УДК 336.025:658.5

JEL classification: O21, O30, O31, M10,
M14

Ліліана ГОРАЛЬ

*професор,
кафедра фінансів,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6066-5619*

Богдан БРИЧ

*аспірант,
кафедра обліку і оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, Україна*

Костянтин КЛИМЕНКО

*аспірант,
кафедра обліку і оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, Україна
ORCID ID: 0000-0001-7400-3499*

© Ліліана Гораль, Богдан Брич,
Костянтин Клименко, 2021

Отримано: 11.02.2021 р.
Прорецензовано: 17.02.2021 р.
Рекомендовано до друку: 24.02.2021 р.
Опубліковано: 24.02.2021 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Ліліана Гораль (Україна)
Богдан Брич (Україна)
Костянтин Клименко (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИКИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Сьогодні особливого значення набуває розвиток стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, яке орієнтує підприємство на ефективне функціонування на підставі впровадження новітніх технологій у виробничу й управлінську діяльність, при реалізації сукупності бізнес-процесів, їхньої цілісності та узгодженості на конкурентних ринках, розгляді інноваційності підприємства як цілісності по вибраних стратегічних групах.

Мета. Метою статті є розгляд особливостей формування моделі стратегічного управління інноваційними процесами підприємств енергетики

Метод (методологія). Основними методами слугували індукції та дедукції, логічного узагальнення, компаративний та системноструктурний аналіз, групування для виокремлення наявних проблем стратегічного управління підприємствами енергетики.

Результати. У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами енергетики. Висвітлено основні проблеми досліджуваного питання. Розкрито основні особливості стратегічного управління на підприємствах енергетики та окреслено напрями діяльності з боку інноваційної складової. Визначено структуру інноваційного потенціалу підприємств енергетики, яка розкриває його будову, основні компоненти, принципи формування та розвитку. Розкрито сутність поняття стратегічне управління інноваційними процесами на підприємствах енергетики. Актуалізована проблема вибору системи показників, що дозволяють в комплексі охарактеризувати потенціал за різними ознаками та побудувати модель стратегічного управління підприємствами енергетики.

Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 271-278.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>

Ключові слова: модель стратегічного управління; інноваційні процеси; управління інноваціями.

UDC 336.025:658.5

JEL classification: O21, O30, O31, M10,
M14

Liliana HORAL

*Professor,
Department of European Economy and Business,
Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-6066-5619*

Bohdan BRYCH

*PhD Student,
Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas, Ukraine*

Kostiantyn KLYMENKO

*PhD Student,
Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-7400-3499*

© Liliana Horal, Bohdan Brych,
Kostiantyn Klymenko, 2021

Received: 11.02.2021
Revised: 17.02.2021
Accepted: 24.02.2021
Online publication date: 24.02.2021

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Liliana Horal (Ukraine)
Bohdan Brych (Ukraine)
Kostiantyn Klymenko (Ukraine)

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES OF ENERGY ENTERPRISES

ABSTRACT

Introduction. Today the development of strategic management of innovative development of enterprises, which orients the enterprise to effective functioning on the basis of introduction of the newest technologies in production and administrative activity, at realization of set of business processes, their integrity and coherence in the competitive markets, consideration of innovation of the enterprise as integrity. strategic groups.

Goal. The purpose of the article is to consider the peculiarities of forming a model of strategic management of innovative processes of energy companies

Method (methodology). The main methods were induction and deduction, logical generalization, comparative and system-structural analysis, grouping to identify existing problems of strategic management of energy companies.

Results. The article considers the theoretical aspects of strategic management of energy companies. The main problems of the researched question are covered. The main features of strategic management at energy enterprises are revealed and the directions of activity on the part of the innovation component are outlined. The structure of the innovative potential of energy enterprises is determined, which reveals its structure, main components, principles of formation and development. The essence of the concept of strategic management of innovation processes at energy enterprises is revealed. The problem of choosing a system of indicators that allow the complex to characterize the potential on various grounds and build a model of strategic management of energy companies.

Horal, L., Brych, B., & Klymenko, K. (2021). Strategic management of innovative processes of energy enterprises. *Economic analysis*, 31 (1), 271-278.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>

Keywords: strategic management model; innovation processes; innovation management.

Вступ

Сучасний менеджмент підприємства оперує поняттям стратегія, яка займає ключову позицію, тому що визначає основні положення і розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. При цьому стратегічне управління має важливі властивості: передбачає в довгостроковій перспективі характер розвитку відповідних подій та має вплив на ці події в довгостроковому періоді з урахуванням їх віддалених наслідків у часі.

