

УДК 330.34:332.14:334.716  
DOI: 10.15673/ie.v11i2.1393

**Некрасова Л.А.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра економіки підприємств  
Одеський національний політехнічний університет  
пр. Шевченка 1, м. Одеса, Україна, 65044  
E-mail: nekrasova\_la@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-4305-7547

## НОВІТНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

В статті розглянуто сутність, відмінності та основні складові стратегування розвитку виробничих підприємств. Досліджено процес формування об'єднаних територіальних громад в Україні та запропоновано розглядати стратегічний розвиток виробничих підприємств в умовах децентралізації як процесу, що враховує поєднання територіального, галузевого, інноваційного та інтеграційного аспектів. Запропоновано розглядати територіально-виробниче утворення, як поєднання взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів виробництва певної території на основі спільних інтересів господарюючих суб'єктів, завдяки якому забезпечується досягнення цілей сталого розвитку та узгоджена взаємодія між бізнесом, місцевою владою і соціумом. Представлено систематизацію ефективного інституційного базису взаємодії ключових субрегіональних стейкхолдерів в процесі конструювання територіально-виробничого утворення.

**Ключові слова:** стратегування, сталий розвиток, виробничі підприємства, реформа децентралізації, територіально-виробниче утворення



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** При посиленні динамізму і невизначеності зовнішнього середовища виникає необхідність якісних змін у функціонуванні і реалізації стратегічного управління на основі стратегування виробничих підприємств. У зв'язку із зміщенням акценту в реалізації економічних реформ на регіональний рівень господарювання необхідно відзначити, що для успішного розвитку виробничих підприємств і вирішення ними стратегічних завдань розвитку територій необхідний конструктивний діалог власників, управлінців та місцевих органів влади.

Урядом 1 квітня 2014 року була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ №333-р) та затверджено План заходів з її реалізації (розпорядження КМУ №591-р від 18.06.2014). Громади в умовах децентралізації отримують більше можливостей для активізації свого економічного потенціалу. У такий спосіб виникають додаткові можливості використання організаційного ресурсу громади завдяки активізації організаційних технік місцевого економічного розвитку, що приводить до більшої активності місцевого бізнесу [1]. Сьогодні стає дедалі більш очевидним, що важливе практичне значення мають проблеми синергетичної взаємодії виробничих підприємств і територій їх ба-

зування та обґрунтування пріоритетних сфер розвитку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Науковий менеджмент у відповідь на виклики третього тисячоліття формує нові теорії стратегічного управління, серед яких концепція динамічних можливостей фірми, ресурсна концепція, концепція інтелектуального потенціалу, мережева концепція. Розвитку теорії стратегічного управління і дослідженню проблем стратегування присвячено роботи відомих вчених: Бішоп П., Боуер Р., Тис Д. Дж., Пізано Г., Шуен Е., Метьюс Дж., Клейнер Г., Зельднер А., Норт Д., Тамбовцев В., Вільямсон О., Мішарін Ю., Квінт В., Дацюк С., Бочкарьова Т., Самарцев С.

Серед світових наукових підходів до вивчення проблеми синергетичної взаємодії виробничих об'єднань та територій їх базування слід виділити підхід територіально-виробничого комплексу, що представлений в працях Алампієва П., Саушкіна Ю., Бандман М., Мінца А., Пробст А., Гранберг А., та кластерний підхід, представниками якого є Портер М., Енрайт М., Сольвелл О., Кетельс К., Лундваль Б. О., Асхайм Б., Ізаксен А. та ін.

У період з 2014 по 2019 рр. в Україні спостерігається поступове зростання кількості наукових публікацій, присвячених формуванню та функціонуванню об'єднаних територіальних громад в контексті реформи децентралізації державного управління. Зокрема, різні аспекти аналізу цієї проблеми наведе-

ні в роботах О. Ткачук, О. Баталов, В. Дрескак, О. Кириленко, Н. Липовська, Б. Малиняк, Л. Оленковська, Д. Олійник, А. Павлюк, І. Патока, В. Письменний, О. Проніна, Л. П. Оленковська, В. Рошило, В. Русін, С. Серьогін та інші.

Але не знайшли детального висвітлення питання щодо впливу процесів децентралізації на стратегування розвитку виробничих підприємств та економічне зростання територіальних громад в Україні, що й обумовлює доцільність підготовки даної статті.

