

*Іванченко Г. В.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-  
економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця;*

*Міценко Н. Г.,  
д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Широких В. Д.,  
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ**

***Анотація.** В статті розглянуто теоретичні підходи до планування стратегічного розвитку, обґрунтовано алгоритм процесу стратегічного планування територіального розвитку та виокремлено основні етапи розробки та реалізації стратегії економічного розвитку території. Обґрунтовано необхідність діагностики економічного потенціалу регіону на підготовчому етапі та її основні складові. Виділено головні акценти аналізу стану регіональної економіки. Узагальнено принципи та основні вимоги до формування стратегії економічного розвитку території. Запропоновано головні параметри для оцінки розробленої стратегії економічного розвитку території. Визначено переваги, які дозволяє отримати ефективно побудована стратегія економічного розвитку території.*

**Ключові слова:** стратегія економічного розвитку території, принципи планування територіального розвитку, алгоритм процесу стратегічного планування, параметри оцінки стратегії, реалізація стратегії економічного розвитку території.

*Ivanchenko H. V.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and  
Administration of Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade  
and Economics, Vinnytsia*

*Mitsenko N. G.,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade  
and Economics, Lviv*

*Shurokuh V. D.,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING ALGORITHM OF THE TERRITORY'S ECONOMIC DEVELOPMENT**

***Abstract.** In the article the theoretical approaches to strategic development planning are considered, the algorithm of the territorial development strategic planning is substantiated and the main stages of development and implementation of the territory's economic development strategy are outlined. The necessity of diagnosing the economic potential of the region at the preparatory stage and its main components is substantiated. The main accents of the regional economy state analysis are highlighted. The principles and basic requirements for territory's economic development strategy formation are generalized. The main parameters for developed strategy estimation of territory's economic development are offered. The advantages, which allow to receive effectively constructed territory's economic development strategy are determined.*

**Keywords:** territory's economic development strategy, principles of territorial development planning, algorithm of strategic planning process, parameters of strategy evaluation, implementation of territory's economic development strategy.

**Постановка проблеми.** Поглиблення світових інтеграційних процесів і загострення територіальної конкуренції актуалізують оновлення механізмів стимулювання економічного розвитку регіонів України. Щоб в умовах глобалізації сформувати успішну відкриту територіальну економічну систему, потрібна добре продумана стратегія, яка дозволяє підвищити ефективність взаємодії в регіоні, формує основу для конструктивного діалогу між представниками підприємницького сектора і державою з метою виявлення проблем розвитку науки і виробництва, виокремлення шляхів найбільш ефективної реалізації наявних інвестиційних можливостей, обґрунтування необхідних заходів державної політики, що, своєю чергою, дає поштовх до розвитку регіональної економіки, а, відповідно, й до підвищення її конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні положення, методологічні та методичні основи формування стратегії регіонального розвитку, планування території викладені в роботах О. Амоші, О. Берданової [1], Б. Буркинського, А. Газарян [2], В. Геєця, М. Долішнього, Г. Дробенка [5], М. Лендєла, О. Карого [6], В. Куйбіди [7-8], В. Пархоменка [13], Т. Уманець [14], Ю. Шарова [16] та ін. Аналіз економічної літератури дає підстави стверджувати, що в сучасних теоретичних і прикладних дослідженнях регіонального управління значна увага приділяється питанням розробки, обґрунтування та реалізації стратегій в процесі стратегічного планування. Зважаючи на доробок авторів, варто зазначити, що відсутність чіткого алгоритму формування стратегії є одним із стримуючих факторів ефективного розвитку території.

**Постановка завдання** полягає в дослідженні сучасного стану та проблем розробки стратегії економічного розвитку на рівні регіону, обґрунтуванні алгоритму процесу стратегічного планування економічного розвитку території.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших особливостей, які необхідно враховувати в процесі територіального планування. Саме тому на території розробляється не один, а низка планових документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення, а разом вони формують цілісну систему планування територіального розвитку. Обов'язковими для розробки, базовими видами планових документів на місцевому рівні є: стратегії територіального розвитку; просторові програми (Генеральні плани населених пунктів); щорічні програми соціально-економічного та культурного розвитку територій. Стратегії та щорічні програми розвитку економіки спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя. Просторові програми (Генеральні плани) стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Усі види документів тісно пов'язані між собою,

сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування території.

