

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

© 2014 ЧЕРНИХІВСЬКА А. В.

УДК 332.02

### Черніхівська А. В. Стратегічне планування регіональної екологічної політики

У статті обґрунтовується необхідність впровадження у практику управління регіональним розвитком стратегічного планування. Акцентується увага на важливості комплексної роботи зі створення нормативно-правових, організаційних, освітніх основ цієї діяльності, а також наявності соціальної, матеріальної мотивації для того, щоб ця діяльність стала необхідною, обов'язковою й усвідомленою. Стаття присвячена теоретико-методологічним і прикладним питанням формування та реалізації регіональної екологічної політики. Обґрунтовано теоретичну сутність та зміст поняття «регіональна екологічна політика». Запропоновано пріоритетні напрями регіональної екологічної політики. Доведено, що стратегічне планування регіонального розвитку ґрунтується на оцінці конкурентних переваг і недоліків регіону, а також можливостей та загроз щодо його подальшого розвитку і розглядається як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної екологічної політики в умовах глобальної інтеграції.

**Ключові слова:** екологічна політика, регіональна екологічна політика, регіональний розвиток, стратегічне планування, сталий розвиток, раціональне природокористування, навколишнє природне середовище

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Черніхівська Анна Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, кафедра сталого природокористування, Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління (вул. Митрополита Василя Липківського, 35, Київ, 03035, Україна)

**Email:** rus-an@ukr.net

УДК 332.02

### Черныховская А. В. Стратегическое планирование региональной экологической политики

В статье обосновывается необходимость внедрения в практику управления региональным развитием стратегического планирования. Акцентируется внимание на важности комплексной работы по созданию нормативно-правовых, организационных, образовательных основ этой деятельности, а также наличия социальной, материальной мотивации, для того чтобы эта деятельность стала необходимой, обязательной и осознанной. Статья посвящена теоретико-методологическим и прикладным вопросам формирования и реализации региональной экологической политики. Обоснована теоретическая сущность и содержание понятия «региональная экологическая политика». Предложены приоритетные направления региональной экологической политики. Доказано, что стратегическое планирование регионального развития основывается на оценке конкурентных преимуществ и недостатков региона, а также возможностей и угроз относительно его последующего развития и рассматривается как один из наиболее перспективных и эффективных механизмов реализации долгосрочной региональной экологической политики в условиях глобальной интеграции.

**Ключевые слова:** экологическая политика, региональная экологическая политика, региональное развитие, стратегическое планирование, устойчивое развитие, рациональное природопользование, окружающая естественная среда

**Рис.:** 2. **Библ.:** 10.

**Черныховская Анна Владимировна** – кандидат экономических наук, профессор, кафедра устойчивого природопользования, Государственная экологическая академия последипломного образования и управления (ул. Митрополита Василия Липковського, 35, Киев, 03035, Україна)

**Email:** rus-an@ukr.net

UDC 332.02

### Chernykhivska A. V. Strategic planning of the regional environmental policy

The article justifies the necessity of introduction of management of regional development of strategic planning. It focuses on importance of the complex work on creation of regulatory and legal, organisational and educational grounds of these activity and also availability of social and material motivation for this activity to become necessary, mandatory and sensitive. The article is devoted to theoretical, methodological and applied issues of formation and realisation of the regional environmental policy. It justifies theoretical essence of the "regional environmental policy" notion. It offers priority directions of the regional ecological policy. It shows that strategic planning of the regional development is based on assessment of competitive advantages and shortcomings of a region and also opportunities and threats with respect to its further development and is considered as one of the most prospective and efficient mechanisms of realisation of the long-term regional environmental policy under conditions of global integration.

