

С. І. ВІХЛЯЄВА, ЛІ ЧАО

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ

Розглядаються особливості використання методології стратегічного менеджменту стосовно вирішення завдань інноваційного розвитку енергетичних компаній. Досліджена еволюція форм і методів стратегічного управління. Узагальнено існуючі моделі й методи формування та реалізації інноваційних стратегій розвитку. Обґрунтовано те, що вдосконалення форм і методів стратегічного менеджменту стосовно формування інноваційного розвитку енергетичних компаній дозволить підвищити результативність цих процесів.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, інноваційний розвиток, енергокомпанії, ефективність, конкурентні переваги.

Вступ. Теоретико-методологічну основу управління інноваційним розвитком компанії складає стратегічний менеджмент, оскільки за своїм змістом припускає визначення довгострокових напрямів і цілей розвитку компанії і розробку заходів по їх досягненню в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. До цього виду управління цілком пристосовні принципи стратегічного управління, його форми і методи, проте має місце й своя специфіка.

Побудова ефективної системи управління інноваційним розвитком вимагає всебічного обліку особливостей, властивих цьому виду управління. Проте, незважаючи на значне число досліджень у сфері вдосконалення управління інноваційним розвитком, на сьогодні так і не склалося чіткого концептуального бачення цієї проблеми, що дозволяє, з одного боку, максимально використовувати досягнення стратегічного менеджменту, а з іншого - адаптувати його до управління інноваційним розвитком компаній. В той же час, управління інноваційним розвитком компаній, дослідження галузевої специфіки стратегічного управління в енергетичній сфері і сьогодні залишається недостатньо вивченою сферою наукового знання.

Метрєю даної статті є вивчення та систематизація елементів та процесів формування інноваційного розвитку енергетичних компаній в контексті стратегічних підходів з урахуванням специфіки їх господарської діяльності. Стратегічне управління має велику тематичну різноманітність та наявність різних поглядів на процес побудови стратегії.

Викладення основного матеріалу. В сучасних умовах ефективно працюючі підприємства, що мають високий рівень концентрації потенціалу й розвинутої інноваційної складової, як об'єкт управління, є складною, динамічною, імовірною і відкритою соціально-економічною системою, що характеризується глибоким взаємозв'язком з усіма областями життєдіяльності суспільства. При цьому динамізм і невизначеність існування цих економічних систем постійно зростають, що виражається як у зростаючій кількості змін, так і в зменшенні міри їх передбачуваності.

Спостерігаються й відмінності, пов'язані з роллю інновацій, що змінилася, у виживанні і розвитку компанії. Якщо для класичного стратегічного менеджменту стратегія інноваційного

розвитку виступає однією з функціональних стратегій, то в умовах перетворення інноваційного процесу на базовий процес діяльності сучасних компаній, ця стратегія виконує роль головної загальнокорпоративної стратегії.

Оскільки енергетика є дуже капіталомісткою і матеріаломісткою галуззю, а також складною технологічною системою з жорстким взаємозв'язком виробництва і споживання енергії, питання стратегічного планування мають для енергокомпаній велике значення. Враховуючи особливості функціонування підприємств, при розробці стратегічних планів, спрямованих на забезпечення раціонального і збалансованого розвитку енергетики, необхідно, на наш погляд, приділяти основну увагу рішенням завдань з прогнозування розвитку галузі і проектування розвитку енергетичних систем.

Вивчення концептуальних підходів включає:

- 1) змістовний апарат;
- 2) багатофакторний дослідницький простір, що дозволяє з різних позицій розглядати суть поняття стратегії управління інноваційним розвитком;
- 3) класифікацію чинників формування стратегії управління інноваційним розвитком;
- 4) основні зв'язки процесу забезпечення стратегії управління інноваційним розвитком.

Стратегічне управління характеризується великою тематичною різноманітністю та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії.

