

УДК 658.011.1

**К. В. УЩАПОВСЬКИЙ**

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»**

Обґрунтовано концептуальні засади стратегії розвитку холдингу ДП «НЕК «Укренерго». Визначено принципи розбудови теоретичної платформи ефективного управління процесом реорганізації підприємства, яка відбувається в рамках реформи ринку електроенергії України. Визначено стратегічні цілі ДП «НЕК «Укренерго» та заходи, спрямовані на їх реалізацію.

**Ключові слова:** стратегія, реорганізація, природна монополія, корпоративне управління, ДП «НЕК «Укренерго», ринок електроенергії

**Вступ.** Однією зі складових реформування ринку електроенергії України є реорганізація ДП «НЕК «Укренерго», яка має відбутися, починаючи з 01 січня 2016 р. Результатом реорганізації буде створення двох юридично самостійних підприємств – системного оператора та електропередавальної організації [1]. Оскільки йдеться не просто про механічну передачу функцій ДП «НЕК «Укренерго» новоствореним підприємствам, а про значне оновлення набору функцій, існує необхідність в обґрунтуванні концептуальних засад стратегії подальшого розвитку холдингу ДП «НЕК «Укренерго», у складі якого обидва підприємства працюватимуть до 2017 р. Це дасть можливість забезпечити ефективне управління процесом переходу підприємства у новий економічний стан, а також збереження життєздатності та стійкості підприємства у період трансформації.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Концептуалізації стратегій бізнес-організацій приділяється значна увага в економічній літературі (І. Ансофф [2], В. Катькало [3], Дж. Квін [4], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [5], А. Наливайко [6; 7], М. Портер [8], К. Прахалад, Г. Хамел [9], В. Тамбовцев [10], Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [11] та інші). Проте більшість дослідників сходиться у тому, що стратегія окремого підприємства не може вибудовуватися за готовим теоретичним шаблоном. Адже у процесі розробки стратегії доводиться поєднувати різні теоретико-методологічні принципи, найбільш придатні для конкретної ситуації.

Крім того, існуючі теорії стратегії залишають поза увагою деякі важливі аспекти формування та реалізації стратегії підприємства. По-перше, цілком невизначеним є питання про стратегію природної монополії, для якої недосяжні суперникам ренти виникають автоматично. По-друге, за межами дослідження опиняється інституціональне підґрунтя активного впливу суб'єктів зовнішнього середовища на формування стратегії підприємства. Між тим для ДП «НЕК «Укренерго» саме ці питання носять принциповий характер. Тому існує необхідність розробити нову теоретичну платформу для визначення стратегії ДП «НЕК «Укренерго» та обґрунтування механізмів її практичної реалізації.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегії розвитку холдингу ДП «НЕК «Укренерго», розбудова теоретичної платформи ефективного

управління процесом переходу підприємства у новий економічний стан.

**Виклад основного матеріалу.** Переважна більшість теорій стратегії, розроблених як вітчизняними, так і зарубіжними авторами, виходить з того, що стратегія є засобом підтримки конкурентних переваг, що забезпечують недосяжні для суперників ренти [3, с. 7; 7, с. 9; 11, с. 134]. У деяких роботах навіть вважається, що монополії та компанії, що отримують субсидії, можуть розвиватися і за відсутності стратегій [1]. Такий підхід призводить до виникнення певного теоретичного вакууму навкруги розробки стратегій природних монополій – тобто тих підприємств, які здатні задовольнити попит на ринку більш ефективно за умов відсутності конкуренції.

З огляду на специфіку функціонування, формування стратегій для природних монополій виключає можливість використання традиційного інструментарію стратегічного управління, розробленого на засадах конкурентної парадигми (матричних моделей формування загальнокорпоративних стратегій, моделей конкурентного аналізу, вибору генеричних стратегій бізнесу тощо). Тому питання формування стратегій для таких компаній перетікають у площину забезпечення ефективного загального управління, виконання важливих суспільних функцій (ведення основного виду діяльності), таких, що уможливають діяльність інших підприємств галузі, та у площину розробки функціональних стратегій.

