

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSFORMATION

В статті обґрунтовано концептуальні підходи до стратегічного розвитку енергетичних компаній в умовах енергетичної трансформації через: формування місії, візії, цінностей компанії; створення власної інноваційної екосистеми та побудову організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності виробництва, інвестицій та менеджменту на засадах вибудовування довірливих стосунків з клієнтами. За умов енергетичної трансформації капіталізатором стратегічного управління розвитком компанії має стати реалізація стратегії Індустрії 4.0. Представлено концепцію стратегічного управління розвитком енергетичної компанії. Визначено, що складовими процесу стратегічного управління є: формулювання цілей; стратегічне планування розвитку енергетичної компанії; розробка стратегії із врахуванням викликів енергетичної трансформації; система заходів з реалізації стратегії розвитку; координація й коректування стратегічного плану; мотивація керівного й виконавчого персоналу; контроль реалізації стратегії.

Ключові слова: енергетична компанія, стратегічний розвиток, енергетична трансформація, місія компанії, візія компанії, цінності енергетичної компанії.

Strategic development of companies in the conditions of power transformations is sent to strengthening of their capacity for the rapid and scale maneuvers of management in relation to adaptation to the changes and organization of co-operating with all subjects of power market and stakeholders on principles of competition. To the major events in relation to the increase of adaptivity to the processes of power transformation for the sake of the permanent leader positioning of power companies take diversification of economic activity, increase of size of the real investments in updating of the fixed assets and increase of turnover means, introduction of the system of standards of safety. In basis of conceptual principles of strategic development of companies in the conditions of power transformation comes true through forming of mission, vision, values of company; creation of own innovative ecosystem and construction of organizationally-economic and administrative mechanisms of increase of efficiency of production, investments and management on principles of lining up trustful customer relations. Universal values that can distinguish a successful power company as socially responsible offer, reliable partner and responsible investor: mutually beneficial collaboration, honesty and openness, efficiency and responsibility, image and reputation. At the terms of power transformation realization of strategy of Industry must become the catalyst of strategic management development of companies 4.0. Conception of strategic management development of power company is presented. Conception of strategic development of companies in the conditions of power transformation is based on combination of, situational and having a special purpose approaches of the systems to creation of own innovative ecosystem. Certainly, that the constituents of process of strategic management are: formulation of aims; strategic planning of development of power company; development of strategy is with taking into account of challenges of power transformation; the system of events is on realization of strategy of development; co-ordination and adjustment of strategic plan; motivation of leading and executive personnel; control of realization of strategy.

Key words: energy company, strategic development, energy transformation, company mission, vision of the company, values of the energy company.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-12>

Шведкий В.А.

аспірант кафедри економічної кібернетики Харківський національний університет радіоелектроніки

Shvedkyi Volodymyr

Kharkiv National University of Radio Electronics

Постановка проблеми. Енергетична трансформація означає перехід енергетичної галузі країн та світу загалом від використання традиційних корисних копалин, зокрема нафти, природного газу і вугілля у процесах виробництва і споживання енергії до: розширення масштабів використання відновлюваних джерел енергії в структурі енергопостачання; електрифікації й удосконалення системи зберігання енергії. Міжнародне агентство з відновлюваних джерел енергії (IRENA) у 2019 році опублікувало звіт «Глобальна трансформація енергетики: Дорожня карта до 2050 року», у якому зазначено, що «електрифікація стає ключовим рішенням для скорочення викидів, але тільки в поєднанні з екологічно чистою електроенергією, джерелом якої все частіше стають відновлювані джерела енергії, які також пропонують найменші витрати на генерацію. Частка електроенергії в загальному енергоспоживанні повинна зрости

майже до 50% до 2050 року, в порівнянні з 20% сьогодні. Відновлювані джерела енергії становитимуть дві третини енергоспоживання і 86% вироблення світової електроенергії. Відновлювана електроенергія в поєднанні з широкомасштабною електрифікацією може скоротити викиди CO₂ на 60%» [1].