В Україні, як і в інших країнах, активно впроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Розробка довгострокового стратегічного документа необхідна для визначення діючих тенденцій і закономірностей місцевого розвитку, формування на цій основі сценаріїв перспективного соціально-економічного та екологічного розвитку територій, визначення етапів і термінів досягнення місцевих пріоритетів. Стратегія економічного розвитку території – це взаємоузгоджений комплекс дій, які здійснюються для досягнення поставлених цілей з формування ефективної території з урахуванням існуючого ресурсного потенціалу, факторів та обмежень зовнішнього середовища. Вона являє собою ділову концепцію (бізнес-концепцію), направлену на створення реальних конкурентних переваг території, які здатні зберігатися тривалий час.

В сучасних умовах стратегічне планування регіонального розвитку в Україні базується на Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [4]. Її розробка та прийняття були обумовлені низкою обставин екзогенного та ендегенного характеру, які суттєво змінили умови розвитку країни та окремих територій:

- недосконалість існуючої державної регіональної політики;
- анексія Криму, негативний вплив військових дій та нестабільності політичної ситуації на економічний розвиток східних регіонів України;
- важливість врахування впливу таких світових тенденцій просторового розвитку, як: урбанізація, депопуляція села, зміна системи розселення; загальна відкритість світу до руху робочої сили; фінансово-економічна криза, обмеженість ресурсів, зростання світової потреби у продовольстві, орієнтація на території, які є найбільшими виробниками продовольства;
- необхідність розробки в умовах євроінтеграції стратегічних орієнтирів розвитку відповідно до європейських стандартів на період, що синхронізується з плановими та бюджетними циклами Євросоюзу [4].

Зауважуючи, що згадана Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року змінила попередню *Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року*, деякі науковці стверджують, що "...концепція стратегічного планування регіонального розвитку в Україні з урахуванням найкращих практик країн Європейського Союзу наразі лише формується" [2, с. 35], та наголошують на слабких місцях в організації та інформаційно-методичному забезпеченні стратегічного планування. А. Бойко виділяє серед основних чинників низької результативності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні "формальне сприйняття Стратегії як документа, що визначає основні напрями та пріоритети розвитку на тривалу перспективу; нехтування ключовими принципами розробки та реалізації стратегії; недостатнє кадрове забезпечення та низький рівень володіння

інструментарієм стратегічного планування; закріплення відповідальності за розробку та реалізацію Стратегії виключно за органами влади; формальний підхід до оцінювання результативності реалізації стратегії регіонального розвитку” [2, с. 30].

Разом з тим, звертаючи увагу на недосконалість та недоліки в державній регіональній політиці, вважаємо, що за період незалежності України було накопичено й певний досвід стратегічного регіонального управління. О. О. Лукашов акцентує, що “сучасна регіональна влада вже достатньо спроможна формулювати життєздатні стратегії свого розвитку, що “синхронізовані” з глобальними економічними трендами і навіть проектами, містять просторову проекцію на національні стратегічні пріоритети України й істотно впливають на економічні процеси та порядок денний на субнаціональному рівні з використанням різних інструментів державного управління” [9, с. 2].

Підкреслимо, що розробка стратегії є складним процесом, крім того, як свідчить аналіз фахової літератури, єдиного підходу до порядку її формування не існує. Слід зазначити, що послідовність процесу прийняття кожного конкретного рішення стосовно формування стратегії економічного розвитку території багато в чому визначається особливістю ситуації, спеціалізацією, специфікою підприємств, що здійснюють господарську діяльність, а тому на кожному етапі планування набір процедур може змінюватися, залишаючи незмінною лише загальну технологію процесу. Підтримуємо думку Г. О. Ніколенка стосовно того, що методіку стратегічного планування розвитку територіальної громади необхідно обирати та розробляти на основі прагматичного відбору елементів різних концепцій і методик та їх синтезу з метою забезпечення необхідної гнучкості, відносної свободи дій у виборі механізму та інструментів реалізації стратегії в специфічних соціально-економічних умовах життєдіяльності територіальної громади [11].

