

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Смерічевський С.Ф.¹

Чумак О.В.²

Командровська В.Є.³

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-28>

Анотація. Стратегічне управління розглянуто крізь призму умов ефективного функціонування підприємств за ринкових умов та кола визначених імперативів, для чого проаналізовано трактування цього терміна в науковій літературі та зауважено на основних проблемах сьогодення щодо даної теорії. Зауважено на важливості одного з інструментів зв'язку між урядом і установою, яка реалізує права власника, – стратегічного плану. У розвиток даного тезису акцентовано на необхідності розроблення корпоративної стратегії, яка визначає загальний напрям розвитку підприємства та бізнес-стратегії. Оскільки формування стратегії державного підприємства базується на стратегії власності держави, із метою підвищення дієвості та співвідношення процесу стратегічного управління економічним розвитком державних підприємств за умов кризових явищ запропоновано скласти Карту програми стратегії управління, яка дає змогу враховувати ключові складники стратегії, що визначають результативність стратегічного плану. Рекомендовано акцентувати увагу на концептуальному складнику підходу до стратегічного управління, який передбачає, зокрема, побудову функціональних стратегій залежно від виду державних підприємств. Стратегічне управління посилює встановлення балансу

¹ доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки та бізнес-адміністрування,
Національний авіаційний університет

² доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет

³ кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет

між централізованою та децентралізованою системами управління державним підприємством за умов розроблення комунікаційної інфраструктури для їх ефективної взаємодії по вертикалі й горизонталі управління.

Ключові слова: державне підприємство, економічна діяльність, стратегічне управління, стратегічне планування.

Вступ. Підприємства з державною часткою власності мають місце у багатьох економіках розвинених країн світу та найбільше представлені у стратегічних галузях або таких, що є соціально значимими й потребують системних бюджетних докапіталізацій (енергетика, видобуток надр, інфраструктура, соціальні послуги тощо). Розвиток показників державних підприємств у світовій економіці останніми роками демонструє здебільшого, позитивну динаміку, про що свідчить обсяг діяльності, який становить до 6% світового ВВП. Підприємства державної форми власності створюються й регламентуються через уряди країн чи співактиви інституціональних одиниць національних економік повністю або через пакет акцій, який належить державі. Відповідно до затвердженої державної політики управління об'єктами державної форми власності формується модель управління державними підприємствами, а урядом здійснюється регулювання їхньої господарської діяльності, підтримується та контролюється ефективність виконання визначених функцій за різними секторами й галузями економіки.

Досвід зарубіжних країн доводить, що успішне використання державної власності є результатом дій держави як активного власника суспільного майна. За сучасних динамічних та несталих умов розвитку вітчизняної економіки, певних суперечностей чи колізій за окремими нормативно-правовими документами, різних змін векторів розвитку окремих напрямів діяльності досить складно будувати плани майбутніх дій щодо функціонування державних підприємств. Для кожного державного підприємства, створеного з певною метою, необхідно визначати потужну та стійку цінність через стратегічне управління шляхом досягнення компромісів між прагненням економічного зростання та зосередженням на прибутковості, між капіталізацією та реінвестиціями, розподілом нарощеного власного капіталу.

1. Теоретичний концепт стратегічного управління в діяльності державних підприємств

Адаптація державного підприємства до сучасних турбулентних умов для виконання своїх цілей із потребою одночасних зміни внутрішньоорганізаційного характеру вимагає застосування особливих механізмів та інструментів в управлінні економічною діяльністю, зокрема формування дієвої реальної стратегії. Сьогодні існує багато трактувань поняття «стратегія», проте у фаховій науковій літературі виділяють два основних підходи: традиційний, що розглядає стратегію як «генеральний план», і паттерн-підхід (англ. pattern – модель, зразок), що визначає стратегію як модель дій або системи заходів, що забезпечує досягнення конкретних цілей. Стратегія науковцями визначається передусім через розуміння її як довгострокової програми (план), моделі чи ідеології.

Стратегію через цілевстановлення розглядав А. Чандлер як визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідне для виконання цих цілей [15]. Н.Л. Гавкалова зауважила, що використання загальновідомих стратегій для підприємств після приватизації, санації, модернізації та інших не дало бажаних результатів. Ученою для переведення вітчизняних підприємств у новий для них цільовий системний стан досконалої бізнес-організації рекомендовано системну стратегію, що містить перелік системних дій, які розробляються за результатами системної діагностики системного стану підприємства та спрямовуються на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого і високоефективного функціонування та розвитку [4]. Визначення стратегічних ініціатив щодо економічного розвитку державних підприємств здійснюється з метою встановлення напряму подальшого руху відповідно до окресленої мети для забезпечення ефективності управління на підприємстві за умов адаптації до усталених умов та встановлення межі очікувань держави як власника.