Згідно з класичним визначенням, даним І. Ансоффом, "діяльність по стратегічному управлінню пов'язана з постановкою перспективних цілей і завдань організації й підтримкою ряду взаємин організації й оточенням, які дозволяють компанії домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і роблять її сприйнятливою до зовнішніх вимог" [1]. Існують також інші визначення стратегічного управління, що в цілому не суперечать визначенню І. Ансоффа, але містять більш чітко прописану процесну сторону.

Не менш важливою умовою ефективності діяльності стратегічного управління є дотримання принципів, що визначають вимоги до її змісту. На цю обставину вказують у своїх працях А. Файоль, І. Ансофф і ряд інших фахівців. Зокрема, А. Файоль належить авторство в розробці чотирьох основних принципів управління - єдність, безперервність, гнучкість і

точність, які він назвав загальними рисами хорошої програми. Пізніше. І; Ансофф доповнив їх ще одним ключовим принципом - принципом участі [1].

Виходячи із принципу єдності, управлінська діяльність повинна - носити системний (комплексний) характер; що виражається в наявності єдиних цілей і

напрямку розвитку для усіх елементів системи управління, а також для всіх рівнів вертикальної ієрархії й горизонтальних зв'язків.

В таблиці 1 представлені принципи стратегічного управління.

Таблиця 1 - Принципи стратегічного управління

Принцип	Характеристика принципу стратегічного менеджменту як управлінського процесу
Безперервність	Безперервне коригування установок, приймаючих стратегічні рішення, виходячи з реального розвитку подій, оскільки зміни зовнішнього і внутрішнього середовища можуть носити непередбачуваний характер, стратегії, що розробляються, повинні приходити на зміну один одному як послідовні східці реалізації довгострокової концепції, що відбиває генеральний задум розвитку і пов'язаних з ним перетворень
Гнучкість	Використання сценарного підходу до розробки стратегій, а також необхідність створення певних резервів, що забезпечують досягнення поставленої мети, в т.ч. у разі несприятливого розвитку подій
Єдність	Координація та інтеграція управлінської діяльності, взаємозв'язання управлінських рішень, що приймаються, по місцю, часу і виконавцям, розробка стратегій кожної з підсистем відповідно до загальносистемної стратегії
Участь	У прийнятті управлінських рішень повинні бути задіяні всі, що мають до них відношення підрозділу і виконавці
Точність	Припускає максимально можливе наближення стратегій, що розробляються, до реальності, у тому числі за рахунок вдосконалення інформаційного і методичного забезпечення процесів аналізу і прогнозування. Одночасно ставиться завдання максимальної конкретизації і деталізації стратегій, що розробляються

Кожна зі шкіл стратегічного управління висуває своє обґрунтоване бачення змісту стратегій, процесів і моделей їх розробки й реалізації, що істотно затрудняє вибір.

В той же час, на думку С. Харта, "Найуспішніші організації, у формуванні стратегії використовують різні, аж до тих, що прямо конкурують, теорії. Вони можуть в один і той же час дотримуватися жорсткого плану і діяти за обставинами; регулювати і контролювати дії співробітників і допускати їх участь в управлінні, наділяючи широкими повноваженнями; будувати довготривалі плани і приділяти увагу дрібницям". Ф.С. Фіцджеральд стверджує, що: "Інтелект перевіряється здатністю одночасно тримати в думках протилежні ідеї і при цьому діяти ефективно" [2].

Звичайно, для того, щоб бути справжнім стратегом, здібності брати до уваги протилежні погляди недостатньо, потрібно уміти їх синтезувати і заломлювати стосовно конкретного об'єкту управління й поставленим цілям функціонування і розвитку.