Поняття стратегічного управління було введено в науковий обіг в 60-х рр. XX ст. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним в розрахунку на довготривалу перспективу і реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Це було викликано змінами умов ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності переносу центра уваги на оточення підприємств для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на те які відбуваються в ньому зміни. При цьому головне завдання стратегічного управління полягає в правильному визначенні періоду, коли необхідний поворот в інноваційну сферу виробництва, що передбачає поступове згортання виробництва продукції та послуг, які втрачають споживчий попит і нарощування більш перспективних. Ефективна діяльність підприємств в довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів їх розвитку і підвищення конкурентного потенціалу в значній мірі визначаються рівнем їх інноваційної активності і діапазоном інноваційної діяльності. Інноваційний чинник став стратегічним інструментом сучасного зростання енергетичних компаній, що вимагає від них систематичного моніторингу стану їх інноваційної діяльності та напрямків її розвитку. Все це обумовлює важливість стратегічного управління інноваційною складовою енергетичних компаній і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності його використання на перспективу.

Питанням стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств присвячено роботи вчених, таких як: І. Ансофф, К. Ендрюс, Е. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамель, С. Чандлер. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, розробку й удосконалення його прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: Л. Балабанова, А. Бородкіна, Г. Бритченко, М. Віленський та ін. На основі цих досліджень сформувалися визначальні уявлення теоретичного та практичного характеру діяльності підприємств,

формування передумов їхнього стратегічного розвитку.

Так, наприклад, стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, а також внутрішні сильні і слабкі сторони пропонував розглядати М. Портер. На його думку, основне завдання стратегії полягає в досягненні підприємством довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері діяльності [7].

Г. Мінцберг вважав, що стратегія – це послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень. При розробці стратегії основна увага повинна приділятися формуванню планів, які будуть виступати в формі контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [6].

Г. Хамель наполягав, що стратегія – це спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства. Тут в основу конкурентоспроможності лягають особливі здібності підприємства і внутрішні ресурси [9].

Разом із тим слід наголосити на недостатній увазі вчених до проблем стратегічного управління інноваційною діяльністю енергетичних підприємств.

Мета статті

Метою статті є розгляд особливостей формування моделі стратегічного управління інноваційними процесами підприємств енергетики

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління підприємством розглядається як складна економічна система, що складається з підсистем управління, при цьому виділяють такі функціональні підсистеми в системі стратегічного управління:

- управління матеріально-технічним постачанням;
- управління виробництвом;
- управління персоналом;
- управління збутом;
- управління інформацією;
- управління ризиками;
- управління організацією;
- управління інноваціями;
- управління фінансами.

Головною метою впровадження стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій.

Погоджуємося з Л. М. Киш, що стратегічне управління впливає на кінцевий результат

діяльності підприємства. З цією метою менеджменту підприємства варто дотримуватися таких кроків стратегічного управління:

- визначення стратегічної цілі, місії підприємства;
- вивчення зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства та від яких підприємство залежить; – встановлення стратегій;
- окреслення методів виконання стратегій та досягнення цілі; – внесення коригування (за потреби) в формування цілі;
- контроль за виконанням сформованих стратегій [4, с. 112].

Окремі автори визначають стратегічне управління як діяльність з економічно ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [1; 3; 6]. Тобто, сутність стратегічного управління визначається специфічними цілями та ефективністю, пріоритетним урахуванням зовнішнього середовища, а завоювання і утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно вагомих результатів.

Стратегічне управління – це процес, який передбачає встановлення цілей, вироблення базових напрямків з урахуванням альтернатив розвитку, здійснення комплексу організаційних, технічних, економічних та виховних заходів щодо реалізації стратегії, визначення етапів стратегічного управління, на відповідних стадіях життєвого циклу підприємства, систематичний контроль, адаптивне оперативне регулювання для підтримки стійкої роботи підприємства [1; 3; 4; 5; 8; 9].

Стратегічне управління має забезпечити виживання підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі. При цьому основна увага керівництва має бути сконцентрована на зовнішньому оточенні для швидкої та адекватної реакції на зміни в ньому. Стратегічне управління, перш за все, базується на людському потенціалі як основі підприємства, при цьому орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в компанії, що відповідають виклику з боку оточення і дають змогу домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Всі аспекти стратегічного управління мають враховувати специфічність економічного суб'єкта, що формує і втілює в життя власну стратегію. Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу

підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати, як основну сполучну ланку між тим, чого підприємство прагне досягти – її цілями і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей.

