомістким процесом, оскільки потребує значних витрат часу, праці та виконання комплексних розрахунків. Важливим у здійсненні цього процесу є врахування таких чинників: орієнтації фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку медіа-підприємства на ринку;

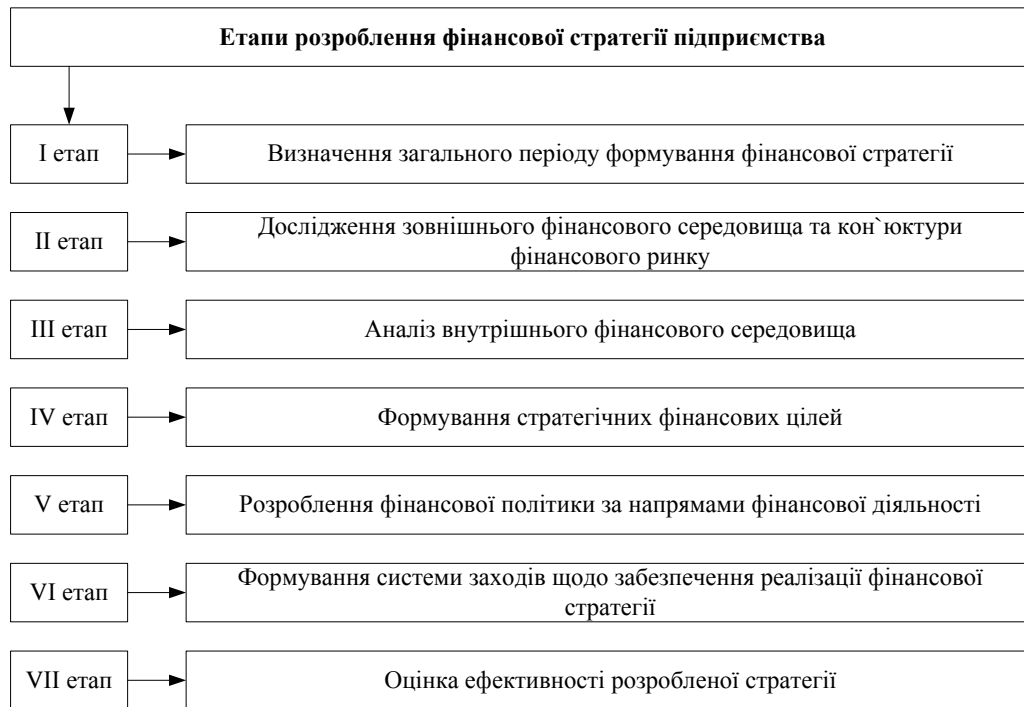


Рис. 1. Етапи розроблення фінансової стратегії медійного підприємства

Джерело: [6, с. 345]

рівня законодавчого та нормативно-правового регулювання діяльності ЗМІ; економічної й політичної ситуації в країні; ринкової позиції медійного підприємства; ресурсного забезпечення підприємства; галузевої належності суб'єкта господарювання; фінансового стану та конкурентних переваг існуючих і потенційних підприємств-конкурентів, надійності постачальників та покупців; рівня ризику фінансової діяльності; кон'юктури товарного і фінансового ринків та її зміни. Враховуючи вищезазначене, на рисунку 2 наведено авторське бачення концепції формування фінансової стратегії медійних підприємств в Україні.

Завдання вдосконалення та реформування організаційно-економічного механізму фінансування медійних підприємств містить таке важливе питання, як докорінна перебудова організації управління їх фінансово-економічною діяльністю, розробка і уточнення функціональних обов'язків та прав керівників і спеціалістів та ін. Серед напрямів удосконалення цього механізму, попри інше, можна виокремити: розробку плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності, проведення маржинального аналізу виробничо-господарської діяльності, застосування системи оціночних показників і нормативів, що характеризують ефективність функціонування організаційно-економічного механізму фінансового забезпечення діяльності медіакорпорацій, введення системи бюджетування.

В процесі формування та реалізації фінансової стратегії медіахолдингу важливе значення відводиться математичному інструментарію, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Проблема раціонального використання дефіцитних фінансових ресурсів є однією з основних в системі планування та управління. Опис

будь-якої подібної системи вимагає врахування величезної кількості обмежень та зав'язків, що накладені на змінні, які характеризують функціонування його складного механізму. Однак проблема не вичерпується перерахуванням набору матеріальних зав'язків. Після написання моделі неодмінно постають питання формування процедур прийняття рішень, які повинні враховувати реально існуючі інтереси елементів, що складають економічну систему. Питаннями формалізації моделей в яких враховуються інтереси елементів, що приймають рішення, займається теорія операцій.

В комплексі процедур прийняття рішень найважливіше місце займає процедура активного впливу зі сторони центрального управляючого органу (медіахолдингу) на його елементи – окремі засоби масової інформації. Тут повинна іти мова про моделі ієрархічних систем, що враховують економічні інтереси господарських елементів.

