

УДК 351.711: 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-5>**Вечеров В. Т.**доктор технічних наук, професор,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4821-4916>**Орловська Ю. В.**доктор економічних наук, професор,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0966-931X>**Кахович О. О.**кандидат наук з державного управління, доцент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2100-1232>**Vecherov Valerii, Orlovska Yuliia, Kakhovych Olena**
Dniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПЕРЕГЛЯД ЦІННОСТЕЙ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИМОГИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті проаналізовано проблематику розвитку і діяльності державних підприємств України. Виявлено, що в умовах становлення цифрової економіки загострюються проблеми управління державними підприємствами. На основі аналізу було встановлено, що сьогодні є невирішені питання організаційної форми власності державних підприємств. Це питання є вагомим, тому що значна кількість державних підприємств є збитковими. Реформація економічної системи на цифрову, потребує змін у системі управління суб'єктами господарювання, зокрема державними підприємствами. У статті зазначено, що орієнтація на західну модель розвитку та перехід до нової цифрової економіки мають забезпечити збереження цінностей та традицій українського народу в межах стратегії розвитку державних підприємств. Проаналізовано і доповнено цінності фахівців корпорацій «Telstra» і «Deloitte» для підприємств цифрової економіки. Запропоновані цінності в процесі дослідження було обґрунтовано. Встановлено, що основною цінністю в цифровій економіці буде споживач. Домогтися позитивних результатів в управлінні державними підприємствами неможливо без сучасного менеджменту. Нова цифрова економіка вимагатиме нових методів і форм управління підприємством. Це новий підхід до побудови організаційної структури управління підприємством, до системи просування товару, до системи організації виробництва, до системи планування, мотивації, контролю. Актуальним є застосування корпоративної форми управління державними підприємствами. Така форма управління державними підприємствами повинна створювати певний ланцюжок із виробництва і продажу взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих товарів, особливо на міжнародному ринку. Такий досвід практикують іноземні підприємства, що працюють в умовах цифрової економіки. Визначено, що основним питанням, яке потребує чіткого регулювання, є місія таких підприємств. Місія повинна мати характер соціально-економічного значення цих підприємств для населення України. Встановлено, що основні цілі будь-якого сучасного підприємства повинні включати основні цілі розвитку інноваційного підприємства.

Ключові слова: цінності в менеджменті, менеджмент, державні підприємства, некомерційні підприємства, корпоративне управління, корпорація, інноваційне управління, цифрова економіка.

MANAGEMENT OF STATE-OWNED ENTERPRISES: REVIEW OF VALUES AS A RESPONSE TO THE DEMANDS OF THE DIGITAL ECONOMY

The article analyzes the problems of development and activity of state enterprises in Ukraine. It was revealed that in the conditions of the formation of the digital economy, problems of managing state enterprises arise. Based on the analysis, it was found that today there are unresolved problems in the organizational form of ownership of state enterprises. This issue is important because a significant number of state-owned enterprises are unprofitable. The reformation of the economic system to a digital one requires changes in the management system of business entities, in particular state enterprises. The article indicates that the orientation to the West model and the transition to a new digital economy should ensure the preservation of the values and traditions of the Ukrainian people as part of the strategy for the development of state enterprises. Analyzed and supplemented the values of specialists from corporations "Telstra" and "Deloitte" for enterprises of the digital economy. The proposed values in the course of the research are reasonable. It has been established that the consumer will be the main value in the digital economy. It is impossible to achieve positive results in the management of state enterprises without modern management. The new digital economy requires new methods and forms of enterprise management. This is a new approach to building the organizational structure of enterprise management, a new approach to the system of promoting goods, a new approach to the system of organizing production, a new approach to the system of planning, motivation and control. In the course of the analysis, it was revealed that from the side of the form of organization of the enterprise, scientists today propose a network approach. In our opinion, it will be more effective to create a corporate form of management of state enterprises. This form of management of state-owned enterprises should create a certain chain for the production and sale of interrelated, complementary goods, especially in the international market. This experience is practiced by foreign companies operating in the digital economy. It was determined that the main issue that requires clear regulation is the mission of such enterprises.