З огляду на це та інші дослідження [5; 13; 16] нами розроблено алгоритм процесу стратегічного планування економічного розвитку території, що передбачає логічну послідовність здійснення процесу планування та враховує можливість коригування дій у разі прийняття необґрунтованих рішень та виявлення неефективності розвитку території (рис. 1).

На першому етапі відбувається оцінка досягнутого рівня розвитку території за допомогою використання системи показників економічного і соціального розвитку (система показників повинна бути сформована максимально репрезентативно, а самі показники коректно розраховані на основі достовірної інформаційної бази). І хоча Т. Уманець зауважує, що “в науковій літературі останніх років можна зустріти найрізноманітніші думки з приводу оцінки соціально-економічного розвитку регіону” [14, с. 6], вважаємо, що на особливу увагу тут заслуговує діагностика економічного потенціалу регіону та рівня управління ним, яка може здійснюватися за допомогою визначення загального

рівня економічного розвитку, а також за компонентною оцінкою окремих складових потенціалу та ступеня їх використання. У функціональному складі економічного потенціалу регіону слід розглядати такі елементи, як: природно-просторовий, економічний, трудовий, науково-інформаційний, інноваційно-інвестиційний, організаційно-управлінський потенціал.

Аналіз дає змогу визначити такі характеристики, як: місткість розміщених ресурсів і виробництва, ефективність ресурсних обмежень, сприйнятливість регіону до інновацій, ступінь використання наявних ресурсів або потенціалу, тенденції економічного зростання та зміни соціально-економічних параметрів. Важливим є також аналіз взаємопов’язаності регіонального комплексу, що окреслює його відносну автономність або, навпаки, залежність від інших регіонів, тобто характер міжрегіональних зв’язків. Оцінка рівня економічного розвитку регіону дозволяє зробити висновок про те, наскільки розвинене середовище для роботи бізнес-структур, сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності та про ризики, з якими стикаються власники бізнесу в регіоні.

На другому етапі відбувається оцінка галузевої спеціалізації та пріоритетних напрямів розвитку регіональної економіки, що дозволяє визначити галузі, які є найбільш привабливими для інвесторів, найбільш перспективні ринки продукції, галузі, в яких існує незадоволений попит, а також можливості для розвитку суміжних галузей. Співвідношення наявних галузей кожної з груп діяльності має значення для визначення перспектив подальшого розвитку регіону. Також аналіз галузевої специфіки регіону дозволяє визначити ризики, властиві економіці регіону в разі його спеціалізації у певних видах діяльності. З метою проведення ґрунтового аналізу регіональної економіки ми пропонуємо здійснювати його за наступними складовими: дослідження чисельності та зайнятості населення в розрізі галузей; аналіз обсягу та галузевої структури інвестицій; оцінка екологічної ситуації в регіоні; аналіз стану промисловості; аналіз стану сільського господарства; оцінка стану транспорту і логістики; аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності; аналіз стану внутрішньої торгівлі; аналіз стану сфери обслуговування тощо. Таке дослідження дозволяє визначити базові для регіону галузі, які, як правило, є основними експортерами, підтримують інші сфери і виробництва.

Подальші етапи аналітичного дослідження пов’язані з визначенням сильних і слабких сторін зовнішнього середовища, переваг і можливостей, детермінантів розвитку території. Вивчення зв’язків між наукою, бізнесом, владою, територіальною громадою як головних стейкхолдерів, їх інтересів та цілей в економічному розвитку території дозволяє оцінити узгодженість останніх, виявити проблеми розвитку території в умовах євроінтеграції та обґрунтувати доцільність розробки стратегії економічного розвитку території для їх вирішення.