Ключовим елементом бізнесу визнають саме стратегію (у загальному її розумінні), яка визначає його базис, спрямування та розвиток, що пов'язані з:

1) визначенням довгострокових цілей і формулюванням відповідних завдань;

- 2) прийняттям курсу дій щодо виконання завдань для досягнення цілей;
- 3) оптимальним розподілом ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань для швидкого досягнення цілей;
- 4) забезпеченням конкурентного потенціалу й формуванням конкурентних переваг [10, с. 139].

Нормативно визначено, що стратегічні плани державних підприємств сьогодні є інструментом оцінки ефективності роботи керівництва та зв'язку між урядом і установою, яка реалізує права власника. Упровадження у стратегічні плани державних підприємств нових видів стратегій уможливорює переорієнтацію їхньої економічної діяльності за векторами, які відповідають новим викликам та перспективам.

Сьогодні реформування державних підприємств в Україні передбачає низку заходів щодо приватизації, ліквідації, реструктуризації, сталого розвитку, розширення тощо. Така державна політика спричиняє необхідність перегляду змісту стратегій затверджених стратегічних планів, визначення нових концепцій та розроблення дорожніх карт реалізації таких стратегій згідно з новими умовами економічного розвитку держави, інвестиційного клімату, упровадження інновацій, зміни стратегічних векторів державної політики.

Отже, стратегічне планування передбачає забезпечення досягнення розвитку вибраним шляхом через окреслення системи відповідних заходів, які максимізують економічну ефективність досягнення стратегії та наближують вартісні показники економічної діяльності до умов реалізації цілей у довгостроковому періоді.

Стратегічне управління можна розглядати як одну з головних умов ефективного функціонування підприємств за ринкових умов та кола визначених імперативів, проте нині можливості його використання ускладнюються турбулентністю зовнішнього середовища, постійними змінами та непередбаченістю, що унеможливорює прогнозування та стратегічного планування зміни економічних ситуацій у майбутньому.

Система стратегічного управління ґрунтується на використанні методів стратегічного аналізу, результати якого дають змогу обґрунтувати напрями та цілі розвитку, а також шляхи їх досягнення. Проте за умов виникнення повторних хвиль пандемії, кризових явищ на енергетичних і валютних ринках, які складно прогнозовані у часі, усклад-

нено також передбачення змін соціально-економічних ситуацій на ринку та в суспільстві.

Вивченню сутності та ролі стратегічного управління присвячено багато наукових праць класиків теорії менеджменту, таких як І. Ансофф, А. Томпсон та Дж. Стрикленд, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Питання стратегічного управління організацій не втрачають актуальності і сьогодні, їм присвячено праці іноземних та українських учених, таких як: Р.А. Беттіс, Н.Л. Гавкалова, В.А. Гросул, А. Казмі, Н.С. Краснокутська, Р. Макадок, О.П. Пашенко, В.С. Пономаренко, Р.П. Румельт, Н.Л. Сапельнікова, О.М. Сумець, Д.Дж. Тііс, А.В. Череп та ін.

Стратегічне управління у науковій царині визнають доволі новою теорією, незважаючи на шістдесят років її розвитку, яка останніми роками суттєво вдосконалюється відповідно до сучасних викликів. Для пояснення причин, які покладено в основу конкурентних переваг і успіху організацій, були розроблені різні теорії та підходи, що стосуються різних тем дослідження. Стратегічне управління зосереджує увагу на внутрішніх чинниках підприємства та зовнішніх атрибутах середовища, а з іншого боку, на аналізі мікрорівня, тобто підприємств та його оточення, персоналу та корпоративних комунікацій. Деякі з підходів до визначення сутності стратегічного управління надано в табл. 1.

На думку І. Ансоффа, головне завдання стратегічного управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, що ґрунтується на виявленні відповідності власного ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє [1]. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд акцентують увагу на стратегічному плануванні, що спрямоване на поліпшення позиції організації [11]. М. Мескон [7] вважає стратегічне управління набором послідовних етапів: вибір місії фірми; формулювання цілей фірми; аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізація й контроль реалізації стратегічного плану; оцінювання стратегії. Авторів, що вивчали підходи до сутності та змісту стратегічного управління, поєднує думка щодо його необхідності для забезпечення досягнення цілей, місії та бажаного стану потенціалу організації підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів підприємства.