The mission should be of the nature of the socio-economic significance of these enterprises for the population of Ukraine. It was established that the main goals of any modern enterprise should include the main goals of the development of an innovative enterprise.

Keywords: values in management, management, state-owned enterprises, non-profit enterprises, corporate governance, corporation, innovative management, digital economy.

JEL classification: M10, M14, O10, O14, O38

Постановка проблеми. В умовах становлення цифрової економіки ще гостріше постають проблеми управління державними підприємствами. Організація і розвиток державних підприємств як визначеної форми власності законодавством України впливає на розвиток національної економіки, визначає рівень життя громадян і місце держави на міжнародному ринку. Держава повинна мати чіткий стратегічний курс розвитку державних підприємств, щоб бути конкурентоспроможною у світовому господарстві. Система публічного управління стикається з необхідністю розроблення стратегії розвитку та стратегії захисту, враховуючи при цьому необхідність захисту особистості, суспільства та держави загалом. Правильне формування системи цінностей дозволить державі визначити раціональний вектор розвитку [1].

Тенденції, які викликані розвитком світогосподарських процесів, потребують відповідної реакції в межах національної економіки. Ефективне управління підприємствами державного сектору є одним із важливих питань, що потребує досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблеми ефективності управління державними підприємствами розглядаються багатьма вченими, зокрема О.В. Таранич. Автор рекомендує створювати дієвий механізм управління державним сектором економіки, який повинен базуватися на пріоритетах управління державною власністю і на ефективному застосуванні фінансових інструментів впливу [2, с. 103–109]. У своїх дослідженнях Ю.А. Бондар визначає, що в державному управлінні менеджмент державних підприємств, має свої особливості: особи, які відповідають за її управління, є обраними або призначеними; держава застосовує систему примусу, якої позбавлені приватні компанії; предметом праці є інформація, а рішення, що вона приймає, можуть мати лише інформаційну форму (постанови, розпорядження тощо) [3 с. 209–211]. У роботах Г.М. Тарасюк управління державними підприємствами повинно здійснюватися через індикативне планування, яке зможе забезпечувати взаємозв'язок державних і недержавних інтересів, поєднувати державне регулювання з ринковим і неринковим саморегулюванням економіки, ґрунтуючись на системі показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку [4].

В Україні актуалізується питання про необхідність проведення широкої приватизації державних підприємств, оскільки відсутній ефективний механізм менеджменту цих підприємств. Відкритим залишається питання, яку організаційну форму потрібно вибрати для організації державних підприємств України та яку місію вони повинні виконувати.

Мета статті – визначити основні цілі, цінності та ефективні форми діяльності державних підприємств в умовах цифрової економіки.

Вклад основних результатів дослідження. Сучасне управління здійснюється на основі сучасних

методів і інструментів управління. Сьогодення вимагає розроблення стратегії розвитку державного управління, відповідно до нового курсу, на який орієнтована Україна. Орієнтація на західну модель розвитку та перехід до нової цифрової економіки мають забезпечити збереження цінностей та традицій українського народу в межах стратегії розвитку державних підприємств. Головною цінністю в цифровій економіці буде споживач, який стає головним у процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Споживач вибирає товар, покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. Цей контакт відбуватиметься за допомогою Інтернету. Як зазначають фахівці корпорацій «Telstra» і «Deloitte», необхідними умовами для діяльності підприємств в умовах цифрової економіки вважаються такі цінності:

- інвестування у нові здібності, талант, а не в старі ділові моделі;
- тісні взаємини з клієнтами;
- швидкість і оперативність діяльності;
- знання про своїх дійсних конкурентів [5].

Безперечно, такі цінності є вагомими для роботи будь-якого підприємства в умовах цифрової економіки. Але вони торкаються лише однієї сторони необхідності створення і організації підприємства – комерційної. Рекомендовані цінності не враховують основну місію створення підприємств – соціальну, тобто підприємства мають бути корисними споживачу. Саме місія сучасного підприємства повинна ґрунтуватися на соціально-економічній необхідності як для споживача, так і для держави. Тому створення і організація будь-якого підприємства повинні відповісти на питання, яка ж від нього користь для соціуму і держави загалом. Саме для цього в основу стратегії розвитку державних підприємств повинні бути покладені цінності, яких потребує український споживач, держава і світовий ринок. На нашу думку, цінності, запропоновані цими корпораціями, необхідно доповнити і розширити.