**Key words:** environmental policy, regional environmental policy, regional development, strategic planning, sustainable development, efficient nature management, natural environment

**Рис.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Chernykhivska Anna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department for Sustainable Land, State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management (vul. Mytropolyta Vasylyya Lypkivskogo, 35, Kyiv, 03035, Ukraine)

**Email:** rus-an@ukr.net

**Вступ.** В умовах трансформації суспільства особливо значення набуває формування нової еколого-економічної політики держави, визначення її пріоритетного завдання в системі ринкових відносин. Ситуація ускладнюється тим, що відбувається руйнування старих державних структур, а

правова основа та досвід формування цілісної системи сталого розвитку країни практично відсутні. Тому, починаючи рух шляхом економічних реформ, перш за все необхідно дослідити та проаналізувати систему здійснення еколого-економічної політики держави, визначити стан, у якому пе-

ребує сфера охорони навколишнього середовища, можливі напрями забезпечення пріоритетності її розвитку.

Для розбудови в Україні демократичного суспільства та соціально орієнтованої ринкової економіки особливого значення набуває впровадження сучасної моделі сталого розвитку, яка створює передумови набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі.

Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, глобальною і регіональною організацією виробництва, погіршенням екології та глобальною зміною клімату і, як результат, дедалі більшою конкуренцією за ресурси загалом та інвестиції, зокрема. В цій ситуації розвинені країни світу використовують стратегічне планування розвитку територій як інструмент, що допомагає підвищити ефективність реагування на зміни та адаптувати місцеву політику розвитку до цих динамічних умов. Стратегічне планування сприяє формуванню узгоджених поглядів, виробленню бачення гармонійного соціально-економічного розвитку відповідної території, оптимальному використанню обмежених ресурсів регіону.

Очевидно, що низька результативність уніфікованих механізмів регулювання стану довкілля привела до планування ефективної регіональної екологічної політики, що вимагає відповідного теоретичного аналізу, осмислення її суті та змісту, наукового обґрунтування шляхів її вдосконалення та механізмів реалізації.

Слід зазначити, що за період незалежності в Україні розроблені та впроваджуються законодавчі, економічні, інституціональні, наукові інструменти екологічної політики. Створено законодавчу базу у сфері охорони довкілля та раціонального природокористування, сформовано систему органів державного управління екологічною безпекою, запроваджено економічний механізм регулювання стану довкілля та використання природних ресурсів, відпрацьовано схему фінансування природоохоронної діяльності, розширюється та поглиблюється міжнародне співробітництво у сфері охорони природи.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Науковому дослідженню регіональних проблем екологозбалансованого розвитку та впровадженню стратегічного планування на регіональному рівні присвячені роботи: О. Амоші, О. Балацького, З. Варналія, А. Гальчинського, В. Гейця, З. Герасимчук, В. Голяна, М. Долішнього, В. Пили, Д. Стеценка, Л. Чернюк, М. Чумаченка та інших. Вагомий внесок у становлення національної екологічної політики зробили наступні вчені: Б. Буркинський, Т. Галушкіна, Л. Гринів, Б. Данилишин, А. Качинський, В. Кравців, Л. Мельник, Ю. Туниця, С. Харічков, М. Хвесик, Є. Хлобистов, А. Шостак та інші.

Проте, незважаючи на певний науковий рівень досліджень у сфері екологічної політики, їх регіональний аспект потребує суттєвого поглиблення, удосконалення, особливості стратегічного планування на регіональному рівні в сучасних умовах трансформації державного управління та наближення його до європейських демократичних стандартів потребують подальшого наукового дослідження та практичної модернізації.

**Метою статті** є розкриття особливостей стратегічного планування регіональної екологічної політики та роз-

робка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування пропонується виділяти як спеціальну інституціональну функцію менеджменту, яка має бути обґрунтованою складовою в системі регіонального управління. Її впровадження слід здійснювати шляхом встановлення певних правил, дій та забезпечення виконання цих правил шляхом введення відповідних норм і санкцій. Інституціоналізація стратегічного планування має виражатися в таких заходах, як зміна організаційної структури управління; розробка нормативно-методичного та аналітично-контрольного забезпечення.