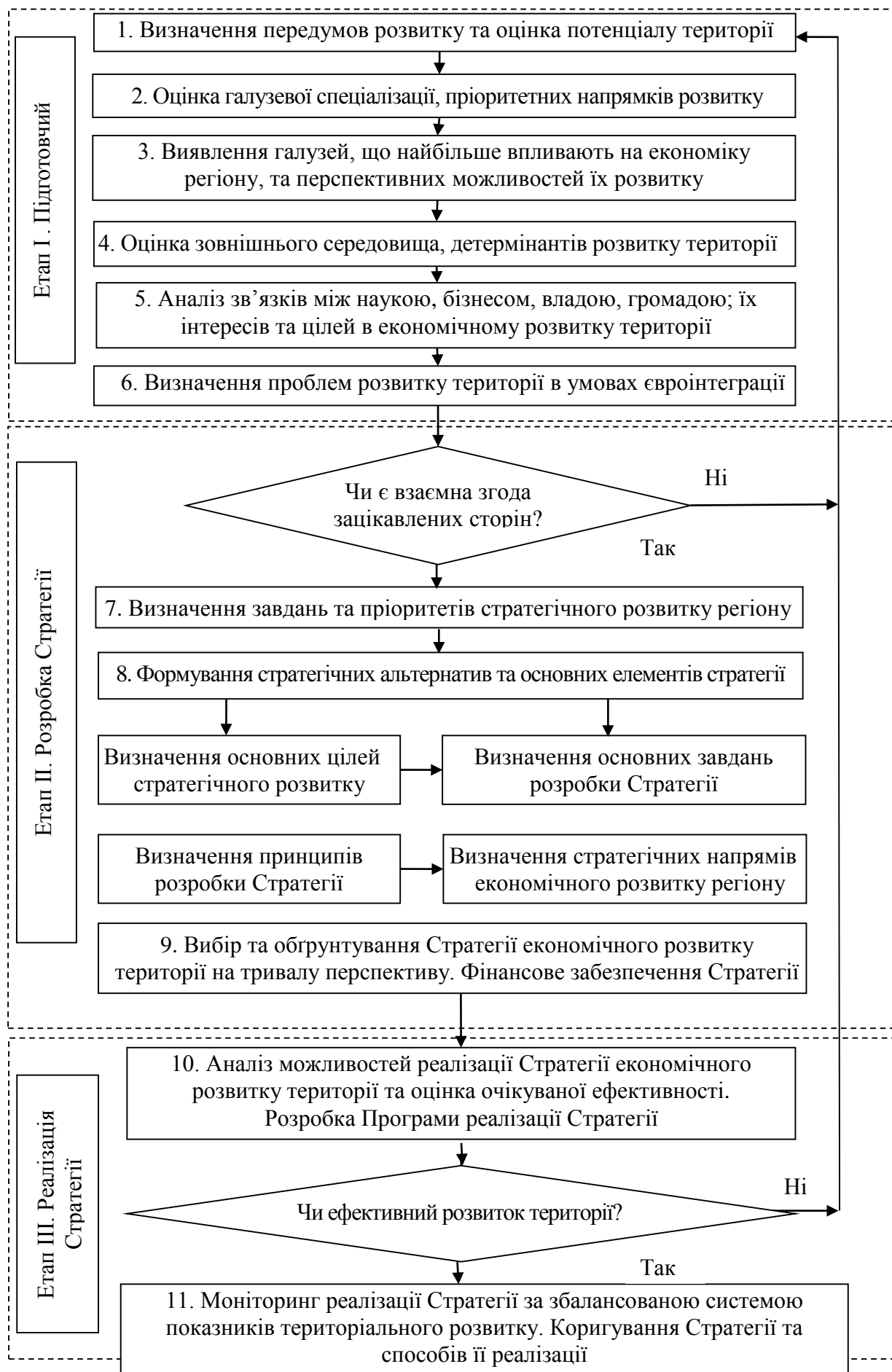


Рис. 1. Алгоритм стратегічного планування економічного розвитку території

Наступним кроком є створення механізму формування стратегії економічного розвитку території, що включає сукупність цілей, завдань, принципів, функцій, методів, важелів та інструментів, які використовуються в процесі її побудови. У формуванні такого механізму пріоритетна роль має належати державі. Державна та регіональна влада повинні взяти на себе координуючу функцію, виступити активним ініціатором і, що важливо, учасником інноваційних проектів територіального розвитку. Механізм формування стратегії покликаний створити умови для інтеграції науки, бізнесу, влади та територіальної громади з метою забезпечення сталого економічного розвитку території.

Стратегію не можна розглядати як просте вибудовування програми під задалегідь поставлені цілі. Еволюція цілей є невід'ємною частиною формування стратегії. Ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій та напрямів, що надає їм узгодженість, збалансованість та сфокусованість на досягненні поставленої мети. Концепція формулює основні цілі та макрозавдання, а стратегія забезпечує їх виконання [8, с. 44].

Узагальнюючи підходи вчених [2; 15], виокремимо основні принципи ефективного стратегічного планування як інструмента забезпечення сталого розвитку регіону:

- чітка ідентифікація цілей, пріоритетів і напрямів розвитку регіону, конкретизація індикативних показників для моніторингу рівня їх досягнення;
- використання системного, ситуаційного та цільового підходів;
- гнучкість: можливість внесення коректив та координації заходів з реалізації стратегії;
- адаптивність до змін в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни, в зовнішньополітичній ситуації;
- обґрунтованість, науковість внаслідок залучення до розробки, крім зацікавлених сторін (представників бізнесу та громадського сектора), кваліфікованих фахівців, вчених, експертів, в т.ч. зарубіжних;
- комплексність: розгляд регіону як складної соціально-економічної системи;
