

DOI: 10.15276/EJ.03.2021.10  
DOI: 10.5281/zenodo.5751093  
UDC: 658.5:330.34:343.25  
JEL: P25, P41

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

### DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE PROCESS OF STRATEGIZING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

Liubov A. Niekrasova, DEcon, Associate Professor  
Odessa Polytechnic State University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-4305-7547  
Email: nekrasova\_la@ukr.net

Valentyna V. Butkovska  
Odessa Polytechnic State University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-4233-7934  
Email: butkovskavalentyna@gmail.com

Received 21.05.2021

*Некрасова Л.А., Бутковська В.В. Напрями удосконалення організації процесу стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. Науково-методична стаття.*

У статті обгрунтовано концептуальний підхід до стратегування виробничих підприємств в умовах децентралізації, який консолідує ресурси виробничих підприємств та об'єднаної територіальної громади на основі спільних інтересів і цілей сталого розвитку, що сприяє формуванню відносин соціального партнерства між соціумом, місцевою владою та бізнесом. Запропоновано каскадне узгодження дій виробничого підприємства та органів місцевого самоврядування у сфері стратегування розвитку, яке полягає у каскадуванні цілей сталого розвитку та побудові взаємопов'язаних стратегічних карт системи «об'єднана територіальна громада – виробниче підприємство», що підвищує узгодженість ключових пріоритетів сталого розвитку, стратегічних цілей виробничих підприємств і завдань соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, визначає порядок формування та реалізації стратегій, індикатори їх результативності та ефективності.

*Ключові слова:* стратегування, виробничі підприємства, децентралізація, цільовий підхід, індикатори сталого розвитку, взаємодія бізнесу та місцевої влади, каскадування

*Niekrasova L.A., Butkovska V.V. Directions for improving the organization of the process of strategizing the development of industrial enterprises in Ukraine in the context of decentralization. Scientific and methodical article.*

The article substantiates a conceptual approach to the strategizing of industrial enterprises in the context of decentralization, which consolidates the resources of industrial enterprises and a united territorial society on the basis of common interests and goals of sustainable development, which contributes to the formation of social partnership relations between society, local authorities and business. A cascade coordination of the actions of a production enterprise and local governments in the field of development strategy is proposed, which consists in cascading sustainable development goals and building interconnected strategic maps of the "united territorial community - production enterprise" system, which increases the consistency of key sustainable development priorities, goals of industrial enterprises and social tasks - economic development of the united territorial society, determines the procedure for the formation and implementation of strategies, indicators of their effectiveness and efficiency.

*Keywords:* strategizing, manufacturing enterprises, decentralization, target approach, indicators of sustainable development, interaction between business and local authorities, cascading

Головною метою функціонування системи стратегічного управління в умовах децентралізації є створення необхідних умов для довгострокового розвитку виробничих підприємств у відповідності з пріоритетними стратегічними галузевими та субрегіональними напрямками розвитку, а також підвищення рівня узгодженості та ефективності дій органів місцевого самоврядування та суб'єктів бізнесу з метою підвищення якості життя населення. В результаті взаємодії елементів систем стратегічного управління розвитком виробничих підприємств та соціально-економічним розвитком об'єднаної територіальної громади (ОТГ), на території якої вони розташовані, виконується сформульована місія, досягаються стратегічні цілі, вирішуються стратегічні завдання.

Основні проблеми в сфері стратегічного управління розвитком виробничих підприємств в умовах децентралізації полягають в наступному: відсутня взаємна ув'язка субрегіональних і корпоративних цілей та завдань в програмних і стратегічних документах ОТГ та виробничих підприємств; не встановлено ієрархічний порядок взаємозалежностей стратегій розвитку субрегіону та виробничих підприємств; не вивчені і не враховані інтереси органів державного управління, органів місцевого