Зарубіжний досвід стратегічного планування на регіональному рівні (зокрема, США, Канади, Великобританії, Франції, Ірландії, Італії) свідчить, що це систематичний процес, який використовується громадою для планування свого майбутнього й результатом є документ, що веде її до визначених цілей. Важливий не тільки план як продукт, а й сам процес планування як спосіб реалізації суспільних потреб і потенціалу необхідних змін.

Стратегічне планування регіонального розвитку розглядається як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної політики в умовах глобальної інтеграції.

Елементами процесу стратегічного планування є оцінка конкурентних переваг і недоліків регіону, а також можливостей та загроз щодо його подальшого розвитку. Відповідна територія так само, як і суб'єкти господарювання в ринковому середовищі, діють та розвиваються в умовах конкуренції, змагаються за привабливість території для інвесторів, підвищення рівня життя мешканців тощо. Для досягнення цієї мети необхідно формувати й демонструвати переваги території, усвідомлювати, які функції необхідно розвивати, визначати та долати перешкоди для розвитку. Розгляд подібної проблематики зазвичай є основою для започаткування процесу опрацювання та впровадження стратегії розвитку території.

Стратегічне планування розвитку регіону здійснюється на засадах концепції сталого гармонійного розвитку, яка визначає, що сталий розвиток територій – це соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на формування їхнього економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання наявних ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення й реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктур, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття природного середовища та збереження культурної та історичної спадщини [4; 6].

Закладення передумов переходу до сталого розвитку регіону і досягнення екологозбалансованого природокористування повинно бути пов'язано зі створенням умов щодо реалізації дієвої екологічної політики в регіоні, яка спрямована на зниження ресурсоемності виробництва, ра-

ціоналізацію процесів природокористування, стабілізацію та поліпшення екологічної ситуації.

Розробляти стратегію управління розвитком регіону необхідно на ключових напрямках екологобезпечної політики, що потребує істотної адаптації існуючих у нашій країні норм і вимог до загальноєвропейських стандартів. Це вимагає поєднання всього позитивного, що набуто вітчизняною і світовою спільнотою в сфері теоретичних, методологічних, практичних основ раціоналізації використання природно-ресурсного потенціалу, оптимізації функціонування еколого-економічної системи, збереження якості навколишнього природного середовища в контексті з екологобезпечного просторового розвитку [8, 9].

*Стратегічне планування* – це безперервний процес, який складається з моніторингу виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів та операційних завдань тощо. Успіх стратегічного планування можливий лише за умови тісної співпраці, узгодженості дій і координації ресурсів органами місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадськими організаціями, політичними силами, підприємцями й промисловцями та консолідації зусиль всієї спільноти регіону.

Таким чином, головною метою екологічної доктрини регіону на довгострокову перспективу є підвищення якості життя населення регіону, перш за все, за рахунок поліпшення екологічних параметрів системи життєзабезпечення, доведення показників конкурентоспроможності продукції регіону до світового рівня за рахунок впровадження нових наукоємних, ресурсозберігаючих технологій, створення стабільного екологобезпечного господарсько-виробничого комплексу, який зможе ефективно функціонувати і розвиватися в нових економічних умовах [1].

Підтверджено, що сучасну політику неможливо уявити без екологічної складової, а сам термін «екологічна політика» набув поширення на міжнародному рівні.

*Екологічна політика* – це взаємодія різних економічних, політичних і соціальних структур, що спрямована на реалізацію стратегії у сфері охорони навколишнього середовища і включає наступні напрями: охорону довкілля, раціональне природокористування, екологічну безпеку та адекватне інституціональне середовище (рис. 1) [5].

