

учебное пособие / А.М. Матюшкин; под ред. канд. психол. наук А.А. Матюшкиной. – М.: КДУ, 2009. – 190 с.

7. Сайт ПАТ «Житомирський маслозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rud.ua>

8. Сайт ПАТ «Яготинський маслоза-

вод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

9. Сайт ТМ «Простоквашино» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostokvashyno.ua>

## НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПОСЛУГ З ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ ПРИ СТИМУЛЮЮЧОМУ РЕГУЛЮВАННІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ СИСТЕМ

## DIRECTIONS FOR IMPROVING QUALITY OF POWER SERVICES IN TERMS OF REGULATORY ASSET BASE USING THE THEORY OF CONSTRAINTS

*У статті розглянуто питання переходу енергокомпаній на стимулююче регулювання. Визначено вплив показників якості послуг з електропостачання споживачів на формування тарифів на передачу електричної енергії. Обґрунтована необхідність врахування цільового SAIDI при виборі об'єктів розподільчих мереж для внесення в інвестиційну програму підприємства. Запропоновано застосувати теорію обмежень систем для поліпшення цільового SAIDI. Визначені напрями поліпшення надійності електропостачання споживачів.*

**Ключові слова:** стимулююче регулювання, SAIDI, тариф, інвестиційна програма, теорія обмежень систем.

*В статье рассмотрен вопрос перехода энергокомпаний на стимулирующее регулирование. Определено влияние показателей качества услуг по электроснабжению потребителей на формирование тарифов на передачу электрической энергии. Обоснована необходимость учета целевого*

*SAIDI при выборе объектов распределительных сетей для внесения в инвестиционную программу предприятия. Предложено применить теорию ограничений систем для улучшения целевого SAIDI. Определены направления улучшения надежности электроснабжения потребителей.*

**Ключевые слова:** стимулирующее регулирование, SAIDI, тариф, инвестиционная программа, теория ограничений систем.

*The article considers the issue of transition of energy companies to the Regulatory Asset Base. The influence of the quality of power services on the formation of transmission tariffs is determined. The necessity of taking into account target SAIDI when selecting objects of distribution networks for adding to investment program of an enterprise is substantiated. It is proposed to use the theory of constraints for the improvement of the target SAIDI. Directions for improving electric reliability for consumers are determined.*

**Key words:** Regulatory Asset Base, SAIDI, tariff, investment program, theory of constraints.

УДК 338.45:621.31

**Божанова В.Ю.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту,

управління проектами і логістики Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Румянцева Н.С.**

студент

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день галузь електроенергетики займає провідне місце в економіці України та є базовою для її розвитку. Вона має зв'язки з усіма галузями економіки і забезпечує їх електричною і тепловою енергією, які є невід'ємною умовою їх функціонування.

Слід зазначити, що ключовою проблемою енергетичної галузі є технічний стан розподільних мереж, які знаходяться у вкрай важкому стані через високий ступінь фізичної і моральної зношеності електроенергетичного обладнання, яке експлуатується понад парковий термін експлуатації.

Вирішення даної проблеми вимагає залучення додаткових інвестицій для подальшого розвитку електроенергетики. У зв'язку з цим державою в особі Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП) запропоновано ліцензіатам, котрі здійснюють господарську діяльність з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електромережами та ліцензіатам, що здійснюють

господарську діяльність з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електромережами і постачання електричної енергії за регульованим тарифом (далі – енергокомпанії) перейти на стимулююче регулювання (далі – RAB-регулювання). Так само використання RAB-регулювання вимагає від енергокомпаній дотримання нормативів з показників якості послуг з електропостачання споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Стимулююче регулювання в Україні знаходиться на стадії впровадження в енергетичній галузі і у зв'язку з цим воно мало описане у сучасній літературі. Цьому питанню присвячені роботи С. Казанського, В. Лагутіна, С. Павлова.

Дослідженню теорії обмеження систем присвячені роботи зарубіжних вчених, як У. Детмер, О. Коуен, Е. Шрагенхайм.