**Основні підходи до визначення сутності
поняття «стратегічне управління»**

№	Автор	Визначення
1	І. Ансофф	Стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє
2	М. Мескон	Стратегічне управління – це безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій
3	А. Томпсон, Дж. Стрікленд	Стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій
4	Дж. Хіггінс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням
5	С. Побігун	Стратегічне управління підприємством – це таке управління, яке забезпечує формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентного становища у середовищі та опирається на людський потенціал організації
6	Л.Е. Касьян, В.В. Бугас	Стратегічне управління – це управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються

Підприємствам складно планувати свою діяльність у стратегічному довгостроковому періоді, адже наявність пандемії призвела до впровадження карантинних обмежень, які можуть вплинути на різні галузі економіки країни та знизити ефективність бізнесу внаслідок зниження платоспроможності потенційних споживачів та обмежень прямої взаємодії з ними. За таких умов стратегічне управління, зокрема, потребує прискорення цифровізації бізнес-процесів підприємства. Швидкий розвиток цифрових технологій, різноманітність пропонованих товарів та послуг, скорочення їхнього життєвого циклу, посилення конкуренції, підвищення вимог покупців, поява нових штамів вірусів – усі ці

та інші зміни у зовнішньому середовищі посилюють їхній вплив на формування стратегій підприємств та залежність від впливу зовнішніх умов і детермінант.

Зазначене зумовлює потребу в пошуку інновативних дієвих способів адаптації стратегічного управління, більше уваги приділяти гнучкості стратегій. Важливо чітко усвідомлювати ситуацію, чи може підприємство контролювати зовнішні чинники, впливати на них, чи підприємство має змінювати чинну систему управління всередині та пристосовуватися до нових умов. Стратегія підприємства має відповідати своєму діловому середовищу, що може бути досягнуто шляхом адаптації або контролю та впливу на зовнішні чинники.

Для підвищення рівня ефективності взаємодії необхідно впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства, прагнучи зменшити його невизначеність. Це досягається шляхом створення спеціальних підрозділів, що здійснюють зв'язок із зовнішнім середовищем, поліпшення поінформованості про динаміку його індикаторів, розвитку партнерських відносин, співпраці з конкурентами, створення стратегічних альянсів тощо.

Проведення організаційних змін виробничого, технічного, економічного, структурного, поведінкового характеру, орієнтованих як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу, допомагають бізнесу адаптуватися і впливати зовнішні чинники, забезпечуючи досить стійке функціонування за нестабільних зовнішніх умов. Використання стратегічного управління дає змогу прогнозувати майбутні зміни зовнішнього середовища та заздалегідь підготувати до них підприємство, щоб створити у перспективі умови для його ефективної роботи.

Не змінюючи природу стратегічного управління, акцент зсунувся до інших ключових чинників успіху стратегії підприємства, ніж декількома роками раніше. Підхід до формування стратегій має змінитися, вона має бути стійкою до екзогенних потрясінь й адаптуватися до мінливих обставин.

2. Ключові аспекти концептуального підходу до стратегічного управління державними підприємствами

Відповідно до концепції сталого розвитку, має бути передбачена ідеологія стратегічного управління під час формування стратегії вза-

сморді із зовнішнім середовищем за принципами сталого розвитку: встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності; використання еколого-економічного підходу до зростання підприємства та прогнозування його стратегічної позиції; забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості конкурентної позиції та економічної безпеки [8, с. 9].

Виходячи з досвіду практики, економічний розвиток державних підприємств за сучасних динамічних умов набуває передумов циклічності, що впливає на ефективність економічної діяльності і взаємодію зі стейкхолдерами в системі перманентного виникнення кризових явищ.

Таким чином, стратегічне планування першочергово має передбачати стадію життєвого циклу, етап економічного розвитку країни та враховувати світові економічні тенденції щодо перебування у відповідній точці циклу (враховуючи прогнози циклічності).

Із метою підвищення дієвості та співвідношення процесу стратегічного управління економічним розвитком державних підприємств за умов кризових явищ під час формування стратегії запропоновано враховувати ключові складники, які визначають результативність стратегічного плану (рис. 1).

Управлінська ланка на державному підприємстві повинна мати компетенції щодо розроблення та реалізації стратегій управління в частині забезпечення стійкого економічного розвитку. Під час вибору оптимального стратегічного типу підприємства відповідно до затвердженої стратегії розвитку державного підприємства передбачається досягнення стійкого економічного розвитку в окресленій стратегією перспективі [2].