Успішна реалізація стратегії розвитку системи припускає, що разом зі встановленням довгострокових цілей і напрямів розвитку системи, буде вирішено питання про вибір тих ціннісних властивостей, які забезпечать перемогу в конкурентній боротьбі. Крім того, оскільки в досягненні поставлених цілей задіяні різні функціональні області системи (науково-технічна, виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова), для кожної з них мають бути визначені власні цілі і завдання. Все це дозволяє структурувати портфель стратегій у три складові:

1) загальносистемні стратегії, що визначають напрями і траєкторії розвитку системи (стабільність, зростання, розвиток, відокремлення, ліквідація);

2) стратегії позиціонування, що визначають склад і методи просування ціннісних властивостей системи, що забезпечують її конкурентні переваги над іншими учасниками конкурентної боротьби;

3) функціональні, задаючих цілі і завдання по

реалізації стратегій розвитку окремим функціональним областям системи.

За нинішніх умов, формуючи стратегії, керівництво передусім звертає увагу на такі чинники, як джерела майбутніх прибутків, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація інформаційних та комунікаційних бізнес-процесів, вимоги суспільства.

Узагальнюючи досягнення економістів та фахівців систематизуємо категоріальний апарат і подамо його у вигляді таблиці 2. На основі аналізу концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства Шульгіної Л.М. та Юхименко В.В. [17], виділено дві групи формування конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні джерела. Концепції, які належать до першої групи [18-21] акцентують на внутрішніх джерелах формування конкурентних переваг і виділяють ключовими факторами успішної конкуренції розвиток компетенцій, ресурсів та навичок, які компанія вже має. Автори робіт, які входять до першої групи, наголошують на важливості створення особливої корпоративної культури на підприємстві та вважають найціннішим капіталом працівників та їхні знання. Ці п'ять концепцій не повторюють одна одну, але мають у своїй основі припущення про першочерговість розвитку внутрішнього потенціалу та наявних ресурсів компанії). На наш погляд, всі представлені в науковій літературі визначення досліджуваного поняття за даними сформульовані на основі таких чотирьох підходів: ситуаційного, системного, процесно-системного та структурно-функціонального. Роботи Г. Хемела, К.К. Прахалада «Конкуренція за майбутнє» та І. Нонаки та Х. Такеучі «Організація, що навчається» містять у собі припущення про те, що стійка конкурентна перевага досягається шляхом постійного розвитку існуючих ресурсів і здатностей і створення нових у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринках, від «Ресурсної теорії» Б. Вернерфельта.

Таблиця 2 - Дефініційні етапи та завдання стратегічного менеджменту як управлінського процесу