ДП «НЕК «Укренерго», яке наразі здійснює функції оперативно-диспетчерського управління об'єднаною енергосистемою України та транспортування електроенергії магістральними та міждержавними електромережами, відноситься саме до природних монополій. Водночас це підприємство є стратегічно значущим компонентом інфраструктури економіки, від функціонування якого залежить енергетична безпека країни, цілісність та ефективність національної економіки у цілому. Отже, таке підприємство навряд чи може нормально розвиватися за відсутності визначеної стратегії. Більш того, стратегію цього підприємства доцільно розглядати як складову загальноекономічного реформування, спрямованого на формування сприятливого для ведення бізнесу середовища.

По-перше, інвестиції у будівництво нових міждержавних та магістральних електромереж або оновлення наявних мереж мають значний

мультипликативний ефект: стимулюється розвиток територій, на яких вони прокладаються або ремонтуються, з'являються додаткові робочі місця; спрощується доступ до електромереж, що уможлиблює енергозабезпечення як вітчизняних, так і зарубіжних споживачів на якісно новому рівні; зменшуються технологічні втрати у мережах. Отже держава як власник [12, ст. 6] зацікавлена не тільки в ефективному розвитку самого підприємства та його правонаступників, а і у комплексному використанні наявних активів.

По-друге, враховуючи, що, за умовами Коаліційної угоди [13], усі державні підприємства підлягають корпоративізації, невід'ємним компонентом стратегії розвитку ДП «НЕК «Укренерго» та створених на його основі підприємств стає упровадження нових стандартів корпоративного управління. Це дасть можливість уникнути надмірного впливу на менеджмент корпорації зацікавлених осіб, зокрема приватних власників електроенергетичних активів, непряме втручання яких у процеси цінового регулювання призводить до викривлення пропорцій суспільного розподілу. Також корпоративізація покликана забезпечити підприємство від перевищення державою своїх статусних можливостей як власника.

Центральним питанням розробки стратегії розвитку ДП «НЕК «Укренерго» як системоутворюючого підприємства є пом'якшення конфлікту інтересів держави як законодавця (власника), регулятора та економічного агента. Інтереси держави як законодавця (власника) полягають у реалізації суспільних цілей – безперерйне функціонування об'єднаної енергосистеми України, недопущення її перетворення на фактор гальмування економічного розвитку, прийнятна для суспільства ціна на послуги підприємства. Інтереси держави як регулятора полягають у недопущенні тиску на підприємство у визначенні інвестиційних пріоритетів (розвиток мереж), ціноутворенні. Інтереси держави як економічного агента полягають в отриманні прибутку, збереженні робочих місць, сталих організаційних рутин.

Не важко помітити, що підприємству властивий внутрішній конфлікт інтересів. Так, розвиток об'єднаної енергосистеми потребує значних інвестицій в оновлення та будівництво магістральних електромереж. У той же час це пов'язано зі значними витратами, компенсація яких покладена на споживачів (тариф на передачу електроенергії визначається за витратним принципом). Нажаль при розв'язанні цього аспекту конфлікту інтересів держава найчастіше керується популістськими міркуваннями, а не перспективами довгостроковому розвитку.

Зовнішніми проявам конфлікту інтересів є суперечність між незалежністю держави як регулятора та впливом на регулятора держави як законодавця. Незважаючи на монопольний статус, ДП «НЕК «Укренерго» не є незалежним у встановленні ціни. Тариф на передачу електроенергії встановлюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, яка використовує для

визначення тарифів метод «витрати плюс» згідно із власними потребами підприємства в операційних та капітальних витратах. Якщо потреби у капітальних витратах врахувати повністю, тарифи зростатимуть. Проте неповне врахування капітальних витрат призведе до занепаду мереж.

Існують суперечності і між інтересами держави як економічного агента та держави як законодавця. Зазвичай менеджмент крупних державних підприємств впевнений у тому, що може розраховувати на державну підтримку у скрутних ситуаціях. Іноді ці підприємства навіть називають «too big to fail» – занадто великими, щоб збанкрутувати. Але у будь-якому разі фінансування державою заходів з підтримки пов'язано або з додатковими бюджетними витратами або з підвищенням тарифів. Так, за 9 місяців 2014 р. чисті збитки «Укренерго» склали 478 млн грн. Такий фінансовий результат був обумовлений втратами у розмірі 1,2 млрд грн. від переоцінки кредитів, деномінованих у доларах США [14]. Історично склалося так, що підприємство фінансує свої капітальні витрати за рахунок позик від ЄБРР і Світового банку.