самоврядування та підприємницького співтовариства при формуванні стратегічних цілей і завдань розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації; відсутня достатня інституційна інфраструктура щодо погодження та гармонійного інтегрування стратегії розвитку виробничого підприємства в субрегіональну стратегію соціально-економічного розвитку, при збереженні галузевої специфіки та технологічної спрямованості підприємств громади.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам стратегування розвитку виробничих підприємств та функціонуванню об'єднаних територіальних громад в контексті реформи децентралізації державного управління присвячена величезна кількість наукових праць. Дослідженнями питань стратегічного управління і розвитку займалися вітчизняні вчені О. Амоша, Б. Буркинський, О. Балан, Є. Бельтюков, А. Бутенко, М. Войнаренко, Л. Волощук, В. Геєць, В. Гриньова, В. Гринчуцький, А. Загородний, В. Захарченко, С. Ілляшенко, М. Кизим, К. Ковтуненко, О. Косенко, О. Кузьмін, Н. Кухарська, Є. Масленников, М. Меркулов, В. Осипов, П. Перерва, Ю. Погорелов, О. Раєвнева, Л. Федулова, С. Філіппова, М. Шарко, О. Ястремська та зарубіжні: Д. Аакер, І. Ансофф, А. Зельднер, Д. Норт, Г. Клейнер, М. Кондратьєв, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, Б. Твісс, А. Томпсон, Й. Шумпетер. Разом з тим, проведені дослідження свідчать, що в сфері стратегічного управління розвитком розглянутих виробничих підприємств та ОТГ, не містяться інструменти їх взаємодії, а стратегічні цілі та завдання стейкхолдерів не в повній мірі узгоджені і взаємно пов'язані.

*Метою статті є* побудова комплексної моделі стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації на основі методу каскадування, який дозволяє привести показники нижнього рівня (підприємства) у відповідність з системою показників для верхнього рівня на основі визначення стратегічних цілей і показників, що діють на території громади, області, країни. Таким чином, виробничі підприємства будуть використовувати їх для моніторингу свого вкладу в досягнення спільної мети – сталого розвитку. Метод каскадування виступає інструментом узгодження цілей всіх рівнів економічних систем і успішної реалізації стратегії сталого розвитку.

### Виклад основного матеріалу дослідження

25 вересня 2015 року 193 держави-члени Організації Об'єднаних Націй на Саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку одностайно прийняли нову глобальну програму сталого розвитку, що містить 17 Цілей Сталого Розвитку, яких світ має досягнути до 2030 року. Запропоновані цілі мають широку сферу охоплення, оскільки в їхніх рамках передбачено розгляд взаємопов'язаних елементів сталого розвитку: економічного росту, соціальної інтеграції та захисту навколишнього середовища. 1 січня 2016 року розпочався відлік часу – світ має 15 років, аби досягнути 17 амбітних Цілей Сталого Розвитку [1].

15 вересня 2017 року Уряд України представив в межах Національної доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» власне бачення орієнтирів досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку [2]. У доповіді наведено результати адаптації 17 глобальних Цілей з урахуванням специфіки національного розвитку, 86 завдань національного розвитку та 172 показники для їх моніторингу, а також бенчмаркінгові орієнтири для досягнення до 2030 року [3]. Це слід розглядати як основу для подальшого планування розвитку України та моніторингу стану досягнення Цілей Сталого Розвитку.

Загалом на національному рівні в основу була покладена теза, що саме ЦСР 8, з одного боку, є засобом досягнення інших 16 цілей, з іншого – це кінцева мета Порядку денного до 2030 року [1]. У результаті адаптації глобальних ЦСР до національного контексту України Ціль 8 в Україні охоплює шість завдань, спрямованих на досягнення економічного зростання та забезпечення населення гідною працею. Цілі Сталого Розвитку на національному рівні та загальне бачення економічного розвитку до 2030 р. нині слугують базою для подальших перетворень в Україні на основі нових орієнтирів, програм і проєктів. Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та доступу до надійної, стабільної сучасної енергії [4]. ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» закликає міжнародне співтовариство «сприяти поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх». ЦСР 8 охоплює два основні напрями, які є щільно пов'язаними – економічне зростання та зайнятість (гідну працю). Чим більше людей має гідні робочі місця та чим більш здоровою є робоча сила, тим стабільнішим буде економічне зростання і навпаки [2]. Саме ці взаємозв'язки заслуговують на особливу увагу при прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації.

Інститутами національної академії наук України були проведені вдосконалення існуючих методичних підходів до оцінки ЦСР з врахуванням національних, регіональних сучасних специфік, а саме Інститутом регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього [5] – підготовлено аналітичну доповідь «Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір», в якій запропоновано бачення і вимірювання ЦСР для всіх регіонів України на основі 14 цілей, 73 завдань, 100 показників. Представлена система цілей і показників моніторингу складає основу дослідження потенціалу регіонів і ОТГ щодо досягнення визначених орієнтирів Цілей Сталого Розвитку.