**Формулювання цілей дослідження.** В даному дослідженні планується розглянути сутність, відмінності та складові стратегування розвитку виробничих підприємств та новітні аспекти його запровадження в умовах децентралізації, дати визначення поняттю територіально-виробничого утворення завдяки якому забезпечується досягнення цілей сталого розвитку та узгоджена взаємодія між бізнесом, місцевою владою і соціумом.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасний розвиток стратегічного управління дослідники розглядають на основі поняття «стратегування» (strategizing), як образу дії, мистецтва та механізму досягнення поставлених цілей. Дж. Метьюс під поняттям «стратегування» розуміє «маневрування підприємств в позиціонуванні і диференціюванні їх один від одного і пошук конкурентної переваги один над одним в умовах порушення рівноваги. Стратегування базується на трьох фундаментальних категоріях, покликаних пояснити стратегічні вибори підприємств: їх ресурси; дії, які можуть бути зроблені по відношенню до ресурсів, та процедури, які б поєднували дві попередні категорії» [2]. По суті, мова йде про стратегію підприємства, що націлена на прибуток за рахунок виграшу в конкурентній боротьбі [3]. Але при цьому в процесі конкуренції підприємств виникають і нюанси, які залежать від держави.

Зельднер А.Г. передбачає для стратегування наступний сценарій: мета – шляхи і методи вирішення, джерела фінансування, економічні важелі та стимули досягнення кінцевого результату і поетапний моніторинг. При цьому використовується система методів, що включає прямі адміністративні (система заборон і стимулів); непрямі (соціально-економічні важелі, що створюють конкурентне середовище) і змішані [4].

По суті, стратегування – безперервний процес, що відображає еволюційні зміни інститутів (формальних і неформальних) і ефективність роботи всієї інституційної системи в процесі досягнення поставлених цілей [5]. Процес стратегування включає в себе елементи стратегічного планування, прогнозування та бюджетування з урахуванням об'єктивної ситуації, що складається. Слід враховувати, що процесу стратегування притаманні як риси планованості, так і риси невизначеності (стихійності), що пов'язані з природними, кон'юнктурними і військово-політичними чинниками.

Стратегування, на відміну від стратегічного планування, це не тільки фіксація кінцевих цілей, а й механізм їх досягнення, включаючи моніторинг по-

тапного досягнення планованих індикаторів. За кордоном, особливо при розробці стратегічної теорії підприємств, використовується процесний підхід, який дозволяє розглядати процес в дії та здатний описати, як розвиваються і змінюються з плином часу деякі об'єкти або питання. У процесній моделі Bower та Burgelman вводиться поняття «стратегування», яке описується як «множинні, одночасні, взаємопов'язані і послідовні дії менеджерів на різних рівнях організаційної ієрархії» [6, 7]. Уільямсон О. вважав, що «стратегування порівняно принципово відноситься до фірми, яка одержима владою над ринком» [8].

Стає очевидним, що в ринковому середовищі проблема пріоритетів наповнюється новим змістом. Індикаторами пріоритетності виробництва стають критерії прибутковості, конкурентоздатності, якісні параметри вироблених товарів і послуг, місткість ринків. А це означає, що пріоритетні галузі функціонально повинні створити в економіці мультиплікаційний ефект, траєкторія руху якого відповідає логіці ринкової економіки – доходи, споживання, заощадження, інвестиції, ріст виробництва, зайнятість. Поза сумнівом, існуюча структура виробництва в територіальних громадах такого ефекту створити не може, і не лише з огляду на відсутність інвестицій.

Принаймні це означає, що політика пріоритетів в територіальних громадах вимагає зміщення акцентів з галузевого принципу на формування глибоко диверсифікованих, інтегрованих господарських систем. Шлях, яким пішло багато підприємств, тобто стихійна, хаотична комерціалізація, розпад цілісних виробничих і майнових комплексів на окремі комерційні та акціонерні структури, орендарів майна, слід розглядати як адекватну на той час, вимушену реакцію, викликану необхідністю виживання в незвичному для них агресивному ринковому середовищі. Цей шлях дозволив їм протриматися на плаву, зберегти кадровий склад, інакше кажучи, вижити. Однак чим сильнішим буде прагнення до парцеляризації економіки, тим далі буде відходження від ринкових реалій. Адже відособлені дрібні виробництва, як правило, відторгають науку, інновації, наукомісткі технології, а відтак прирікають себе на безперспективність. У більшості дрібних підприємств тактичні цілі превалюють над стратегічними, а це означає, що поодиночки вони не спроможні вийти на високоєфективні кінцеві результати.

Адміністративно-територіальна реформа та децентралізація, яка визначена як основна передумова ефективного соціального та економічного розвитку територіальних громад, має вплив на формування та розвиток підприємств на території громад. Ключовою умовою ефективного розвитку підприємств на території громад є подолання корупції на рівні органів місцевого самоврядування та їх зацікавлення в формуванні підприємницького середовища громади. Територіальна громада, маючи фінансові можливості та законодавчо визначені інструменти, має формувати підприємницьке середовище та забезпечувати підтримку розвитку виробничих підприємств для нарощення фінансово-еко-

номічного потенціалу.