Відповідно, стратегія розвитку підприємства потребує чіткого визначення довгострокових цілей держави як власника бізнесу. На цій основі стає можливим створення адекватних стабілізуючих механізмів, спрямованих на балансування інтересів держави як суспільного інституту, держави як регулятора та держави як економічного агента.

Серед особливостей реорганізації ДП «НЕК «Укренерго», які суттєво впливатимуть на процес формування стратегії підприємства та її подальшу реалізацію, на думку автора, можна виділити такі:

- поступовий характер реорганізації, яка здійснюється не одномоментно, а є розтягнутим у часі процесом. Відповідно, стратегію доцільно вибудовувати, спираючись на принципи логічного інкременталізму [4], що дозволить поєднати у стратегії як аналітичні, так і поведінкові аспекти. У сучасних вітчизняних реаліях (втрата частини активів через анексію АРК, недофінансування заходів з реорганізації за рахунок державного бюджету, погіршення платіжної дисципліни у розрахунках за електроенергію) інкрементальний розвиток стратегії – практично єдиний шлях переходу підприємства у новий економічний стан, а також збереження життєздатності та стійкості підприємства у період трансформації;

- виокремлення стратегічних напрямів діяльності з різним функціональним навантаженням (функцій електропередавальної організації та системного оператора різні, хоча і тісно пов'язані), що зумовлює використання дещо різних підходів до формування їх стратегії. Для електропередавального підприємства стратегія носить скоріше реактивний характер, оскільки прийняття рішень про розвиток електромереж здійснюється з огляду на очікуваний попит. Для системного оператора базовим принципом, навпаки, є проактивний, оскільки нормальне функціонування цього підприємства можливо лише за умов рівновіддаленості від усіх учасників ринку. Це актуалізує питання про

інституціональні передумови зміцнення незалежності системного оператора;

- загроза посилення впливу зацікавлених осіб (стейкхолдерів) на діяльність підприємства. З одного боку, існує ризик перевищення державою своїх статусних можливостей як власника: штучне, з популістською метою, утримання тарифів на передачу електроенергії на заниженому рівні; тиск на менеджмент системного оператора при виникненні надзвичайних подій; можливість втягування менеджменту електропередавальної підприємства у корупційні схеми при затвердженні інвестиційних програм тощо. З другого боку, інституціональне середовище реалізації корпоративних прав у ПЕК уможливило активний вплив власників крупних електроенергетичних активів на формування стратегії (призначення «лояльного» менеджменту, «захоплення» органів державного регулювання з метою прощтовхування власних інтересів у

визначенні інвестиційних пріоритетів, вплив на регулювання цін).

З огляду на це, доцільним виявляється вибудовувати стратегію з позицій методологічного індивідуалізму, тобто розглядати підприємство не як цілісний об'єкт, а як сукупність індивідів або їх груп, інтереси яких носять переважно суперечливий характер. Змістом стратегії за таких умов стає, по-перше, сукупність правил прийняття рішень щодо розподілу різноманітних ресурсів між окремими індивідами (їх групами) та особливості внутрішньофірмової координації, по-друге, пошук та закріплення сталих інституціональних форм пом'якшення внутрішньої конфліктності. Причому слід зважати, що індивідуальна поведінка є обмежено раціональною через неповноту інформації.

З урахуванням цих особливостей, можна виокремити низку стратегічних цілей ДП «НЕК «Укренерго» та окреслити зміст заходів, спрямованих на їх реалізацію (табл. 1).

