

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1 (338.24.01)

JEL Classification: M19

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).39-49](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).39-49)

І. Л. Петрова, проф., д-рекон. наук
Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики України в умовах нестабільного середовища

Нерозвинене конкурентне середовище, високий рівень монополізації ключових видів економічної діяльності, недостатня фінансова та організаційна підтримка створення і впровадження інновацій стримують інноваційну активність підприємств та знижують конкурентоспроможність підприємств на вітчизняному і світовому ринку, загострюють проблему їх економічної захищеності. З іншого боку, економічна незахищеність підприємств унеможливує їх зусилля за напрямком інноваційної активності. Це підтверджується аналізом статистичних показників розвитку підприємств електроенергетики, яка забезпечує діяльність всіх інших сфер національної економіки України.

Протягом тривалого періоду інноваційно-інвестиційна функція підприємств електроенергетичного сектору реалізовувалася неефективно, про що свідчить низький міжнародний рейтинг України за субіндексом «енергопродуктивність». Це суперечить цілям досягнення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, серед яких законодавчо визначено освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії. Фінансовий стан електроенергетичних підприємств України критично погіршується внаслідок значних збитків, нанесених цьому сектору економіки країни російським агресором. У таких умовах актуальним стає пошук і привертання інвестиційних ресурсів для оновлення основних засобів і забезпечення інноваційного розвитку електроенергетичних підприємств відповідно до основних положень Енергетичної стратегії держави.

Розглянуто специфіку інвестиційного проекту в електроенергетичному секторі як важливого інструменту стратегічного управління та виявлено його типи залежно від їх призначення: створення нових енергооб'єктів з метою розширення виробничих потужностей або введення в експлуатацію нових джерел енергії; реконструкція через модернізацію та покращення діючих енергооб'єктів; збільшення їх масштабів і потужностей; тимчасова консервація з майбутньою розконсервацією. Провідним стратегічним напрямом інноваційно-інвестиційного розвитку є створення ефективної та надійної електроенергетичної інфраструктури, спрямованої на забезпечення умов безпосередньої реалізації електричної енергії від генеруючих компаній до споживача.

інноваційно-інвестиційний розвиток, стратегічне управління, стратегічні пріоритети, електроенергетичні підприємства, виклики та загрози, інвестиційний проект, електроенергетична інфраструктура

Постановка проблеми. Інтеграція України в європейський та світовий економічний простір висуває чіткі вимоги до економічної діяльності вітчизняних підприємств, пов'язані з підвищенням рівня їх конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки. Конкурентоспроможність та економічна захищеність підприємств за сучасних умов реально можлива шляхом посилення їх інноваційної активності, що, у свою чергу, потребує залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Разом з тим, рівень інноваційної активності підприємств протягом тривалого періоду залишається низьким, що зумовлює суттєве відставання країни за показниками конкурентоспроможності. У 2021р. за Індексом глобальної конкурентоспроможності, за даними WEF, Україна посіла 54-е місце серед 138 країн світу [17]. В Глобальному індексі інновацій (Global Innovation Index 2022) Україна займає 57-у позицію серед 132 країн, відстаючи від більшості європейських країн. Це

зумовлено, з одного боку, низьким попитом на інновації, а з іншого, відсутністю ефективного стимулювання їх пропозиції та нерозвиненістю інфраструктури.

З огляду на це, особливе значення має стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком стратегічних галузей економіки, до яких належить електроенергетика. Варто зазначити, що за субіндексом «енергопродуктивність» Україна посідала у довоєнний час лише 71-е місце. Насамперед, це пов'язано з особливостями механізму управління цієї галузі, застарілістю технологій, машин та обладнання, відсутністю сучасної інфраструктури і, головне, недостатнім фінансуванням електроенергетики, особливо в частині інноваційних проектів [10]. У 2022 р. розвиток електроенергетики був обірваний війною, яка нанесла високі, часом не виправдані, збитки цій сфері. На даний час не можливо залучити енергетичні підприємства до їх реконструкції та будівництва нових потужностей. Проте вже сьогодні необхідно посилити роль стратегічного управління підприємствами електроенергетики, що сприятиме залученню у цю сферу іноземних та вітчизняних інвестицій з метою активізації інноваційної діяльності в післявоєнний період, пошуку, розробки та впровадження інновацій, проведення прогресивних структурних змін, розвитку сучасної енергоінфраструктури для своєчасного і стабільного задоволення різноманітних потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемі стратегічного управління модернізацією економіки в цілому та інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств електроенергетики зокрема присвячено наукові дослідження таких науковців як Г. Андрощук [1], Ю. Бажал [2], В. Геєць [4], С. Денисюк [5], Н.В. Караєва [16], І. Манаєнко [10], Л. Михайлишин [12], Л. Петренко [13], Л. Ульянова, Ю. Чайка [18], А. Шидловський [9] та ін.