Для пояснення основних моментів операційного підходу ми обмежимося двоохвінними системами, що складаються з управляючого центру та підпорядкованих йому n медійних підприємств. Інтереси центру описуються прагненням до збільшення критерію

$$W_0 = G(x_1, \dots, x_n, y_1, \dots, y_n, z_1, \dots, z_n),$$

де x_i – вектор, що вибирається i -м медійним виробництвом (обсяги послуг, показники якості і т.п.); y_i – вектор впливу (виду заохочення і штрафи) на i -го медійника зі сторони центру; z_i – вектор фінансових ресурсів, що виділяються центром i -му засобу масової інформації [1, с. 64].

Можливості вибору центром значень векторів y_1, \dots, y_n та z_1, \dots, z_n обмежені приналежністю до деяких множин

$$(y_1, \dots, y_n) \in Y; (z_1, \dots, z_n) \in Z.$$



Рис. 2. Концептуальний підхід до формування фінансової стратегії медійного підприємства

Джерело: [3, с. 66]

Інтереси кожного i -го медійного підприємства ($i = 1, \dots, n$) описуються прагненням до збільшення критерію

$$W_i = F_i(x_i, y_i, z_i),$$

причому його вибір теж обмежений:

$$x_i \in X_i(z_i).$$

В контексті даної статті розглянемо випадки, коли медійники безпосередньо між собою не пов'язані. Модель виду (1)-(4) описує дворівневі системи достатньо широкого класу. Будемо вважати, що введена фіксація порядку ходів, причому центр володіє правом першого ходу і вибирає свою стратегію з деяких допустимих класів. В залежності від класу стратегій доцільно розглядати три гри для даної моделі.

Гра I. Нехай вектори $y_i, i = 1, \dots, n$, складаються з постійних параметрів, наприклад це ціни на ресурси або деякі нормативи витрат ресурсів. Тоді множина допустимих стратегій складається з векторів-констант y_1, \dots, y_n . Центр може задавати, наприклад, норми витрат фінансових ресурсів або ж призначати ціну на фінансові ресурси.

Гра II. Нехай центр розраховує на інформацію про вибір підлеглих (і буде її мати), тобто про вектори x_i . Тоді стратегія центру можуть бути функції $\tilde{y}_i(x_i)$. В такому вигляді звичайно формуються різні способи заохочення. Наприклад, центр може призначати стимулюючі надбавки в залежності від законотреного обсягу фінансових ресурсів чи назначати премії за понадплановий випуск медійної продукції.

Гра III. Виробник може сформувати свою стратегію використання виділених йому фінансових ресурсів, а саме вибрати виробничу функцію $\tilde{x}_i(z_i)$. Однак правом першого ходу володіє центр, тому при розподілі фінансового ресурсу він може розраховувати на інформацію про ці функції і здатен сформулювати свою стратегію у вигляді деякого функціоналу $\tilde{z}_i(\tilde{x}_i, z_i)$, що диктує медіа-компанії найкращий варіант використання фінансових ресурсів з погляду центру. Наприклад, центр буде виділяти необхідний виробнику обсяг ресурсу лише у випадку його використання на обумовлених центром умовах. Враховуючи реалії вітчизняного медіа-ринку стратегічно важливим вважаємо перехід від третьої гри, що домінує сьо-

годні, до першої. Лише в цьому випадку можна буде забезпечити формування дійсно незалежних та професійних ЗМІ в Україні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Неухильне забезпечення принципів свободи слова, висловлювання поглядів, безперешкодного доступу громадян до інформації, політичного плюралізму, недопущення будь-яких рецидивів політичної цензури і перешкоджання професійній діяльності журналістів має бути пріоритетним напрямом інформаційної політики органів місцевого самоврядування.

Систематизація і аналіз основних теорій структури капіталу і стратегій фінансування дозволяють зробити наступні висновки: існуючі теорії структури капіталу не враховують зв'язок стратегії фінансування і наявного потенціалу відтворення вартості підприємства. Поняття доступності джерел фінансування не розглядається як чинник, що впливає на вибір структури капіталу. Не розкриті такі важливі питання як яким чином узгоджується стратегія фінансування зі стратегією розвитку підприємства. Не приділяється достатньої уваги розробці моделей оцінки керованості параметрів фінансової гнучкості підприємства. Динамічні моделі структури капіталу істотно обмежені стосовно непублічних компаній.

Підсумовуючи викладене, можемо констатувати: а) преса повинна стати корпоративним середовищем із механізмами саморегулювання, навчитися жити на гроші читача, а не спонсора чи бюджету; б) необхідним є полегшення податкового тягаря з метою створення міцної економічної бази засобів масової інформації, посилення соціального

і правового захисту журналістів; в) потребує вдосконалення правове регулювання відповідальності засобів масової інформації та їх працівників за оприлюднення неправдивих матеріалів, порушення прав і свобод особистості, ділової репутації юридичних осіб; г) настав час створити громадські засоби масової інформації, незалежні від владних органів і фінансово-промислових груп; д) засоби масової інформації мають становити окрему самодостатню комерційну галузь із дотриманням принципу прозорості відносин власності в цій сфері.