Процес формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) можна назвати динамічним: станом на 2015 р. в Україні було сформовано 159 ОТГ; станом на 2016 р. – 366; станом на 2017 р. – 665; а станом на березень 2019 р. – вже 884 об'єднані громади – з 1285 ОТГ, які включено до наявних перспективних планів, включно з 78 ОТГ, які станом на березень 2019 р. очікували на рішення ЦВК щодо проведення своїх перших виборів та формалізації свого статусу об'єднаних територіальних громад. Зазначені 884 ОТГ об'єднали 4110 місцевих рад. До їх складу увійшло 24 міста обласного значення, до яких приєдналося 59 навколишніх громад, а також 37 ОТГ, до яких приєдналася 71 територіальна громада. Станом на квітень 2019 р. територія сформованих ОТГ складає більш ніж третину (38,5 %) загальної площі України. У таких громадах проживає понад 9,1 млн людей (що становить 25,7 % від загальної чисельності населення України). Середня кількість територіальних громад, що об'єдналися в одну ОТГ, складає 4,6, а середня чисельність населення однієї ОТГ становить 10284 осіб. Найбільша кількість ОТГ створено у Дніпропетровській (60), Житомирській (51) та Волинській (50) областях. Натомість у Закарпатській (6), Луганській (9), Донецькій (10), Київській (13) та Харківській (16) областях укрупнення територіальних громад триває значно повільнішими темпами [9].

У Одеській області кількість об'єднаних територіальних громад – 32, з яких – 4, де перші вибори ще не відбулись. За бюджетними показниками 2018 року три об'єднані територіальні громади Одещини увійшли до двадцятки найкращих в Україні у групі

громад від 10 до 15 тис. жителів. Так, Авангардівська громада посіла друге місце, Шабівська – 14-те, Біляївська – 16-те. Але, наряду з цим, 20 ОТГ Одеської області отримують з державного бюджету базову дотацію [10].

Одним із оптимальних варіантів подальшого розвитку для громад із низькими показниками фінансової спроможності та демографії є їх приєднання до інших територіальних громад та створення більшої за площею і чисельністю ОТГ. Навіть за умови відсутності у такої ОТГ чітких економічних перспектив для розвитку, таке об'єднання надасть можливість оптимізувати територіальну структуру місцевих рад, підвищити ефективність управління територією, покращити інвестиційну привабливість та підвищити рівень доцільності капіталовкладень у територію.

Досвід країн Америки та Європи (Канада, США, Німеччина, Чехія, Польща) показує, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність – поліпшують ті внутрішні умови та створюють ті фактори конкурентних переваг, які допомагають залучати більш продуктивні інвестиції, розвивати бізнес, зберігають існуючі підприємства та підтримують створення нових робочих місць. І все це заради економічного розвитку та підвищення якості життя людей [11].

На підставі вищесказаного можна зробити висновок про необхідність розгляду стратегічного розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації як процесу, що враховує поєднання територіального, галузевого, інноваційного та інтеграційного аспектів. Даний підхід відображений на рис. 1.