- інформаційна відкритість, об'єктивність та реальність: стратегія повинна базуватися на об'єктивній оцінці наявного потенціалу регіону, рівня його використання та потенційних можливостей у досягненні стратегічних цілей та завдань;
- соціальна відповідальність перед територіальною громадою та суспільством.

При цьому реалізація стратегічного планування передбачає дотримання таких вимог: тривалий горизонт планування (5 і більше років); спрямування плану на подальший розвиток регіону та забезпечення позитивної динаміки; забезпечення максимального використання наявного потенціалу регіону.

Визначення основних цілей та завдань стратегічного розвитку обумовлює ідентифікацію стратегічних напрямів економічного розвитку території. Варто наголосити, що збільшення кількості стратегічних альтернатив утруднює розрахунки та

вибір, а зменшення – знижує обґрунтованість вибору. Тому на даному етапі стратегічного планування важливо: оптимізувати кількість альтернатив вибору й здійснення Стратегії; виключити ті альтернативи, що за даними попереднього аналізу не зможуть бути реалізованими, не відповідають визначеним цілям чи не дадуть бажаних (очікуваних) результатів; визначити витрати та джерела їх покриття; порівняти стратегічні альтернативи за критерієм “витрати – ефективність”. Оцінка розробленої Стратегії економічного розвитку території має провадитися за такими головними параметрами:

- ступінь її узгодженості із зовнішнім середовищем (відповідність розробленої Стратегії прогнозованому розвитку економіки країни, змінам кон'юнктури товарного та фінансового ринків);
- рівень внутрішньої збалансованості Стратегії (взаємоузгодженість окремих цілей та цільових показників, достатність фінансового забезпечення для реалізації Стратегії, ефективність й взаємоузгодженість заходів щодо забезпечення її реалізації);
- можливість реалізації Стратегії з урахуванням наявного потенціалу регіону (природно-просторового, економічного, трудового, науково-інформаційного, інноваційно-інвестиційного, організаційно-управлінського);
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією Стратегії (допустимість рівня господарських ризиків для функціонування регіону з позицій можливого розміру фінансових втрат);
- очікувані результати реалізації Стратегії.