В їх працях розглянуто сутність інноваційного розвитку, механізм та напрями його інвестиційного забезпечення, визначено специфіку і цілі розвитку електроенергетичної сфери економіки згідно з основними положеннями Енергетичної стратегії України на період до 2035 р. Зокрема в роботі Ю. Бажала розкрито фундаментальні засади інноваційної теорії економічного розвитку та їх значення для України [2]. Академік В. Геєць в національній доповіді висвітлює питання інституційної обумовленості інноваційних процесів в Україні [4]. Г. Андрощук на основі зведених показників Глобального індексу інновацій проводить оцінювання рівня інноваційного розвитку національних економік, здійснює порівняльний аналіз, визначає переваги та недоліки національних інноваційних систем та місце України серед них [1]. Інноваційні проблеми сталого розвитку економіки України проаналізовано в роботах Л. Ульянової та Ю. Чайки, а також Н. Караєвої [18, 16]. Л. Петренко зосереджує свою увагу на проблемах інноваційного розвитку підприємств [13]. Інноваційні аспекти світової економіки представлено в монографії Л. Михайлишин, науковий інтерес, зокрема, представляє підхід авторки до інноваційного розвитку світової економіки як результату міжнародного науково-технічного співробітництва [12]. Необхідно відзначити істотний внесок у проблематику інноваційного розвитку вчених, які вивчали його на прикладі стратегічної галузі економіки України – електроенергетики [5, 9, 10]. В їх працях встановлені інноваційні пріоритети паливно-енергетичного комплексу України [9], показано роль і визначено механізм інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики [10], виявлено європейські тенденції інноваційного розвитку в енергетичному секторі та сферах кінцевого енергоспоживання [5].

Водночас, варто зауважити, що розвиток підприємств електроенергетики відбувається в процесі постійних змін, зумовлених збуреннями зовнішнього

середовища. Внаслідок їх впливу виникає потреба у визначенні актуальних напрямів стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики, використанні такого сучасного управлінського інструменту як інвестиційний проект, структурування завдань в координатах коротко- і довгострокової перспективи. Потребує удосконалення нормативно-правова база стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком електроенергетичних підприємств.

Постановка завдання. В сучасних умовах нестабільності та агресивності зовнішнього середовища, а також тривалого накопичення внутрішніх проблем в електроенергетичному секторі України зростає роль стратегічного управління у пошуку шляхів забезпечення інноваційного та інвестиційного розвитку підприємств електроенергетики з конкретизацією за часовими періодами, характером та напрямками необхідних перетворень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та науково-практичних засад щодо стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики в коротко- і довгостроковому періоді.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [8], до таких віднесено:

1. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії.
2. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки.
3. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій.
4. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу.
5. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.
6. Застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища.
7. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

З переліку впливає, що першим стратегічним пріоритетом зазначена інноваційна діяльність в сфері електроенергетики, яка є необхідною для досягнення решти пріоритетів. Це є цілком зрозумілим, адже продукція цієї галузі є життєво важливим ресурсом для усіх галузей національної економіки. За даними офіційної статистики, у 2021 р. за цим стратегічним пріоритетом на договірній основі загалом передано 120 технологій (11,7% від загальної кількості договорів за стратегічними пріоритетними напрямками, що на 21,2% більше порівняно з 2020 р. (99 од. або 7,6%), з яких усі технології передано промисловим підприємствам. При цьому у 2021 р., як і в 2020 р., передання технологій здійснено тільки на внутрішньому ринку, тоді як у 2019 р. – на внутрішньому (124 од. або 97,6%) та зовнішньому (3 од. або 2,4%) ринках [15].