Автори	Визначення, етапи та завдання стратегічного менеджменту як управлінського процесу
С. Вутон і Т. Хом [3]	1. Стратегічний аналіз і сукупна оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. 2. Вибір на основі використання методів планування і прогнозування стратегічних напрямів розвитку компанії, включаючи визначення місії і цілей, а також виявлення "розбіжностей" між стратегічними цілями і фактичним станом компанії. 3. Реалізація стратегії, що передбачає розгляд альтернативних варіантів аналіз кожного варіанту на конкурентоспроможність, сумісність, здійснює ризик і інше, складання плану виконання стратегії
О. Виханський [4]	Процес стратегічного управління як динамічна сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу середовища, визначення місії і цілей, вибору і виконання стратегії, оцінки і контролю
А. Томпсон і Стрикланд [5]	Розглядають стратегічний менеджмент з точки зору рішення п'яти завдань: визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок, постановка стратегічних цілей і завдань для їх виконання, формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміна плану методів його виконання
В. Маркова і С. Кузнцова [6]	Складається з чотирьох етапів: визначення мети, аналіз "пропусків", що включає оцінку зовнішнього і внутрішнього оточення, формулювання стратегії, з урахуванням розгляду альтернативних варіантів, реалізація стратегії на основі складання планів і бюджетів
И. Пивоваров [7]	Три основні фази стратегічного управління - аналіз і прогнозування, планування, управління. Досліджуючи ділову політику холдингових компаній і їх стратегічні програми, ієрархічним рівням холдингової структури властивий розподіл функцій у міру просування від стадії аналізу до стадії управління, безпосередньої реалізації розроблених стратегій. Фаза управління і контролю за процесом втілення в життя прийнятих стратегій і частково фаза стратегічного планування відповідають рівню стратегічних програм і реалізуються в основному на середніх і нижніх рівнях організації
А. Буравлева [8]	Процес стратегічного управління організаційно-економічними системами (підприємствами, корпораціями, галузями, секторами економіки) можна умовно розділити на три етапи: стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічний контроль (реалізація вибраних стратегій)
В. Винокуров [9]	Стратегічне управління полягає у виборі перспективних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановці довгострокових цілей і розробці шляхів їх досягнення в умовах зовнішнього середовища
Р. Акофф [10]	Стратегічне управління відбувається через контроль цілеспрямованої системи її частиною і включає 3 функції: 1) ідентифікація існуючих і потенційних проблем, тобто можливостей та загроз 2) прийняття рішень та 3) підтримка та покращення ефективності у мінливих та незмінних умовах
Б. Мізюк [11]	Стратегічне управління як «багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей»
В. Немцов, Л. Довгань [12]	Стратегічне управління як процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій. Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування
Г. Кіндрацька [13]	Стратегічне управління з точки зору діяльності, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі
Н. Краснокутська [14]	Стратегія як комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку
А. Чендлер [16]	Стратегічне управління як визначення основних довгострокових цілей організації, адаптацію курсу дій та розподілу необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей

Концепції Дж. Б. Куїна «Стратегія змін» та Г.Мінцберга «П'ять П стратегій» розглядають організацію, як складну систему, що повинна містити в собі ієрархію взаємопов'язаних і підтримуючих стратегій. Компанії можуть бути успішними тільки тоді, коли мають всеохоплюючу стратегію та комплекс альтернатив на випадок змін у зовнішньому середовищі. Р. Вуд у концепції «FutureStep» використовує підходи попередніх авторів, проте доповнює їх поліпшенням адаптивності, підвищенням швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни та оптимізацією дизайну організації. Кім Чан у «Стратегії блакитного океану» використовує стратегію, як один з ключових елементів успіху компанії. Роботою, яка ввібрала в себе основні припущення та принципи управління з попередніх концепцій, є праця групи авторів С.Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон «План інноваційної гри», в якій висловлюється гіпотеза про підривні інновації - щоб

регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються. [узагальнено на основі 25-28]

Таким чином, на основі положень стратегічного менеджменту на рисунку 1 представлений узагальнений розгляд елементів та процесів та концепцій формування інноваційного розвитку енергетичних компаній з урахуванням адаптації до особливостей інноваційного розвитку в контексті стратегічних підходів з урахуванням специфіки їх діяльності в умовах, що змінюються.

Виходячи з того, що кожен підхід передбачав акцент лише на одному з аспектів стратегічного управління, визначення цього поняття за кожним з наведених вище підходів є неповним. Інновації вже досить давно визнані необхідною умовою конкурентоспроможності сучасного підприємства. Проте в умовах формування нового технологічного устрою виникають ситуації підвищеної

невизначеності у виборі напрямів інноваційного розвитку. Економіка, що працює одночасно на двох і більше технологічних устроях не може успішно

функціонувати через виникаючі диспорції в розподілі ресурсів між ними.



Рисунок 1 - Узагальнений розгляд елементів, процесів та концепцій формування інноваційного розвитку енергетичних компаній з урахуванням адаптації до особливостей інноваційного розвитку енергокомпаній

Невизначеності в інноваційному розвитку призводять до обмеження використання оптимізаційних методів управління і викликають необхідність застосування адаптивних підходів.