Однак, слід зазначити, що потребує додаткового вивчення питання впровадження стимулюючого регулювання в енергетиці та знаходження «вузьких місць» із застосуванням теорії обмежень.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка методів зниження цільового SAIDI на основі застосування теорії обмежень систем для визначення першочергових об'єктів розподільчих мереж при формуванні інвестиційної програми енергокомпаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стимулююче регулювання для операторів мереж, передбачає розроблення системи тарифоутворення на основі довгострокового регулювання тарифів, спрямованого на залучення інвестицій для будівництва та модернізації інфраструктури та стимулювання ефективності витрат компанії. RAB-регулювання передбачає встановлення величини необхідного доходу в залежності від досягнення встановлених показників надійності електропостачання та якості обслуговування споживачів, а також мотивує регульовані компанії до зниження витрат [1].

Тариф на передачу електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами прямо пропорційно залежить від необхідного доходу від здійснення діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами.

Величина необхідного доходу енергокомпаній коригується щороку за фактичними даними попереднього року в залежності від [2]: фактичних обсягів виконання інвестиційної програми; фактичних значень параметрів розрахунку необхідного доходу; відповідності фактичної якості послуг ліцензіата індивідуальним цільовим показникам якості послуг; змін в законодавстві в частині розміру ставок податків, зборів, обов'язкових платежів; зміни обсягів передачі електричної енергії; зміни кількості умовних одиниць обладнання; зобов'язань щодо витрат, пов'язаних із приєднанням.

Відмітимо, що відповідність фактичної якості послуг ліцензіата індивідуальним цільовим показникам якості послуг враховується при коригуванні необхідного доходу через величину  $KЯ_{t-1}$  (коригування необхідного доходу за даними виконання цільового завдання щодо досягнення показників якості послуг у попередньому році) [2]:

$$KЯ_{t-1} = KЯ_{t-1}^m + KЯ_{t-1}^c, \text{ тис. грн,} \quad (1)$$

$$\text{якщо } KЯ_{t-1} < -0,01 \times HD_{t-1}^n, \text{ то } KЯ_{t-1} = -0,01 \times HD_{t-1}^n, \quad (2)$$

де  $HD_{t-1}^n$  – прогнозований необхідний дохід від здійснення діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами на рік  $t-1$ ;  $KЯ_{t-1}^{m(c)}$  – складові якості послуг для міської (сільської) території, що розраховуються за формулами:

$$KЯ_{t-1}^{m(c)} = (SAIDI_{t-1}^{m(c)p} - SAIDI_{t-1}^{m(c)\phi}) \times \frac{PK \times T_{t-1}^2 \times E_{t-1}^{2\phi}}{365 \times 24 \times 60}, \text{ тис. грн,} \quad (3)$$

$$\text{якщо } SAIDI_{t-1}^{m(c)p} - SAIDI_{t-1}^{m(c)\phi} > 0, \text{ то } KЯ_{t-1}^{m(c)} = 0, \quad (4)$$

де  $SAIDI_{t-1}^{m(c)p}$  – розрахункові індекси середньої тривалості довгих перерв (технологічних порушень в електричних мережах ліцензіата та запланованих без попередження споживача) в електропостачанні для міської (сільської) території на рівнях напруги 0,4-20 кВ на рік  $t-1$ , які визначаються за формулами:

$$SAIDI_{t-1}^{m(c)p} = SAIDI_0^{m(c)} - \frac{(SAIDI_0^{m(c)} - SAIDI_u^{m(c)}) \times N}{NN}, \text{ хв.} \quad (5)$$