Для державного підприємства стратегія власності повинна ґрунтуватися на чинній нормативно-правовій базі, передбачати можливість адаптації економічної діяльності до такої бази й відповідні заходи щодо такої адаптації. Ґрунтуючись на правовій основі, стратегічне бачення передбачає реалізацію державних завдань, програм, проєктів, визначених урядовими установами. Будь-яка стратегія, вибрана підприємством за основу його подальшого розвитку, реалізується на основі побудови стратегічної архітектоніки формування та управління корпорацією, що дає змогу гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [6, с. 109].



Рис. 1. Карта програми стратегії управління на державному підприємстві

Стратегічне позиціонування державного підприємства вимагає забезпечити аналіз ринку через урахування урядових доручень. Даними документами передбачаються такі рівні стратегії:

- корпоративна стратегія та бізнес-стратегія, складаються на період 5–10 років;
- функціональна стратегія, складається на період 1–3 роки.

Корпоративна стратегія є стратегією найвищого рівня та визначає загальний напрям розвитку підприємства, бізнес-стратегія включає стратегії бізнес-підрозділів та функціональні – забезпечують операційні процеси і плани підприємства щодо створення доданої вартості.

Рекомендовано акцентувати увагу на концептуальному складнику підходу до стратегічного управління, який передбачає, зокрема, побудову функціональних стратегій залежно від виду державних підприємств.

До прикладу, державні підприємства для формування списку стратегічних об'єктів, заборонених до приватизації, визначаються за такими головними критеріями:

- підприємства, що забезпечують енергетичну незалежність та обороноздатність держави;
- такі, що є природними монополіями;
- такі, діяльність яких має критичне значення для суспільства.

Звідси, набір функціональних стратегій має бути ретельно відібраний та обґрунтований, оскільки для реалізації корпоративної стратегії доводиться проводити низку узгоджувальних дій лише щодо нормативних положень, особливостей функціонування державного підприємства (галузь, обсяги діяльності, продукція, ринки), частки держави у власності, передбачених нормативними актами окремих державних функцій (оборона, безпека, енергетика тощо). О.М. Сумець спрямованість функціональних стратегій визначив як підтримку існуючих і розвитку нових напрямів діяльності та забезпечення ефективності й результативності діяльності за такими напрямками, а операційних стратегій – як підвищення ефективності виконання операцій і процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів [10, с. 142].

Тому необхідні для одних підприємств функціональні стратегії можуть взагалі не передбачатися на інших підприємствах державної форми власності.

Реформи та особливості діяльності державних підприємств зумовлюють необхідність обґрунтування та розроблення стратегій управління із забезпечення стійкого економічного розвитку, зважаючи на вірогідні стратегічні вектори щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу та вдосконалення результативності діяльності через такі ймовірні стратегії управління на державних підприємствах: диверсифікації, реструктуризації, диверсифікаційного розвитку, стабілізації та розвитку [2].

Власник адаптує свою стратегію власності відповідно до розвитку ринкових сценаріїв, особливо за наявних державних важелів і впливів різного роду чинників, проте спрямовує стратегічне планування на досягнення поставленої цілі (бажано вимірної). Оскільки капітал є завжди дефіцитним ресурсом для державних підприємств, його формування й використання вимагає ретельних вимірів та обґрунтувань.

За умов посилення інвестиційної діяльності за окремими галузями економіки, де лідируючі позиції займають державні підприємства, їхніми стратегічними планами мають бути передбачені такі напрями розподілу капіталу:

- стратегічне бюджетування за етапами інвестиційного проєкту;
- ретельний відбір проєктів та управління інвестиціями;
- забезпечення прозорості процедур виконання інвестиційних проєктів.

Великого значення під час стратегічного планування набувають ключові компетенції державного підприємства, виражені через складники соціального капіталу, інноваційні та унікальні можливості підприємства, які забезпечують додаткові цінності й переваги продуктам та які слід розглядати як об'єкт стратегічного управління. Стратегічна компетенція стає специфічним видом інформаційних ресурсів підприємства, який включає досвід, знання і навички про спосіб організації й управління ресурсами та бізнес-процесами підприємства для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є персонал підприємства [3]. До прикладу, на офіційному сайті ДП «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля» у розділі «Стратегія підприємства» до його компетенцій включено: головних споживачів, кінцевих споживачів, основні продукти та основні переваги.

Тобто дослідження наукових джерел та офіційних сайтів державних підприємств дає змогу зробити висновок про те, що компетенціями підприємства визнають передусім його переваги порівняно з іншими (конкурентні) або особливості, які визначають його діяльність. Тому під час побудови стратегії державного підприємства беруть за основу його ключові компетенції, які є визначальними для побудови концепції стратегії.

Під час стратегічного планування надважливим убачається грамотний вибір оптимальних механізмів, методів, принципів та інструментів реалізації стратегічних сценаріїв. Так, залежно від цільових орієнтирів й очікуваних результатів альтернативними є: інвестиції, капіталізація, державно-приватне партнерство, концесія, реінжиніринг, концепція корпоративної соціальної відповідальності, виробничі програми, проєктування бізнес-процесів, концентрація, аутсорсинг та ін.

Поєднання політики управління державною власністю, вибраної стратегії та автономії державних підприємств у прийнятті управлінських рішень може призвести до концептуальних та управлінських суперечно-

стей, що, своєю чергою, спричинить викривлення стимулів для державних підприємств та працівників, що призведе до низки дисбалансів.

За кордоном до політики управління державною власністю відносять, зокрема, «нову політику управління» – підхід у державному управлінні, який використовує отримані знання і досвід у галузі управління бізнесом та інших галузях для підвищення ефективності, результативності й загального забезпечення державних послуг в управлінні державою [14]. Зазначається, зокрема, що за такої політики відбувається впровадження критеріїв управління приватним сектором у традиційні методи державного управління [13]. Стратегічне управління посилить установа балансу між централізованою та децентралізованою системами управління державним підприємством. При цьому передбачається розроблення комунікаційної інфраструктури для їх ефективної взаємодії по вертикалі й горизонталі управління.

Висновки. Формування стратегії державного підприємства базується на стратегії власності держави, тому, спираючись на наявні наукові доробки, для ефективної реалізації стратегічного управління на державних підприємствах обґрунтовано концептуальні орієнтири для подальшої побудови багаторівневого комплексного стратегічного управління економічною діяльністю державних підприємств.

Із метою підвищення дієвості та співвідношення процесу стратегічного управління економічним розвитком державних підприємств за умов кризових явищ запропоновано складати Карту програми стратегії управління, яка дає змогу враховувати ключові складники стратегії, що визначають результативність стратегічного плану: аналіз чинників середовища, визначення мети (доцільно вимірювальної), формування збалансованої системи показників, планування та моніторинг.

Запровадження рекомендованих пропозицій щодо концептуальних аспектів через визначення напрямів розподілу капіталу у стратегічних планах, формування пулу функціональних стратегій для конкретних державних підприємств, формування концептуальних орієнтирів під час побудови корпоративної стратегії визначає підґрунтя для можливості більш повно врахувати різновекторність внутрішніх і зовнішніх детермінант та визначити ефективність упровадження й реалізації стратегії, керуючись принципами сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Безпарточний М.Г. Забезпечення стійкого економічного розвитку державних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 75–79.
3. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. Москва : Финансы и статистика, 1991. 78 с.
4. Гавкалова Н.Л., Гагарінов О.В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 74–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есго_2017_3_11
5. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 94–96.
6. Манойленко О.В. Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки : монографія. Київ : НАДУ, 2006. 352 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 704 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2003. 31 с.
9. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 101–108.
10. Сумець О.М. Стратегії управління бізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. № 1. P. 136–148.
11. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 1998. 576 с.
12. Christensen T., Lægreid P., eds. The Ashgate Research Companion to New Public Management. New York, NY : Routledge, 2016. URL: <https://www.routledge.com/The-Ashgate-Research-Companion-to-New-Public-Management-1st-Edition/Christensen-Laegreid/p/book/9780754678069>
13. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
14. Schneider H. Strategy, Independence, and Governance of State-Owned Enterprises in Asia. ADBI Working Paper 896. Tokyo : Asian Development Bank Institute. Available. 2019. URL: <https://www.adb.org/publications/strategy-independence-governance-state-ownedenterprises-asia>
15. Wchandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge. MA : MIT Press, 1962. P. 13.
16. Луцький М.Г. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. *Інститут економіки і менеджменту*. 2007. № 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm
17. Romanenko E., Chaplai I. Theoretical and methodological foundations subsystem brand management at the enterprise. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2(2017). P. 156–163.

18. Романенко Є.О. Державно-управлінська комунікація як механізм реалізації державної політики. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=540>

19. Романенко Є.О. Відкритість та прозорість як структурні рівні транспарентності державного управління та їхні комунікативні функції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. Вип. 14. С. 17–31.

20. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 121–129.