Оцінюючи динаміку української електроенергетики в довоєнний період, варто відзначити позитивні тенденції в частині збільшення інвестування на цілі інноваційного розвитку. Так, у 2019-2021 рр. за відповідним стратегічним пріоритетом обсяги фінансування збільшилися з 20622,86 до 54520,90 тис. грн. [15]. При цьому інноваційні технології впроваджувалися за такими напрямками:

1. Освоєння нових технологій удосконалення енергетичних мереж та обладнання з урахуванням їх гармонізації з енергетичною системою країн ЄС
2. Освоєння нових технологій створення енергогенеруючих потужностей на основі когенераційних установок

3. Освоєння нових технологій отримання альтернативних видів палива
4. Освоєння нових технологій будівництва енергоефективних житлових та комунально-побутових будівель і приміщень
5. Освоєння нових технологій отримання та накопичення енергії з відновлюваних джерел
6. Освоєння нових технологій енергоефективного спалювання різних видів палива
7. Освоєння нових технологій використання теплових насосів

Загалом внутрішній електроенергетичний ринок України складається із генеруючих компаній, до складу яких входять атомні електростанції (АЕС), теплоелектроцентралі (ТЕЦ), теплові електростанції (ТЕС), гідроелектростанції (ГЕС), гідроакумуляційні електростанції (ГАЕС), відновлювані джерела енергії (ВДЕ), а саме сонячні електростанції (СЕС), вітрові електростанції (ВЕС), електростанції, які працюють на біомасі (Біомаса), а також компанії із розподілу електроенергії (обленерго) та електричних мереж. У всіх цих видах виробників електроенергії, за винятком атомних електростанцій, присутній приватний капітал. Внесок різних підприємств у загальне виробництво енергії показано у табл. 1.

Таблиця 1 – Виробництво електроенергії за типом електростанції, частка в загальному виробітку за рік в %

Типи електростанцій	Частки							
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік прогноз
АЕС	55,6%▲	52,3%▼	55,1%▲	53,0%▼	53,9%▲	51,2%▼	55,1%▲	53,6%▼
ТЕЦ/ТЕС	35,2%	39,7%▲	35,9%▼	36,9%▲	36,2%▼	35,2%▼	29,3%▼	37,0%▲
ГЕС/ГАЕС	4,3%▼	6,0%▲	6,8%▲	7,5%▲	5,1%▼	5,1%▲	6,7%▲	5,1%▼
СЕС/ВЕС / Біомаса	1,0%▲	1,0%▲	1,2%▲	1,7%▲	3,6%▲	7,3%▲	15,3%▲	32,5%▲
Блок-станції	3,9%▼	1,0%▼	1,0%▲	0,9%▼	1,1%▲	1,2%▲	1,3%▲	1,4%▲

▲ зростання виробництва електроенергії, ▼ - падіння.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

В абсолютному значенні виробництво електроенергії за типом електростанцій у 2021-2022 роках представлено у табл. 2.

Таблиця 2 – Виробництво електроенергії за типом електростанцій у 2021-2022 роках

Виробники електроенергії	2021 рік		2022 рік		+/- до 2021 року	
	млн.кВт-г	%	млн.кВт-г	%	млн.кВт-г	%
Всього	156601,0	100,0	113586	100,0	- 43015	-27,5
ТЕС	37225,4	23,76	24197	21,29	-13028,4	-35
ТЕЦ	8615,6	5,5	33059,4	29,09	-15556,2	-32
ГЕС	9157,2	5,8	19961,3	17,6	43015,3	6,5
ГАЕС	1292,7	0,8	1292,7	0,8	0,0	0,0
АЕС	88206,3	55,0	63492,1	55,9	-24714,2	-28,0
ВДЕ	12527,1	8,0	8017,3	7,06	- 4509,8	-36,0

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

За період війни принаймні чотири з теплових електростанцій та теплових електроцентралей зазнали серйозних пошкоджень внаслідок обстрілів з боку російських загарбників в Україні. Зазначені станції включають ТЕЦ у Луганську, Охтирці, Чернігові та Трипільлі [10].

Збитки, які виникли в результаті руйнування, пошкодження або крадіжки обладнання вітроелектростанцій російськими окупантами, перевищують 50 мільйонів євро, а ще більше 500 мільйонів євро втрачено через примусову зупинку роботи обладнання.

Згідно з опублікованим звітом Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP), український енергетичний сектор стикається зі значними проблемами, які виявляють його вразливість. Зазначається, що система енергопостачання України продовжує працювати в аварійному режимі, майже не маючи запасу міцності як для електромереж, так і для генерації [7].

За оцінками Світового банку, збитки, спричинені пошкодженню енергетичної, газової, теплової та вугільної інфраструктури, перевищують 10 млрд доларів і продовжують зростати.