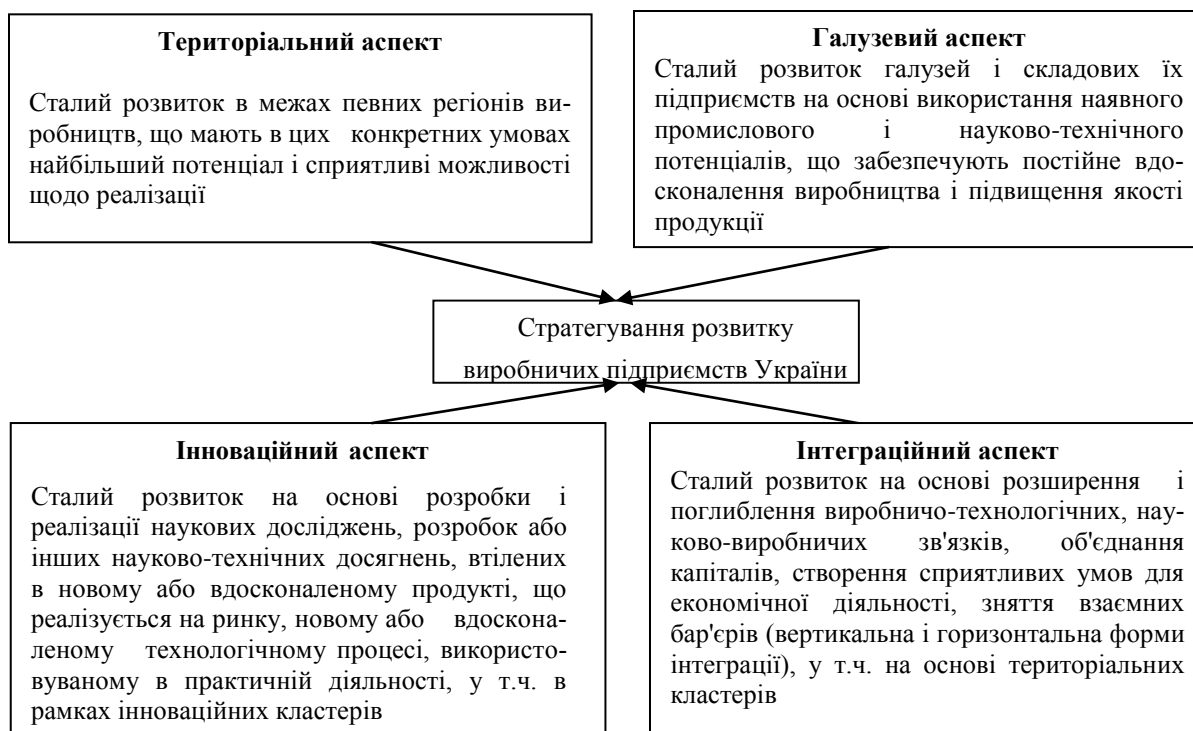


Рис. 1 – Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації\*

\*авторська розробка

Концепція сталого розвитку надає можливість забезпечити комплексність управління територіально-виробничими системами, об'єднавши у ньому взаємоузгоджені між собою аспекти економічного, екологічного та соціального розвитку суспільства, що одночасно створює умови, за яких від покоління до покоління якість та безпека життя людей не зменшиться, не погіршиться стан довкілля та забезпечиться соціально-економічний прогрес.

Справедливість і сталість використання ресурсів є ключовими чинниками вибору шляху до безпечного, екологічно чистого і процвітаючого світу для всіх – це було цілком слушно визначено учасниками конференції ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» 2012 року в Ріо-де-Жанейро. На цій зустрічі було підтверджено, що проблеми навколишнього середовища і розвитку, поставлені на першій Конференції ООН 1992 року, через 20 років не лише не втратили актуальності, а і загострилися. Глибшого переосмислення потребують і шляхи забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості, захисту довкілля і раціонального використання ресурсів [12].

Термін «сталий розвиток» офіційно був прийнятий на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, що проходила в Ріо-де-Жанейро в 1992 році. Поняття «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміна «sustainable development», дослівний переклад якого з урахуванням контексту звучить як «життєздатний розвиток», а за змістом – «самопідтримуючий розвиток». За визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку, мета сталого розвитку полягає в тому, щоб задовольнити потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [13].

Сталый розвиток стає все більш важливим стратегічним пріоритетом для більшості підприємств. Підприємства почали усвідомлювати необхідність балансувати свої економічні показники з соціальною відповідальністю і охороною навколишнього середовища для підтримки стійких конкурентних позицій на регіональних і глобальних ринках.

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН, під час якого було надано загальне бачення нових орієнтирів розвитку до 2030 року та визначено 17 Цілей сталого розвитку [10]. Необхідно відзначити, що в рамках нових цілей ООН в сфері сталого розвитку підкреслюється необхідність активізації сталого розвитку виробничих підприємств (ціль 8 – сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх) та забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва (ціль 12) [14].

Таким чином, чим більше високоприбуткових підприємств з високою продуктивністю праці та високою доданою вартістю працює на території громади, тим вищою є якість життя громадян. Громада з диверсифікованою економікою позбавляється монофункціональної залежності від одного підприємства і має більші шанси на стабільність розвитку. Наявність великих, особливо стратегічних підприємств транс-

національних компаній сприяє розвитку малих та середніх бізнесів, які їх обслуговують чи виконують посередницьку або підрядну роботу (постачання, пакування, оформлення, дизайн, збут, логістика, транспорт, харчування, реклама, торгівля, супровід, охорона, тощо).

Територіальні громади та виробничі підприємства мають спільну мету розвитку – збільшення доходів, яка досягається через стратегію росту конкурентоспроможності та залучення інноваційних високопродуктивних інвестицій, що забезпечать високий рівень доданої вартості.

Практична реалізація цих взаємопов'язаних явищ вимагає вивчення нових прогресивних просторових форм організації виробництва – територіально-виробничих утворень на базі об'єднаних територіальних громад.

Територіально-виробничі утворення – поєднання взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів виробництва певної території на основі спільних інтересів господарюючих суб'єктів, завдяки якому забезпечується досягнення цілей сталого розвитку та узгоджена взаємодія між бізнесом, місцевою владою і соціумом. Об'єднані територіальні громади мають ряд передумов для формування територіально-виробничих утворень:

