

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МЕТОДИКОЮ SWOT

© 2017 КОЦЮБІВСЬКА К. І., ГРУШИНА А. І.

УДК 336.025

Коцюбівська К. І., Грушина А. І. Стратегічний аналіз підприємства за методикою SWOT

Мета статті полягає у формуванні переліку факторів SWOT, а саме: визначення основних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом експертного опитування. Уточнено алгоритм проведення експертного опитування, виокремлено основні фактори, що за результатами опитування досягли максимального рівня узгодженості серед експертів. Враховуючи результати проведеного опитування, а саме – їх математичну обробку, вважаємо за доцільне виділити значущість таких факторів, як ефективне управління капіталом підприємства (у тому числі оптимізація його структури), недостатній обсяг фінансових ресурсів (у тому числі власних, бюджетних та іноземних інвестицій), неготовність керівництва до ризику. У даному випадку експерти дійшли одностайної думки щодо важливості участі держави в загальному розвитку галузі культури в Україні. Перспективою подальших досліджень є формування матриці SWOT, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури, яка враховуватиме специфіку культури, дозволить структурувати фінансові ресурси та надасть можливість успішно функціонувати в ринкових умовах.

Ключові слова: система, стратегічне управління, експертне опитування, SWOT-аналіз.

Табл.: 3. **Формул.:** 7. **Бібл.:** 8.

Коцюбівська Катерина Іванівна – кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерних наук, Київський національний університет культури і мистецтв (вул. Євгена Коновальця, 36, Київ, 02000, Україна)

E-mail: katysivak@gmail.com

Грушина Аліна Ігорівна – аспірантка, Національна академія керівних кадрів культури та мистецтв (вул. Лаврська, 9, корп. 15, Київ, 01015, Україна)

E-mail: alinahrushyna@gmail.com

УДК 336.025

Коцюбівская Е. И., Грушина А. И. Стратегический анализ предприятия по методике SWOT

Цель статьи заключается в формировании перечня факторов SWOT, а именно: определение основных факторов влияния внешней и внутренней среды путем экспертного опроса. Уточнен алгоритм проведения экспертного опроса, выделены основные факторы, которые по результатам опроса достигли максимального уровня согласованности среди экспертов. Учитывая результаты проведенного опроса, а именно – их математическую обработку, считаем целесообразным выделить значимость таких факторов, как эффективное управление капиталом предприятия (в том числе оптимизация его структуры), недостаточный объем финансовых ресурсов (в том числе собственных, бюджетных и иностранных инвестиций), неготовность руководства к риску. В данном случае эксперты пришли к единодушному мнению о важности участия государства в общем развитии отрасли культуры в Украине. Перспективой дальнейших исследований является формирование матрицы SWOT, что позволит повысить эффективность стратегического управления финансовыми ресурсами предприятий области культуры, которая будет учитывать специфику культуры, позволит структурировать финансовые ресурсы и позволит успешно функционировать в рыночных условиях.

Ключевые слова: система, стратегическое управление, экспертный опрос, SWOT-анализ.

Табл.: 3. **Формул.:** 7. **Библ.:** 8.

Коцюбівская Катерина Іванівна – кандидат технических наук, доцент кафедры компьютерных наук, Киевский национальный университет культуры и искусств (ул. Евгения Коновальца, 36, Киев, 02000, Украина)

E-mail: katysivak@gmail.com

Грушина Аліна Ігорівна – аспірантка, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств (ул. Лаврская, 9, корп. 15, Киев, 01015, Украина)

E-mail: alinahrushyna@gmail.com

UDC 336.025

Kotsiubivska K. I., Hrushyna A. I. The Strategic Analysis of Enterprise Applying the SWOT Methods

The article is aimed at forming a list of the following SWOT factors: defining the main factors of influence of the external and the internal environment through an expert survey. The algorithm for conducting an expert survey has been clarified, allocating the main factors that, according to the survey results, have reached the maximum level of consensus among experts. In view of results of the survey conducted, i.e., their mathematical processing, we believe that it is appropriate to highlight the importance of such factors as the efficient management of the enterprise's capital (including the optimization of its structure), the insufficient amount of financial resources (including the own, budget-based and foreign investment), and unpreparedness to risk on the part of managers. In the case in question, the experts agreed on the importance of the State participation in the overall development of the cultural sector in Ukraine. Prospect for further research will be formation of a SWOT matrix, which will enhance the efficiency of strategic management of financial resources of the enterprises in the cultural area, which will also provide consideration of cultural specificities, give the possibility of structuring the financial resources and allow the successful operation in the market conditions.