У зв'язку з цим зростає важливість енергетичної трансформації, оскільки змінюються суспільні цінності у парадигмі сталого розвитку та пріоритетна увага приділяється екологічним, соціальним і управлінським чинникам, що висуває як пріоритетне завдання удосконалення стратегічного управління діяльністю енергетичних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням стратегічного розвитку компанії займалися такі вчені як Білопольський М., Денисенко М., Захарін С., Савіна Н., Мамонтова Н. Однак наявні дослідження не акцентують увагу на

необхідності застосування інтеграційних стратегій в діяльності енергетичних компаній. Більшість вчених приділяють увагу саме інвестиціям у енергетичній сфері, енергоефективності, обсягам спожитих ресурсів, енергетичній безпеці тощо. На нашу думку, не слід забувати і про стратегічний розвиток енергетичних компаній. Тому розглянемо яким чином сприяти стратегічному розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення існуючих підходів до енергетичної трансформації та визначення концептуальних засад стратегічного розвитку компаній в цих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси енергетичної трансформації сприяють економічному зростанню, збільшенню кількості нових робочих місць, покращенню системи соціального забезпечення. Енергетичну трансформацію характеризують процеси актуалізації використання відновлюваних джерел енергії, популярність зеленого інвестування, зобов'язання урядів прогресивних країн щодо протидії змінам клімату, підвищення рівня зайнятості внаслідок переходу на зелену енергетику тощо.

Стратегічний розвиток компаній в умовах енергетичних трансформацій націлений на посилення їх здатності до швидкого та масштабного маневру менеджменту щодо адаптації до змін, з одного боку, а з іншого – організації взаємодії з усіма суб'єктами енергоринку та стейкхолдерами на засадах конкуренції.

Колесніченко М. зазначає, що складність управління і трансакційні витрати, по-перше, пов'язані з взаємодією підрозділів компанії в ході виконання бізнес-процесів впливають на швидке пристосування до змін. По-друге, у наш час конкуренція відбувається не між товарами, що виробляються, і навіть не між фірмами-виробниками, а між орієнтованими на цільові ринки об'єднаннями, які націлюються на найповніше та якісне задоволення потреб споживача, синергетично поєднуючи свої зусилля. По-третє, у даний час конкуренція практично припинила відбуватись як боротьба ресурсів, а перетворилась на боротьбу матеріалізованих у товарі інноваційних рішень. За таких умов швидкість реалізації інноваційних задумів як продуктів, пропонувані споживачеві, набуває ключового значення для перемоги на ринку [2, с. 209].

Тому до найважливіших заходів щодо підвищення адаптивності до процесів енергетичної трансформації задля сталого лідерського позиціонування енергетичних компаній відносимо диверсифікацію господарської діяльності, підвищення розміру реальних інвестицій в оновлення основних засобів і збільшення обігових коштів, впровадження системи стандартів безпеки тощо.

Задля формування надійної системи енергетичної стійкості важливо зосередитися над формуванням комунікаційних стандартів та підходів у спілкуванні поза функціональними межами енергосистеми, що пришвидшить процес реагування на кризу та дозволить мінімізувати наслідки. Впровадження системи стандартів безпеки включає у себе фреймворки для внутрішньої оцінки загроз і потреб учасників сектору; формування операційних планів на випадок реалізації загроз будь-якого типу відповідно до етапів циклу кризового реагування; систему внутрішнього навчання персоналу; стандарти фізичної безпеки та кібербезпеки критичної енергетичної інфраструктури; стандарти звітування стосовно інцидентів [3].

В умовах енергетичної трансформації постає необхідність побудови такої моделі стратегічного управління розвитком енергетичної компанії, яка спроможна забезпечити ефективне застосування таких засобів та методів, як самоорганізація і самоокупність за рахунок змішаного фінансування, фінансовий та екологічний моніторинг, планування і прогнозування, раціональний розподіл ресурсів і витрат, управління ризиками.

Питанням формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону присвячені праці Тищенка О. М. і Петрової Н. Б. [4; 5], в яких акцент зроблений конкурентоспроможності електроенергетики та особливостей впровадженню енергетичної стратегії.