Такі цінності повинні відбиватися у:

- збереженні довкілля, тобто держава повинна створювати підприємства та управляти ними так, щоб бути прикладом для інших;
- створенні корисних продуктів для суспільства на основі підтвердження певними документами, які будуть доводити необхідність і корисність товару;
- досягненні соціального ефекту. Державні підприємства не завжди можуть мати комерційну сутність, а повинні вирішувати соціальні проблеми, які не даватимуть комерційного прибутку;
- результативності незалежно від того, є вони комерційними чи ні;
- не зменшенні показників звітності.

Принцип збереження довкілля є актуальним і має глобальний характер. В основі принципів ведення будь-якого господарства повинен бути покладений принцип: не нашкодити навколишньому середовищу.

Для цього державні підприємства повинні керуватися екологічною економікою і створювати екологічні підприємства. Економічна діяльність повинна брати вектор на збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів та впровадження екологічних технологій, переробку та утилізацію відходів, створення екологічно сприятливої продукції, а також екологічно безпечних місць роботи. Під екологічно сприятливою продукцією будемо вважати товари, послуги, упаковку, тару, що не наносить шкоди здоров'ю людини і тварин, а також легко утилізується без нанесення шкоди навколишньому середовищу. Сучасне управління таким підприємством буде дорожчим, але це матиме віддачі в майбутньому. Таке управління повинне стати нормою в роботі державних підприємств і носити інноваційний характер.

Наступний принцип є не менш важливим для споживача. Це принцип необхідності створення товарів, корисних для суспільства. Сучасна економіка говорить про те, що сьогодні можливо продати тільки те, що користується попитом. Виробник не може виробляти будь-що, тому що не зможе продати свій товар. Велика конкуренція між виробниками дає змогу споживачу вибрати той товар, який задовольнить його потреби в найкращий спосіб. Хоча, з іншого боку, виробник прагне зменшити свої витрати на виробництво товару і таким чином знизити витрати й отримати більший прибуток. Не виключено, що це можуть бути заміники натуральних продуктів синтетичними тощо. Споживач у міру своєї некомпетентності не зможе оцінити ту шкоду, яку в подальшому принесе тривале використання або споживання цього товару. Отже, кожне підприємство повинно доводити економічну і соціальну необхідність у випуску своєї продукції, а також те, чи екологічно сприятлива його продукція. Саме ці умови повинні насамперед виконувати державні підприємства та організації. Сучасний споживач потребує безпечних і натуральних товарів. Національний ринок має перевагу перед іноземними виробниками у виробництві натуральних товарів, тому саме цей напрям і потрібно розвивати для досягнення конкурентоспроможності.

Новий державний менеджмент не може розвиватися за єдиною концепцією. Причиною цього є те, що саме не

всі державні підприємства є комерційними. Державні підприємства не завжди можуть мати комерційну сутність, а вирішують завдання інших соціальних потреб за рахунок державного бюджету. Розвиток і діяльність державних некомерційних підприємств здійснюється за рахунок сплати податків фізичних і юридичних осіб. Цей принцип потрібно усвідомлювати і не чекати комерційної вигоди від такого підприємства миттєво. Вигода від такого підприємства суцільна і працює на перспективу (школа, лікарня, тощо). Діяльність і розвиток державних некомерційних підприємств потребує значних змін в управлінні. Держава повинна розвивати такі підприємства за допомогою нових технологій і методів управління.

Основним суб'єктом на ринку є підприємство. Кожне підприємство відповідає за результати своєї діяльності. Таким чином, принцип результативності повинен бути включений в основу діяльності державних підприємств. У працях українських вчених зазначається, що особливість переходу до державного менеджменту знаходиться у нових критеріях ефективності діяльності органів державного управління, орієнтованих на якість послуг та їх рентабельність.