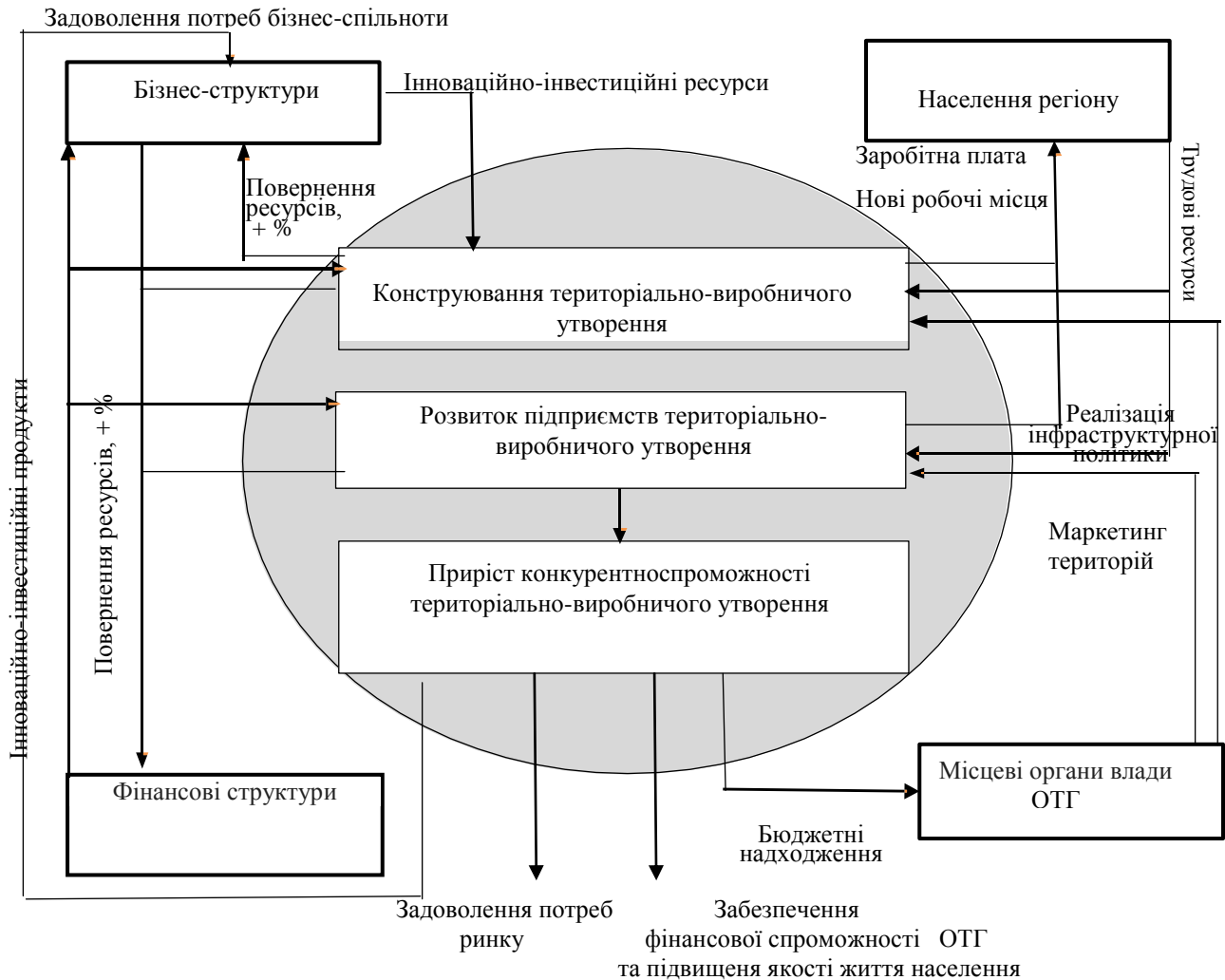
- в територіальному розрізі ОТГ зберігають найтісніші зв'язки, як з містами, так і з сільською місцевістю. Дана обставина з урахуванням невеликих відстаней дозволяє створювати територіально розосереджені підприємства без істотних перешкод для їх ефективної діяльності;

- в адміністративному плані самостійні громади, які мають власний бюджет і органи виконавчої влади, мають право приймати стратегії розвитку, в тому числі, можуть прийняти рішення про формування територіально-виробничого утворення, як ядра соціально-економічного розвитку. В даний час суб'єкт, який визначає стратегічні орієнтири розвитку території, знаходиться безпосередньо всередині нього. При цьому розробка стратегії розвитку ОТГ переносить управлінську відповідальність і волю всередину з зовнішніх суб'єктів на внутрішні – місцеву владу;

- з точки зору соціальних аспектів господарювання ОТГ є досить компактні спільноти, пронизані щільною системою соціальних і міжособистісних зв'язків, що потенційно може підвищити ефективність процесів управління і взаємодії бізнесу, місцевої влади та населення в рамках територіально-виробничих утворень.

Надзвичайно важливим є в процесі конструювання територіально-виробничого утворення в ОТГ створення ефективного інституційного базису взаємодії ключових субрегіональних стейкхолдерів (рис. 2).