Оцінюючи сучасні виклики і загрози розвитку вітчизняних підприємств електроенергетики, можна виділити наступні: фізичний знос основних засобів, відсутність високоякісного власного палива, недостатня ефективність устаткування та його моральний знос, збитки, нанесені російським агресором, великі втрати електроенергії при передачі в мережах, низькі екологічні показники електростанцій та обмежений доступ до ресурсів і часу для реанімації електростанцій.

Для попередження і подолання проблемних зон в електроенергетиці потрібно здійснювати постійні і достатні інвестиції. Разом з тим, аналіз їх динаміки свідчить про нестабільність (табл. 3).

Таблиця 3 – Динаміка капітальних інвестицій за напрямом «Виробництво, передача та розподілення електроенергії» за 2019 - 2021 рр. (млн. грн)

	2019	2020	2021
Код за КВЕД-2010	D 35,1	D 35,1	D 35,1
Обсяг капітальних інвестицій	70869528	31605714	42733933
інвестиції в матеріальні активи	70039243	31301436	41678934
інженерні споруди	55339268	9377	к/с
будівлі житлові	к/с	864758	1136708
будівлі нежитлові	1419727	20575854	31735760
машини, обладнання та інвентар	12171448	8641548	12241223
транспортні засоби	643845	729606	1556042
Земля	к/с	к/с	к/с
інші матеріальні активи	443652	304278	1071572
інвестиції в нематеріальні активи	830285	10851	1106898
програмне забезпечення та бази даних	603077	272233	942012

де к/с – конфіденційна статистика

Джерело: побудовано автором з використанням даних Держстату України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Для збереження та збільшення існуючих енергетичних потужностей важливо безперервно здійснювати капітальні інвестиції у основні активи підприємств, підтримуючи їх загальний інноваційний напрямок. На нашу думку, за сучасних реалій інноваційний розвиток підприємств має розглядатися як інноваційно-інвестиційний, оскільки кожна інновація потребує інвестування, а інвестиційні проекти мають оцінюватися з точки зору їх інноваційної спрямованості [14].

Основними цілями стратегічного управління у сфері інвестування підприємств електроенергетики у короткостроковому періоді є:

1. Збільшення існуючої компанії, що призводить до зростання його виробничої потужності в більш короткі терміни та з меншими витратами порівняно зі створенням аналогічних потужностей шляхом нового будівництва.

2. Повна або часткова реконструкція, що включає переобладнання виробництва шляхом заміни морально застарілого та фізично зношеного обладнання, з метою підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, усунення "вузьких місць" і збільшення обсягу згенерованої електроенергії. Реконструкція здійснюється за єдиним проектом і забезпечується в більш короткі терміни та з меншими витратами порівняно з новим будівництвом або розширенням існуючого підприємства.

3. Технічне оновлення і переоснащення, яке виконується без збільшення існуючих виробничих площин відповідно до плану технічного розвитку підприємства з метою підвищення технічного рівня та поліпшення техніко-економічних характеристик обладнання та установок.

Метою перебудови наявних енергоблоків у короткостроковому періоді є скорочення потреби у введенні в експлуатацію нових об'єктів електроенергетики та покращення їх техніко-економічних показників, зокрема:

- зменшення відносної кількості палива, витраченого на генерацію електричної та теплової енергії;
- зниження використання електроенергії для власних потреб;
- скорочення втрат електроенергії під час її передачі та доставки;
- покращення стійкості та надійності функціонування основних фондів;
- поліпшення робочих умов та комфорту працівників;
- зростання продуктивності та виробничої потужності підприємства;
- покращення гнучкості та адаптивності роботи обладнання;
- зменшення відсоткового співвідношення затрат на пальне;
- поліпшення соціальних та природоохоронних аспектів.

Для втілення в життя довгострокових планів щодо інвестування підприємств електроенергетичної сфери доцільно використовувати такий інструмент стратегічного управління як інвестиційний проект.

Різні типи інвестиційних проектів в електроенергетичному секторі можна класифікувати за їх призначенням:

- нове будівництво, яке включає створення нових енергооб'єктів з метою розширення виробничих потужностей або введення в експлуатацію нових джерел енергії;

- реконструкція, що передбачає модернізацію та покращення діючих енергооб'єктів з метою підвищення ефективності та надійності їх роботи;

- розширення шляхом збільшення масштабів і потужностей існуючих енергооб'єктів для задоволення висхідного попиту на електроенергію;

- тимчасова консервація з майбутньою розконсервацією та розширенням, що означає тимчасове призупинення діяльності енергооб'єкта з подальшим його відновленням та розширенням у майбутньому.