Як показує зарубіжний досвід, завдання управління інноваційною діяльністю компаній в умовах невизначеності ефективно вирішується шляхом застосування методів і моделей управління, націлених на формування програмної траєкторії керованої системи на конкретний період часу і розробку системи дій, що управляють, усувають дестабілізуючі чинники, що відхиляють керовану систему від заданої траєкторії.

Інноваційний розвиток в умовах, коли галузь, в якій функціонує підприємство або суміжні їй, трансформуються під впливом технологій, що належать до нового технологічного устрою, не є гарантією збереження конкурентоспроможності на тривалій період часу. Якщо підприємство інвестує кошти в інноваційний розвиток за рахунок технологій, що наближаються до своєї технологічної межі, і взагалі не здійснює інвестицій в технології, які доки недостатньо комерційно ефективні, але визначатимуть ефективність економічного розвитку в майбутньому, воно може не лише втратити в прибутку і втратити ринкову силу, але й інноваційну сприйнятливість до технологій нового устрою.

Як наслідок, в теорії і практиці стратегічного управління компанії виникає необхідність у створенні ефективної системи управління інноваційним розвитком. В той же час, як відмічав М. Крозьє, "здатність сучасних організацій до інновацій залежить, передусім, від наявності правил гри, які винагороджують конструктивну і новаторську

діяльність замість того, щоб прагнути до збереження рівноваги, гармонії і консервації існуючих відносин. Ніяка формальна демократія і ніякі правові обов'язки не можуть створити клімату, що сприяє інновації, якщо не здійснюються глибокі зміни в правилах гри у рамках цього організованого цілого" [29].

З одного боку, компанії, які виробляють електроенергію, є стратегічною ланкою в ланцюзі економічних взаємозв'язків. Вартість кіловат-години є чинником конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а також регулює рівень таких найважливіших соціально-економічних аспектів державного будівництва, якими є комунальні платежі. З іншого боку, тільки маючи як мінімум стабільну ринкову нішу, генеруючі компанії можуть функціонувати, забезпечуючи цільовий рівень рентабельності.

Висновки. На підставі викладеного, можна зробити висновок про те, що комплексна та ефективна система інноваційного розвитку енергетичної компанії може бути побудована тільки в ході тривалого процесу на основі дослідницької і прогностико-аналітичної діяльності із залученням висококваліфікованих фахівців та експертів.

Таким чином, для переходу підприємства на траєкторію інноваційного розвитку необхідно створити механізми управління, що забезпечують зацікавленість і сприйнятливість підприємств до нововведень, а також безперервність та ефективність інноваційних процесів, що протікають у них. При цьому під механізмами управління розуміється сукупність економічних, організаційних, правових та інших методів, що обумовлюють необхідність використання ефективних форм економічних відносин, що складаються між виробниками і

споживачами нововведень, з приводу його створення, виробництва і експлуатації.