Стратегія фінансування орієнтується на забезпечення достатності фінансових ресурсів, необхідних для реалізації планів розвитку компанії. Вона повинна враховувати фінансові цілі компанії, її потреби у фінансових ресурсах, дивідендну політику, ризик ділових операцій і конкурентну позицію. Вибір стратегії фінансування безпосередньо впливає на фінансування розвитку і запобігання несприятливому впливу на фінансовий стан зміни зовнішніх умов. Аналіз стану ринку і ефективності управління компанією на основі ринкової капіталізації дозволяє здійснити попередню оцінку потенціалу зростання вартості медіа-компанії для розробки стратегії фінансування її розвитку. Виявлення протиріч інтересів різних учасників фінансових відносин сприяє формуванню підходів до залучення оптимальних джерел капіталу, що підвищують фінансовий потенціал медійного підприємства. Фінансова гнучкість досягається шляхом формування структури капіталу, яка дозволяє скорочувати або збільшувати частку різних фінансових інструментів залежно від тенденцій на ринку капіталу.

Список літератури:

1. Ватель І.А., Беркович Р.Н. Модель економічного механізму розподілення дефіцитних водних ресурсів. Управління природної середой. Москва, 1979. С. 64–72.
2. Жидяк О.Р. Проблеми вдосконалення механізму фінансування підприємницьких структур аграрної сфери. *БізнесІнформ*. 2013. № 2. С. 139–141.
3. Іванов С.В. Підходи до ухвалення організаційних рішень і вибору фінансової стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 62–68.
4. Любченко П. Засоби масової інформації як структурний елемент громадянського суспільства та їх вплив на місцеве самоврядування. *Питання конституційного права*. 2010. № 1. С. 68–77.
5. Островська О.А. Удосконалення фінансування підприємств у системі попередження кризи: макро- та мікро-економічний аспекти. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1. С. 95–111.
6. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 343–346.
7. Савко О.Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч. 2. С. 79–82.
8. Середа О.О. Стратегія фінансування діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2014. № 8. С. 176–179.
9. Стефанишин О.Б. Формування фінансової стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 186–189.
10. Шемякіна Н.В. Шляхи удосконалення фінансового забезпечення розвитку промисловості. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 178–183.
11. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50. С. 182–187.

References:

1. Vatel I.A., Berkovich R.N. (1979). Model ekonomycheskogo mekhanizma raspredeleniya defyitsnykh vodnykh resursov. Upravleniye prirodnoi sredoi [Model of the economic mechanism of distribution of scarce water resources. Management of the natural environment.] Moskva, pp. 64–72.
2. Zhydiak O.R. (2013). Problemy vdoskonalennia mekhanizmu finansuvannia pidpriemnytskykh struktur ahrarnoi sfery [Problems of improvement of the mechanism of financing of entrepreneurial structures of agrarian sphere]. *BiznesInform*, vyp. 2, pp. 139–141.
3. Ivanov S.V. (2015). Pidkhody do ukhvalennia orhanizatsiinykh rishen i vyboru finansovoi stratehii pidpriemstva [Approaches to the adoption of organizational decisions and the choice of financial strategy of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky ukrainy*, vyp. 1, pp. 62–68.

4. Liubchenko P. (2010). Zasoby masovoi informatsii yak strukturnyi element hromadianskoho suspilstva ta yikh vplyv na mistseve samovriaduvannia [The media as a structural element of civil society and their influence on local self-government]. *Pytannia konstitutsiinoho prava*, vyp. 1, pp. 68–77.
5. Ostrovska O.A. (2014). Udoskonalennia finansuvannia pidpriemstv u systemi poperedzhennia kryzy makro- ta mikroekonomichnyi aspekty [Improving enterprise financing in the crisis prevention system: macroeconomic and microeconomic aspects]. *Finansy oblik i audyt*, vyp. 1, pp. 95–111.
6. Rudyka V.I., Makovetska N.A. (2017). Teoretychni aspekty stratehii rozvytku finansiv pidpriemstva [Theoretical aspects of the strategy of financial development of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 10, pp. 343–346.
7. Savko O.Ya. (2016). Klasyfikatsiia finansovyi stratehii promyslovykh pidpriemstv [Classification of financial strategies of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 8, ch. 2, pp. 79–82.
8. Sereda O.O. (2014). Stratehiia finansuvannia diialnosti pidpriemstv [Strategy of financing of activity of enterprises]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vyp. 8, pp. 176–179.
9. Stefanyshyn O.B. (2015). Formuvannia finansovoi stratehii rozvytku pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Formation of the financial strategy of development of retail enterprises]. *Naukovyi visnyk khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vyp. 13, ch. 4, pp. 186–189.
10. Shemiakina N.V. (2013). Shliakhy udoskonalennia finansovoho zabezpechennia rozvytku promyslovosti. [Ways to improve the financial security of industry development]. *Problemy ekonomiky*, vyp. 3, pp. 178–183.
11. Yankovska V.A. (2013). Finansova stratehiia ta yii rol u rozvytku pidpriemstva. [Financial strategy and its role in enterprise development]. *Visnyk NTU "KhPI"*, vyp. 50, pp. 182–187.