Провідним завданням стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком є створення ефективної та надійної електроенергетичної інфраструктури.

Вона охоплює наступні об'єкти:

- ті, які генерують електроенергію: споруди, призначені для виробництва електроенергії або тепла. Вони можуть включати електростанції, теплові заводи, сонячні ферми, вітрові електростанції та інші установки, які генерують енергію;

- ті, які транспортують електроенергію - це об'єкти та системи, які забезпечують транспортування електро- або інших форм енергії від джерела виробництва до споживачів. Сюди входять електричні мережі, трансформаторні підстанції, трубопроводи для транспортування газу або нафти та інші системи передачі енергії.

Звернімо увагу на те, що життєвий цикл інвестиційних проектів в електроенергетиці, залежно від їх видів та особливостей, має значну тривалість. Наприклад, для ТЕС та ТЕЦ він становить 25-30 років, а для ГЕС - 40-50 років. При цьому різні інвестиції суттєво відрізняються за своїми розмірами. Конкретна інвестиція формується за рахунок затрат на спорудження або збереження об'єкта, а також з витрат на утримання підприємства під час періоду оновлення основних фондів [9].

Для досягнення цілей стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики у коротко- і довгостроковому періодах, в Україні потрібно удосконалити нормативно-правове забезпечення у чотирьох ключових блоках, а саме:

- декарбонізована та самозабезпечувальна енергосистема;
- ВДЕ (відновлювані джерела енергії);
- розвиток автономних електричних мережі використання розумних електроенергетичних систем для досягнення переходу до розподіленої системи управління та гарантування сталості;
- гарантування збереження електроенергії та тривалий термін.

Кожний блок визначається інноваційною насиченістю та спрямований на побудову чистої, ефективної та стійкої електроенергетичної системи навіть в умовах нестабільності.

Окремими кроками щодо удосконалення нормативно-правової бази є:

- законодавче забезпечення діяльності об'єднань виробників відновлювальних джерел енергії (фізичних або юридичних осіб) з ціллюколективної реалізації електричної енергії, згенерованої на їх потужностях;

- установлення правової рамки для діяльності об'єднань громадян, що генерують електроенергію для своїх власних потреб;

- створення економіко-правових умов для безпосереднього постачання електричної енергії від генеруючих компаній до споживача, розвиваючи вертикальні та горизонтальні зв'язки між ними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У повоєнний період головною метою України у сфері електроенергетики стане відбудова, реконструкція та спорудження нових генеруючих підприємств та створення надійної ефективної інфраструктури. Основою реформування енергетичної системи України мають бути інновації, розробка та впровадження у життя новітніх технологій, з акцентом на забезпечення ефективного використання енергії, гарантованої стабільності та сталого розвитку.

Вітчизняні підприємства електроенергетики зіткнулися з суттєвими викликами та загрозами, пов'язаними з агресивним впливом внутрішніх (зокрема застарілість матеріально-технічної бази, недостатнє фінансування) та зовнішніх факторів (насамперед, розпочата Росією війна проти України).

Адаптація до нових реалій потребує удосконалення стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком електроенергетичних підприємств. Необхідно визначити стратегічні пріоритети коротко- і довгострокового періодів, а також розробити конкретні покрокові заходи для їх реалізації. Особливу увагу варто приділити інвестиційним проектам як важливій формі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств: їх науково-технічному обґрунтуванню та безпосередньому виконанню. Ми виходимо з того, що в реаліях даного часу інноваційний розвиток має сприйматися і здійснюватися як інноваційно-інвестиційний.

Крім того, потребує суттєвого доопрацювання і удосконалення нормативно-правова база для забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичної системи України.

Перетворення у сфері електроенергетики України мають відбуватися в контексті європейської стратегії та політики.

Актуальним є розгляд Верховною радою питання щодо Четвертого енергетичного пакета ЄС в рамках реалізації Стратегії створення Енергетичного Союзу Євроунії. Врахування його принципів є необхідним для реструктуризації та реформування української енергосистеми.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень, на нашу думку, мають стати: формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємств енергетичної сфери України, виявлення шляхів залучення іноземних інвесторів, розробка стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку для різних підприємств енергетики, післявоєнне оновлення підприємств енергетики.