Список літератури: 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер Ком, 2006. -398 с. 2. С.Харт, Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель - Business & Economics Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента /Пер с англ. Москва: Аотпина Паблшер 2013 367 с., Серия «Сколково» с.26. 3. Вутон і Т. Хом Wootton S., Home T. Strategic Planning: The Nine Step Programme. Kogan Page, 2008. - 467 pp. 4. О. Виханский. Стратегическое управление: - М.: Гардарики, 2010. -344с. 5. Томсон А., Стрикленд Д. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ 2008--251 С. 6. Маркова В., Кузнецова, С. Стратегический; менеджмент. - М.: Р ИНФРА-М;2007.-347с. 7. Пивоваров И. Международный менеджмент. - СПб: Питер, 2008. -256 с. 8. Буравлев А. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями.-МСГФИЗМАТЛИТ, 2008; - 176 с. 9. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии - М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. - 160 с. 10. Russel L. Ackoff. Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for. - John Wiley & Sons, 1981. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Перевод с английского.-М.:1985. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. -26.09.2014. -gtmarket.ru/library/basis/7085 11. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України. - 2002. - № 12. - С. 31-37. 12. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / - К.: УВПК «ЕксОб», 2001. - 560 с. 13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Знання, 2006. - 366 с. 14. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Н. В. Краснокутська - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с. 15. Минцберг А, Куинн Дж. Б, Рошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. Под ред. Ю: Нф Каптуревского; - СПб;: Питер;2007. - 342с. 16. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise / A. Chandler – The MIT Press, 1969. – 480 p. 17. Шульгіна, Л.М., Юхименко В.В. Монографія. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія / Нац. техн. ун-т України «КПІ». - К.: Univest PrePress, 2015. - 212 с. 18. Wernerfelt B. Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. - 1984. - Vol. 5. - № 2. - P. 171-180. 19. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. - Oxford University Press, USA, 1995. - 304 с. 20. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / P. Senge. - Doubleday Business; 1st edition, 1994. - 424 с. 21. Logan D. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times / D. Logan, H. Fischer-Wright // - Leader to Leader, 2009, - № 54, - pp. 45-52. 22. Минцберг А., Куинн Дж. Б, Рошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. Под ред. Ю: Нф Каптуревского; - СПб;: Питер;2007. - 342с. 23. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad – Harvard Business School Press, 1996. – 358 с. – ISBN 0-87584-716-1 24. Wright P. Strategic Management: Text and Cases / P. Wright, C Pringle, M. Kroll – Publisher: Allyn & Bacon, Incorporated, 2009. – 560 p. 25. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 489 p. – p.5-13. 26. Anthony S., Eyring M., Gibson L. Mapping Your Innovation Strategy. [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – May 2006. – Режим доступу: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovationstrategy/ar/1> 27. Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. / W. Kim, R. Mauborgne. – Harvard Business Review, 2004. – 240 p. 28. Wood R. Managing complexity / R. Wood. – London: Economist in association with Profile Books, 2000. – 310 p. 29. Крозьє М. Современное государство скромное государство. Другая стратегия изменения // Антология мировой политической мысли.-М., 1997.-Т. II. -С.699-711