В Україні нараховується 3363 підприємств державного сектору. З усієї кількості працює лише 1638. Сума активів портфеля 100 найбільших державних підприємств становить 92,5% від загальної вартості працюючих державних підприємств в Україні. За результатами діяльності 2018 року чистий прибуток 100 найбільших держкомпаній становить 25,3 млрд грн., а в 2017 році – 48,9 млрд грн., що на 48,2% менше від показника 2018 року.

Зниження фінансового результату портфеля відбулося за рахунок зменшення обсягів чистого прибутку ПАТ «НАК «Нафтогаз України» внаслідок зниження прибутку від операційної діяльності компанії. Зниження прибутку відбулося і в ДП «Адміністрації морських портів України». Зниження фінансового результату було викликано зростанням операційних та адміністративних витрат, а також зменшення кількості перевезень. АТ «Укрпошта» теж збільшила свій збиток більш ніж на половину. Всі дев'ять шахт портфеля вугільної галузі виявилися теж збитковими,

Таблиця 1

Чистий прибуток державних підприємств за 2017–2018 рр.

Державні підприємства	Чистий прибуток 2017 рік (млрд грн.)	Чистий прибуток 2018 рік (млрд грн.)
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»	39,4	11,6
ПрАТ «Укргідроенерго»	1,5	3,7
ДП «Енергоринок»	0,9	2,9
ДП НАЕК «Енергоатом»	3,8	4,6
ДП «Адміністрація морських портів України»	3,6	2,8
АТ «Укрзалізниця»	0,1	0,2
АТ «Укрпошта»	-0,2	-0,5
«Одеський припортовий завод»	-1,5	-0,75
Шахти портфелю вугільної галузі	-3,2	-2,6
Підприємства хімічної промисловості	-1,3	-0,5
«Одеський припортовий завод»	-1,5	-0,75
Підприємства харчової промисловості	-1,3	-1,2
Підприємства машинобудівної галузі	-0,7	-0,7

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

хоча загальний збиток зменшився на 0,6 млрд грн. у 2018 році. Підприємства хімічної промисловості теж скоротили загальний збиток до 0,8 млрд грн. «Одеський припортовий завод» скоротив удвічі розмір збитків в 2018 році з 1,5 до 0,75 млрд грн. Державні підприємства харчової промисловості скоротили свій загальний збиток з 1,3 млрд грн. у 2017 році до 1,2 млрд грн. у 2018 році. Збитковими виявилися і підприємства машинобудівної галузі. Їхні збитки залишилися на тому ж рівні і становлять 0,7 млрд грн.

Організація некомерційних державних підприємств, які сьогодні не приносять прибуток державі, повинні теж відповідати за результати своєї діяльності кількісними і якісними показниками. Віддачу від діяльності некомерційних підприємств потрібно розподіляти на певні етапи, тому що результати від їхньої діяльності не є миттєвими (навчальні заклади – знання, лікарні – здоров'я тощо). Ці етапи повинні містити конкретний період і сферу, в якій планується отримати результат від діяльності державних некомерційних підприємств і тих, хто буде користуватися результатами від цієї діяльності. Необхідно визначити розмір сплати за ці товари, послуги (розмір податків). З цього приводу необхідно удосконалити законодавчу сферу. Законодавство повинно регулювати і спрямовувати отримання результату від діяльності цих підприємств саме національним господарством. У разі отримання вигод (товарів і послуг) споживачем (підприємством або фізичною особою) від державних некомерційних підприємств і реалізації їх не в національному господарстві, а за кордоном держава втрачає свої прибутки, свій майбутній потенціал на протидію іноземним державам. Отже, необхідно удосконалити механізм захисту свого національного господарства.

Державні підприємства повинні звітувати на рівні приватних підприємств і не зменшувати показник звітності. Це не повинно стосуватися закритих проєктів і стратегічних підприємств, які несуть державну таємницю. Форма звітності цих підприємств регулюється законодавством. Окрім цього, держава повинна звітувати за результати діяльності державних підприємств. Державні органи влади повинні показати, що вони зробили для розвитку цих підприємств, а саме в законодавчій сфері, у сфері перерозподілу доходу від діяльності державних некомерційних підприємств. Скільки грошей було виділено у фонд розвитку цих підприємств, які кроки зроблено в інноваційну сферу.