$$\text{якщо } SAIDI_0^{m(c)} - SAIDI_u^{m(c)} < 0,$$

$$\text{то } SAIDI_{t-1}^{m(c)p} = SAIDI_0^{m(c)}, \quad (6)$$

де  $SAIDI_0^{m(c)}$  – базові індекси середньої тривалості довгих перерв (технологічних порушень в електричних мережах ліцензіата та запланованих без попередження споживача) для міської (сільської) території, які визначаються, як середнє значення відповідних фактичних індексів середньої тривалості довгих перерв для міської (сільської) території за останні три роки до переходу до стимулюючого регулювання, хвилин;  $SAIDI_u^{m(c)}$  – встановлені НКРЕКП цільові показники якості послуг для міської (сільської) території, хвилин;  $N$  – порядковий номер року  $t$  з початку переходу до стимулюючого регулювання;  $NN$  – номер року з початку переходу до стимулюючого регулювання, в якому має бути досягнуто встановленого НКРЕКП цільового показника якості послуг;  $SAIDI_{t-1}^{m(c)\phi}$  – фактичні індекси середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні для міської (сільської) території в системі на рівнях напруги 0,4-20 кВ за попередній рік  $t-1$ , хвилин;  $T_{t-1}^2$  – фактичний роздрібний тариф для споживачів 2 класу напруги у попередньому році  $t-1$ , грн/кВт·год;  $E_{t-1}^{2\phi}$  – фактичний обсяг віддачі електричної енергії споживачам 2 класу напруги в попередньому році  $t-1$ , тис. кВт·год; хв. – кількість хвилин у році: 365x24x60; ПК – встановлений НКРЕКП параметр коригування необхідного доходу за недотримання показників якості послуг (ПК>1), відносні одиниці.

Відповідно до постанови НКРЕ від 23.07.2013 №1009 «Про встановлення параметрів регулювання, що мають довгостроковий строк дії, для цілей стимулюючого регулювання» (із змінами і доповненнями) встановлюються наступні величини параметрів регулювання, які використовуються для визначення  $KЯ_{t-1}$ :

- цільовий показник якості послуг для міської території – **150 хвилин**, для сільської території – **300 хвилин**;
- параметри коригування необхідного доходу за недотримання цільового показника якості послуг для міської та сільської території – **5 відносні одиниці**;
- рік з початку переходу на стимулююче регулювання, у якому має бути досягнуто встановлений цільовий показник якості послуг – **8-й рік**.

За основний показник якості послуг приймається індекс середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні у системі, який розраховується, як відношення сумарної тривалості відключень точок продажу електричної енергії внаслідок усіх довгих перерв в електропостачанні за звітний період до загальної кількості точок продажу електричної енергії, за формулою [3]:

$$SAIDI = \frac{\sum_{i=1}^k t_i \times n_i}{n}, \text{ хв.,} \quad (7)$$

де  $t_i$  – тривалість  $i$ -ї довгої перерви в електропостачанні, хв.;  $n_i$  – кількість точок продажу електричної енергії, відключених у результаті  $i$ -ї довгої перерви в електропостачанні, шт.;  $k$  – кількість довгих перерв в електропостачанні протягом звітного періоду;  $i$  – номер довгої перерви в електропостачанні,  $i = 1, 2, 3, \dots, k$ ;  $n$  – загальна кількість точок продажу електричної енергії, шт.;

Цей показник характеризує надійність електропостачання споживачів, яка визначається недо-відпуском електроенергії з вини енергокомпанії. Під надійністю електропостачання слід розуміти безперервне забезпечення споживачів електроенергією заданої якості відповідно до графіка електроспоживання і за схемою, яка передбачена для тривалої експлуатації [4]. Перерви в електропостачанні споживачів призводять до виникнення збитків, при цьому величина збитків залежить від класифікації перерви, характеру споживача (населення, сфера послуг, промисловість), пори року, дня тижня та навіть часу доби, коли виникла аварійна ситуація [5].

У роботі [6] доведено, що при раптовому відключенні споживача із зростанням часу ліквідації аварійної ситуації збитки споживача зростають нерівномірно: при тривалості відключення до 130 хвилин збитки зростають повільно, а після вичерпання цього часу відбувається їх стрімке зростання. Для підприємств сфери послуг стрімке зростання збитків починається із тривалості відключення більше, ніж 500 хвилин. Величина збитків для підприємств промисловості та сфери послуг вища, ніж для населення. Таким чином, величина збитків споживача внаслідок виникнення перерви в електропостачанні залежить від тривалості самої перерви, а отже, показник SAIDI може використовуватись для визначення збитків споживачів.

Цільовий показник SAIDI, встановлений вітчизняним регулятором ринку електроенергії, на рівні 150 хвилин для міст та 300 хвилин для сільської місцевості відповідає гранично допустимій тривалості часу відновлення електропостачання, при якій збиток споживача залишається в допустимих межах.