Важливими аспектами формування та подальшої успішної реалізації Стратегії є: чітке визначення заходів, направлених на досягнення стратегічних цілей і завдань, в Програмі реалізації Стратегії; реалізація заходів, які приносять швидкі результати та надають упевненості у загальному успіху; постійне інформування зацікавлених сторін про виокремлення (коригування) поточних цілей та досягнуті результати; чітке визначення обов'язків та виконавців за окремими розділами Програми реалізації Стратегії; точне дотримання проміжних часових рамок; визначення проміжних критеріїв та відповідних пунктів на шляху до визначених пріоритетів розвитку території.

Перехід до етапу реалізації Стратегії передбачає оцінку ефективності та моніторинг реалізації Стратегії за збалансованою системою показників територіального розвитку. Налагоджена система постійного моніторингу стану виконання заходів Програми реалізації Стратегії необхідна для своєчасного коригування Стратегії та способів її реалізації.

Ефективно побудована стратегія економічного розвитку території дозволить отримати наступні переваги: виокремити конкретні цілі та перспективні напрями економічного розвитку території; оцінити сильні та слабкі сторони економіки регіону з позицій конкурентів, можливостей, обмежень та змін навколишнього середовища; скоординувати діяльність всіх стейкхолдерів щодо забезпечення внутрішніх та зовнішніх потреб територіального розвитку; встановити взаємозв'язки, що сприятимуть

посиленню конкурентних позицій території; забезпечити раціональний розподіл обмежених економічних ресурсів; використати планування, організацію, управління та контроль як функції регіональної системи стратегічного менеджменту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Стратегічне планування дозволяє узгодити діяльність науки, підприємницьких структур, територіальної громади та органів місцевої влади, оптимально використати наявний економічний потенціал та переваги території. Основними етапами розробки та реалізації Стратегії економічного розвитку території є: визначення передумов та детермінантів розвитку; оцінка галузевої спеціалізації, пріоритетних напрямків розвитку, потенціалу території; аналіз зв'язків між наукою, бізнесом, владою, громадою, їх інтересів та цілей в економічному розвитку території; визначення завдань та пріоритетів стратегічного розвитку регіону; обґрунтування Стратегії економічного розвитку території та її фінансове забезпечення; розробка Програми реалізації Стратегії; організація системи управління та контролю за реалізацією Стратегії.

Успішна реалізація Стратегії економічного розвитку території дозволить активізувати розвиток науки, запровадити сучасні методи виробництва, забезпечити високий рівень якості та конкурентоспроможність продукції, розширити ринки її збуту (всередині країни та за її межами), збільшити кількість робочих місць і, як наслідок, скоротити трудову міграцію, підвищити рівень життя населення в регіоні.

Подальших досліджень потребує відображення аспектів соціальної відповідальності стейкхолдерів в Стратегії економічного розвитку території.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку / О. Берданова, В. Вакуленко; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К. : ТОВ "Софія-А", 2012. – 88 с.
2. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні / А. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 1. – С. 19-35.
3. Газарян А. Стратегічне планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / А. Газарян. – К. : Largis, 2002. – 100 с.
4. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
5. Дробенко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробенко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. – Львів : Вид-во "СПОЛОМ", 2001. – 118 с.
6. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів : ЗУКЦ, 2007. – 317 с.

7. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи : зб. / В. С. Куйбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов. – К. : Вид-во "Крамар", 2009. – 170 с.

8. Куйбіда В. С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В. С. Куйбіда, Ю. М. Білоконь. – К. : Логос, 2009. – 108 с.

9. Лукашов О. О. Стратегічний розвиток регіону під впливом викликів глобалізації: концептуальна постановка / О. О. Лукашов // Теорія та практика державного управління. – 2016. – № 3(54). – С. 1-6.