Ігнат'єва І. А. та Гавриленко Т. В. сформулювали ключові характеристики потенційно ефективної стратегії. На думку вчених, ефективність стратегічного управління промислового підприємства може бути досягнута за умови синтезу стратегії розвитку підприємства з стратегією розвитку промисловості України [6, с. 58].

Враховуючи це, зазначимо, що ефективність стратегічного розвитку енергетичних компаній тісно корелюється із Енергетичною стратегією України до 2050 року та Дорожньою картою до 2050 року. При чому каталізатором стратегічного управління розвитком компаній за умов енергетичної трансформації має стати реалізація стратегії Індустрії 4.0.

Концепцію стратегічного управління розвитком енергетичної компанії представлено на рис. 1.

На нашу думку, в основу концептуальних засад стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації покладено передусім формування місії, візії, цінностей компанії (як соціально відповідального бізнесу, надійного партнера та відповідального інвестора).

Місія енергетичної компанії підвищує її лідерське позиціонування, це стратегічний орієнтир, в якому напрямку розвивається бізнес-модель компанії. Місія компанії в умовах енергетичної трансформації – це як допомогти впроваджувати



Рис. 1. Система стратегічного управління розвитком енергетичної компанії

Джерело: авторська розробка

сучасні технології використання поновлюваних джерел енергії; кращі нововведення в електрифікації й удосконаленні системи зберігання енергії, інженерії для енергетичної незалежності та економічної ефективності, тобто забезпечуючи більш розумне використання природних ресурсів Землі.

Погоджуємося з думкою Левицького Ю. А. та Костіна Ю. Д., що місія компанії як суспільне призначення характеризується її параметрами – змістом, філософією, категорією цільових споживачів, цільовими ринками, технологією, пріоритетами розвитку, конкурентними перевагами, відношенням до працюючих, суспільним іміджем [7, с. 248].

Візію енергетичної компанії може бути визначення динамічного інноваційного вектору розвитку компанії, її лідерство на європейському енергетичному ринку, в основі успіху якої – люди, ефективність, інновації.

Процеси посилення глобалізації й інтеграції між енергетичними компаніями в умовах Індустрії 4.0 та енергетичної трансформації призводять до того, що основними компонентами сучасного управління стає ціннісна орієнтованість та гнучкість з урахуванням запитів та індивідуальних цінностей усіх стейкхолдерів [8, с. 64].

Саме тому, категорія «цінність» потребує більш детального вивчення з точки зору економічної, соціальної, управлінської, поведінкової, культурної та інтегруючої складової, а також стає одним із індикаторів, що безперечно впливає на доцільність

та ефективність прийняття менеджментом стратегічних рішень з метою гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин, досягнення успіху та отримання прибутку».

Категорія «цінність», згідно енциклопедичним визначенням, – це важливість, значущість певних явищ для індивіда. Тобто цінності є певними поглядами, переконаннями людини, тими уявленнями, що склалися про те чи інше поняття: красу, любов, патріотизм, мораль тощо. Іншими словами людина сприймає всі процеси та явища не лише під впливом певних теорій, аксіом, а й під власною призмою, власними цінностями [9]. Це те, що скеровує людину діяти та приймати рішення. З розвитком наукової думки, поняття «цінність» розглядається у двох аспектах: у першому – це те, що людина надзвичайно цінує у житті загалом, та у праці, зокрема. Саме у цьому аспекті актуалізуються корпоративні цінності, як одне із джерел мотивації. У другому – це певний еталон, тобто «загальнолюдські цінності», «високі цінності», що корегують поведінку людини у суспільстві [10].

Ціннісно-орієнтований підхід до стратегічного управління розвитком енергетичних компаній передбачає формулювання та узгодження цінностей компанії, визнаних і сприйнятих її стейкхолдерами (інвесторами чи кредиторями, працівниками, покупцями (споживачами), постачальниками, державними інституціями, суспільством). Зазначимо, що «здебільшого компанія може досягти успіху,

враховуючи та реалізуючи у своїй діяльності принцип, що ґрунтується на поєднанні: інтелектуальності, інноваційності, інформаційності та цінностей» [8, с. 65].