За даними НКРЕКП [7], Україна має найвище значення SAIDI серед країн Європи як для планових перерв, так і для перерв з вини компаній. Це пояснюється, критичним станом зношеності обладнання розподільчих мереж, недостатнім фінансуванням робіт з будівництва, реконструкції та модернізації мереж, а також низьким рівнем автоматизації систем управління розподільчих мереж.

Розглянемо ситуацію із показником SAIDI по енергокомпанії України. За даними річних звітів НКРЕКП [7,8] було побудовано діаграми (рис. 1-2) фактичних значень цільового SAIDI на рівнях напруги 0,4-20 кВ для міських та сільських населених пунктів у 2015 та 2016 рр.

Із діаграм видно, що у 2016 році показник цільового SAIDI по Україні виріс у більшості компаній. Крім цього, виходячи з діаграм на рис. 1-2, практично в усіх компанії фактичні значення SAIDI за 2015 і 2016 рр. як для міських, так і для сільських населених пунктів перевищують граничні цільові показники якості послуг для RAB-регулювання (150 і 300 хвилин відповідно).

Отже, можна зробити висновок, що проблема перерв в електропостачанні актуальна для всіх енерго-

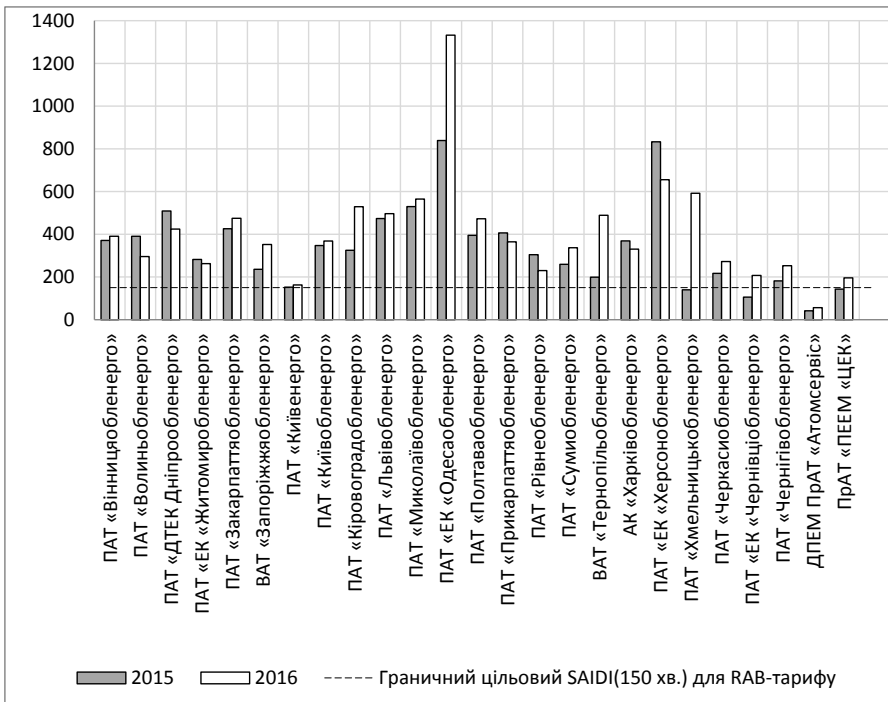


Рис. 1. Цільовий SAIDI для міських населених пунктів у 2015 та 2016 рр.

Джерело: побудовано авторами

компаній. З урахуванням майбутнього переходу на стимулююче регулювання проблема зростання показника SAIDI виходить на перший план, так як при RAB-регулюванні перевищення планових показників SAIDI призведе до коригування необхідного доходу з боку НКРЕКП у бік зменшення. Внаслідок цього зменшаться грошові надходження від одного з видів основної діяльності енергокомпаній, що своєю чергою уповільнить подальший розвиток електричних мереж.

Виходячи з вище викладеного, енергокомпаніям, у яких є перевищення цільового SAIDI в порівнянні з нормами, встановленими НКРЕКП, необхідно розробляти заходи щодо зниження показника SAIDI.