Запропоновано доповнити завдання ЦСР показниками, що характеризують розвиток виробництва в об'єднаних територіальних громадах в сучасних умовах реформи місцевого самоврядування та впливу наслідків проведеної децентралізації.

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання:

8.6.3 Кількість підприємств малого та середнього бізнесу на 100 осіб наявного населення ОТГ, од.;

8.6.4 Кількість кооперативів на 100 осіб наявного населення ОТГ, од.;

8.7.1 Доходи загального фонду на одного мешканця ОТГ, тис. грн;

8.7.2 Видатки загального фонду на одного мешканця ОТГ, тис. грн;

8.7.3 Видатки на утримання апарату управління у розрахунку на одного мешканця ОТГ, тис. грн;

8.7.4 Капітальні видатки на одного мешканця ОТГ, тис. грн;

8.7.5 Рівень дотаційності бюджетів ОТГ, тис.грн;

8.7.6 Співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ОТГ, %;

8.7.7 Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ОТГ, %;

8.7.8 Питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків ОТГ, %.

Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура ОТГ:

9.8.1 Обсяг надходжень до бюджету ОТГ від сплати податку на доходи фізичних осіб, тис.грн;

9.8.2 Обсяг надходжень до бюджету ОТГ від плати за землю, тис.грн;

9.8.3 Обсяг надходжень до бюджету ОТГ від сплати єдиного податку, тис.грн;

9.8.4 Обсяг надходжень до бюджету ОТГ від сплати акцизного податку, тис.грн;

9.8.5 Обсяг надходжень до бюджету ОТГ від сплати податку на нерухоме майно, тис.грн;

9.8.6 Кількість проєктів регіонального розвитку, що реалізуються на території ОТГ, од.;

9.8.7 Обсяг фінансування проєктів регіонального розвитку, що реалізовується на території ОТГ, тис.грн.

Таким чином, територіальні та корпоративні довгострокові стратегічні цілі та завдання узгоджені не в повній мірі: стратегічні установки управління розвитком об'єднаної територіальної громади орієнтовані, в основному, на підвищення якості життя населення і зміцнення людського капіталу. Головними ж актуалізованими стратегічними цілями виробничих підприємств є зростання доходів, розробка нових продуктів, досягнення лідируючих позицій на ринку та ряд інших цілей [6]. Таким чином, отримані результати дослідження доводять необхідність в умовах адміністративно-територіальної реформи розробки специфічних інструментів стратегування розвитку виробничих підприємств та території, на якій вони розташовані. Також слід зазначити відсутність методичного забезпечення в частині узгодження ключових пріоритетів, стратегічних цілей виробничих підприємств і завдань соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади; порядку реалізації стратегій, а також індикаторних оцінок їх результативності [7-8].

Основою формування результативних партнерських відносин є баланс інтересів, зацікавленість кожної зі сторін у пошуку шляхів вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем (рис. 1).