З урахуванням викладеного вище, запропонуємо універсальні цінності, які можуть відрізнити успішну енергетичну компанію як соціально відповідальної, надійного партнера та відповідального інвестора:

– Взаємовигідне співробітництво – ми поважаємо наших клієнтів і партнерів, цінуємо їх час, інтереси і репутацію. Співпрацюємо з ними на довготривалій і взаємовигідній основі, дотримуючись правил ведення цивілізованого партнерського бізнесу.

– Чесність і відкритість – ми подаємо всю інформацію максимально повно і прозоро для захисту інтересів наших клієнтів і партнерів.

– Ефективність і відповідальність – наша команда постійно підвищує рівень знань, прагнучи пропонувати найбільш інноваційні рішення в своїй сфері і створити максимально якісний сервіс обслуговування.

– Імідж і репутація – наш успіх на ринку залежить від враження, яке ми справляємо на клієнтів і партнерів, тому імідж і репутація є важливими інструментами для виконання високої місії.

Цінностями соціально відповідальної моделі бізнесу енергетичної компанії є дотримання морально-етичних принципів та активна соціальна позиція компанії, що полягає у гармонійному співіснуванні на основі відповідального ставлення до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів тощо.

Надійність енергетичної компанії як «ділового партнера можна розглядати як спрямованість на те, що налагодженість, гармонійність та ефективність партнерських відносин будуть стабільними впродовж певного проміжку часу, а визначені умови договорів та домовленостей не будуть порушуватися. Надійність ділового партнера – це запорука стабільності та своєчасності виконання всіх зобов'язань за договором» [11, с. 620].

Енергетична компанія, яка серед цінностей стратегічного розвитку обирає модель соціально-відповідального інвестування, формує стратегію із врахуванням критерію ESG (тобто досягнення бажаних екологічних, соціальних ефектів, завдань корпоративного управління) [12].

Концепція стратегічного розвитку компаній в умовах енергетичної трансформації базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до створення власної інноваційної екосистеми. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – побудови організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності діяльності в умовах енергетичної трансформації.

Створення власної інноваційної екосистеми енергетичної компанії відбувається із застосуванням екосистемного підходу до стратегічного управління розвитком енергетичної компанії. Інноваційна система – це динамічну сукупність організацій та інститутів із сукупністю багатомірних внутрішніх зв'язків, схильних до безперервної мінливості під впливом нових мотивацій учасників і нових обставин [13]. На думку Д. Джексона, інноваційні екосистеми об'єднують дві важливі та значною мірою відокремлені економіки – економіку знань, яка розвивається на основі фундаментальних досліджень, і комерційну економіку, драйвером якої є ринок [14].

При побудові організаційно-економічних та управлінських механізмів системи стратегічного управління розвитком енергетичної компанії передбачає відбір найбільш доцільних елементів з усієї сукупності можливих компонентів, які є найбільшою мірою адаптовані до цілей та завдань стратегічного управління. Ці компоненти можуть суперечити один-одному у процесі взаємодії, тому оптимізація одного компонента системи стратегічного управління може негативно відобразитися на дії іншого й спричинити руйнування системи або її перетворення в систему іншої якості.

Під час формування цілісної системи стратегічного управління розвитком енергетичної компанії потрібно керуватися принципом системності, формуючи комплекс управлінських стратегічних рішень щодо реалізації стратегії Індустрії 4.0 і формування надійної системи енергетичної та фінансової стійкості компанії, головними елементами якого є методи та форми управління ресурсним потенціалом, а також система інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та програмно-технічного забезпечення.

Реалізація стратегічних управлінських рішень щодо розвитку енергетичної компанії в умовах енергетичної трансформації забезпечується на засадах вдосконалювання організаційно-економічних та управлінських механізмів відповідно до змінної кон'юнктури ринку.