Будівництво, модернізація та реконструкція електричних мереж та обладнання здійснюється в об'ємах інвестиційної програми затвердженою НКРЕКП та із залученням коштів інвесторів. Основним джерелом фінансування інвестиційних програм є тариф на розподіл відповідної компанії. Додатковими джерелами фінансування інвестиційних програм є кошти, які компанії отримують внаслідок зниження фактичних технологічних витрат електричної енергії (ТВЕ) від рівня нормативних, як оплату за реактивну енергію від споживачів, невикористані кошти попередніх періодів [7] та кошти інвесторів. Тому енергетичним компаніям, які переходять на стимулююче тарифоутворення необхідно враховувати цільовий показник SAIDI для визначення пріоритетів і оцінки ефективності інвестиційних програм.

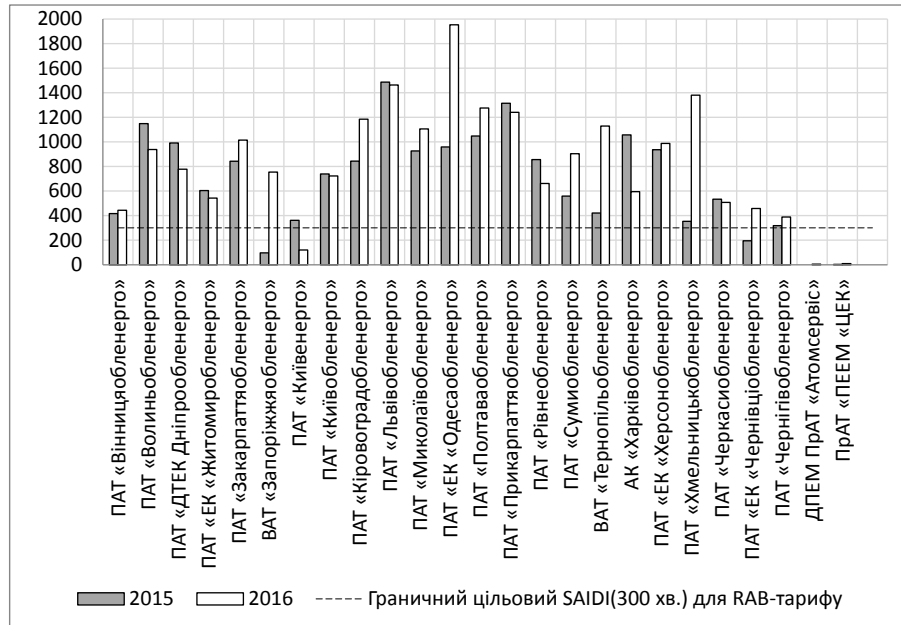


Рис. 2. Цільовий SAIDI для сільських населених пунктів у 2015 та 2016 рр.

Джерело: побудовано авторами

Для визначення першочергових об'єктів електричних розподільчих мереж, які повинні бути внесені в інвестиційну програму, пропонується скористатися теорією обмежень систем, розробленою доктором Е.М. Голдраттом. Теорія обмежень (ТОС) – це філософія сучасного менеджменту, яка спирається на раціональний або науковий підхід до управління. Вона дає керівникові можливість створювати спрощені моделі найскладніших виробничих та бізнес-систем, що дозволяють, незважаючи на свою спрощеність, контролювати важливі питання і події в організації [9].

ТОС стверджує, що у кожній системі існує невелика кількість обмежень, які і є ключем до її управління. Суть теорії відображена в її назві – «обмеження». Обмеження – це чинники або елементи, що визначають межу результатів діяльності системи. Обмеження – це те, що при



Рис. 3. Управління системою через її обмеження

Джерело: побудовано авторами

правильному управлінні «підніме» всю систему на новий рівень. Прагнення до поліпшень засновані на твердій впевненості у тому, що система здатна на більше [10]

Доктором Голдраттом було розроблено п'ять послідовних кроків, які допомагають зняти обмеження системи та якнайшвидше вивести її на новий рівень (рис. 3).

На даний час існує програмний продукт, розроблений НКРЕКП, який дозволяє виконувати аналіз надійності електропостачання споживачів. За допомогою нього можна визначити слабку ланку мережі використовуючи цільовий SAIDI як за окремими підрозділами підприємства, так і за окремими елементами мережі за місяць, квартал, рік.

Визначивши слабку ланку системи необхідно приступити до наступного кроку рішення проблеми згідно з теорією обмежень по Е. Голдратту. Слід зазначити, що при вирішенні проблеми необхідно враховувати конфігурацію мережі та тип встановленого обладнання.

Поліпшення цільового SAIDI у розподільчих мережах 0,4-20 кВ можливо досягти за рахунок:

1) застосування проводів СІП замість голих проводів на повітряних лініях електропередач;

2) виконання секціонування на повітряних лініях великої довжини із застосуванням автоматичних комутаційних апаратів (реклоузерів, елегазові вимикачів навантаження та ін.);

3) заміна на повітряних лініях секціонуючих роз'єднувачів і вимикачів без автоматичного повторного включення (АПВ) на автоматичні комутаційні апарати з АПВ;

4) використання індикаторів короткого замикання;

5) впровадження телеуправління та автоматизації диспетчерського управління об'єктами із застосуванням SCADA систем (та ін.).

Заміна голих проводів на СІП дозволяє знизити кількість відключень, а, отже, і тривалість відключень за рахунок зменшення впливу зовнішніх факторів (падіння гілок на проводи, схлест проводів, обрив проводів та ін.). Також ефективним методом зниження тривалості відключень є секціонування на повітряних лініях великої довжини із застосуванням автоматичних комутаційних апаратів, тобто розділення довгих ліній на менші ділянки. Налаштування АПВ таких пристроїв дозволить включити ті ділянки лінії, на яких немає пошкоджень, зменшивши при цьому кількість відключених споживачів. Також, при використанні автоматичних комутаційних апаратів зменшується довжина відключеної ділянки, а отже, і час ліквідації пошкодження оперативно-виїзною бригадою. Але треба відзначити, що необхідно визначити економічно доцільну кількість комутаційних апаратів, яка б дозволила досягти прийняттого рівня показника цільового

SAIDI для цієї лінії, а потім переходити до наступного «вузького місця».

**Висновки з проведеного дослідження.** На сьогодні залучення інвестицій у розвиток розподільчих мереж для енергокомпаній є актуальною проблемою. Тому для залучення інвестицій в енергетичну галузь держава пропонує їм перейти на стимулююче регулювання.

При застосуванні RAB-регулювання регулятор висуває певні вимоги до показників якості послуг з електропостачання споживачів, не виконання яких призводить до коригування необхідного доходу з боку НКРЕКП у сторону зменшення. Отже, енергокомпаніям при формуванні інвестиційних програм у першу чергу необхідно звертати увагу на об'єкти, реконструкція або модернізація яких дозволить знизити цільовий SAIDI.

Вибір першочергових об'єктів для інвестування необхідно виконувати, виходячи з положень теорії обмеження систем: поступово визначаючи і усуваючи слабкі ланки електричної мережі, досягаючи тим самим нормативних значень показників якості послуг з електропостачання споживачів, які встановлені НКРЕКП.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/>.

2. Постанова НКРЕ від 26.07.2013 №1032 «Про затвердження Порядку визначення необхідного доходу від здійснення діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами у разі застосування стимулюючого регулювання» (із змінами і доповненнями). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE23825.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE23825.html).

3. Постанова НКРЕКП від 23.03.2017 №345 «Про затвердження форм звітності № 11-НКРЕКП (квартальна) «Звіт щодо показників надійності електропостачання» та № 12-НКРЕКП (квартальна) «Звіт щодо показників комерційної якості надання послуг» та інструкцій щодо їх заповнення». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/index.php?id=24492>.

4. Шеметов А.Н. Надежность электроснабжения: учебное пособие для студентов специальности 140211 «Электроснабжение». – Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2006.

5. Лесных А.В. Оценка ущерба и регулирование ответственности за перерывы в электроснабжении: зарубежный опыт [текст] / А.В. Лесных, В.В. Лесных // Проблемы анализа риска. – 2005. – Т. 2. – № 1. – С. 33-49.

6. Міщенко В.А. Закордонний досвід у сфері оцінки наслідків ненадійності роботи підприємств електроенергетики. [текст] / В.А. Міщенко, Л.В. Соколова, І.А. Федоренко // Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 25(931) – С. 43-48.

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-