Досліджено, що екологічна політика виконує наступні функції: стабілізаційну, нормативно-регульовальну,

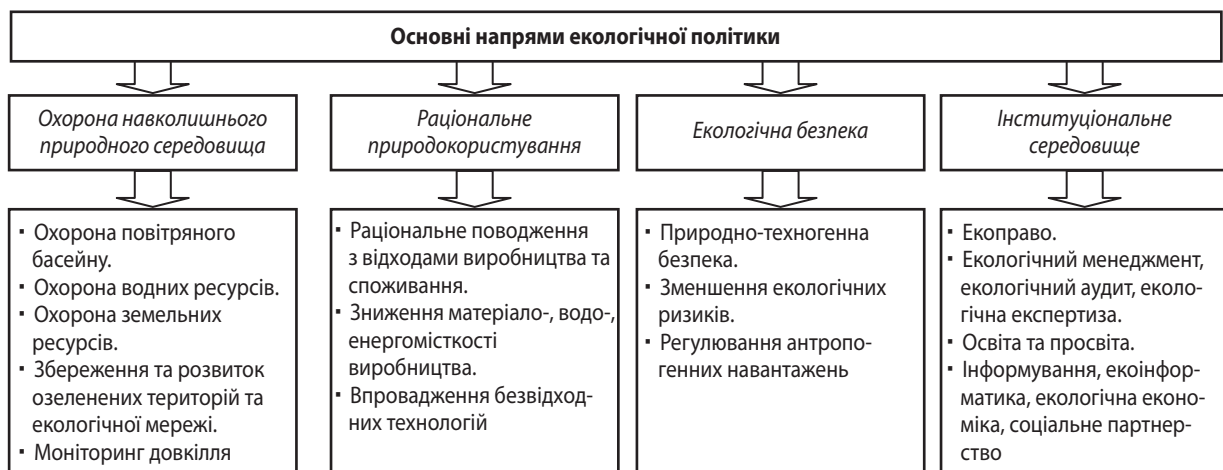


Рис. 1. Основні напрями екологічної політики

інтеграційну, організаційну, ціннісно-орієнтаційну, ідентифікаційну, освітньо-виховну, експертно-прогностичну та інноваційну.

У Законі України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» викладені основні принципи національної екологічної політики, такі як [2]:

- посилення ролі екологічного управління в системі державного управління України з метою досягнення рівності трьох складових розвитку (економічної, екологічної, соціальної), що зумовлює орієнтування на пріоритети сталого розвитку;
- врахування екологічних наслідків під час прийняття управлінських рішень та розробленні документів, які містять політичні та/або програмні заходи державного, галузевого (секторального), регіонального та місцевого розвитку;
- міжсекторальне партнерство та залучення зацікавлених сторін;

- державна підтримка та стимулювання вітчизняних суб'єктів господарювання, які здійснюють модернізацію виробництва, спрямовану на зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище.

В Україні ще не сформувалася національна система екологічного управління в її європейській системній цілісності державного, громадського і корпоративного (бізнесового) екологічного управління. Нині домінує державна система управління у галузі охорони навколишнього природного середовища, повноваження і функції якої визначені Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [4].

Держава фактично «монополізувала» екологічну відповідальність, що призвело до послаблення відповідальності природокористувачів – суб'єктів господарювання і власників землі, основних фондів. Є певні суперечності між масштабами зміни власності (приватизації) і збереженням, домінуванням адміністративної відповідальності за екологічну шкоду. Цей визначальний чинник

стримує процес формування національної системи екологічного управління на європейських засадах.

Специфіка сьогоденної ситуації полягає в тому, що накопичувані десятиліттями екологічні проблеми необхідно вирішувати в зовсім інших політичних та економічних умовах. У зв'язку з цим надзвичайно актуальними є еколого-економічні дослідження трансформаційних процесів, наукове обґрунтування стратегії екологічної політики, розробка теоретико-методичних основ формування регіональних систем екологічної безпеки.

Суть та зміст екологічної політики необхідно розглядати крізь призму більш широкого поняття – регіональної політики. Водночас, зміщуючи акценти економічних реформ у регіони, держава аж ніяк не повинна знімати з себе відповідальність за їхній соціально-економічний та екологічний стан. Звичайно, в такому випадку виникає проблема пошуку компромісу між регіональними інтересами держави і місцевими інтересами регіону. Саме на балансі цих інтересів і повинна ґрунтуватись регіональна політика.

Отже, потреба здійснення регіональної екологічної політики виникає тоді, коли в умовах диверсифікованого екологічного простору стає очевидною низька результативність уніфікованих механізмів регулювання стану довкілля.

*Регіональна екологічна політика* – це система цілей і дій, що реалізуються органами державної влади і місцевого самоврядування, спрямованих на збереження довкілля та забезпечення екологобезпечних умов життєдіяльності населення за допомогою методів, що враховують специфіку територій [10].

Зміст регіональної екологічної політики розглядається в двох аспектах. Перший – це екологічна політика держави по відношенню до регіонів (державна регіональна екологічна політика), другий – екологічна політика, яка здійснюється регіонами. Перша реалізується центральни-

ми органами державної влади, друга – місцевими органами влади і самоврядування. В цьому плані особливого значення набуває розмежування повноважень між різними гілками влади у сфері природокористування і охорони навколишнього природного середовища.

Компонентну структуру регіональної екологічної політики становить єдність і взаємодія п'яти структурних блоків: науково-інформаційне забезпечення, нормативно-правові акти, виробничо-технічний потенціал, організаційно-економічний механізм, екологічна культура населення.

Науково-інформаційний блок фіксує сам факт екологічного порушення, визначає його причину і пропонує органу управління можливі методи вирішення проблеми. Орган управління через відповідні нормативно-правові акти (рішення) вносить необхідні корективи в основні цілереалізуючі ланки – виробничо-технічний потенціал, організаційно-економічний механізм, систему формування екологічної культури населення.

Зазначимо, що регіональну політику потрібно розглядати крізь призму конкретності інтересів, які вона реалізує. Наскільки специфічними є інтереси регіонів, що відображають історичні, етнічні, природні, економічні, соціальні, культурні особливості територій, настільки конкретно диференційованими є інтереси держави щодо них [7].

За напрямками регіональну політику поділяють на соціальну, промислову, аграрну, екологічну, гуманітарну, науково-технічну (рис. 2).

Відповідно, деякі з цих видів політик мають кілька елементів, тобто самостійних напрямів регулювання важливих територіальних процесів та сфер. Наприклад, у складі регіональної соціальної політики можна виділити політику соціального захисту, житлову, демографічну, урбаністичну, рекреаційну, політику зайнятості. Структурними компо-