Приріст конкурентоспроможності територіально-виробничого утворення відбувається не спонтанно, а системно, на основі і завдяки вдалому стратегічному плануванню та розробці заходів, програм та проектів, які мають здійснити виробничі підприємства та громади відповідно до основних цілей сталого розвитку.



**Рис.2 – Схема інституційних взаємодій основних субрегіональних стейкхолдерів в процесі конструювання територіально-виробничого утворення \***

\*авторська розробка

Центр ваги стратегічного планування розвитку територіально-виробничих утворень поступово переміщається у напрямку таких цілей та дій, як сталий розвиток, довгострокове стратегічне бачення, партнерство, гнучкий порядок планування та розробки комплексних програм розвитку підприємництва, а також спонукання до модернізації виробництва через дієве залучення громад. Ключовими характеристиками стратегічного планування стають технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці працівників, а також виникнення внутрішніх місцевих економічних рушійних сил, які базуються на конкуренції місцевих факторних умов інформації, творчості та знаннях [15]. У цьому контексті стратегії – це сплановані дії, направлені на те, щоб досягнути цілей сталого розвитку субрегіону та виробничих підприємств, що ґрунтуються на об'єктивних можливостях, які існують для даної локальної території.

При визначенні цілей економічного розвитку ОТГ фокусуються на [16]: 1) прискоренні та сприянні розвитку нових видів бізнес-діяльності, які засновані на наявних у громаді ресурсах; 2) збереженні яко-

мога більшого числа робочих місць у традиційних з точки зору зайнятості секторах підприємницької діяльності.

Перша група явно включає в себе нові види економічної діяльності, які можуть мати значну вагу для місцевого економічного розвитку через зростання виробництва і створення нових робочих місць. Друга група зазвичай складається із заходів, секторів і індустрій, які раніше були основою економічного розвитку, але деякі з яких зіткнулися з труднощами через нездатність своєчасно і адекватно пристосуватися до змін.

Слід зазначити, що вибір пріоритетних цільових груп у сфері економічного розвитку істотно залежить від основних економічних характеристик громади. Залучення інвесторів, як правило, важливо в громадах з невеликою кількістю місцевих підприємств і відсутністю підприємницької динаміки. Натомість, в громадах з сильною підприємницькою базою варто застосовувати підхід, спрямований на зміцнення конкурентоспроможності місцевого бізнесу.

Робота над стратегією повинна бути налаштована так, щоб між учасниками налагоджувалися довгострокові партнерські стосунки. Кожна група зацікавлених сторін вносить в стратегію свої особливі бачення перспективи, специфічні пріоритети та необхідні ресурси і тим самим сприяє створенню ефективної стратегії розвитку територіально-виробничого утворення, а також надає усім сторонам стимулів та мотивації втілювати плани у життя. Колективна участь громади сприятиме створенню атмосфери взаємного довір'я (міжособистісного та довір'я до влади та бізнесу), формуванню соціального капіталу та корпоративної культури, а в подальшому – реалізації проєктів та заходів стратегії.

Завдяки широкій участі громади може бути створена реалістична та актуальна стратегія розвитку територіально-виробничого утворення. Але у кожній з визначених груп зацікавлених сторін (державний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) треба виділити таких представників (осіб чи організацій), які можуть впливати на розвиток (планування та реалізацію) або на яких питання розвитку територіально-виробничого утворення впливають у першу чергу. Звичайно, бізнес є ключовим суб'єктом з кола зацікавлених сторін, основним рушієм економічного розвитку територій, але для України важливу роль щодо перспектив економічного розвитку виробничих підприємств відіграють підрозділи місцевої влади та створені нею агентства. Це зумовлено їхнім суттєвим впливом (як прямим, так і непрямим) на місцевий економічний розвиток.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації – це системний підхід, що враховує поєднання територіального, галузевого, інноваційного та інтеграційного аспектів щодо використання економічних важелів і стимулів для забезпечення консенсусу влади, приватного бізнесу та населення в реалізації цілей сталого розвитку на базі інновацій та послідовної модернізації, які стимулюють якісне економічне зростання на основі продуктивності праці.

Запропоновано формування територіально-виробничого утворення на базі об'єднаної територіальної громади, яке має ряд особливостей: подібне утворення є основним виробником і постачальником матеріальних благ, а також інтелектуальним ініціатором виробництва нових видів товарів для задово-

лення споживчого попиту; сприяє розширеному відтворенню в ОТГ та надає можливості для розвитку місцевої громади та підвищення якості життя населення; є основним «донором» громади, завдяки податковим платежам у місцевий бюджет, які використовують для вирішення місцевих завдань; формує купівельну спроможність на місцевому рівні; стимулює розвиток сектора малого підприємництва; підприємства і організації територіально-виробничого утворення формують важливі ринки – робочої сили, капіталів, інвестицій та товарів.