Keywords: system, strategic management, expert survey, SWOT-analysis.

Tbl.: 3. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 8.

Kotsiubivska Kateryna I. – Phd (Engineering), Associate Professor of the Department of Computer Science, Kyiv National University of Culture and Arts (36 Yevhena Konovaltsia Str., Kyiv, 02000, Ukraine)

E-mail: katysivak@gmail.com

Hrushyna Alina I. – Postgraduate Student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts (15 building 9 Lavrska Str., Kyiv, 01015, Ukraine)

E-mail: alinahrushyna@gmail.com

Нині неодноразово доведено, що досягнення підприємством власних цілей можливе лише за умови налагодженої комплексної системи виробничої, маркетингової та фінансової стратегій підприємства. Таким чином, напрям стратегії управління фінансовими ресурсами обирається залежно від загальних

характеристик фінансових, виробничих та економічних параметрів організації, що, своєю чергою, і визначає її фінансову політику. Так, з метою вибору фінансової стратегії та враховуючи результати фінансово-господарської діяльності підприємства й ідентифікації основних чинників зовнішнього середовища, зростає потреба в прове-

денні стратегічного аналізу, що є своєрідною базою для прийняття управлінських рішень будь-якої організації.

Проблемі стратегічного аналізу діяльності підприємств приділялось чимало уваги з боку як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед них І. Ансофф, В. Галушак, К. Ендрюс, П. Лоранж, Я. Мартинович, Л. Недільська, В. Нижник, Н. Розумович, А. Томпсон та ін. Разом з тим, використання на практиці інструментів стратегічного аналізу зумовлює проблему відповідності принципу коректності та повноти формування переліку сильних і слабких сторін, основних можливостей і загроз як основних складових загального впливу на розвиток підприємства.

Метою публікації є формування таблиці SWOT у контексті визначення основних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом експертного опитування. Досягнення результатів дослідження зумовлює виконання таких завдань: формування алгоритму проведення експертного опитування, виокремлення основних факторів за результатами опитування.

З а результатами аналізу фінансового стану підприємств галузі культури і мистецтва можна зробити висновок про їх незадовільний фінансовий стан [1], а також чутливість до змін зовнішнього середовища, що відповідно відображається на ефективності їх функціонування. Це та ряд інших причин, зокрема реакція суб'єктів господарювання на мінливість зовнішнього середовища [2], обумовлює необхідність формування стратегії розвитку підприємства, яка б враховувала такі фактори при розробці стратегічних орієнтирів. За результатами аналізу наукової літератури та доробків у галузі стратегічного менеджменту нами виокремлено ряд методик, що є найпоширенішими та, свого роду, найдоступнішими в контексті їх практичної реалізації. Серед перелічених методів стратегічного аналізу діяльності підприємства виокремимо SWOT-аналіз, оскільки саме ця методика є одним із основних методів, який дозволяє побудувати стратегічний баланс підприємства та спонукає його раціонально використовувати наявні ресурси.

Разом з тим, використання методу SWOT як інструменту стратегічного менеджменту зумовлює проблему відповідності принципу коректності та повноти формування переліку сильних і слабких сторін, основних можливостей і загроз, як основних складових, а також оцінки ступеня їх впливу в кількісному виразі на розвиток підприємства.

Таким чином, з метою оцінки ступеня важливості виявлених факторів SWOT (сильних і слабких сторін, загроз і можливостей) доцільно ввести їх ранжування по значущості. Враховуючи специфіку діяльності підприємств культури, при виокремленні сильних і слабких сторін суб'єктів підприємницької діяльності, їх можливостей і загроз, доцільно провести соціологічне опитування експертів у галузі культури і мистецтва та кіноіндустрії зокрема. Саме тому, з метою отримання більш достовірної оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства кіноіндустрії за методом SWOT-аналізу, ми звернулися до експертів.

Ми погоджуємось із дослідниками [3–5], що доцільність застосування методу експертних оцінок можна обґрунтувати таким:

- ✦ стратегічний аналіз в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища нерідко містить частину інтуїтивної, аналітично не підтвердженої інформації, спрямованої на розв'язання проблеми;
- ✦ використання в аналізі оцінок найкваліфікованіших у відповідній сфері спеціалістів дає певний рівень достовірності, до того ж, ця достовірність носить рівень високої ймовірності, цілком прийнятної для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, що постійно виникає в конкурентному середовищі;
- ✦ за сучасних умов збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень, хоча при цьому в цінності індивідуальних кваліфікованих оцінок в економічній діяльності не сумніваються.

Так, методи експертного опитування досить широко використовуються в напрямі вирішення складних соціальних та економічних проблем. Тобто, проблеми, до вирішення яких залучаються експерти, як правило, є мало нормалізованими та неформалізованими. У практиці управління, згідно з результатами отриманих методом експертних опитувань, здійснюється формування управлінських рішень та проєктів, прогнозування. Оскільки експертне опитування застосовується для вирішення нетипових задач, найбільш оптимальне та раціональне стратегічне рішення може знаходитись осторонь усередненого розподілу. Саме тому в ході аналізу даних за результатами експертного опитування невідомою частиною є розгляд саме індивідуальних пропозицій та відповідей обраних нами експертів, що є фахівцями в даній галузі.

Щодо процесу проведення експертного опитування та обробки результатів, то він передбачає такі послідовні етапи:

- ✦ формулювання завдання, мети дослідження;
- ✦ розробка анкети з чітко сформульованим колом питань;
- ✦ визначення групи експертів із числа провідних фахівців у галузі за напрямом дослідження;
- ✦ проведення анкетування (розсилка анкет та отримання відповідей);
- ✦ обробка експертного опитування за допомогою економіко-статистичних методів;
- ✦ аналіз результатів експертного опитування [6; 7].

Відповідно до етапу 1 алгоритму проведення експертного опитування формулюємо мету – визначення переліку факторів SWOT та оцінка ступеня їх вагомості й впливу на діяльність підприємства, вибір на основі результатів експертного опитування стратегії розвитку.

Згідно з етапом 2 експертного опитування нами сформовано анкету, яка передбачає пропозиції фахівцям як переліку факторів SWOT, з метою його ранжування, так і запит на отримання індивідуальних рекомендацій з їх боку щодо доповнення даного переліку важливими,

на їх думку, чинниками впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Експертам запропоновано перелік факторів, що характеризують внутрішнє середовище підприємства та можуть бути віднесені до сильних або слабких його сторін, залежно від напрямку їх впливу, і фактори зовнішнього середовища, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації та проявляються у вигляді можливостей і загроз.

Так, кількість експертів визначається індивідуально в кожному окремому випадку та напрямі дослідження, проте вона не має бути меншою 10, з метою забезпечення об'єктивності результатів. На нашу думку, при проведенні експертного опитування в рамках функціонування галузі культури і мистецтва, 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 в даній сфері. Це дозволить максимально наблизити результати дослідження до реальної ситуації, що склалася на ринку, та мінімізувати рівень теоретичних рекомендацій при максимізації реальних практичних.

Що стосується числа факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, для формування оптимальної вибірки виокремимо п'ять-десять. З метою визначення взаємозалежностей даних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, на основі яких заповнюється матриця SWOT-аналізу, до оцінки підсумкової матриці віднесено такі показники, як:

- ✦ вагомість кожної сильної та слабкої сторони;
- ✦ вплив кожної сильної та слабкої сторони на діяльність підприємства, його можливості й загрози;
- ✦ ступінь впливу кожної можливості та загрози на функціонування організації;
- ✦ ймовірність виникнення можливостей та загроз.

За умов використання вищезазначених показників та оцінок доцільно застосовувати спеціально розроблені шкали, що дозволять оцінити значущість (вагомість), ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації (табл. 1, табл. 2).

Враховуючи те, що аналіз проводиться, перш за все, для порівняння та виявлення як переваг, так і недоліків, що здійснюють вплив на діяльність підприємств кіноіндустрії, з огляду на рівень їх значущості в 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.

Враховуючи можливі варіанти експертної оцінки в процесі опитування експертів, нами обрано індивідуальний метод, причому застосовано заочне анкетування. Це дозволило з мінімальними втратами часу та ресурсів залучити максимальну кількість провідних спеціалістів у галузі та науковців до процедури опитування.