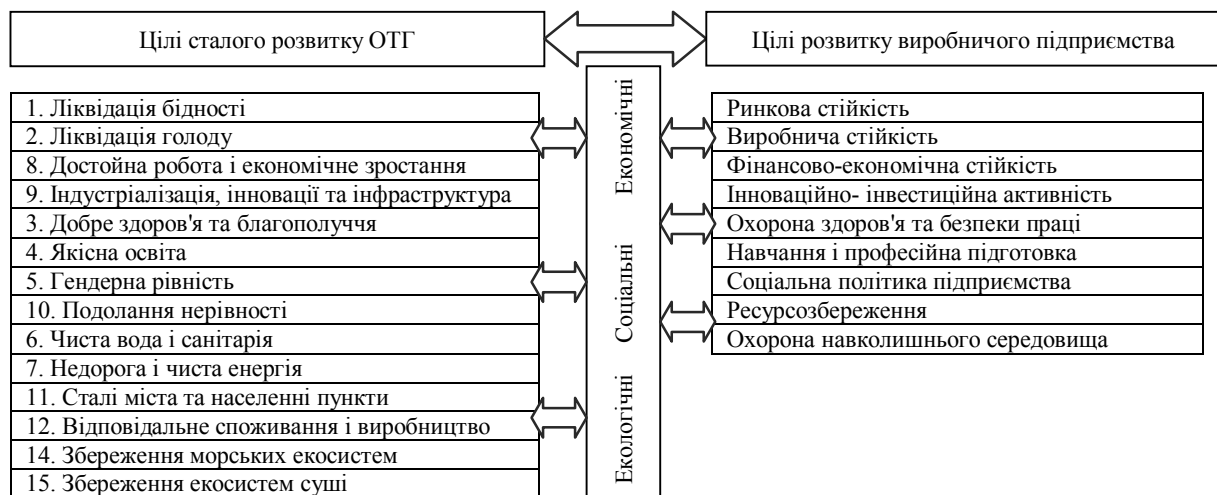


Рисунок 1. Співвідношення цілей розвитку виробничого підприємства, складових і цілей сталого розвитку об'єднаної територіальної громади

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2, 5].

На думку автора, формування системи взаємопов'язаних показників з використанням методу каскадування дозволить виявити і погодити взаємні очікування в системі «ОТГ – виробниче підприємство – населення». Базою для знаходження спільних позицій між бюджетоутворюючим підприємством і місцевими органами влади може бути соціальне партнерство.

Алгоритм стратегічного управління такою складною соціально-економічною системою повинен мати системний, циклічний, повторюваний характер і використовувати відповідний інструментарій.

Запропонований методичний підхід визначає порядок і характер взаємодії основних суб'єктів стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіально-виробничого утворення при узгодженні їх інтересів та взаємній ув'язці стратегічних цілей і завдань.

На першому етапі методичного підходу визначається місце стратегії розвитку виробничого підприємства в загальній системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком об'єднаної територіальної громади. На основі цього виділяються напрями узгодження цілей і завдань програмних документів різного рівня.

На другому етапі вибудовується організаційно-логічна схема взаємодії суб'єктів стратегічного управління розвитком виробничого підприємства та об'єднаної територіальної громади, на території якої воно розташовано – органів управління підприємством і органів місцевої влади (рис. 2).

Організаційно-логічна схема визначає порядок і логіку взаємоузгодження стратегічних установок програмних документів різного рівня. В рамках даної схеми визначаються форми, способи і інструменти, що забезпечують узгодження субрегіональних і корпоративних інтересів, а також реалізацію галузевого і територіального підходів до стратегічного планування і управління.



Рисунок 2. Організаційно-логічна схема взаємодії суб'єктів стратегічного управління розвитком виробничого підприємства та об'єднаної територіальної громади

*Джерело: власна розробка авторів*

Організаційно-логічна схема визначає порядок і логіку взаємоузгодження стратегічних установок програмних документів різного рівня. В рамках даної схеми визначаються форми, способи і інструменти, що забезпечують узгодження субрегіональних і корпоративних інтересів, а також реалізацію галузевого і територіального підходів до стратегічного планування і управління.

На третьому етапі встановлюється послідовність узгоджених дій органів влади об'єднаної територіальної громади та виробничого підприємства в сфері стратегування розвитку, що представляє собою певну логічну послідовність кроків по взаємній ув'язці стратегічних цілей і завдань програмних документів різного рівня. Алгоритм послідовності дій представлений на рис. 3.

Алгоритм дій включає в себе можливість коригування стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації при істотній зміні зовнішніх і внутрішніх факторів, бюджетних і електоральних циклів, а також оцінку рівня узгодженості стратегічних цілей і завдань розвитку виробничого підприємства та соціально-економічного розвитку ОТГ.

Запропоновано три дискретних варіанта оцінок узгодженості стратегічної мети (завдання) розвитку виробничого підприємства з цільовими програмними документами об'єднаної територіальної громади:

- «1,0», мета *i* в стратегічних документах різного рівня «не суперечлива, узгоджена»;
- «0,5», мета *i* в стратегічних документах різного рівня «суперечлива, узгоджена»;
- «0,0», мета *i* в стратегічних документах різного рівня «суперечлива, не узгоджена».

При розрахунку значень рівня узгодженості стратегічних цілей і завдань с розвитку виробничого підприємства з цільовими програмними документами вищого рівня, стратегічним цілям можуть додаватися «ваги» їх значимості в рамках стратегії соціально-економічного розвитку. Це дозволить

збільшити точність розрахунків рівня узгодженості стратегічних цілей програмних документів різного рівня, і, тим самим, підвищити якість управлінських рішень прийнятих на їх основі.