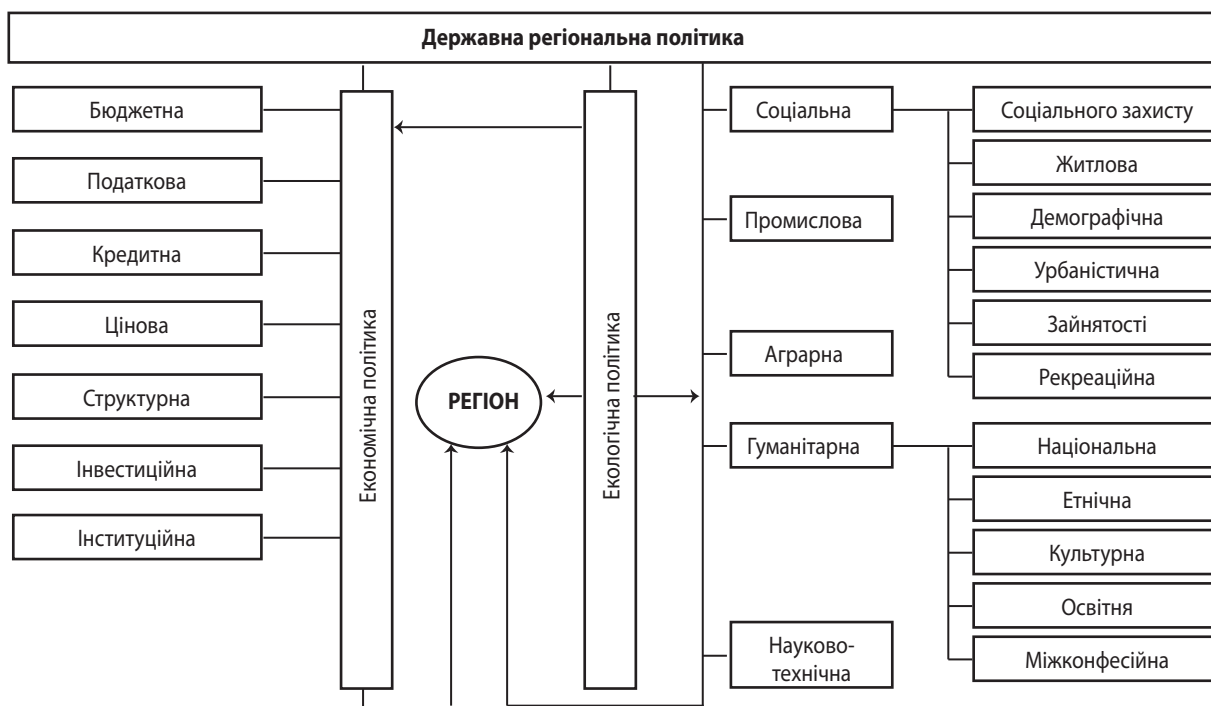


Рис. 2. Місце екологічної політики в системі державної регіональної політики



нентами регіональної гуманітарної політики є національна, етнічна, культурна, освітня, міжконфесійна тощо.

В цьому контексті слід вказати на домінуюче місце екологічної політики в системі регіональної політики, що пояснюється об'єктивною необхідністю екологізації всіх інших складових регіональної політики.

Сучасна регіональна екологічна політика повинна ґрунтуватись на екосистемному підході та полягати у такому:

- розроблення і здійснення регіональних стратегій із залученням цільових індикаторів збереження екосистем з метою подолання сучасних тенденцій щодо їхньої деградації;
- створення комплексної регіональної інфраструктури охорони, оздоровлення і відтворення навколишнього природного середовища та його екосистем (водокористування, землекористування, санітарно-гігієнічна структура, системи поводження з відходами тощо);
- розвиток чистого виробництва, стимулювання екологічного підприємництва, доступність екологічної інформації;
- розроблення регіональних стратегій, покликаних стимулювати зміну нераціональних регіональних структур споживання, з урахуванням місцевих культурних традицій.

Основні тенденції розвитку регіональної політики свідчать про те, що приділяється недостатньо уваги на забезпечення екологізації регіональної політики в умовах «зеленого» зростання, якісному відтворенні всіх потенціалів регіонів на еколого-економічних засадах, гармонізації геопросторових відносин між країною та регіонами, що потребує суттєвих змін як в контексті реформування регіональної політики, так і в системі державотворення.

Отже, пріоритетними напрямками регіональної екологічної політики мають стати:

- повна і всеохоплююча інвентаризація джерел забруднення, оцінка екологічної надійності господарських об'єктів і виробничих систем;
- поетапне розгортання робіт щодо створення системи екологічного моніторингу з максимальним використанням існуючих структур і матеріальної бази;
- створення банків екологічної інформації, автоматизація процесів її збору, обробки і аналізу;
- забезпечення ефективного використання коштів природоохоронних фондів, налагодження оптимальних процедур контролю за їхньою діяльністю;
- розширення мережі природоохоронних територій різного рангу, реалізація спільних з сусідніми державами проектів;
- формування розвинутого ринку екологічних послуг: створення аудиторських фірм, екологічних банків, лабораторій, введення екологічного страхування тощо;
- законодавчо-нормативне стимулювання залучення бізнесу і підприємництва до вирішення екологічних проблем;
- розширення і поглиблення конструктивного співробітництва з міжнародними екологічними організаціями, європейськими країнами;

- законодавчо-нормативне забезпечення економіко-правових відносин сторін при вирішенні конфліктних ситуацій між населенням і органами влади, суб'єктами господарювання щодо екологічної безпеки прийнятих рішень і практичних дій;
- здійснення заходів щодо формування екологічної культури населення, активізація екологічної освіти і виховання, створення цивілізованих процедур інформування населення про стан природного середовища і рівень його безпеки;
- налагодження конструктивної співпраці державних та місцевих органів влади з громадськими екологічними рухами, політичними партіями.