Перевагами створення і розвитку подібних утворень є: зростання рівня життя населення ОТГ, а також географічно пов'язаних територій; підвищення якості ринкової інфраструктури; збільшення валового субрегіонального продукту через запуск нових виробництв та підвищення ефективності діючих підприємств; скорочення безробіття в регіоні; створення і розвиток позитивного образу ОТГ як територій ефективного інвестування; забезпечення умов для прискорення темпів зростання сервісних та суміжних галузей субрегіонального господарства; збільшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів; розвиток регіонального ринку товарів і послуг; підвищення конкурентоспроможності підприємств та території; підвищення фінансової спроможності ОТГ.

Таким чином, територіально-виробниче утворення на базі ОТГ консолідує ресурси територіальних громад та виробничих підприємств на основі спільних інтересів і цілей сталого розвитку, сприяє формуванню відносин соціального партнерства між соціумом, владою та бізнесом. Посилення незалежності місцевих органів влади має стимулювати та активізувати їх економічну активність, мотивувати до ефективного та раціонального використання наявного потенціалу або прийняття управлінських рішень з пошуку альтернатив та додаткових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності територіально-виробничих утворень, шляхом активізації виробничої діяльності, аби досягти належного мультиплікативного ефекту стійкого зростання економіки і рівня життя населення.

Концептуальні засади, механізми та інструменти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації становлять предмет і перспективи для подальших наукових досліджень в даному напрямку.

## Література

1. Перспективи економічного розвитку територіальних громад Закарпаття в умовах децентралізації влади: монографія / за ред. В. П. Мікловди, С. С. Слави, С. В. Сембера. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2017. 282 с.
2. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit // Stanford University Press. 2006. May 16. P. 2, 6, 9.
3. Клейнер Г. Стратегия предприятия. М.: Дело-АНХ, 2008. 568с.
4. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // Экономические науки. 2012. №8 (93). С. 7–15.
5. Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
6. Bower J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 1970.

7. Burgelman R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. 28 (2). С. 223–244. doi: 10.2307/2392619
8. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. Special Issue. 1991. №12. Р. 75–94. doi: 10.1002/smj.4250121007
9. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналітична доповідь. К: Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.
10. Децентралізація влади: веб-сайт. URL: <http://decentralization.gov.ua>. (дата звернення 10.03.2019)
11. Васильченко Г., Парасюк, І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування: навчальний посібник. К: ТОВ «ПДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
12. Бобух І.М. Сталий розвиток: сутність, принципи і показники виміру. *Економічна теорія*. 2015. № 3. С. 95-118.
13. Захарченко О.В. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68-75.
14. Цілі сталого розвитку 2016-2030: веб-сайт. URL: <http://www.un.org.ua>
15. Некрасова Л.А. Принципы выбора и оценки стратегии развития предприятия в условиях трансформационной экономики. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2004. Том 7 (В.8). С. 506-513.
16. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. К.: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.

Стаття надійшла 2.04.2019

Стаття прийнята до друку 16.04.2019

Доступно в мережі Internet 5.07.2019

**Некрасова Л.А.,**

кандидат економічних наук, доцент

кафедра економіки підприємств

Одеський національний політехнічний університет

пр. Шевченко 1, г. Одеса, Україна, 65044

E-mail: [nekrasova\\_la@ukr.net](mailto:nekrasova_la@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0002-4305-7547

## **НОВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ**

В статье рассмотрены сущность, отличия и основные составляющие стратегирования развития производственных предприятий. Процесс стратегирования включает в себя элементы стратегического планирования, прогнозирования и бюджетирования с учетом объективно сложившейся ситуации. Исследован процесс формирования объединенных территориальных громад в Украине и предложено рассматривать стратегическое развитие производственных предприятий в условиях децентрализации как процесса, учитывающего сочетание территориального, отраслевого, инновационного и интеграционного аспектов.

Предложено рассматривать территориально-производственное образование, как сочетание взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов производства определенной территории на основе общих интересов хозяйствующих субъектов, благодаря которому обеспечивается достижение целей устойчивого развития и согласованное взаимодействие бизнеса, местных властей и социума. Представлено систематизацию эффективного институционального базиса взаимодействия ключевых субрегиональных стейкхолдеров в процессе конструирования территориально-производственного образования.

Доказано, что центр стратегического планирования развития территориально-производственного образования постепенно перемещается в направлении таких целей и действий, как устойчивое развитие, долгосрочное стратегическое видение, партнерство, гибкий порядок планирования и разработки комплексных программ развития предпринимательства, а также побуждение к модернизации производства через действенное привлечение громад.

Стратегирование как экономическая парадигма развития производственных предприятий в условиях децентрализации отражает системный подход к использованию экономических рычагов и стимулов для реализации поставленных целей, для обеспечения баланса власти, частного бизнеса и

населения в обеспечении направлений устойчивого развития на базе инноваций и последовательной модернизации, стимулирующих на основе производительности труда качественный экономический рост.

**Ключевые слова:** стратегирование, устойчивое развитие, производственные предприятия, реформа децентрализации, территориально-производственное образование.

**Niekrasova L.**

Ph.D, Associate Professor

Department of Economics of Industry,  
Odesa National Polytechnic University  
Shevchenko av. 1, Odesa, Ukraine, 65044

E-mail: niekrasova\_la@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-4305-7547

## NEW ASPECTS OF STRATEGY DEVELOPMENT OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN DECENTRALIZED ENVIRONMENT

The article is dedicated to the essence, differences and the main components of the development strategy of industrial enterprises. The process of strategy includes elements of strategic planning, prognostication and budgeting with considering the objectively existing situation. The formation process of the united territorial communities in Ukraine has been investigated and it has been proposed to consider the strategic development of industrial enterprises in the context of decentralization as a process taking into account a combination of territorial, sectoral, innovation and integration aspects.

It has been proposed to consider a territorial-industrial education as a combination of interrelated and interdependent components of a certain territory production based on the common interests of business entities, which ensures the achievement of sustainable development goals and coordinated interaction between business, local authorities and society. The systematization of an effective institutional basis for the interaction of key sub-regional stakeholders in the process of designing a territorial-industrial education has been presented.

It has been proven that the center for strategic planning of territorial education development is gradually moving towards such goals and actions as sustainable development, long-term strategic vision, partnership, flexible planning and development of comprehensive programs for developing entrepreneurship, as well as incentive to modernize production through the effective involvement of communities.

Strategizing as an economic paradigm for the development of industrial enterprises in a decentralized environment reflects a systematic approach to using economic levers and incentives to achieve goals, to ensure a balance of power, private business and the population in ensuring sustainable development based on innovation and consistent modernization that stimulates qualitative economic growth on the basis of labour productivity.

**Keywords:** strategizing, sustainable development, production enterprises, decentralization reform, territorial and industrial education.

### References

1. Miklovdá, V. P., Slava, S. S., & Sember, S. V. (Eds.). (2017). *Perspektyvy ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad Zakarpattia v umovakh detsentralizatsii vlady*. Uzhhorod: TOV «RIK-U».
2. Mathews, J. (2006). *Strategizing, Disequilibrium and Profit*. Stanford University Press.
3. Kleyner, G. (2008). *Strategiya predpriyatiya*. Moscow: Delo-ANH.
4. Zeldner, A. G. (2012). Mesto strategirovaniya v ponyatiyno-kategorialnoy sisteme prognozirovaniya. *Ekonomicheskie Nauki*, (8 (93)), 7-15.
5. Duglas, Nort. (1997). *Instituty, institutsionalnyie izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* (A. N. Nesterenko, Trans.). Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala».
6. Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston, MA: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
7. Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*, (28 (2)), 223-244. doi: 10.2307/2392619
8. Williamson, O. E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal. Special Issue*, (12), 75-94. doi: 10.1002/smj.4250121007



9. Zhalilo, Ya. A., Shevchenko, O. V., & Romanova, V. V. (2019). *Detsentralizatsiia vlady: Poriadok denni na serednostrokovu perspektivu: Analitychna dopovid*. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen.
10. Detsentralizatsiia vlady. Retrieved March 10, 2019, from <http://decentralization.gov.ua>
11. Vasylichenko, H., Parasiuk, I., & Yeremenko, N. (2015). *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia*. Kyiv: TOV «PIDPRYIEMSTVO «VI EN EI».
12. Bobukh, I. M. (2015). *Stalyi Rozvytok: Sutnist, Pryntsypy I Pokaznyky Vymiru. Ekonomichna Teoriia*,(3), 95-118.
13. Zakharchenko, O. V. (2015). Naukovi osnovy staloho rozvytku. *Naukovi Pratsi Natsionalnoho Universytetu Kharchovykh Tekhnolohii*, (4), 68-75.
14. Tsili staloho rozvytku 2016-2030. Retrieved March 10, 2019, from <http://www.un.org.ua>
15. Nekrasova, L. A. (2004). Printsipy vyibora i otsenki strategii razvitiya predpriyatiya v usloviyah transformatsionnoy ekonomiki. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Teoriia I Praktyka Upravlinnia*,7(8), 506-513.
16. Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku*. Kyiv: TOV «Sofyia-A».

Received 2 April 2019  
Approved 16 April 2019  
Available in Internet 5.07.2019

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації // Економіка харчової промисловості. 2019. Т.11, вип. 2. С. 38-46. doi: 10.15673/fie.v11i2.1393

Cite as APA style citation

Niekrasova L. (2019). New aspects of strategy development of Ukrainian industrial enterprises in decentralized environment. *Food Industry Economics*, 11(2), 38-46. doi: 10.15673/fie.v11i2.1393