Список літератури

1. Андрощук Г. О. Оцінка рівня інноваційного розвитку національних економік. *Наука, технології, інновації*. 2017. № 3 (3). С. 30-39. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/150773> (дата звернення: 02.05.2023)
2. Бажал Ю. М. Інноваційна теорія економічного розвитку : М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер і проблеми перехідної економіки України. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2000. Т.18. С. 3-7.
3. Виробництво електроенергії в Україні за рік зросло на 5%. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681292/> (дата звернення: 02.05.2023)
4. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів. *Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за ред. В.М. Геєця*. Київ : НАН України, 2015. С. 22-35.
5. Денисюк С. П., Стрелкова Г. Г., Пфайфер К. Ф., Стрелков М. Т., Іщенко О. С. Європейські тенденції інноваційного розвитку в енергетичному секторі та сферах кінцевого енергоспоживання. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2018. № 2. С. 7-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2018_2_3 (дата звернення: 02.05.2023)
6. Для чого Росії захоплювати АЕС та як світ може запобігти ядерній катастрофі. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/5/683307/> (дата звернення: 02.07.2023)
7. Завдані енергосистемі України збитки перевищують 10 млрд доларів і продовжують рости – звіт . URL : <https://www.unn.com.ua/uk/news/2033453-zbitki-zadani-energetichniy-sistemi-ukrayini-syagnulischonaumenshe-10-mlrd-dolariv-i-prodovzhuyut-rosti-zvit> (дата звернення: 05.05.2023)
8. Закон України. «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 02.05.2023)
9. Інноваційні пріоритети паливно-енергетичного комплексу України; під ред. А. К.Шидловського. Київ : Українські енциклопедичні знання, 2005. С. 512.
10. Манаєнко І.М. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 157 с.
11. Металурги України у 2022 році скоротили споживання електроенергії на 52% р./р. URL : <https://gmk.center.ua/news/metalurgi-ukraini-u-2022-roci-skorotili-spozhivannya-elektroenergii-na-52-r/> (дата звернення: 02.05.2023).

12. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016. 314 с. URL : <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/2865/2904&ved=2ahUKewiyvrDO9Kn4AhWJrosKHZPaALcQFnoECAQQAg&usq=AOvVaw1LqGFsdLSuJHIp-5krFqv3> (дата звернення: 02.05.2023)
13. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління: монографія. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 328 с.
14. Петрова І., Викторов В., Захарчук Г., Бондарчук Н., Мельник Т. Управление инновационным развитием сетевых компаний в контексте повышения эффективности финансово-экономической деятельности. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2021. 4(39), 320-327. URL : <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321> (дата звернення: 05.05.2023)
15. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В., Кочеткова О. П. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2022. 95 с.
16. Сталий інноваційний розвиток. Створення інтелект-карти. [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Караєва Н. В. Електронні текстові дані (1 файл: 4,13 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 70 с. Назва з екрана. (дата звернення: 02.05.2023)
17. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html#:~:text=%> (дата звернення: 05.05.2023)
18. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. *Економічний аналіз*. 2021 . Т. 31, № 1. С. 218-226.
19. У Міненерго розказали, які ТЕЦ постраждали через війну в Україні. URL : <https://www.unian.ua/economics/energetics/robota-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html> (дата звернення: 05.05.2023)

References

1. Androschuk, H.O. (2017). Otsinka rivnia innovatsijnoho rozvytku natsional'nykh ekonomik [Assessment of the level of innovative development of national economies]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii – Science, technology, innovation*. 3 (3). 30-39. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/150773> [in Ukrainian].
2. Bazhal, Yu.M. (2000). Innovatsijna teoriia ekonomichnoho rozvytku : M. Tugan-Baranovs'kyj, J. Shumpeter i problemy perekhidnoi ekonomiky Ukrainy [Innovative theory of economic development: M. Tugan-Baranovskiy, J. Schumpeter and the problems of the transitional economy of Ukraine]. *Naukovi zapysky NAUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific notes of NAUKMA. Economic sciences, Vol. 18*, 3-7 [in Ukrainian].
3. Vyrobnystv oelektroenerhii v Ukraini za rik zroslo na 5% [Electricity production in Ukraine increased by 5% over the year.]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681292/> [in Ukrainian].
4. Heyets', V. M. (2015). *Institutional conditioning of innovation processes. Innovative Ukraine 2020: national report*. V.M. Heyetsya (Ed.). Kyiv : NAN Ukrainy [in Ukrainian].
5. Denysiuk, S.P., Strelkova, H.H., Pfajfer, K.F., Strelkov, M.T., Ischenko, O.S. (2018). Yevropejs'ki tendentsii innovatsijnoho rozvytku v enerhetychnomu sektori ta sferakh kintsevoho enerhospozhyvannia [European trends in innovative development in the energy sector and areas of final energy consumption]. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia – Energy: economy, technologies, ecology.*, 2, 7-19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2018_2_3 [in Ukrainian].
6. Dlia choho Rosii zakhopliuvaty AES ta iak svit mozhe zapobihyti iadernij katastrofi. [Why is Russia seizing nuclear power plants and how can the world prevent a nuclear disaster]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/5/683307/> [in Ukrainian].
7. Zavdani enerhosystemi Ukrainy zbytky perevyschuiut' 10 mlrd dolariv i prodovzhuiut' rosty – zvit [The damage caused to the energy system of Ukraine exceeds 10 billion dollars and continues to grow - report]. *com.ua*. Retrieved from <https://www.unn.com.ua/uk/news/2033453-zbitki-zadani-energetichniy-sistemi-ukrayini-syagnuli-schonaymenshe-10-mlrd-dolariv-i-prodovzhuyut-rosti-zvit> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy. «Pro priorytetni napriamy innovatsijnoi diial'nosti v Ukraini» [Law of Ukraine. "On the priority areas of innovative activity in Ukraine"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#T_ext [in Ukrainian].
9. Shydlovs'koho, A.K. (Eds.). (2005). *Innovative priorities of the fuel and energy complex of Ukraine*. Kyiv: Ukrain's'ki entsyklopedychni znannia [in Ukrainian].

10. Manaienko, I.M. (2016). Investytsijne zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku pidpryemstv elektroenerhetyky [Investment support for innovative development of electric power enterprises] . Kyiv: NTUU «KPI» [in Ukrainian].
11. Metalurhy Ukrainy u 2022 rotsi skorotyly spozhyvannia elektroenerhii na 52% r./r. [Ukrainian metallurgists reduced electricity consumption by 52% in 2022.]. *gmk.center*. Retrieved from <https://gmk.center/ua/news/metalurgi-ukraini-u-2022-roci-skorotili-spozhyvannya-elektroenergii-na-52-r-r/> [in Ukrainian].
12. Mykhajlyshyn, L.I. (2016). *Transnatsionalizatsiia svitovoi ekonomiky: innovatsijnyj aspekt* [Transnationalization of the world economy: an innovative aspect]. Vinnytsia: DonNU, 314. Retrieved from: <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/2865/2904&ved=2ahUKewiyvrDO9Kn4AhWJrosKHZPaALcQFnoECAQQAg&usg=AOvVaw1LqGFsdLSuJHIp-5krFqv3> [in Ukrainian]
13. Petrenko, L.A. (2020). *Innovatsijnyj rozvytok pidpryemstva: henezys teorii ta suchasna praktyka upravlinnia* [Innovative development of the enterprise: the genesis of theory and modern practice of management]. Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 328. [in Ukrainian]
14. Petrova, I., Vykotorov, B., Zakharchuk, H., Bondarchuk, N. & Mel'nyk, T. (2021). Upravleniia ynnovatsyonnym razvytyem setevykh kompanij v kontekste povysheniia efektyvnosti fynansovo-ekonomycheskoj deiatel'nosti. [Management of innovative development of network companies in the context of increasing the efficiency of financial and economic activity]. *Fynansovo-kredytnaia deiatel'nost': problemy teoryi y praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4 (39), 320-327. Retrieved from <https://doi.org/10.18371/.v4i39.241321>.
15. Pisarenko, T.V., Kvasha, T.K., Paladchenko, O.F., Molchanova, I.V. & Kochetkova, O.P. (2022). Realizatsiia seredn'ostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsijnoi diial'nosti zahal'noderzhavnoho rivnia u 2021 rotsi: analytychna dovidka. [Implementation of medium-term priority are as of innovative activity atthenational evelin 2021: analytical reference] . Kyiv: UkrINTEI [in Ukrainian]
16. Karaieva, N.V. (Eds.). (2021). *Sustainable innovative development. Creating an intelligence map*. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikors'koho [in Ukrainian]
17. Ukraina posila 54 mistse u Svitovomu rejtyngu konkurentospromozhnosti [Ukraine took 54th place in the World Competitiveness Ranking]. *ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromozhnosti.html#:~:text=%> [in Ukrainian]
18. Ul'ianova, L. & Chajka, Yu. (2021) . Innovatsijni aspekty staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Innovative aspects of the sustainable development of the economy of Ukraine]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, Vol. 31, 1, 218-226. [in Ukrainian]
19. U Minenerho rozkazaly, iaki TETs postrazhdaly cherez vijnu v Ukraini. [The Ministry of Energy told which CHP plants were damaged by the war in Ukraine]. *unian.ua*. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/energetics/robota-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html> [in Ukrainian]

Iryna Petrova, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)
“KROK” University, Kyiv, Ukraine

Strategic Management of Innovative and Investment Development of Ukrainian Electric Power Enterprises in the Conditions of Unstability

An underdeveloped competitive environment, a high level of monopolization of key types of economic activity, insufficient financial and organizational support for the creation and implementation of innovations restrain the innovative activity of enterprises and reduce the competitiveness of enterprises on the domestic and world markets, exacerbating the problem of their economic security. On the other hand, the economic insecurity of enterprises makes their efforts in the direction of innovative activity impossible. This is confirmed by the analysis of statistical indicators of the development of electric power enterprises, which ensures the activity of all other spheres of the national economy of Ukraine.

For a long period, the innovation and investment function of enterprises in the electric power sector was implemented inefficiently, as evidenced by the low international rating of Ukraine according to the "energy productivity" subindex. This contradicts the goals of achieving the strategic priorities of innovative development, among which the development of new energy transportation technologies, the introduction of energy-efficient, resource-saving technologies, and the development of alternative energy sources are legally defined. The financial condition of the electric power enterprises of Ukraine is critically deteriorating as a result of significant losses caused to this sector of the country's economy by the Russian aggressor. In such conditions, it becomes

urgent to search for and attract investment resources to update fixed assets and ensure innovative development of electric power enterprises in accordance with the main provisions of the State Energy Strategy.

The specificity of the investment project in the electric power sector as an important tool of strategic management was considered and its types were identified depending on their purpose: the creation of new energy facilities with the aim of expanding production capacities or commissioning new energy sources; reconstruction through modernization and improvement of existing energy facilities; increasing their scale and capacities; temporary conservation with future deconservation. The leading strategic direction of innovation and investment development is the creation of an effective and reliable electric power infrastructure aimed at ensuring the conditions for the direct sale of electric power from generating companies to the consumer.

innovation and investment development, strategic management, strategic priorities, electric power companies, challenges and threats, investment project, electric power infrastructure

Одержано (Received) 18.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.2:004.9

JEL Classification: F20, O14, O32, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук

Т.А. Немченко доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні

Обґрунтовано значення та роль цифрової трансформації бізнесу та необхідність переорієнтації відповідних систем управління на нові стратегічні орієнтири. Окреслено характер обґрунтованих цифрових змін, які супроводжують економічну діяльність суб'єктів ведення бізнесу. Проведено деталізований критичний аналіз основних стратегічних помилок на шляху до цифрової трансформації бізнесу в Україні: ігнорування дуальності діджиталізації, неперіоритетність інвестування у цифрову трансформацію бізнесу, недооцінка клієнтського досвіду, фрагментарність та неухвага до вимог сучасності. Підкреслено, що стратегія менеджменту в цифровій трансформації враховує використання цифрових інструментів, даних, аналітики та інших цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації робочих процесів та забезпечення конкурентної переваги на ринку. Наведена інформація про стан використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за останні п'ять років. З'ясовано, що простежуються чіткі тенденції цифровізації бізнесу, але розробка ефективної стратегії розвитку в умовах цифрової трансформації економіки залишається основною проблемою для будь-якого підприємства як на мікро-, так і на макрорівнях.

Виділено нові стратегії менеджменту, які актуальні в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів: стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія забезпечення кібербезпеки, стратегія аналізу даних. Аргументована роль менеджера, яка є критично важливою при розробці та виборі нових стратегій при цифровій трансформації.

Дослідження проблемного поля, сучасних реалій та тенденцій вибору нових стратегій менеджменту в умовах цифрової економіки дозволило сформулювати концептуальні положення реалізації вдалих цифрових трансформацій бізнесу з точки зору стратегічного бачення в напрямку цілеспрямованості та візії, аналізу потреб та можливостей, інноваційного підходу, гнучкості та адаптивності, залучення зацікавлених сторін.

нові стратегії менеджменту, цифрова трансформація бізнесу, стратегічні помилки, цифрові технології, інформаційно-комунікаційні технології, стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія забезпечення кібербезпеки, стратегія аналізу даних, роль менеджера, концептуальні положення