Організаційно-економічні та управлінські механізми підвищення ефективності виробництва компанії в умовах енергетичної трансформації – це процес реагування на зміни, пов'язані з процесами актуалізації використання поновлюваних джерел енергії, популярністю зеленого інвестування, зобов'язань урядів прогресивних країн щодо протидії змінам клімату, підвищення рівня зайнятості внаслідок переходу на зелену енергетику тощо.

Зазначимо, що метою стратегічного управління розвитком енергетичних компаній – є визначення місії, візії, цінностей та цілей, розробка стратегій і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів бізнесу як соціально відповідального, надійного партнера

й відповідального інвестора, що є основою для забезпечення конкурентоспроможного розвитку компанії в умовах енергетичних трансформацій у довгостроковій перспективі. Об'єктом стратегічного управління є процеси планування, організації, регулювання, координації та контролю. Суб'єктом стратегічного управління виступають менеджери енергетичної компанії. Результатом функціонування системи стратегічного управління розвитком енергетичних компаній є генерація стратегічних управлінських рішень, тобто формулювання й реалізація місії, візії, цінностей, визначення цілей й завдань, формування концепції й стратегічного плану стратегічного розвитку компанії в умовах енергетичної трансформації. Складовими процесу стратегічного управління є: формулювання цілей; стратегічне планування розвитку енергетичної компанії; розробка стратегії із врахуванням викликів енергетичної трансформації; система заходів з реалізації стратегії розвитку; координація й коректування стратегічного плану; мотивація керівного й виконавчого персоналу; контроль реалізації стратегії.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, обґрунтування концептуальних підходів до стратегічного розвитку енергетичних компаній в умовах енергетичної трансформації здійснюється через: формування місії, візії, цінностей компанії (як соціально відповідального бізнесу, надійного партнера та відповідального інвестора); створення власної інноваційної екосистеми та побудову організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності виробництва, інвестицій та менеджменту на засадах вибудовування довірливих стосунків з клієнтами (завдяки кращому клієнтському сервісу, різноманітному портфелю продуктів і рішень).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Global energy transformation: A roadmap to 2050 (2019 edition). URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Apr/IRENA_Global_Energy_Transformation_2019.pdf (дата звернення: 24.01.2022).
2. Колесніченко М. Маркетинг і менеджмент інновацій. *Народна освіта*. 2012. № 2. С. 208–213. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Mimi_2012_2_25.pdf.
3. Оцінка стійкості енергетичної інфраструктури України. Аналітичний звіт. ГО «Діксі Груп», 2022 р. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/05/dixi-energy-resilience-str.pdf> (дата звернення: 01.07.2022).
4. Тищенко А. М., Петрова Н. Б. Позиционирование предприятий электроэнергетики на основе оценок конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. *Бизнес Информ*. 2006. № 10. С. 35–38.
5. Петрова Н. Б. Формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.

08.00.05 «Розміщення продуктивних сил і регіоналістика». Харків, 2008. 20 с.

6. Ігнатєва І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. № 29 (18). 2018 С. 56–60. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_stratohichnomu_upravlinni.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

7. Левицький Ю. А., Костін Ю. Д. Формування корпоративної стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 248–256. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/248-256.pdf.

8. Сагайдак М. П., Смирнов Є. В., Теплюк М. А. Ціннісно-орієнтоване управління транснаціональними корпораціями. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 64–68. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34419/VKNU-ES_1.pdf?sequence=1.

9. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.

10. Koller T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, second edition : What is value-based management? John Wiley & Sons. 2013. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/whatis-value-based-management#0>.

11. Бурак І. О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. «Young Scientist». № 4 (44). April, 2017. С. 619–622. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/143.pdf>.

12. European Responsible Investing Fund Survey 2015. KPMG International Cooperative. 2015. URL: <http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/BrochureEuropean-Responsible-Investing-Fund-Survey-20150402.pdf>.

13. A. Bramwell et al. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. University of Toronto. Final Report. May 15, 2012.