Наступним етапом є обробка та аналіз результатів експертного опитування. Матеріали, отримані в резуль-

Таблиця 1

Шкала оцінки значущості факторів внутрішнього середовища

Оцінка (бал)	Тлумачення	
	Сильна сторона	Слабка сторона
5	Визначна перевага (унікальна характеристика)	Катастрофічна слабка сторона (може обумовити припинення діяльності)
4	Значна перевага (така, що може підвищити ефективність діяльності)	Дуже слабка (призводить до неефективної діяльності)
3	Сильна (підтримує стабільну діяльність)	Слабка (завдає збитків та перешкоджає діяльності)
2	Середня (характеристика, що властива іншим підприємствам)	Середня (характеристика, що властива іншим підприємствам)
1	Сильна (полегшує діяльність)	Слабка (ускладнює діяльність)

Таблиця 2

Шкала оцінки впливу факторів зовнішнього середовища

Оцінка (бал)	Тлумачення	
	Можливості	Загрози
5	Дуже сильний, виступає в ролі стратегічно значущої підтримки	Дуже сильний, досягнення цілей практично неможливе
4	Значущий, полегшує досягнення цілей	Значущий, унеможлиблює досягнення цілей
3	Помірно полегшує досягнення цілей	Помірно затримує досягнення цілей
2	Слабкий, дещо полегшує досягнення стратегічних цілей	Слабкий, дещо гальмує досягнення стратегічних цілей
1	Практично не впливає	Практично не впливає

таті опитування експертів шляхом анкетування, являють собою сукупність оцінок відносної важливості, присвоєних експертом кожному з порівнювальних параметрів. При цьому, важливим залишається визначення узгодженості оцінок експертів, яка є необхідною для підтвердження вірності гіпотези про те, що експертну оцінку можна використовувати для визначення ступеня важливості певних факторів, які використовуються в дослідженні та можуть відіграти важливу роль в прогнозуванні діяльності підприємства та виборі стратегії розвитку [8].

Так, оцінка узгодженості експертних думок реалізується шляхом кількісного виміру, що характеризує ступінь близькості індивідуальних думок. Аналіз значень міри узгодженості сприяє формуванню вірних міркувань про загальний рівень знань з проблеми, яка вирішується. Для визначення рівня узгодженості оцінок експертів, наданих визначеній кількості об'єктів, використовується коефіцієнт конкордації [8].

Коефіцієнт конкордації W є показником ступеня узгодженості думок експертів про відносну важливість сукупності всіх запропонованих для порівняння об'єктів. Для обчислення коефіцієнта конкордації необхідно визначити середнє арифметичне сум рангів оцінок для всіх об'єктів:

$$S_i = \sum_{j=1}^m C_{ij}. \quad (1)$$

При розрахунку сумарної колективної оцінки також важливо врахувати компетентність кожного з експертів. Коефіцієнт компетентності кожного з експертів оцінювався за шкалою від 0 до 1. Обчислення цих коефіцієнтів дозволяє не тільки переглянути склад експертної групи, але й скоригувати оцінки колективної думки експертної групи. В останньому випадку, наприклад, середня колективна оцінка буде дорівнювати:

$$S_i = \sum_{j=1}^m \lambda_j C_{ij}, \quad (2)$$

де λ_j – коефіцієнт компетентності j -го експерта.

Визначаємо коефіцієнт значущості (або ваговий коефіцієнт) кожного фактора, встановленого в цілому по групі експертів за формулою:

$$K_j = \frac{mn - S_i}{\frac{1}{2}(mn(n-1))}. \quad (3)$$

Дисперсійний коефіцієнт конкордації визначається як відношення оцінки дисперсії до максимального значення цієї оцінки:

$$W = \frac{D}{D_{\max}}. \quad (4)$$

Коефіцієнт конкордації змінюється від нуля до одиниці, оскільки $0 \leq D \leq D_{\max}$.

Максимальне значення дисперсії дорівнює:

$$D_{\max} = \frac{m^2(n^3 - n)}{12(n-1)}. \quad (5)$$

Таким чином, для визначення ступеня узгодженості думок експертів була отримана формула, яка визна-

чає коефіцієнт конкордації для випадку, коли відсутні зв'язані ранги, тобто оцінка кожного експерта для різних критеріїв не повторюється, що було однією з умов при проведенні анкетування.

$$W = \frac{12R}{m^2(n^3 - n)}, \quad (6)$$

де m – кількість експертів, які взяли участь в анкетуванні;

n – кількість об'єктів, які оцінюються.