Кардинальне вирішення екологічних проблем, пов'язане зі зменшенням забруднення довкілля і зниженням негативного антропогенного впливу на нього, можливе на основі впровадження новітніх мало- і безвідходних технологій у виробничі процеси, здійснення масштабних заходів по очистці і утилізації шкідливих емісій в природне середовище тощо.

**Висновок.** Розвиток регіонів повинен здійснюватися в рамках єдиної системи стратегічного планування соціо-еколого-економічного розвитку держави, що передбачає реалізацію взаємно погоджених дій державних органів управління, регіональних органів управління й органів місцевого самоврядування.

На сучасному етапі розвитку України метою державної регіональної політики повинно бути створення умов, що дадуть можливість регіонам повністю реалізувати наявний потенціал, зробити максимальний внесок у національну економіку, здобути конкурентні переваги на зовнішньому ринку.

Регіональна екологічна політика як невід'ємна складова сталого розвитку потребує розв'язання проблем збереження довкілля. Це передбачає вдосконалення інституційних та організаційних засад господарювання, підвищення суспільної свідомості і актуалізацію екологічних пріоритетів життєдіяльності, створення умов для раціонального використання місцевих ресурсів на всіх рівнях – від регіону до держави.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 р.: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
3. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 26.06.1991 р. № 1268 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
5. Галушкіна Т. П. Регіональні пріоритети екологічної політики (на прикладі Одеської області) / Галушкіна Т. П., Яцков А. В. // зб. наук. праць/ Луцький національний тех. університет (Випуск 7/27) – Луцьк, 2010. – С. 125–138.

6. Герасимчук З. В. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика: монографія / З. В. Герасимчук, Г. В. Поліщук. – Луцьк (Волин. обл.), 2011. – 514 с.

7. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: [монографія] / за ред. З. С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 820 с.

8. Державне управління регіональним розвитком України: [монографія] / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. – К.: НІСД, 2010. – 288 с.

9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: Центр учб. л-ри, 2011. – 439 с.

10. Кравців В. С. Регіональна екологічна політика в Україні (теорія формування, методи реалізації): монографія / В. С. Кравців; НАН України, Ін-т регіональних досліджень. – Л.: Арал, 2007. – 336 с.

Halushkina, T. P., and Yatskov, A. V. "Rehionalni priorytety ekolohichnoi polityky (na prykladi Odeskoi oblasti)" [Regional priorities for environmental policy (for example, Odesa region)]. *Zbirnyk naukovykh prats LNTU*, no. 7/27 (2010): 125-138.

Herasymchuk, Z. V., and Polishchuk, H. V. *Stymuliuvannia staloho rozvytku rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Promoting sustainable development: theory, methodology, practice]. Lutsk, 2011.

Kravtsiv, V. S. *Rehionalna ekolohichna polityka v Ukraini (teoriia formuvannia, metody realizatsii)* [Regional Environmental Policy in Ukraine (theory formation, methods of implementation)]. Lviv: Aral, 2007.

[Legal Act of Ukraine] (2006). <http://zakon.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine]. <http://zakon1.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (2005). <http://zakon.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (1991). <http://zakon4.rada.gov.ua>

## REFERENCES

*Derzhavna rehionalna polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety* [State regional policy in Ukraine: characteristics and strategic priorities]. Kyiv: NISD, 2007.

*Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy* [The state of regional development in Ukraine]. Kyiv: NISD, 2010.

Dovhan, L. IE., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2011.