Таблиця 1 - Стратегічні цілі ДП «НЕК «Укренерго» та заходи, спрямовані на їх реалізацію

Період та його зміст	Стратегічні цілі	Зміст заходів, спрямованих на реалізацію цілей
До 01.01.2016 р.  Реорганізація. Створення системного оператора та електропередавального підприємства	Підготовка підприємства до повномасштабної реорганізації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна принципів організаційної побудови підприємства: виокремлення функціональних підрозділів, відповідальних за адміністрування розрахунків, адміністрування комерційного обліку, виконання диспетчерських функцій, функціонування балансуючого ринку, ринку допоміжних послуг, діяльності з передачі електроенергії. Ці підрозділи законодавчо зобов'язані вести окремий облік витрат і доходів, але самостійного юридичного статусу не матимуть.</li> <li>2. Передача на баланс системного оператора з балансу оптового постачальника обладнання та програмно-інформаційного комплексу, пов'язаного з автоматизованою системою комерційного обліку оптового ринку електричної енергії України.</li> <li>3. Закупівля та впровадження програмного та технічного забезпечення, необхідного для функціонування балансуючого ринку, а також для виконання функцій системного оператора, функцій адміністратора розрахунків та адміністратора комерційного обліку.</li> <li>4. Підготовка плану розвитку ОЕС України на наступні 10 років (починаючи з 2015 р.).</li> <li>5. Затвердження типових та примірних договорів, порядків та методик, визначених Законом України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України».</li> <li>6. Затвердження типових вимог до балансуючих груп.</li> <li>7. Визначення особливостей взаємодії системного оператора та електропередавальної організації з різними структурними одиницями в межах ДП «НЕК «Укренерго».</li> </ol>
З 01.01.2016 до 31.12.2016 р. (перехідний період)  Функціонування системного оператора та електропередавального підприємства як дочірніх компаній, підпорядкованих ДП «НЕК «Укренерго»	Ефективне управління процесом переходу підприємства у новий економічний стан  Збереження життєздатності та стійкості підприємства у період трансформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення робочих груп. Проектування діяльності системного оператора та електропередавальної організації методом групової роботи.</li> <li>2. Розробка системи показників ефективності діяльності системного оператора та електропередавальної організації.</li> <li>3. Оптимізація кадрового складу підприємства, наприклад, шляхом виведення за межі підприємства Держенергонагляду.</li> <li>4. Тестування програмного забезпечення та технічного забезпечення, необхідного для функціонування балансуючого ринку, виконання функцій системного оператора, адміністратора розрахунків та адміністратора комерційного обліку, а також програмного та технічного забезпечення, необхідного для організації та проведення торгів "на добу наперед"; здійснення тестових операцій з купівлі-продажу електричної енергії та надання послуг і виконання розрахунків за електричну енергію та послуги.</li> <li>5. Організація корпоративного навчання. Подолання організаційного опору змінам. Залучення працівників до групової роботи. Роз'яснювальна робота.</li> <li>6. Закріплення нових організаційно-економічних відносин з іншими суб'єктами ринку електроенергії, а також трудовим колективом у господарсько-правових договорах, контрактах, угодах тощо.</li> </ol>