Підсумковий результат узгодженості стратегічної мети пропонується розраховувати за формулою:

$$U_i = \sum_{k=1}^{i=N} P_{ki} \cdot F_i / S \tag{1}$$

де  $U_i$  – підсумковий результат оцінки рівня узгодженості стратегічної  $i$ -ої мети;

$i$  – стратегічні цілі, що підлягають узгодженню, від 1 до  $N$ ;

$N$  – кількість стратегічних цілей, що підлягають узгодженню;

$k$  – цільові програмні документи різного рівня, від 1 до  $S$ ;

$S$  – число цільових програмних документів різного рівня;

$P_{ki}$  – результат оцінки рівня узгодженості стратегічної  $i$ -ої мети з цільовим програмним документом  $k$ ;

$F_i$  – вага (значимість)  $i$ -ої мети, сума ваг дорівнює 1,0.

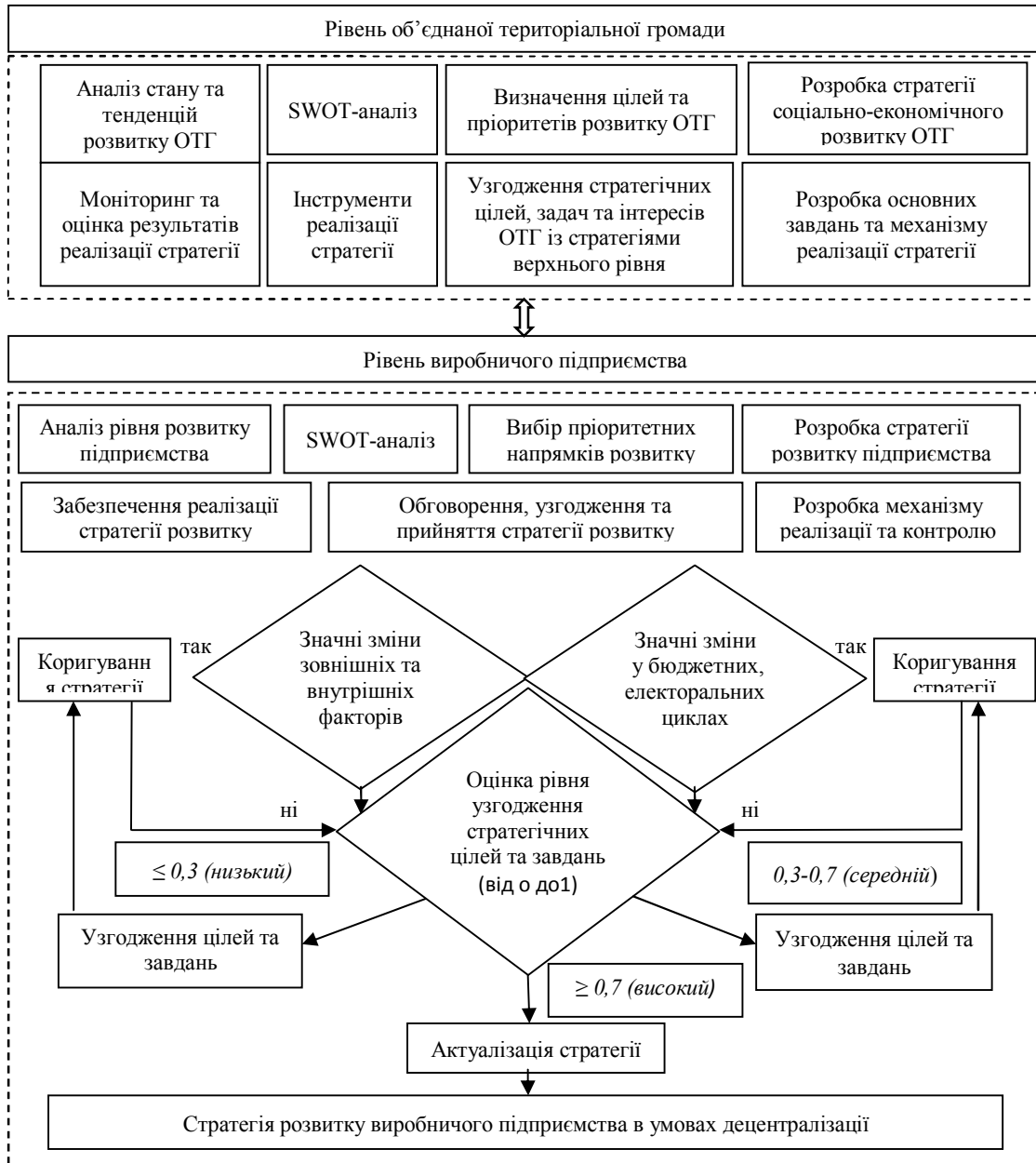


Рисунок 3. Алгоритм послідовності узгоджених дій виробничого підприємства та органів влади об'єднаної територіальної громади у сфері стратегування розвитку  
Джерело: власна розробка авторів

Сукупний результат оцінки рівня узгодженості стратегічних цілей виробничого підприємства і завдань соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади пропонується розраховувати за формулою:

$$U = \sum_{i=1}^{i=N} U_i / N \quad (2)$$

де  $U$  – сукупний результат оцінки рівня узгодженості всіх стратегічних цілей;

$U_i$  – підсумковий результат оцінки рівня узгодженості стратегічної  $i$ -ої мети;

$i$  – стратегічні цілі, що підлягають узгодженню, від 1 до  $N$ ;

$N$  – кількість стратегічних цілей, що підлягають узгодженню.

Верифікація методики здійснюється шляхом актуалізації або не актуалізації сформульованих стратегічних цілей і завдань розвитку виробничого підприємства в залежності від отриманих значень оцінки рівня узгодженості з цільовими програмними документами вищого рівня. У запропонованому в дисертації способі оцінки рівня узгодженості використаний метод за аналогією зі шкалою коефіцієнта конкордації (Кендалла). Так, для прийняття рішення про актуалізацію стратегічних цілей і завдань розвитку виробничих підприємств з цільовими програмними документами базового рівня місцевого самоврядування в рамках запропонованого порядку взаємної ув'язки стратегічних цілей і завдань пропонується наступні діапазони шкали рівнів узгодженості:

— високий, значення рівня узгодженості вище 0,7;

— середній, значення рівня узгодженості в діапазоні від 0,3 до 0,7;

— низький, значення рівня узгодженості нижче 0,3.

При значеннях рівня оцінки узгодженості більше 0,7 (високий рівень узгодженості) стратегічні цілі розвитку виробничого підприємства актуалізуються (включаються в стратегію соціально-економічного розвитку ОТГ). При значеннях рівня оцінки узгодженості в діапазоні від 0,3 до 0,7 (середній рівень) стратегічні цілі розвитку виробничого підприємства не актуалізуються та потрібна додаткова взаємна ув'язка стратегічних цілей і завдань програмних документів різного рівня. При значеннях рівня оцінки узгодженості менше 0,3 (низький рівень) стратегічні цілі розвитку виробничого підприємства не актуалізуються. В цьому випадку потрібно перегляд стратегічних установок розвитку підприємства та подальша їх ув'язка з цільовими програмними документами території. У запропонованому алгоритмі використаний підхід «стратегія, як проєкт». Згідно з цим алгоритмом стратегічні цілі розробляються спеціально сформованою командою в рамках конкретних завдань, у встановлені терміни, в умовах обмеженості бюджету та на виході мають заплановані якісні та кількісні ключові цільові показники.

## Висновки

Таким чином, запропонований комплексний методичний підхід стратегування розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації сприяє підвищенню узгодженості і взаємної ув'язці цілей, завдань та ефективності взаємодії в сфері стратегічного управління органів місцевого самоврядування та виробничих підприємств. Реалізація теоретичних і розроблених методичних положень потребують нового організаційного забезпечення стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації.

## Abstract

A new approach to the coordination of actions of industrial enterprises and local governments in the field of development strategy using the method of cascading, which allows to bring the lower level indicators (enterprises) in line with the system of indicators for the upper level based on strategic goals of sustainable development and current indicators on the territory of the community. The formation of a system of interrelated indicators using the method of cascading allows you to identify and reconcile mutual expectations in the system "united territorial community – manufacturing enterprise – population." The basis for finding common ground between the budget-generating enterprise and local authorities is social partnership. A methodical approach to the formation of a strategy for the development of a production enterprise through the construction of interconnected strategic maps of the system "united territorial community - production enterprise", taking into account the specifics and goals of sustainable development of both the united territorial community and production enterprises. At the first stage, the place of the development strategy of the production enterprise in the general system of strategic management of socio-economic development of the united territorial community is determined, which allows to identify areas of coordination of goals and objectives of program documents of different levels. In the second stage, an organizational and logical scheme is proposed, which defines the forms, methods and tools that ensure the coordination of subregional and corporate interests, as well as the implementation of sectoral and territorial approaches to strategy. The third stage establishes a sequence of concerted actions of the authorities of the united territorial community and the industrial enterprise in the field of development strategy, which is a logical sequence of steps to interlink the strategic goals and objectives of program documents of different levels. The approach was tested through the construction of interconnected strategic maps of the system "united territorial community – production enterprise" taking into account the

specifics and cascading the goals of sustainable development of production enterprises and the united territorial community.

#### Список літератури:

1. Цілі Сталого Розвитку: Україна: Національна доповідь 2017. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України: веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/2017\\_NationalReportUA\\_Web.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/2017_NationalReportUA_Web.pdf).
2. Цілі сталого розвитку 2016-2030. United Nations: веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.un.org.ua>.
3. Економіка України в дослідженнях і прогнозах: 20 років діяльності Інституту економіки та прогнозування НАН України: Монографія. / Ред. В. М. Геєць, А. А. Гриценко, В. В. Небрат, І. І. Бажал. – К.: НАН України. – 2018. – 568 с.
4. Бобух І.М. Сталый розвиток: сутність, принципи і показники виміру / І. М. Бобух // Економічна теорія. – 2015. – № 3. – С. 95-118.
5. Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір: Аналітична доповідь. // Серія «Проблеми регіонального розвитку» ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»: веб-сайт. – Львів. – 2018. – 90 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf>.
6. Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації / Л. А. Некрасова // Економіка харчової промисловості. – 2019. – Т.11. – №2. – С. 38-46.
7. Осипов В.М. Методичний підхід до оцінки сталого розвитку територіально-виробничих утворень в умовах реформування місцевого самоврядування / В. М. Осипов, Л. А. Некрасова, Г. П. Граматік // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 13. – С.74-78.
8. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання. / Ред. І.З. Сторонянська. – Львів: ІРД НАНУ. – 2018. – 144 с.

#### References:

1. Sustainable Development Goals: Ukraine: National Report (2017). Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. Retrieved from [https://menr.gov.ua/files/docs/2017\\_NationalReportUA\\_Web.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/2017_NationalReportUA_Web.pdf) [in Ukrainian].
2. Sustainable Development Goals 2016-2030. Retrieved from <http://www.un.org.ua> [in Ukrainian].
3. Geets, V.M., Hrytsenko, A.A., Nebrat, V.V., Bashal, I.I. (Eds.). (2018). Economy of Ukraine in research and forecasting: 20 years of the Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine: Monograph. NAS of Ukraine [in Ukrainian].
4. Bobukh, I.M. (2015). Sustainable development: essence, principles and indicators of measurement. Economic theory, 3, 95-118 [in Ukrainian].
5. Sustainable Development Goals for Ukraine: A Regional Dimension: An Analytical Report. (2018). Series "Problems of regional development» SI «Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishny NAS of Ukraine". Retrieved from <http://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf> [in Ukrainian].
6. Niekrasova, L.A. (2019). The latest aspects of strategizing the development of industrial enterprises in the context of decentralization. Economics of the food industry, 11, 2, 38-46 [in Ukrainian].
7. Osipov, V.M, Niekrasova, L.A, Grammar, G.P. (2020). Methodical approach to the assessment of sustainable development of territorial-industrial formations in the conditions of local self-government reform. Entrepreneurship and innovation, 13, 74-78 [in Ukrainian].
8. Storonianska, I. (2018). Decentralization in Ukraine and its impact on the socio-economic development of territories: methodological approaches and evaluation results. Lviv: IRD NASU [in Ukrainian].

#### Посилання на статтю:

Некрасова Л.А. Напрями удосконалення організації процесу стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації / Л. А. Некрасова, В. В. Бутковська // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. – № 3 (17). – С. 69-75. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/69.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.03.2021.10. DOI: 10.5281/zenodo.5751093.

#### Reference a Journal Article:

Niekrasova L.A. Directions for improving the organization of the process of strategizing the development of industrial enterprises in Ukraine in the context of decentralization / L. A. Niekrasova, V. V. Butkovska // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2021. – № 3 (17). – P. 69-75. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/69.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.03.2021.10. DOI: 10.5281/zenodo.5751093.