14. Jackson D. J. What is an innovation ecosystem? URL: http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf

REFERENCES:

1. Global energy transformation: A roadmap to 2050 (2019 edition). Available at: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Apr/IRENA_Global_Energy_Transformation_2019.pdf (Accessed 2022, January, 24). (in English)
2. Koliesnichenko M. (2022) Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and innovation management] *Narodna osvita*, no. 2, pp. 208–213. Available at: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Mimi_2012_2_25.pdf (in Ukrainian)
3. Otsinka stiikosti enerhetychnoi infrastruktury Ukrainy. Analitichnyi zvit. [Assessment of the stabil-

ity of Ukraine's energy infrastructure. Analytical report]. *HO «Diksi Hrup»*. Available at: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/05/dixi-energy-resilience-str.pdf> (accessed 2022, July, 1). (in Ukrainian)

4. Tyshchenko A. M., Petrova N. B. (2006) Pozyt-syonyrovanye predpriyatiy elektroenerhetyky na osnove otsenok konkurentosposobnosti y ynvestyt-syonnoi pryvlekatelnosti [Positioning is presented with electronnergetics on the basis of vulnerable competitiveness and investment attraction]. *Byznes Inform*, no. 10, pp. 35–38. (in Russian)

5. Petrova N. B. (2008) Formuvannia stratehii uprav-linnia rozvytkom elektroenerhetyky rehionu [Formation of a management strategy for the development of the region's electric power industry]: (PhD Thesis), Kharkiv, 20 p. (in Ukrainian)

6. Ihnatieva I. A., Havrylenko T. V. (2018), Operati-siina efektyvnist v stratehichnomu upravlinni promys-lovomy pidpriemstvamy. [Operational efficiency in strategic management of industrial enterprises]. *Sotsialno–ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii*, vol. 29(18), pp. 56–60. Available at: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_stratehichnomu_upravlinni.pdf?sequ](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_stratehichnomu_upravlinni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ence=1&isAllowed=y. (in Ukrainian)

7. Levytskyi Yu. A., Kostin Yu. D. (2009) Formuvan-nia korporatyvnoi stratehii rozvytku rehionalnykh pid-priemstv elektroenerhetyky. [Formation of a corpo-rate strategy for the development of regional electric power enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsional-noho universytetu*, no. 5. T. 3. P. 248–256. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/248-256.pdf. (in Ukrainian)

8. Sahaidak M. P., Smyrnov Ye. V., Tepluk M. A. (2009) Tsinnisno-orientovane upravlinnia transnatsion-

alnymy korporatsiiamy. [Value-oriented management of transnational corporations]. *Visnyk Khmelnyts-koho natsionalnoho universytetu*, no. 5. T. 3. P. 64–68. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34419/VKNU_1.pdf?sequence=1. (in Ukrainian)

9. Illiashenko S.M. (2010), *Innovatsiinyi menedzh-ment*: pidruchnyk [Innovative management: a text-book]. Sumy: VTD – Universytetska knyha, 334 p. (in Ukrainian)

10. Koller T. (2013) *Valuation: Measuring and Man-aging the Value of Companies*, second edition : What is value-based management? John Wiley & Sons. Avail-able at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/whatis-value-based-management#0>. (in English)

11. Burak I. O. (2017) Otsinka nadiinosti dilovykh partneriv pidpriemstva [Assessment of the reliabil-ity of the enterprise's business partners]. *«Young Scientist»*, vol. 4(44), April, pp. 619–622. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/143.pdf>. (in Ukrainian)

12. European Responsible Investing Fund Survey 2015. KPMG International Cooperative (2015). Available at: <http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/BrochureEuropean-Responsible-Investing-Fund-Survey-20150402.pdf>. (in English)

13. A. Bramwell et al. (2012) *Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada*. Uni-versity of Toronto. Final Report. May 15. (in English)

14. Jackson D. J. What is an innovation ecosystem? Available at: [http://ercassoc.org/sites/default/files/top-ics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosys-tem_03-15-11.pdf](http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosys-tem_03-15-11.pdf). (in English)