<p>3 01.07.2017 р. Самостійне функціонування електропередавального підприємства та системного оператора</p>	<p><i>Для системного оператора:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• безперебійна робота ОЕС;</li> <li>• забезпечення функціонування балансуєчого ринку;</li> <li>• забезпечення роботи ринку допоміжних послуг;</li> <li>• адміністрування розрахунків;</li> <li>• адміністрування комерційного обліку.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації зацікавлених осіб (шляхом специфікації корпоративних прав): визначення інституціональних передумов подвоєння суб'єктності у корпоративних правах та набуття зацікавленими особами окремих прав; розробка механізмів, які б забезпечили збалансованість інтересів зацікавлених осіб, насамперед держави, приватних власників енергокомпаній та суспільства.</li> <li>2. Забезпечення незалежності системного оператора та його рівновіддаленості від зацікавлених осіб – учасників ринку: організація купівлі допоміжних послуг на конкурентних засадах, а також публічності інформації щодо їх надання; введення окремого обліку витрат та доходів від здійснення діяльності з централізованого диспетчерського управління від інших видів діяльності; організація надання доступу до пропускної спроможності міждержавних електричних мереж шляхом проведення електронних аукціонів; внесення на розгляд КМУ Плану розвитку ОЕС України навіть у випадку непогодження з зацікавленими інстанціями.</li> <li>3. Організація співпраці з системними операторами інших країн.</li> <li>4. Організація роботи з суб'єктами ринку електроенергії щодо врегулювання системних обмежень на нових ринкових засадах. Купівля-продаж електроенергії на балансуєчому ринку, купівля-продаж небалансів електричної енергії.</li> <li>5. Придбання допоміжних послуг. Моніторинг виконання постачальниками допоміжних послуг зобов'язань з їх надання.</li> <li>6. Організація інформаційних потоків на ринку: отримання від учасників ринку погодинних добових графіків відпуску та/або споживання та/або експорту та/або імпорту електричної енергії на наступну добу; отримання від адміністратора розрахунків інформації щодо договірних обсягів купівлі-продажу електричної енергії на ринку двосторонніх договорів та на ринку "на добу наперед", імпортованої та експортованої електричної енергії, у формі та порядку, визначених правилами ринку.</li> </ol>
	<p><i>Для електропередавальної організації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка МЕМ в експлуатаційній готовності. Забезпечення довгострокового попиту на послуги з передачі електричної енергії;</li> <li>• забезпечення недискримінаційного доступу до електромереж та приєднання до мереж;</li> <li>• синхронізація з ENTSO-E, реалізація експортного потенціалу об'єднаної енергосистеми України.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка пропускної спроможності МЕМ. Визначення напрямів інвестування у розвиток електромереж, оцінка обсягів інвестицій. Пошук джерел інвестицій. Залучення інвесторів – суб'єктів ринку. Перехід до справедливої оцінки вартості активів, що уможливить фінансування інвестицій за рахунок амортизації. Відмова від перехресного субсидіювання та нормалізація ціноутворення у галузі.</li> <li>2. Організація надання доступу до пропускної спроможності МЕМ шляхом проведення електронних аукціонів (аукціони проводяться системним оператором від імені електропередавальної організації). Визначення порядку доступу до електромереж суб'єктів, які виступали інвесторами. Визначення порядку приєднання до мереж. Забезпечення публічності означених заходів.</li> <li>3. Збільшення пропускної спроможності МЕМ з метою «відкриття» потужностей українських АЕС та реалізації експортного потенціалу країни. Залучення коштів міжнародних фінансових організацій для інвестування у розвиток електромереж.</li> </ol>

З табл. 1 видно, що стратегічні цілі компанії суттєво розрізняються залежно від етапу реформування ринку електроенергії. У перехідному періоді стратегічний розвиток орієнтований переважно на збереження життєздатності та реалізацію поточних організаційно-економічних заходів з переходу у новий економічний стан. Після запровадження повномасштабного ринку електроенергії процес формування стратегії та її зміст, а також заходи, спрямовані на її подальшу реалізацію, суттєво змінюються, перетікаючи у площину забезпечення ефективного корпоративного управління.

На цьому етапі концепцію стратегії підприємства, точніше його правонаступників – системного оператора та електропередавальної організації, можна представити як контрактний процес, у якому стратегія постає як експліцитна або імпліцитна домовленість між підприємствами та їх

стейкхолдерами стосовно розмежування пучка корпоративних прав, а також визначення напрямів використання наявних у підприємства ресурсів. Такий підхід дозволяє: по-перше, гармонізувати соціально-економічні інтереси акціонерів корпорації та груп зацікавлених осіб; по-друге, створити необхідне інституціональне підґрунтя для уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації зацікавлених осіб (шляхом специфікації корпоративних прав); по-третє, не допустити зловживання економічною владою з боку акціонерів, менеджерів та стейкхолдерів у процесі суспільного розподілу.

**Висновки.** З огляду на монопольні умови функціонування, формування стратегії ДП «НЕК «Укренерго» виключає можливість використання конкурентної парадигми. Тому процес формування стратегії цього підприємства зосереджується у площині забезпечення ефективного загального

управління, виконання важливих суспільних функцій. Центральним питанням за таких умов стає впровадження адекватних стабілізуючих механізмів, спрямованих на балансування інтересів держави як суспільного інституту, держави як регулятора та держави як економічного агента, а також пом'якшення внутрішньої конфліктності підприємства.