Виходячи із визначених цінностей, державні підприємства повинні виконувати роль провідних. Бути прибутковими, інноваційними, захищати і розвивати свого споживача, виходити на міжнародний ринок із товарами та послугами. Домогтися таких результатів неможливо без сучасного менеджменту та прозорих звітів.

На політичному рівні сьогодні відсутнє бачення існування такого господарського суб'єкта, а дехто говорить про широку приватизацію державних підприємств, хоча більшість не підтримує широку приватизацію. Якщо вже нині не проводиться широка приватизація державних підприємств, то потрібно застосовувати сучасні методи управління. Сучасний менеджмент у всіх напрямках дасть змогу вирішити питання розвитку і діяльності державних підприємств. Методи і інструменти менеджменту в управлінні підприємствами

потребують нових сучасних розробок і впроваджень. Нова цифрова економіка вимагатиме нових методів і форм управління підприємством. Це новий підхід до побудови організаційної структури управління підприємством, системи просування товару, системи організації виробництва, системи планування, мотивації, контролю тощо.

Щодо форми організації підприємства нині вчені пропонують сітьовий (мережевий) підхід. Під мережевою моделлю у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, міжфірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація тощо. Мережі – це об'єднання організацій, засновані на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи, тобто виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній. Головною ознакою, за якою варто відносити ту чи іншу організаційну форму до мережевої, необхідно вважати автономність економічних агентів, які вступають у повторювані акти обміну, але між ними існує взаємозалежність в отриманні власних вигод [7, с. 22–29].

Такий підхід має називатися сітьовим, бо саме в основі створюється певна сітка правових і організаційних відносин серед її учасників. Сьогодні мають місце обвинувачення державних підприємств у тому, що деякі з них є монополістами на ринку. У результаті створення такої сітки, можливо, і будуть створюватися монополії, хоча суть монополій державних підприємств сьогодні полягає в тому, що в більшості випадків, монополіями виступають підприємства-постачальники ресурсів.

Більш актуальним вирішенням цієї проблеми, на думку іншого кола вчених і політиків, буде створення корпоративного форми управління державними підприємствами. Господарським кодексом України передбачено, що залежно від способу утворення та формування статутного фонду діють підприємства унітарні та корпоративні.

Поняття «корпорація» є занадто широким, щоб можна було дати йому єдине і вичерпне трактування. У різних країнах і різних галузях практичної діяльності його зміст має свої особливості. Необхідно зазначити, що спільним для американського і європейського підходів до визначення корпорації є те, що корпорація одночасно виражає інтереси декількох суб'єктів.

Корпорація – організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Ця форма організації підприємницької діяльності має поширення в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів.

Сутність корпоративного управління з позиції особистісного підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль відіграє Наглядова рада, що забезпечує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, що мають відносини з корпорацією, менеджерів, інших співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема влади трактується як вибір найкращих механізмів

мів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин [8].

Відповідно до ч. 5 ст. 63 ГК України корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління правами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Проведений порівняльний аналіз правових систем України і США Р.Б. Прилуцьким і В.С. Шатило [9] свідчить про те, що термін «корпорація» має різне значення. При цьому поняття корпорації за українським законодавством не узгоджено з поняттями корпоративного підприємства та корпоративних прав, які є близькими до поняття корпорації у США і загально-визнаного міжнародного його значення. Це вимагає внесення змін до ГК і доповнення його визначенням корпорації, близьким до його розуміння у США чи, принаймні, у звичному міжнародному значенні.

Ця форма організації підприємницької діяльності має широке розповсюдження в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів [8].

Корпорацію вважають невід'ємною організаційною формою діяльності на ринку країни з перехідною або з ринковою економікою. Така форма діяльності підприємства буде діяти і на ринку держав із цифровою економікою. Основним питанням, яке потребує чіткого регулювання, є місія таких підприємств. Місія повинна мати характер соціально-економічного значення цих підприємств для населення України. У формуванні місії і цілей розвитку діяльності державних під-

приємств повинні бути закладені визначені в статті цінності.

Основні цілі державного підприємства повинні включати цілі розвитку інноваційного підприємства:

1. Актуалізація інструментарію менеджменту.
2. Забезпечення конкурентоспроможності на основі інноваційної моделі розвитку.
3. Створення та впровадження нових, ефективних ресурсозберігаючих технологій світового рівня в роботу підприємства.

Корпоративна форма управління державними підприємствами теж може створити монопольне підприємство. Якщо проаналізувати міжнародний ринок, то транснаціональні корпорації починають створювати саме монополії. Так, наприклад, корпорації у сільському господарстві реалізують насіння для посадки рослин, хімікати для обробки від шкідників цих рослин, добрива тощо. Таким чином, створюється сільське, корпоративне виробництво одним виробником взаємодоповнюючих товарів. Внаслідок цього створюється певний ланцюжок купівель у одного виробника, оскільки надалі потрібна вся продукція цієї корпорації, бо вона розрахована саме під цей продукт. Діяльність державних підприємств повинна бути організованою саме таким ланцюжком роботи на міжнародному ринку.

Висновки. В умовах інформаційного суспільства та проблем формування ринкової економіки корпораціями буде належати одне з провідних місць у світовому господарстві. Це зумовлено існуванням низки незаперечних переваг порівняно з іншими формами організації підприємницької діяльності. Ця проблема вивчається вченими і політиками України, оскільки є невирішеними питання щодо організаційних форм створення і розвитку державних підприємств, як наслідок, невизначеності в необхідності широкої приватизації таких підприємств.

Список використаних джерел:

1. Orlovska Yu.V. Kakhovych O.O. Kakhovych Yu.O. Intellectual capital is the foundation of innovative development: economics, management, marketing, tourism. Monographic series «European Science». Book 3. Part 5. 2020. С. 146–152.
2. Таранич О.В. Ефективність управління об'єктами державного сектору України. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 103–109.
3. Бондар Ю.А. Менеджмент в органах государственной власти. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 209–211.
4. Тарасюк Г.М. Управління державними підприємствами: проблеми та перспективи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_18.
5. Taking leadership in a digital economy. Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: deloitte.digital.com.au.
6. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
7. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 (107). С. 22–29.
8. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління. / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
9. Прилуцький Р.Б. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США./ Р.Б. Прилуцький, В.С. Шатило. *Юридична наука*. № 2. 2013. С.51–65.

References:

1. Orlovska Yu.V. Kakhovych O.O. Kakhovych Yu.O. (2020) The need to manage the innovative potential of ICT development in the digital economy. Intellectual capital is the foundation of innovative development: economics, management, marketing, tourism. Karlsruhe: Scientific World Net Akhat AV, pp. 146–152.
2. Taranych O.V. (2019) Efektyvnist upravlinnia ob'ektyamy derzhavnoho sektoru Ukrainy [Effective management of public sector facilities in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, no. 33, pp. 103–109.
3. Bondar Yu.A. (2013) Menedzhment v organakh gosudarstvennoy vlasti [Management of public authorities]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 209–211.

4. Tarasiuk H.M. (2014) Upravlinnia derzhavnymy pidpriemstvamy: problemy ta perspektyvy [Management of state enterprises: problems and prospects]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky (electronic journal)*, no. 4, pp. 111–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_18 (accessed 28 February 2021).
5. Deloitte digital (2012). Taking leadership in a digital economy. Available at: <http://deloitte.digital.com.au> (accessed 28 February 2021).
6. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Available at: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed 28 February 2021).
7. Shvediuk O. (2010) Vyznachennia merezhevoi struktury yak suchasnoi formy koordynatsii ekonomichnoi diialnosti [Definition of network structure as a modern form of coordination of economic activity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 5, no 107, pp. 22–29.
8. Ihnatieva I.A., Harafonova O.I. (2013) Korporatyvne upravlinnia [Corporative management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
9. Prylutskyi R.B., Shatylo V.S. (2013) Pro vyznachennia poniattia «korporatsiia» u pravovykh systemakh Ukrainy ta SShA [On the definition of "corporation" in the legal systems of Ukraine and the United States]. *Yurydychna nauka*, no. 2, pp. 51–65.