Bibliography (transliterated): 1. Ansoff I. *Novaja korporativnaja strategija*. - Spb: Piter Kom, 2006. -398 s. 2. S.Hart, Genri Minceberg, Brijus Al'strand, Zhozef Lampel' - *Business & Economics Jekskursija po debrjam strategicheskogo menedzhmenta* /Per s angl. Moscow: Aotpina Pablisher 2013 367 s., Serija «Skolkovo» s.26. 3. Vuton i T. Hom Wootton S., Home T. *Strategic Planning: The Nine Step Programme*. Kogan Page, 2008. - 467 pp. 4. O. Vihanskij. *Strategicheskoe upravlenie*. - Moscow.: Gardarika, 2010. -344s. 5. Tomson A., Strikland D. *Strategicheskij: menedzhment*. — Moscow.: JuNITI 2008--251 p. 6. Markova V., Kuznecova, S. *Strategicheskij; menedzhment*. - Moscow.: R INFRA-M;2007.-347s. 7. Pivovarov I. *Mezhdunarodnyj menedzhment*. - Saint Petersburg, 2008. -256 p. 8. Buravlev A. *Strategicheskoe upravlenie promyshlennymi predpriyatijami i korporacijami*.-MSGFIZMATLIT, 2008; - 176 p. 9. Vinokurov, V.A. *Organizacija strategicheskogo upravlenija na predpriatii* / – Moscow : Centr jekonomiki i marketinga, 1996. – 160 p. 10. Russel L. Ackoff. *Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for*. — John Wiley & Sons, 1981. Akoff R. *Planirovanie budushhego korporacii*. Perevod s anglijskogo. - Moscow: 1985. // Jelektronnaja publikacija: Centr gumanitarnyh tehnologij. — 26.09.2014. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/7085>. 11. Mizjuk B.M. *Osoblivosti strategichnogo upravlinnja pidpriemstvom* / B.M. Mizjuk // Finansi Ukraini. - 2002. - № 12. - S. 31-37. 12. Nemcov V.D., Dovgan' L.C. *Strategichnij menedzhment: Navch. posib.* /- Kyiv: UVPK «EksOb», 2001. - 560 s. 13. Kindrac'ka G.I. *Strategichnij menedzhment: Navch. posibnik*. - Kyiv: Znannja, 2006. - 366 s. 14. Krasnokuts'ka N. V. *Innovacijnij menedzhment: Navch. posibnik*. / N. V. Krasnokuts'ka - Kyiv: KNEU, 2003. - 504 p. 15. Minceberg A, Kuinn Dzh. B, Roshal S. *Strategicheskij process: Per. s angl.7 Pod red. Ju: Hf Kapturevskogo*; - Saint Petersburg; 2007. – 342p. 16. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise* / A. Chandler – The MIT Press, 1969. – 480 p. 17. Shul'gina, L.M., Juhimenko V.V. *Monografija. Innovacijnij rozvitok pidpriemstv: formuvannja strategij* [Tekst] : monografija / Nac. tehn. un-t Ukraini «KPI». - Kyiv.: Univest PrePress, 2015. - 212 p. 18. Wernerfelt B. *Resource-Based View of the Firm* / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. - 1984. - Vol. 5. - № 2. - P. 171-180. 19. Nonaka I. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* / I. Nonaka, H. Takeuchi. - Oxford University Press, USA, 1995. - 304 p. 20. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* / P. Senge. - Doubleday Business; 1st edition, 1994. - 424 p. 21. Logan D. *Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times* / D. Logan, H. Fischer-Wright // - Leader to Leader, 2009, - № 54, - pp. 45-52. 22. Minceberg A., Kuinn Dzh. B, Roshal S. *Strategicheskij process: Per. s angl.7 Pod red. Ju: Hf Kapturevskogo*; - Saint Petersburg;2007. – 342 p. 23. Hamel G. *Competing for the Future* / G. Hamel, C.K. Prahalad – Harvard Business School Press, 1996. – 358 s. – ISBN 0-87584-716-1 24. Wright P. *Strategic Management: Text and Cases* / P. Wright, C Pringle, M. Kroll – Publisher: Allyn & Bacon, Incorporated, 2009. – 560 p. 25. Mintzberg H. *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition)* / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 489 p. – p.5-13. 26. Anthony S., Eyring M., Gibson L. *Mapping Your Innovation Strategy*. [Elektronnij resurs] // Harvard Business Review. – May 2006. – Rezhim dostupu: URL: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovationstrategy/ar/1>. 27. Kim W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. / W. Kim, R. Mauborgne. – Harvard Business Review, 2004. – 240 p. 28. Wood R. *Managing complexity* / R. Wood. – London: Economist in association with Profile Books, 2000. – 310 p. 29. Kroz'je M. *Sovremennoe gosudarstvo skromnoe gosudarstvo. Drugaja strategija izmenenija* // Antologija mirovoj politicheskoy mysli. -Moscow, 1997.-T. II. -S.699-711

Надійшла (received) 19.05.2015

Віхляєва Світлана Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, Національний Технічний Університет "Харківський Політехнічний Інститут", м. Харків; тел.: (050) 402-76-67; e-mail: s.vikhlyayeva@ukr.net.

Vikhlyayeva Svitlana Ivanivna - Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv; tel.: (050) 402-76-67; e-mail: s.vikhlyayeva@ukr.net.

Лі Чао – Інститут східознавства і міжнародних відносин «Харківський колегіум», викладач; тел.: (098) 223-49-62; e-mail: chao-l@mail.ru.

Li Chao – Institute of Oriental Studies and International Relations "Kharkiv Collegium", lecturer; tel.: (098) 223-49-62; e-mail: chao-l@mail.ru.