Величина R обчислюється за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m S_i - \bar{S} \right)^2, \quad (7)$$

де \bar{S} – оцінка математичного сподівання;

S_i – середнє арифметичне сум рангів оцінок для всіх об'єктів.

Розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює значенню в межах від 0 до 1. При максимальній узгодженості думок експертів – $W = 1$. Прийнятним при розрахунку узгодженості є значення коефіцієнта $\geq 0,75$. Важливим моментом методики обробки даних експертної оцінки є визначення груп експертів, усередини яких узгодженість думок висока, а також виявлення експертів, що мають оригінальну точку зору, яка відрізняється від думки багатьох. Невелике значення коефіцієнта конкордації свідчить про низьку узгодженість думок експертів і викликано такими причинами: в групі експертів дійсно відсутня узгодженість думок або існують групи з високою кількістю близьких оцінок, однак узагальненні міркування таких груп протилежні.

Таким чином, при аналізі оцінок експертів деякого критерію коефіцієнт конкордації може виявитись близьким до нуля, але серед усієї групи експертів виявляться такі підгрупи, всередині яких узгодженість буде максимальною. Рівень узгодженості думок експертів щодо переліку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні матриці SWOT за обчисленим коефіцієнтом конкордації W відображено в *табл. 3*.

ВИСНОВКИ

Результати наукового дослідження дозволили зробити висновки, що за сучасних умов збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень. Це, своєю чергою, обумовлює доцільність проведення експертного опитування в процесі формування стратегії розвитку підприємства, а тим паче галузі культури.

Враховуючи результати проведеного опитування, а саме: їх математичну обробку, вважаємо за доцільне виділити значущість таких факторів, як: ефективне управління капіталом підприємства, у тому числі оптимізація його структури; місце розташування підприємства; недостатній обсяг фінансових ресурсів, у тому числі власних, бюджетних; неготовність керівництва до ризику. У процесі обробки результатів найвищої узгодженості експерти досягли при оцінюванні такої загрози, як несприятлива соціально-економічна ситуація, що

Значення коефіцієнта конкордації

№ з/п	Фактори	Коефіцієнт конкордації <i>W</i>
Сильні сторони		
1	Ефективне управління капіталом підприємства, у тому числі оптимізація його структури	0,8367
2	Місце розташування	0,8367
3	Наявність додаткових кінозалів, що дозволить задовольнити потреби різних соціальних верств населення	0,7685
4	Наявність системи обслуговування додаткових груп споживачів, у тому числі пенсіонерів	0,2362
5	Наявність додаткових послуг, у тому числі їх диференціація	0,4323
6	Інноваційні підходи до технічного оснащення наявних кінозалів	0,3490
7	Розвинена дисконтна політика підприємства, найбільш ефективна в галузі реклама, постійно діюча система знижок	0,2746
Слабкі сторони		
1	Високий рівень цін на продукцію, що обумовлено високою собівартістю та монополізацією в галузі	0,6715
2	Відсутність висококваліфікованого персоналу	0,5107
3	Низький рівень оплати праці, що породжує плинність кадрів	0,2950
4	Недостатній обсяг фінансових ресурсів, у тому числі власних, бюджетних та іноземних інвестицій	0,8194
5	Швидкий моральний знос основних засобів	0,3054
6	Неготовність керівництва до впровадження новітніх систем управління та ризику	0,7853
7	Відсутній аналіз інформації про споживачів	0,2648
Можливості		
1	Розвиток кіноіндустрії на засадах Міжнародного партнерства	0,5811
2	Активізація банківського кредитування, лізингу та франчайзингу	0,7685
3	Формування нормативно-правової бази задля успішного функціонування підприємств галузі культури	0,7519
4	Зростання кількості економічно активного населення в Україні	0,4076
5	Зростання рівня життя населення в Україні, зміни структури витрат домогосподарств у бік їх збільшення на культуру	0,6560
6	Визначення одним із основних пріоритетів державної політики України розвиток галузі культури	0,7685
7	Виховання і навчання, розвиток кадрів і закладів культури	0,2006
Загрози		
1	Несприятлива соціально-економічна ситуація, що характеризується зниженням ВВП країни	0,9079
2	Високий рівень регулювання, наявність жорсткого державного контролю щодо квотування з перегляду українського кіно	0,3378
3	Невідповідність програм реформування економіки країни із визначеними соціально-культурними пріоритетами	0,4198
4	Зростання обсягу піратської продукції на ринку	0,8022
5	Наявність монополістів на ринку кіноіндустрії	0,7853
6	Поява нових кінотеатрів з більш демократичною ціновою політикою та і поступовим удосконаленням технічного обладнання	0,3836
7	«Деградація» культурної ментальності українського суспільства	0,1311

характеризується зниженням ВВП країни, рівня життя населення. У даному випадку експерти дійшли одностайної думки щодо важливості участі держави в загальному розвитку галузі культури в Україні.