Принципи формування стратегії ДП «НЕК «Укренерго» визначаються особливостями реорганізації підприємства. Так, її поступовий характер обумовлює необхідність інкрементального розвитку стратегії. Виокремлення стратегічних напрямів діяльності (системного оператора та електропередавальної організації) робить доцільним використання різних підходів до формування їх стратегії: реактивного для електропередавального підприємства та проактивного для системного оператора. Загроза посилення впливу зацікавлених осіб на діяльність підприємства (перевищення державою свої статусних можливостей як власника, активний вплив власників крупних електроенергетичних активів на формування стратегії) змушує вибудовувати стратегію з позицій методологічного індивідуалізму. Змістом стратегії за таких умов стає, по-перше, сукупність правил прийняття рішень щодо розподілу різноманітних ресурсів між окремими індивідами (їх групами) та особливості внутрішньофірмової координації, по-друге, пошук та закріплення сталих інституціональних форм пом'якшення внутрішньої конфліктності.

З урахуванням цих особливостей, було виокремлено стратегічні цілі для різних етапів розвитку ДП «НЕК «Укренерго» та обґрунтовано зміст заходів, спрямованих на їх реалізацію. Доведено, що концепцію стратегії підприємства та його правонаступників – системного оператора та електропередавальної організації, можна представити як контрактний процес, у якому стратегія постає як експліцитна або імпліцитна домовленість між підприємствами та їх стейкхолдерами стосовно розмежування пучка корпоративних прав, а також визначення напрямів використання наявних у підприємства ресурсів. Такий підхід дозволяє пом'якшити внутрішню конфліктність підприємства, а також підвищити його

соціальну відповідальність за виконання суспільно значущих функцій.

Практична реалізація обґрунтованої концепції стратегії потребуватиме розробки збалансованої системи соціально-економічних показників, спираючись на які можна оцінити ефективність реалізації запропонованих у стратегії заходів. Тому подальші дослідження доцільно спрямувати на пошук науково-теоретичних підходів до формування такої системи показників.

**Список літератури:** 1. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/663-18>. 2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с. 3. Катяло, В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка [Текст] / В. С. Катяло // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7-30. 4. Quinn, J. Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation [Text] / J. Quinn, J. Voyer // The Strategy Process by H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal. – 4nd. ed. – Prentice Hall, 2002. 5. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] ; пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с. 6. Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів [Текст] : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та інш.] ; за ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с. 7. Наливайко, А. П. Теоретичні засади стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва» [Текст] / А. П. Наливайко. – Київ, 2002. – 26 с. 8. Porter, M. What is Strategy? [Text] / M. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – November-December. – P. 61-78. 9. Прахалад, К. К. Ключевая компетенция корпорации [Текст] / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. – 2003. – Вып. 3. – С. 18-41. 10. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – Т. 8. – С. 5-40. 11. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. – 2003. – Вып. 4. – С. 133-171. 12. Закон України «Про електроенергетику» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/575/97-вр>. 13. Коаліційна угода : Верховна Рада України VII скликання [Електронний ресурс] : проект. – Режим доступу : [http://samopomich.ua/wp-content/uploads/2014/11/Koalitsiyina\\_uhoda\\_parafovana\\_20.11.pdf](http://samopomich.ua/wp-content/uploads/2014/11/Koalitsiyina_uhoda_parafovana_20.11.pdf). 14. 100 найбільших державних підприємств України у 2013 – 9 міс. 2014 р. [Електронний ресурс] : звіт / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – К., 2015. – 192 с. – Режим доступу : [file:///C:/Users/ADM/Downloads/Report\\_UKR.pdf](file:///C:/Users/ADM/Downloads/Report_UKR.pdf).

Надійшла (received) 05.09.2015

#### Відомості про авторів / About the authors

**Ущановський Костянтин Валерійович**, канд. екон. наук., докторант кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки, Харків

**Uschapovskyi Konstantin Valeriyovich**, phd. Econ. Science., doctoral student, department of economic cybernetics of Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv