УДК 338.465

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ
КОМПАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ «КРЫМЭНЕРГО»)**

Байракова Ирина Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической
теории Института экономики и управления, ФГАОУ ВО
«Крымский федеральный университет имени
В.И. Вернадского», Симферополь, Россия.
РИНЦ SPIN-код: 8961-9878/ ORCID: 0000-0002-3374-8176
E-mail: bairakova67@mail.ru

Мабиала Жильберт,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории
Института экономики и управления, ФГАОУ «Крымский федеральный
университет имени В.И. Вернадского» Симферополь, Россия.
РИНЦ SPIN-код: 8360-6233/ ORCID: 0000-0002-5310-2399
E-mail: gilmabiala@mail.ru

Троян Ирина Анатольевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории
Института экономики и управления, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный
университет имени В.И. Вернадского» Симферополь, Россия.
РИНЦ SPIN-код: 1734-5272 / ORCID: 0000-0002-5694-9843
E-mail: troyan.irin@mail.ru

Аннотация. В современных условиях, характеризующихся нестабильностью и неопределенностью социально-экономической конъюнктуры, особую актуальность приобретает разработка стратегических приоритетов развития энергосбытовых компаний, учитывающих их специфику хозяйствования и сравнительные преимущества. В статье авторами были систематизированы различные подходы к определению категории «стратегия» на основе анализа литературных источников. Определены и обоснованы три базовых стадии разработки стратегии. На базе разработанной «бизнес-модели» энергосбытовых компаний сформулированы стратегические приоритеты развития на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго». Данные приоритеты позволят решить проблемы модернизации и реновации оборудования, цифровизации и оптимизации производственных процессов, мобилизации скрытых и перспективных источников инвестиций, и в целом, обеспечат устойчивое и качественное развитие энергосбытовых компаний.

В связи с этим, целью статьи является разработка эффективных стратегических приоритетов развития энергосбытовых компаний (на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго»).

Для реализации стратегической цели необходимо решение следующих задач:

1) определить основные подходы, определяющих стратегию с точки зрения выполняемых ею функций;

- 2) систематизировать взгляды ученых на понятие «стратегия»;
- 3) разработать бизнес-модель для энергосбытовых компаний;
- 4) разработать стратегические приоритеты развития энергосбытовых компаний, на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго»;
- 5) сформулировать выводы относительно разработанных стратегических приоритетов развития.

Объектом исследования является разработка бизнес-модели и на её основе разработка стратегических приоритетов развития энергосбытовых компаний (на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго»).

Методологической основой выполнения поставленных задач стали общенаучные методы, а именно – анализ, синтез, дедукция и индукция, табличный и графический.

Научной новизной исследования являются теоретико-методологические и практические аспекты повышения эффективности функционирования энергосбытовых компаний (на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго») в рамках разработки стратегических приоритетов развития.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, энергоэффективность, цифровизация, капитал, инвестиции, бизнес-модель.

STRATEGIC PRIORITIES OF DEVELOPMENT OF ENERGY RETAIL COMPANIES (ONE THE CASE OF STATE UNITARY ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF CRIMEA "KRYMENERGO")

Irina V. Bayrakova,

PhD in Economics, associate professor of the department of economic theory
Institute of economics and management of V.I. Vernadsky Crimean
Federal University, Simferopol, Russian Federation.
ORCID: 0000-0002-3374-8176
E-mail: bairakova67@mail.ru

Mabiala Gilbert ,

PhD in Economics, associate professor of the department of economic
theory Institute of economics and management of V.I. Vernadsky
Crimean Federal University, Simferopol, Russian Federation.
ORCID: 0000-0002-5694-9843
E-mail: gilmabiala@mail.ru

Irina A. Troyan,

PhD in Economics, associate professor of the department of economic
theory Institute of economics and management of V.I. Vernadsky
Crimean Federal University, Simferopol, Russian Federation.
ORCID: 0000-0002-5694-9843
E-mail: troyan.irin@mail.ru

Abstract. In modern conditions, characterized by instability and uncertainty of the socio-economic situation, the development of strategic priorities for the development of energy retail companies, according to their specific business and comparative advantages, is particularly relevant. In the

article, the authors systematized various approaches to define the category of “strategy” based on an analysis of scientific references. Three basic stages of strategy development are identified and approved. Based on the developed “business model” of energy retail companies, strategic development priorities are formulated on the case of Crimean state-owned unitary enterprise “Krymenergo”. These priorities will help to solve the problems of modernization and renovation of equipment, digitalization and optimization of production processes, mobilization of hidden and promising sources of investment, and in general, will ensure sustainable and high-quality development of energy retail companies.

Therefore, the aim of the article is to develop effective strategic priorities for the development of energy retail companies (using the example of Crimean state-owned unitary enterprise of the “Krymenergo”).

To achieve the strategic goal, the following tasks must be solved:

- 1) to determine the main approaches that determine the strategy in terms of its functions;*
- 2) the views of scientists on the concept of “strategy” are systematized;*
- 3) to develop a business model for energy retail companies;*
- 4) to develop strategic priorities for the development of energy retail companies, on the case of Crimean state-owned unitary enterprise of the “Krymenergo”.*
- 5) to formulate conclusions regarding the developed strategic development priorities.*

The object of the study is the development of a business model and, on its basis, the development of strategic priorities for the development of energy retail companies (on the case of Crimean state-owned unitary enterprise of the “Krymenergo”).

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of improving the efficiency of the functioning of energy retail companies (on the case Crimean state-owned unitary enterprise of the “Krymenergo” as part of the development of strategic development priorities. General scientific methods became the methodological basis for fulfilling the assigned tasks: analysis, synthesis, deduction and induction, tabular and graphic.

Keywords: *strategy, efficiency, energy efficiency, digitalization, capital, investment, business model.*

В современных условиях быстро меняющейся внешней среды и вызываемыми этими неопределенностями и сложностями осуществления эффективной деятельности фирмы, вопросы формирования стратегии, которая обеспечила бы долгосрочную устойчивость развития, являются определяющими для любого хозяйствующего субъекта. Разработка эффективной стратегии позволит предприятию совершенствовать свою экономическую деятельность в настоящем для получения высоких запланированных результатов в будущем.

В современной научной литературе понятие стратегия рассматривается учеными разнопланово. Выделяется три основных подхода, определяющих стратегию с точки зрения выполняемых ею функций.

В соответствии с первым подходом стратегия рассматривается как комплексный план или модель действия предприятия для достижения поставленных целей, основываясь на органическом единстве целей и средств их реализации (Альберта, Мескона, Хедоури) [11, 17, 19].

В соответствии со вторым – стратегия представляет собой набор правил принятия решений для эффективного функционирования фирмы. Тогда стратегия становится «некоторым планом действий», набор ключевых решений по наиболее существенным вопросам развития компании [13, с. 25]. Основное внимание при этом подходе уделяется системе стратегического управления, которая объединяет набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий [3, с. 21].

Третий подход рассматривает стратегию как экзогенную программу функционирования

фирмы, предусматривающую взаимодействие фирмы с конкурентами, партнерами, в целом, комплекс мероприятий, направленных на укрепление конкурентных позиций фирмы [5, 23]. Заметим, что большинство отечественных ученых считают данный подход наиболее универсальным и комбинированным.

Результат проведенной авторами систематизации различных подходов к определению категории «стратегия» на основе анализа литературных источников, представлен в табл. 1.

Таблица 1

Систематизация взглядов на понятие «стратегия» применительно к экономической сфере

Автор/авторы	Понятие стратегии
1	2
А.И. Буравлев, В. Ю. Саламатов, И. А. Степановская	Стратегия – это направление и способ действия руководства компании по достижению поставленных целей [2, с.41]
Ф. Николс	Стратегия – это термин, который относится к сложной совокупности мыслей, идей, опыта, целей, восприятий и ожиданий, которые обеспечивают общее руководство для конкретных действий в итоге [16, с.7]
Р. Варадараджан	Стратегия может быть определена как интегрированный шаблон решений организации, который определяет ее критически важные товары, рынки, маркетинговую деятельность и маркетинговые ресурсы при создании, обмене и / или доставке продуктов, которые имеют ценность для клиентов [23]
Л. Гуэррас-Мартин, А. Мадхок, А. Монторо-Санчес.	Стратегия – это комплекс мероприятий на микроуровне и макроуровне, основанный на обеспечении устойчивости конкурентного преимущества, превосходной эффективности фирмы, ее позиционировании в отрасли и / или наличием критически важных ресурсов [18]
Е.П. Голубков	Стратегия – это совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на обеспечение роста стоимости компании и достижение устойчивого конкурентного преимущества на целевых рынках [12]
М. Нил, У. Кимберли Ф. Хуэй, Ч. Симос	Стратегия – это теория, которая лежит в основе концептуального центра стратегического управления и занимает центральное место в хозяйственной практике [20]
Т. С. Пауэлл	Стратегия рассматривается в качестве прикладного метода формулирования и реализации стратегии в организациях, показывающий, как менеджеры могут использовать технологии и дисциплину управления для достижения успеха в бизнесе [21]
Н. К. Смирнова, А. В. Фомина	Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ [10]
Г. Джонсон, К. Скулз	Стратегия – направление развития организации в долгосрочной перспективе, позволяющее получить преимущества путем использования имеющихся ресурсов в условиях изменяющейся окружающей среды для удовлетворения потребностей рынка и ожиданий стейкхолдеров [12]
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др.	Стратегия компании – это системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечивает сбалансированность деятельности компании [8]

Продолжение таблицы 1

1	2
М. Портер	Стратегия заключается в конкурентной позиции, в дифференциации себя в глазах клиентов, в добавлении ценности посредством сочетания видов деятельности, отличных от тех, которые используются конкурентами [24].
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей [11]

*Источник: составлено авторами.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на имеющиеся различия во взглядах ученых на понимание стратегии, ключевое ее назначение – это разработка эффективных приоритетов развития.

Процесс формирования такой стратегии состоит из трех базовых стадий.

На первой стадии – *стадии разработки* – происходит оценка внешней среды, собственных возможностей и ресурсов фирмы, их соизмерение и объективное определение миссии и стратегических целей. Создается общая (первичная) концепция стратегии, а также ряд обеспечивающих ее программ, мероприятий и планов.

На второй стадии – *доводки* – вырабатываются и анализируются стратегические альтернативы на базе рассмотрения сильных и слабых сторон собственной компании и объективной оценки конкурентов. Корректируется избранная стратегия, определяется механизм ее реализации по срокам, исполнителям и показателям реализуемости.

На третьей стадии – *стратегического выбора* – происходит непосредственная реализация выбранного механизма, когда в качестве базового принимается лучший вариант.

На основе выбранной стратегии формируются специальные и функциональные стратегии, готовятся планы и бюджеты. В процессе реализации осуществляется также оценка стратегии и стратегический контроль, позволяющие в случае необходимости оперативно корректировать процесс в соответствии с требованиями меняющейся внешней среды.

Разработка стратегических приоритетов развития энергосбытовых компаний (на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго») основывается на особенностях соответствующей бизнес-модели функционирования компании, которая дает общее представление об основных и вспомогательных видах деятельности, основах управления ими и формированием взаимоотношений с внешней средой.

Представленная на рисунке 1 бизнес-модель энергосбытовых компаний характеризует основные процессы и виды деятельности во внутреннем секторе. Они непосредственно сопровождаются теми видами управления, которые осуществляются в энергосбытовых компаниях. Внешний сектор показывает вспомогательные процессы, которые осуществляет фирма во время своей основной деятельности.

При формировании целевых ориентиров стратегии развития энергосбытовых компаний, на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго», ориентируется на Стратегию развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р «Об утверждении Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации».

На сегодняшний день стратегическое управление отраслью осуществляется на основе Энергетической стратегии России на период до 2030 года, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года» [7], которая направлена на максимально эффективное использование

природных энергетических ресурсов и потенциала энергетического сектора для устойчивого роста экономики, повышение качества жизни населения страны и содействие укреплению её внешнеэкономических позиций.

Рис. 1 – Бизнес-модель энергосбытовых компаний.

*Источник: составлено авторами.

Первым и основополагающим этапом формирования стратегии является определение миссии и стратегических приоритетов развития. Миссией предприятия является обеспечение надежности безопасности и качества услуг по передаче и распределению электроэнергии,

обеспечение устойчивого роста крымской экономики, создание предпосылок для инновационного развития, энергоэффективности и энергосбережения фирмы за счет внедрения инвестиционной программы, обеспечение достойных условия труда и профессионального роста.

Впервые понятие «Национальные приоритеты научно-технологического развития» было сформулировано в Стратегии Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 года. Но четкого определения термина «приоритеты научно-технологического развития» в данном документе не дано [5]. По нашему мнению, его следует трактовать как множество приоритетов, которые позволяют получать научные и научно-технические результаты и при этом создавать фундаментальные технологии, являющиеся инновационными на внутреннем рынке продуктов и услуг.

На базе бизнес-модель энергосбытовых компаний, авторами разработаны стратегические приоритеты развития на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго»:

1. *Повышение эффективности, надёжности и качества электроснабжения потребителей Крымской энергосистемы* предусматривает замену устаревшего и изношенного оборудования, ремонт и модернизацию тех средств, использование которых является экономически целесообразным в текущем периоде.

2. *Сохранение лидирующих позиций на рынке оказания услуг по передаче электроэнергии Крымского региона и повышение доступности электросетевой инфраструктуры.* Для реализации данного приоритета разработана и оптимизирована услуга «Личного кабинета», в котором представлены дополнительные сервисы по онлайн оплате услуг, без взимания дополнительных комиссий и сборов; упрощена передача показаний приборов учёта; оптимизирована процедура направления уведомлений об исполнении технических условий и заявлений о расторжении договора. Помимо этого, на базе call-центра государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго» работает «горячая линия», специалисты которой оперативно информируют клиентов о плановых ремонтах и аварийных отключениях, а также система автоинформирования, которая уведомляет клиентов о ходе реализации договоров об осуществлении технологического присоединения, в том числе предупреждающая об истечении срока исполнения обязательств по договорам ТП. Установлены целевые показатели сокращения количества просроченных договоров об осуществлении технологического присоединения на 2019 г. Своевременный мониторинг рынка позволил достичь с крупнейшим поставщиком электроэнергии соседней области стратегически важных для фирмы взаимовыгодных договорённостей о перспективах развития электросетевого комплекса для обеспечения растущих нагрузок. В настоящее время заключены договоры технологического присоединения, реализация которых покрывает растущие нагрузки потребителей суммарной мощностью порядка 700 МВт. В рамках реализации этого же направления государственное унитарное предприятие Республики Крым «Крымэнерго» осуществляет планирование и развитие сетевой инфраструктуры.

3. *Обеспечение финансово-экономической стабильности* осуществляется посредством разработанной на фирме Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов на 2019-2021 гг. Планируется, что реализация мероприятий указанной программы позволит государственному унитарному предприятию Республики Крым «Крымэнерго» за указанный период снизить операционные расходы на 23,73%, что значительно опережает заданный целевой показатель (в соответствии со Стратегией развития электросетевого комплекса РФ, целевой ориентир снижения операционных расходов – 15%). В соответствии с директивой Правительства РФ от 16.04.2015 г. № 2303п-П13, ПАО «Россети» был установлен целевой ориентир снижения величины операционных расходов не менее чем на 3% ежегодно. По факту 2018 г. предприятие выполнило данный КПЭ в размере 7,1%, что значительно опережает заданный целевой показатель. В 2019 г. планируется, что

ожидаемый эффект от внедрения мероприятий Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов на 2019-2021 гг. по снижению операционных расходов составит не менее 3%.

4. *Активизация инвестиционной активности компании*, создание предпосылок инновационного развития за счет средств инвестиционной программы. Для обеспечения надёжности электроснабжения потребителей электроэнергии объём финансирования программы реконструкции и технического перевооружения в рамках исполнения инвестиционной перспективы развития государственное унитарное предприятие Республики Крым «Крымэнерго» в 2018 г. составил 11057,78 млн. руб. Выполнение мероприятий инвестиционной программы позволяет безаварийно проходить зимние максимумы. При формировании инвестиционной программы на 2019-2021 г. сохранились приоритеты по основной задаче – снижение старения оборудования, повышение надёжности и качества электроснабжения действующих потребителей, создание возможности присоединения новых нагрузок потребителей. Также одним из основных направлений является создание «цифровой сети» с учётом достижения показателя по объёму мероприятий инвестиционной программы с 2019 года не менее 20%.

5. *Внедрение инновационных технологий и повышение энергоэффективности* предусматривает использование цифровых подстанций различного класса напряжения, цифровых активно-адаптивных сетей с распределённой интеллектуальной системой автоматизации и управления, бизнес-процессов по автоматизации систем управления, композитных технологий и материалов в электроэнергетике, развитие системы разработки и внедрения инновационной продукции и технологий. Эффективное осуществление указанной стратегии обеспечит внедрение современного инновационного оборудования и новых эффективных инновационных производственных разработок, коммерциализацию результатов исследований и опытно-промышленную эксплуатацию, и внедрение разработок, активизацию опытно-конструкторских и технологических работ в соответствии с принципами повышения энергоэффективности, оптимизации эксплуатационных расходов и снижения потерь.

6. В целях обеспечения *развития человеческого капитала* государственное унитарное предприятие Республики Крым «Крымэнерго», обеспечения роста производительности труда персонала применяется совершенствование принципов материального стимулирования персонала с учётом необходимости обеспечения конкурентоспособности заработной платы в регионе, формирования единой позиции по содержанию коллективного договора, построение оптимальной и обоснованной производственной структуры, с учётом обеспечения оптимизации числа уровней управления. Осуществляются мероприятия по внедрению профессиональных стандартов, недопущению социальной напряжённости в трудовых коллективах, мониторинга удовлетворённости персонала условиями и содержанием труда, уровнем доходов, льгот и компенсаций.

В целях развития кадрового потенциала государственное унитарное предприятие Республики Крым «Крымэнерго» регулярно осуществляется расширение сотрудничества с образовательными организациями, осуществляющими обучение по профильным для электросетевого комплекса направлениям подготовки. Для развития и поддержания на необходимом уровне профессиональной компетенции руководящего персонала, специалистов и рабочих кадров государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго» и других предприятий ТЭК Республики Крым, предприятий ТЭК других федеральных округов РФ на Южном берегу Крыма создан учебно-тренировочный центр, в котором предоставляется дополнительное профессиональное образование и профессиональное обучение [9]. С целью удовлетворения потребностей в профессиональной подготовке и повышении квалификации персонала с учётом используемых и внедряемых техники и технологий, обеспечение безусловного выполнения требований по обязательному

обучению производственного персонала в г. Евпатория создан учебно-курсовой комбинат, на базе которого осуществляется регулярное переобучение, повышение квалификации и переаттестация работников.

С целью постоянного совершенствования условий и организации труда, обеспечения безопасности труда, улучшения производственной среды, оборудования и процесса производства требованиям законодательных нормативно-правовых актов, на предприятии разработана система мер по ежегодной специальной оценке условий труда, позволяющей обеспечить достижение указанных целей. Указанные меры позволяют повысить мотивацию работников, сохранить высокий уровень социальной стабильности, усовершенствовать систему управления фирмой, а также обеспечить достижение целевых значений показателей, установленных программой развития и социальной политикой государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго».

7. *Комплексная безопасность.* Данное приоритетное направление развивается посредством нескольких мероприятий. Одним из ведущих является работа по погашению дебиторской задолженности, включающая контроль за образованием и состоянием дебиторской задолженности, а также осуществление комплекса мероприятий по её возмещению. Реализуется система мер по защите критической инфраструктуры в рамках Федерального закона от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», внедрении Целевой программой «Антитеррор 2015–2020». В целях реализации мер по осуществлению комплексной защиты на предприятии осуществляется актуализация паспортов безопасности объектов в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2011 № 256-ФЗ «О безопасности объектов топливно-энергетического комплекса». В 2019-2021 гг. планируется разработка Программы цифровизации электрических сетей государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго» в соответствии с инвестиционной программой на 2019-2023 гг., что позволит повысить уровень информационной безопасности системы

Таким образом, стратегия эффективного развития предусматривает увеличение показателей прибыльности и рентабельности, расширение занимаемой доли рынка и диверсификация производственной деятельности, реализация конкурентных преимуществ, формирование эффективной структуры капитала, рост рыночной стоимости компании и пр. Стратегия развития, на примере государственного унитарного предприятия Республики Крым «Крымэнерго», в соответствии с указанными приоритетными направлениями позволит обеспечить каждого потребителя качественной электроэнергией с помощью надёжной эксплуатации и своевременного развития электросетей, с применением инновационных решений и переходом к новому типу организации энергосистемы, содействовать устойчивому развитию экономики региона и повышению качества жизни населения.

Литература:

1. Афоничкин А.И. Процессы интегрированного управления в корпоративных системах: монография / А.И. Афоничкин, Е.В. Пустынникова. – Ульяновск: Изд-во УлГУ, 2010. – 348 с.
2. Горин В. А. Новая инвестиционная политика при переходе к постиндустриальному обществ : монография / В. А. Горин ; МГУ им. Н. П. Огарева. – Саранск, 2011. – 87 с.
3. Енина Е.П., Кузьмичева М.К. Формирование и реализация системы стратегического управления на наукоемком предприятии // ЭКОНОМИНФО. - 2017. - №1-2. – С. 21-23. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29463018>
4. Кобилев А. Г. Управление инвестиционной деятельностью промышленных предприятий: монография / А. Г. Кобилев, Ю. В. Лачин; М-во образования и науки

Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Южно-Российский гос. технический ун-т (Новочеркасский политехнический ин-т). – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. – 99 с.

5. Люлёв А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. – 2010. – №10. – С. 88-92. – URL <https://moluch.ru/archive/21/2158/> (дата обращения: 22.10.2019).

6. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. –3-е издание. - Москва: 2006 – 594 с.

7. Надежность и эффективность как основа будущих инноваций. Годовой отчет АО «Тюменьэнерго» за 2017 г. URL: https://raex-a.ru/annual_reports/reports/2017_tyumenenergo.pdf (дата обращения: 22.10.2019).

8. Основы маркетинга / [Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника]. – М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.

9. Официальный сайт ГУП РК «Крымэнерго». URL: <http://gup-krumenergo.crimea.ru/education/etc> (дата обращения: 22.10.2019).

10. Смирнова Н. К., Фомина А. В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному. "Бератор-Паблишинг", 2008. URL: <http://www.elobook.com> (дата обращения 22.10.2019).

11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.; пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т. В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

12. Щербула А. М. Сущность и содержание экономической стратегии предприятия // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. - 2016. - № 9.- С. 469-472. URL: <http://jurnal.org/articles/2016/ekon111.html> / (дата обращения: 22.10.2019).

13. Шишкова Е. А., Шишкова Г.А. Стратегия компании: современные подходы и проблемы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». - 2013. - № 6 (107). – С. 22-29. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19022068>

14. Chandler A. D., Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 297 p.

15. European Energy Companies An Industry in Search of its Future. Bibliographic information available from INIS. 2003. URL: http://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig_q=RN:34054410 (дата обращения: 22.10.2019)

16. Nickols F. Strategy Definitions & Meanings, 2016. URL: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf (дата обращения: 22.10.2019)

17. Heide M., Platen S., Simonsson C., Falkheimer J. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. International Journal of Strategic Communication. – 2018. - № 12(4). - P. 452–468 DOI:10.1080/1553118X.2018.1456434

18. Guerras-Martín L.A., Madhok A., Montoro-Sánchez A. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. BRQ Business Research Quarterly. - 2014. - № 17, Issue 2. – P. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>

19. Macnamara J., Gregory A. Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. International Journal of Strategic Communication. – 2018. - № 12(4). - P. 469–486. DOI:10.1080/1553118X.2018.1450255

20. Morgan N., Whitler K., Feng H., Chari S. Research in Marketing Strategy. Journal of the Academy of Marketing Science. -2019. Vol. 47, Issue 1. – P. 4-29. DOI:10.1007/s11747-018-0598-1

21. Powell T.C. Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. California Management Review. – 2017. – Vol. 59(3). – P. 162–190.

DOI:10.1177/0008125617707975

22. Richard P. Rumelt What in the World is Competitive advantage, Policy Working Paper, The Anderson School at UCLA. 2003

23. Varadarajan R. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2010. – Vol.38. – P. 119-140. DOI:10.1007/s11747-009-0176-7

24. Porter M. What is strategy? *Harvard Business Review*. - 1996. - Vol.74(6). – P. 61–78.

25. Zerfass A., Viertmann C. Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*. - 2017. – Vol. 21(1). – P. 68–81. DOI:10.1108/JCOM-07-2016-0059

References:

1. Afonichkin A.I. *Integrated management processes in corporate systems*. Monograph. Ulyanovsk. UISU Publ., 2010, 348 p. (In Russian)

2. Gorin V. A. *New investment policy in the transition to a post-industrial society*. Monograph. Saransk. Moscow State University N.P. Ogareva Publ., 2011, 87 p. (In Russian)

3. Enina E.P., Kuzmicheva M.K. Formation and implementation of a strategic management system at a high-tech enterprise. *ECONOMINFO*, 2017, no. 1-2, pp. 21-23. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29463018>

4. Kobilev A. G. *Management of investment activity of industrial enterprises*. Monograph. Novocherkassk. SRSTU Publ., 2009, 99 p. (In Russian)

5. Lyulev A. V. Scientific aspects of the concept of "enterprise development strategy". *Young scientist*, 2010, no. 10, pp. 88-92. Available at: URL <https://moluch.ru/archive/21/2158/> (Accessed 22 October 2019)

6. Meskon M. *Fundamentals of Management*. Moscow. Williams, 2006, 594 p. (In Russian)

7. *Reliability and efficiency as the basis for future innovation. The annual report of JSC Tyumenenergo for 2017*. Available at: URL: https://raex-a.ru/annual_reports/reports/2017_tyumenenergo.pdf (Accessed 22 October 2019)

8. Kotler P., Gary A., Saunders J., Wong V. *Fundamentals of marketing*. Moscow, Williams Publ., 2003, 1200 p. (In Russian)

9. *The official website of SUE RK Krymenergo*. Available at: URL: <http://gup-krymenergo.crimea.ru/education/etc> (Accessed 22 October 2019)

10. Smirnova N. K., Fomina A. V. *Implementation of company strategies: from simple to complex* "Berator Publishing", 2008. Available at: URL: <http://www.elobook.com> (Accessed 22 October 2019)

11. Thompson A. A. *Strategic Management*. Moscow. Williams Publ., 2006, 928 p. (In Russian)

12. Shcherbula A. M. The essence and content of the economic strategy of the enterprise. *Journal of scientific publications of graduate students and doctoral students*, 2016, no. 9, pp. 469-472. Available at: URL: <http://jurnal.org/articles/2016/ekon111.html> (Accessed 22 October 2019)

13. Shishkova E.A., Shishkova G.A. Company strategy: modern approaches and problems. *Bulletin of the Russian State Humanitarian University. Series "Economics. Control. Right"*, 2013, no. 6 (107), pp 22-29. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19022068>

14. Chandler A. D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA. MIT Press Publ., 1962, 297 p.

15. *European Energy Companies An Industry in Search of its Future. Bibliographic information available from INIS*. 2003. Available at: URL: http://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig_q=RN:34054410 (Accessed 22 October 2019)

16. Nickols F. *Strategy Definitions & Meanings*, 2016. Available at: URL: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf (Accessed 22 October 2019)
17. Heide M., Platen S., Simonsson C., Falkheimer, J. Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 2018, no. 12(4), pp. 452–468. doi:10.1080/1553118X.2018.1456434
18. Guerras-Martín L., Madhok A., Montoro-Sánchez A. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 2014, vol. 17, Issue 2, pp. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.
19. Macnamara J., Gregory, A. Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 2018, vol.12(4), pp. 469–486. DOI:10.1080/1553118X.2018.1450255
20. Morgan N. Whitler K., Feng H., Chari S. Research in Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, vol. 47, Issue 1, pp. 4-29. DOI:10.1007/s11747-018-0598-1
21. Powell T.C. Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, 2017, vol. 59(3), pp. 162–190. DOI:10.1177/0008125617707975
22. Richard P. Rumelt *What in the World is Competitive advantage*, Policy Working Paper, The Anderson School at UCLA. 2003
23. Varadarajan R. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2010, vol.38, pp. 119-140. DOI:10.1007/s11747-009-0176-7
24. Porter M. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996, vol.74(6), pp. 61–78.
25. Zerfass A., Viertmann C. Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 2017, vol. 21(1), pp. 68–81. DOI:10.1108/JCOM-07-2016-0059

Submitted: 27 October 2019

Accepted: 29 November 2019

Published: 29 November 2019