У процесі здійснення стратегічного управління необхідно дотримуватися низки принципів, таких як:

- науковість, оскільки менеджер у своїй діяльності використовує дані і результати багатьох наук, але в той же час йому необхідно постійно шукати індивідуальні підходи до вирішення;
- цілеспрямованість стратегічного управління. Цей принцип передбачає, що стратегічний аналіз і формування стратегії повинні завжди орієнтуватися на виконання глобальної мети підприємства, а стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлений спрямований розвиток підприємства і націленість управлінського процесу на вирішення конкретних проблем;
- гнучкість стратегічного управління передбачає можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляд в будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються або умовами зовнішнього середовища. Реалізація цього принципу базується на оцінці відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства, уточнення прийнятої політики та планів у разі непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби;
- єдність стратегічних планів і програм різних рівнів за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів;
- врахування і узгодження зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку підприємства передбачає, що стратегічні рішення, прийняті на підставі врахування впливу тільки зовнішніх або тільки внутрішніх чинників, не матимуть системності, що може призвести до помилково прийнятих рішень;
- відповідність стратегії і тактики управління підприємством, оскільки для забезпечення успішної діяльності необхідні: вивірена стратегія, і ефективна тактика. При цьому ефективна діяльність підприємства можлива за умови, коли тактика відповідає його стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань;
- відповідність стратегії підприємства наявних ресурсів вказує на те, що без забезпечення ресурсами (матеріали, персонал, інформація).

Реалізація стратегії, якою б продуманою вона не була, виявляється частково або повністю під загрозою.

У розвитку стратегічного управління підприємством енергетики можна виділити декілька етапів:

1. Управління на основі контролю виконання, при якому реакція підприємства на зміни з'являється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, яка є найбільш природною для крупних енергетичних компаній, але вимагає багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії і адаптації до неї системи. В умовах наростання темпів змін це є неприйнятним.

2. Управління на основі передбачення змін, коли виникають несподівані явища і темп змін прискорюється, проте не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії (стратегічне планування).

3. Управління на основі гнучких екстрених рішень, яке складається в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити (стратегічне управління в реальному масштабі часу).

За своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що вживаються підприємством, носять інноваційний характер, оскільки вони базуються на нововведеннях економічного, виробничого або збутового потенціалів.

Сучасні підприємства енергетики докладають значні зусилля для впровадження інновацій в свої бізнес-процеси і продукти для підтримки або збільшення прибутку та поліпшення своїх конкурентних позицій на ринках. Однак, недостатньо ретельно спланована інноваційна активність, як правило, обходиться дорого, забираючи багато часу і ресурсів, і, в кінцевому підсумку майбутні доходи є невизначеними. Тому ефективність функціонування підприємства визначається здатністю до інновацій, при цьому необхідно враховувати такі його специфічні риси, як: високі ризики, імовірнісний характер змісту і результатів інновацій; масштабність наслідків їх реалізації в економіці країни; перспективність і довготривалий характер результатів впровадження інновацій; тривалий цикл робіт і велика кількість учасників інноваційних проектів; значна складність і дорога вартість робіт.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства дає змогу включити в сферу аналізу і прийняття стратегічних рішень не тільки елементи внутрішнього середовища, а й зовнішні аспекти, що дає можливість розробляти заходи щодо реалізації довгострокових цілей інноваційного розвитку підприємства енергетики з урахуванням змін в національній і світовій економіці.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечує здійснення обґрунтованого вибору стратегій, організацію виконання інноваційних стратегій, поточну координацію ходу реалізації стратегій, відображає наскільки стан інтенсивності діяльності і тип нововведень. На реалізацію інноваційних розробок спираються базові інструменти досягнення конкурентних переваг – мінімізація витрат і диференціація. Чим більше підприємство енергетики орієнтоване на диференціацію, тим вище пріоритетність продуктових нововведень і навпаки.

Структурування ключових завдань інноваційної діяльності підприємства зводиться до конкретності, вимірності і практичної реалізації, узгодженості з елементами запланованих цілей, охоплює ємність і доступність цільових сегментів ринку, рівень і динаміку купівельних вимог, ступінь диверсифікованості постачальників основних видів ресурсів, технічний рівень їх власного виробництва, якісний рівень роботи.

Як зазначає С. С. Барна, обов'язковою умовою інноваційного розвитку енергосервісних підприємств, яка повинна пронизувати усю систему управління і гармонізувати із зовнішнім середовищем є використання енергосервісними підприємствами найновіших розробок у сфері енергоефективності [2, с. 75]. Інноваційні стратегії, що розробляються на підприємствах енергетики, є реакцією на мінливі умови зовнішнього середовища і сприяють найбільш ефективному використанню наявного у них потенціалу. Стратегії інноваційного розвитку підприємств енергетики можуть бути представлені:

- використання новітніх ресурсів або методів застосування вже освоєних у виробництві ресурсів;
- інноваційна діяльність підприємства, головними цілями якого є розробка і впровадження у виробництво новітніх технологій, а також методів і засобів виробництва і управління;
- створення на підприємстві раціональної організаційної структури;
- поліпшення соціальної сфери підприємств енергетики.

Розробка і здійснення інноваційних стратегій супроводжуються перебудовою підприємства, енергетики, тому так як, необхідно забезпечити чітке поєднання здійснюваних виробничих процесів з виникаючими стратегічними викликами, проводити інноваційні зміни, враховуючи попит на послуги, їх життєвий цикл, організацію і технології.

Вище були розглянуті функціональні підсистеми в системі стратегічного управління. При цьому найважливіша підсистема в стратегічному

управлінні – це управління інноваційним розвитком. Ця підсистема знаходиться в залежності від рівня науково-технічного прогресу, місії підприємства, потреб ринку. Для забезпечення стратегічного технічного розвитку виробництва, необхідно проводити наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи, політику підбору та навчання персоналу. Проте, не всі підприємства мають підрозділи, що проводять наукові дослідження. У кожного підприємства є своя стратегія. Якщо підприємство не є лідером і вступає в ринок з новою продукцією, яка вже завоювала значну кількість покупців, то інновації – не є головним чинником для розробки стратегії. Однак якщо підприємство – лідер в галузі і його стратегія передбачає постійне вдосконалення продукції, то інновації набувають стратегічного характеру.

Управління інноваціями передбачає вирішення таких завдань:

- вибір інноваційної стратегії підприємства;
- оцінка інноваційного потенціалу;
- формування портфеля нововведень і інновацій;
- організація НДДКР і управління проектами;
- організаційно-технологічна підготовка виробництва до нововведень;
- маркетинг інновацій;
- мотивація персоналу в інноваційній діяльності;
- фінансування інноваційної діяльності.

Сучасна модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства енергетики має низку особливостей в порівнянні з традиційною системою стратегічного управління:

- основою має бути інноваційна діяльність підприємства енергетики, яка розглядається як єдиний можливий шлях ефективного розвитку підприємства. Таким чином, діяльність підприємства ставиться в пряму залежність від його інноваційної активності, а зростання конкурентоспроможності підприємства стає можливим тільки за допомогою впровадження інновацій;
- в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства енергетики велике значення має формування умов і факторів реалізації інновацій;
- при стратегічному аналізі підприємства основний акцент робиться на оцінці інноваційного потенціалу підприємства, рівні його інноваційної активності. Залежно від поточного стану інноваційної сфери та інноваційного потенціалу підприємства керівництво здійснює вибір тієї чи іншої інноваційної стратегії. На етапі розробки стратегії необхідно виключити недосяжні інноваційні альтернативи з низьким рівнем віддачі від впровадження інновацій. При формуванні традиційної моделі стратегічного

розвитку підприємства основний акцент робиться на оцінці його ресурсного потенціалу.

З метою підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств енергетики в довгостроковому періоді в сучасних умовах запропоновано розроблений організаційний механізм стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства енергетики. Пропонований організаційний механізм включає три етапи: підготовчий, етап стратегічного вибору, планування та розробки стратегічних заходів, етап реалізації та контролю стратегії. Перший етап включає організаційний і аналітичний етапи. Організаційний етап передбачає збір необхідної інформації для виконання стратегічного аналізу інноваційної діяльності підприємств енергетики: визначення джерел зовнішньої і внутрішньої інформації, відповідальних осіб і термінів збору інформації. В рамках аналітичного етапу здійснюється комплексний стратегічний аналіз, що включає: оцінку інноваційного клімату та стратегічного інноваційного потенціалу підприємства. Даний етап має ключове значення для формулювання майбутньої стратегії підприємства. Стратегічний аналіз інноваційного потенціалу містить наступні підетапи: аналіз стану знаннєвого потенціалу, оцінку фінансових і матеріальних активів, аналіз інфраструктурного потенціалу. В цілому запропонована модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства енергетики матиме такий вигляд (рис. 1).

Стратегічне управління покликане забезпечити розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Це означає, що результати його діяльності повинні відповідати поставленим власниками цілям і завданням. Таким чином, покупець отримує якісний продукт, співробітники – гідну заробітну плату, а власники – дохід.

Отже, процес стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства починається з переробки отриманої в результаті опитувань і всебічного аналізу інформації про інноваційну діяльність підприємства енергетики. Те, наскільки точно буде оцінено поточний стан інноваційної сфери підприємства, сприятиме правильному здійсненню подальших етапів стратегічного управління.

При розробці стратегії інноваційного розвитку необхідно ретельно визначити межі планування, виділити етапи, а також можливості вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Це, в свою чергу, вимагає розгляд зовнішнього оточення, оцінки інноваційного потенціалу підприємства, аналізу отриманих результатів. Як свідчить практика, розробка інноваційної стратегії підприємства вимагає великих витрат фінансових,

інтелектуальних та інших ресурсів, як на етапі розробки і затвердження, так і в процесі реалізації.

Рис. 1. Модель стратегічного управління інноваційними процесами підприємств енергетики.

Джерело: авторська розробка.

Висновки

Таким чином, в основі проведеного дослідження щодо стратегічного управління розвитку інноваційної діяльності підприємств енергетики доцільно виділити такі найважливіші особливості, що сприяють розвитку інноваційних процесів сучасних компаній:

1. Наявність збалансованої інноваційної стратегії розвитку, інтегрованої в загальну стратегію розвитку підприємства.

2. Формування інноваційної культури, яка має стати невід'ємною частиною корпоративної культури.

3. Взаємодія з підприємствами-партнерами, підприємствами посередниками і підприємствами-конкурентами, котра має здійснюватися так, щоб це стимулювало подальший інноваційний розвиток.

4. Вибір організаційно-управлінських форм інноваційного розвитку підприємства передбачає закріплення відповідних завдань за його різними підрозділами відповідно до організаційної структури управління, сферою діяльності підприємства, рівнем конкуренції на займаному ринку, етапом життєвого циклу підприємства.

5. Розробка інноваційних бюджетів на основі формування системи ключових показників для оцінки поточної ситуації та визначення перспективних орієнтирів, які слід досягти.

Енергетичний сектор є досить перспективним в Україні. Кількість енергетичних компаній з кожним роком зростає. Однак, в Україні досі залишаються актуальними питання, пов'язані з підвищенням ефективності стратегічного управління, зокрема інноваційними процесами на підприємствах енергетики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
2. Барна С. С. Концепція управління інноваційним розвитком енергосервісних підприємств. Інноваційна економіка. 2020. № 3-4. С. 71-77.
3. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.
4. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf.
5. Лук'яненко Д. Г., Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. Міжнародна економічна політика. 2017. № 8-9. С. 5-43.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Пабlisher, 2018. 368 с.
7. Портер М. Конкуренция. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.
8. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>.
9. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard : HBS Press, 1996. 384 p.

REFERENCES

1. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya. Sankt-Peterburg : Piter. [in Russian].
2. Barna, S. S. (2020). Konceptsiya upravlinnya innovacijnym rozvytkom energoservisnyh pidpryyemstv. *Innovacijna ekonomika*, 3-4, 71-77. [in Ukrainian].
3. Gedrojcz, G. Yu. (2012). Vyznachennya sutnosti ponyattya «strategichne upravlinnya». *Ekonomichni nauky. Ekonomika pidpryyemstva*, 2, 22-23. [in Ukrainian].
4. Kysh, L. M. (2019). Strategichne upravlinnya yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpryyemstva. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, 38-1, 107-113. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf. [in Ukrainian].
5. Lukyanenko, D. G., & Kal'chenko, T. V. (2017). Strategiyi globalnogo upravlinnya. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 8-9, 5-43. [in Ukrainian].
6. Mynczberg, G., Alstrand, B., & Lampel, Zh. (2018). *Strategicheskoe safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta*. Moscow: Alpina Pablisher. [in Russian].
7. Porter, M. (2005). *Konkurenciya*. Moscow: Vilyams. [in Russian].
8. Shaczka, Z. Ya. (2013). Harakterystyka ta osnovni modeli pobudovy systemy strategichnogo upravlinnya na vitchyznyanyh pidpryyemstvah. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>. [in Ukrainian].
9. Hamel, G., Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*. Harvard : HBS Press.