Таким чином, формалізована матриця SWOT, що формується згідно із запропонованим переліком внутрішніх та зовнішніх факторів, має лежати в основі

будь-якого стратегічного рішення щодо функціонування підприємства, з метою розробки ефективної моделі стратегічного управління фінансовими ресурсами на локальному рівні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований перелік сильних і слабких сторін підприємств культури, а також можливостей і за-

гроз дозволить сформуванню відповідну стратегію розвитку на локальному рівні, враховуючи при цьому фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Грушина А. І. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі культури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 24. С. 101–106.

2. Грушина А. І. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: «Економічні науки»*. 2017. № 24. С. 106–112.

3. Розумович Н. Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2016. 234 с.

4. Розумович Н. Ф. Матриця сильних і слабких сторін, які впливають на сфери фінансової діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту та бізнесу*. 2015. № 1. С. 95–99.

5. Нижник В. М., Даценко Г. В. Моделювання вибору оптимального варіанту стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ. Сер.: «Економічні науки»*. 2011. № 2. С. 23–31.

6. Недільська Л. В. Стратегія управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ. Сер.: Фінанси, облік та аналіз господарської діяльності*. 2010. № 2. С. 313–322.

7. Галушчак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/680-galushchak-v-v-finansova-stijkist-ta-finansova-strategiya-pidpriemstva-yak-efektivne-formuvannya-ta-vikoristannya-finansovikh-resursiv>

8. Тимошенко О. В. Експертна оцінка встановлення вагових коефіцієнтів для розрахунку рівня економічної безпеки держави // *Economic security and protection of information: theory, methodology, practice: Collective monograph*. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 2016. P. 73–84.

REFERENCES

Halushchak, V. V. "Finansova stiiikist ta finansova stratehiia pidpriemstva yak efektyvne formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv" [Financial sustainability and financial strategy of the company as effective formation and use of financial resources]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/680-galushchak-v-v-finansova-stijkist-ta-finansova-strategiya-pidpriemstva-yak-efektivne-formuvannya-ta-vikoristannya-finansovikh-resursiv>

Hrushyna, A. I. "Otsinka efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv kultury" [Assessment of the effectiveness of strategic management of financial resources of cultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 24 (2017): 106-112.

Hrushyna, A. I. "Vplyv faktoriv zovnishnyoho seredovyscha na diialnist pidpriemstv haluzi kultury" [Influence of environmental factors on the activities of enterprises of the cultural sector]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Ekonomika i menedzhment*, no. 24 (2017): 101-106.

Nedilska, L. V. "Stratehiia upravlinnia finansovymy resursamy silskohospodarskykh pidpriemstv" [Strategy of management of financial resources of agricultural enterprises]. *Visnyk ZhNAEU. Ser.: Finansy, oblik ta analiz hospodarskoi diialnosti*, no. 2 (2010): 313-322.

Nyzhnyk, V. M., and Datsenko, H. V. "Modeliuvannia vyboru optymalnoho variantu stratehii upravlinnia finansovymy resursamy mashynobudivnykh pidpriemstv" [Modeling the choice of the optimal version of the strategy of financial resources management of machine-building enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 2 (2011): 23-31.

Rozumovych, N. F. "Matrytsia sylnykh i slabkykh storin, yaki vplyvaiut na sfery finansovoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv" [A matrix of strengths and weaknesses that affect the spheres of financial activity of machine-building enterprises]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu ta biznesu*, no. 1 (2015): 95-99.

Rozumovych, N. F. "Rozrobka finansovoi stratehii u zabezpechenni konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Development of financial strategy in providing competitive advantages of the enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2016.

Tymoshenko, O. V. "Ekspertna otsinka vstanovlennia vahovykh koefitsientiv dlia rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky derzhavy" [Expert assessment of the establishment of weighting factors for calculating the level of economic security of the state]. In *Economic security and protection of information: theory, methodology, practice*, 73-84. Lisbon, Portugal: Pegasus Publishing, 2016.