10. Мамонова В. В. Концептуальні засади створення нової національної системи планування розвитку регіонів / В. В. Мамонова // Управління сучасним містом. – 2002. – № 1-3 (5). – С. 43-49.

11. Ніколенко Г. О. Організація стратегічного планування розвитку регіонів [Електронний ресурс] / Г. О. Ніколенко. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/konfer27/827.pdf>.

12. Нудельман В. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. – К. : Вид-во "Дата Банк Україна", 2002. – 232 с.

13. Пархоменко В. Громада планує майбутнє: практи. посіб. зі стратегічного планування розвитку міст / В. Пархоменко, В. Прошко // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 2. – С. 1-20.

14. Уманець Т. В. Методологія оцінки регіонального економічного розвитку в умовах трансформації економіки України : дис. ... доктора екон. наук : 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" / Т. В. Уманець. – Одеса, 2008. – 387 с.

15. Чухно І. А. Стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку регіону [Електронний ресурс] / І. А. Чухно. – Режим доступу : <https://repo.knmu.edu.ua>.

16. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях / Ю. П. Шаров. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 56 с.

## REFERENCES

1. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), *Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku, DESPRO, TOV "Sofyia-A"*, Kyiv.
2. Bojko, A. (2017), *Planuvannya regional'nogo rozvytku v Ukraini, Visnyk KNTEU, vol. 1, s. 19-35.*
3. Hazarian, A. (2002), *Stratehichnoe planuvannya v mestnom samoupravlenyy, Largis, Kyiv.*
4. Derzhavna strategiia regional'nogo rozvytku na period do 2020 roku [Online], available at : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
5. Drobenco, H. O., Brusak, R. L. and Svyrskiy, Yu. I. (2001), *Stratehichne planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad, SPOLOM, L'viv.*
6. Karyj, O. (2007), *Stratehichne planuvannya rozvytku mista, ZUKTs, L'viv.*

7. Kujbida, V. S., Negoda, V. A. and Tolkovanov, V. V. (2009), Regional'nyj rozvytok ta prostorove planuvannia terytorij: dosvid Ukrainy ta inshykh derzhav-chleniv Rady Yevropy, Kramar, Kyiv.
8. Kujbida, V. S. and Bilokon', Yu. M. (2009), Terytorial'ne planuvannia v Ukraini: ievropejs'ki zasady ta natsional'nyj dosvid, Lohos, Kyiv.
9. Lukashov, O. O. (2016), Strategichny`j rozvy`tok regionu pid vply`vom vy`kly`kiv globalizaciyi: konceptual'na postanovka, Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya, vol. 3(54), s. 1-6.
10. Mamonova, V. V. (2002), Conceptual basis for the creation of a new national regional development planning system, Management of a Modern City, vol. 1-3 (5), s. 43-49.
11. Nikolenko, G. O. Organizaciya strategichnogo planuvannya rozvy`tku regioniv [Online], available at : <https://www.sworld.com.ua/konfer27/827.pdf>.
12. Nudel'man, V. and Sanzharovs'kyj, I. (2002), Rozrobka Stratehii rozvytku terytorial'noi hromady: zahal'ni zasady metodyky, Data Bank Ukraina, Kyiv.
13. Parkhomenko, V. and Proshko, V. (2000), Hromada planuie majbutnie: Praktychnyj posibnyk zi stratehichnogo planuvannia rozvytku mist, Self-government's Aspects, vol. 2, s. 1-20.
14. Umanets', T. V. (2008), Methodology for assessing regional economic development in the conditions of transformation of the Ukrainian economy: synopsis of a thesis for a doctor of economic science: spec. 08.00.05, Odesa, 387 p.
15. Chuxno, I. A. Strategichne planuvannya yak instrument zabezpechennya stalogo rozvy`tku regionu [Online], available at : <https://repo.knmu.edu.ua>.
16. Sharov, Yu. P. (2004), Stratehichne planuvannia ta realizatsiia polityky na tsentral'nomu, rehional'nomu ta mistsevomu rivniakh, Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv.