

## МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЯК ГОЛОВНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

L. Sotnichenko,  
Ph.D., Associate Professor, Odessa National Maritime Academy

### MONITORING AND ESTIMATION AS MAIN TOOLS OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT DEVELOPMENT OF THE REGIONAL INFRASTRUCTURE

*У статті обґрунтовано необхідність та доцільність проведення моніторингу та оцінки управління розвитком інфраструктури регіону. Наведено типи моніторингу: моніторинг ситуації та моніторинг процесу. Наведено принципи, за якими має проводитися моніторинг. Підкреслено, що оцінювання є невід'ємною специфічною складовою управління й перелічені його завдання. Зауважується, що моніторинг та оцінювання представляють собою інструменти механізму управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону. Обґрунтовано застосування комплексного підходу до проведення оцінювання управління розвитком інфраструктури, названо його критерії: комплексність, швидкість, точність, універсальність. На підставі проведених досліджень розроблено спосіб комплексної оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону. Для найбільш повної і достовірної оцінки пропонується використовувати системний підхід, що забезпечить максимальний облік елементів, що складають транспортний потенціал регіону, виявить його потенційні можливості. Підкреслюється важливість та необхідність визначення секторів оцінювання. На основі проведеного експертного оцінювання пропонуються відповідні сектори та наводиться стисла їх характеристика. Дослідження існуючих методик оцінки управління інфраструктурою, дозволили виділити ряд індикаторів (показників), що характеризують результати управління транспортною інфраструктурою регіону за визначеними секторами. Запропоновано визначення стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону, котре ґрунтується на різниці площ прямокутників: між площею ідеального стану і фактичними результатами оцінки. Прямокутник оцінки дозволяє наочно продемонструвати рівень стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону для прийняття управлінських рішень.*

*The necessity of realisation monitoring of management is reasonable by development of an infrastructure of region in the article. Monitoring types are resulted: monitoring of a situation and process monitoring. Principles according to which monitoring should be carried out are resulted. It is underlined that estimation is the integral specific component of management and its problems are transferred. It is noticed that monitoring and estimations represent tools of a controlling mechanism development of infrastructural maintenance of region. Application of the complex approach to realisation of estimation of management by infrastructure development is reasonable, its criteria are named: integrated approach, speed, accuracy, universality. On the basis of the conducted researches the image of a complex estimation of management is developed by infrastructural maintenance of region. For the most complete and authentic estimation it is offered to use the system approach which will supply the maximum account of elements which make transport potential of region, will reveal its potential possibilities. Importance and necessity of definition of sectors of estimation is underlined. On the basis of the conducted expert estimation corresponding sectors are offered and their short characteristic is resulted. Research of existing techniques of an estimation of management by an infrastructure, have allowed to allocate a number of indicators (indicators) that results of management of a transport infrastructure of region behind certain sectors characterise. Stating of management by development of infrastructural maintenance of region which is based on distinction of the areas of rectangles is offered: between the area of an ideal condition and actual results of an estimation. The estimation rectangle allows to demonstrate visually level of a condition of management of development of infrastructural maintenance of region for acceptance of administrative decisions.*

*Ключові слова: моніторинг і оцінка, механізм керування, алгоритм оцінювання, сектори оцінки, комплексний підхід.*

*Key words: monitoring and an estimation, a controlling mechanism, algorithm of estimation, sectors estimation, the complex approach.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону повинне ґрунтуватися на об'єктивній інформації, котру можна отримати шляхом організації моніторингу ситуації в галузі.

Оцінку управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону слід проводити для виявлення рівня його ефективності, удосконалювання окремих елементів, поліпшення характеристик, зростання конкурентоспроможності регіону.

Отже, досягнення цілей механізму управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону та реалізації стратегічних програм розвитку його інфраструктури, створення можливості своєчасно відслідковувати та коригувати відхилення у ході виконання завдань необхідно розробити ефективну систему зворотного зв'язку шляхом запровадження моніторингу та оцінювання.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розгляд процедур моніторингу та оцінки управління розвитком інфраструктури регіону як головних інструментів механізму управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Моніторинг та оцінка є невід'ємними складовими теоретичних та практичних розробок багатьох науковців: Воронкової А., Родіонова О., Боврона Б., Вігода А., Берданова О., Євтухова Т., Легенько Ю., Мамонової В. та ін.

Способи оцінки та організація моніторингу багато в чому залежать від особливостей та специфічних рис галузі, що підлягає дослідженню. Виникає необхідність в пошуку комплексного підходу до проведення оцінки стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Моніторинг — це постійний процес збору даних про процес і показники виконання заходів, що досягаються у ході реалізації механізму управління, виконання програм розвитку інфраструктури, прийнятих в рамках цього механізму, реалізації інфраструктурних проектів. Дані, отримані в процесі моніторингу, можуть бути основою для проведення оцінки ефективності таких програм у рамках дії механізму

Виділяють два основні типи моніторингу [1; 2]:

1. Моніторинг ситуації, коли визначається факт зміни умов чи незмінний стан справ. Це також передбачає збір інформації про загальні тенденції інфраструктурного розвитку, зміни державної інфраструктурної політики, інституційні зміни тощо.

2. Моніторинг процесу передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми та досягнення конкретних коротко- та середньострокових результатів.

Моніторинг має бути об'єктивним і прозорим; джерелом забезпечення громадськості та установ, котрі фінансують реалізацію інфраструктурних проектів, необхідною інформацією; системним і постійним — тобто забезпечувати постійний збір та аналіз інформації упродовж періоду життєвого циклу інфраструктурних проектів. Збір та аналіз інформації має бути організаційно забезпеченим на основі затвердженої методології й згідно з планом; таким, що забезпечує впровадження механізму управління інфраструктурним забезпеченням регіону згідно з наміченим планом, надаючи інформацію щодо проблем, які необхідно усунути, та щодо своєчасності реалізації механізму; корисним і таким, що використовується, інформація, зібрана за допомогою системи моніторингу, має давати змогу керівництву приймати своєчасні й правильні рішення; таким, що допомагає встановлювати цілі й індикатори для всіх коротко-, середньо- та довгострокових результатів [2—4].

Оцінювання є невід'ємною специфічною складовою управління, що виконує такі завдання: з'ясувати на якому етапі стадії, що відбувається із реалізацією стратегії розвитку інфраструктурного забезпечення регіону, і вчасно запроваджувати коригуючі заходи; визначати, якою мірою діяльність у рамках реалізації стратегії плану досягає заздалегідь визначених цілей, особливо для ухвалення рішень про те, чи варто продовжувати виконання того чи іншого заходу (проєкту); випробувати нові підходи до виконання програм у рамках стратегії шляхом реалізації пілотних проєктів із подальшим оцінюванням їх результатів (перевірка нових ідей); визначати, яка з версій оперативних програм

чи проєктів забезпечує кращі результати, щоб згодом її було прийнято як робочу (вибір найкращого варіанта з кількох альтернатив); добиватися розуміння необхідності подальшого фінансування проєкту в рамках стратегії розвитку регіону (ухвалення рішення про продовження фінансування).

Оцінювання — це не одноразовий захід, проте здійснюється в міру виникнення необхідності глибшого й масштабнішого аналізу взаємозв'язку між проблемами та запитамі зацікавлених сторін, на задоволення яких спрямовані заходи механізму управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону.

Отже, моніторинг та оцінювання представляють собою інструменти механізму управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону.

Моніторинг стану управління інфраструктурним забезпеченням регіону здійснюють з метою забезпечення органів регіонального управління, а також всіх зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність результатів в досягненні цілей та реалізації завдань механізму управління. Іншими словами, це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи транспортного потенціалу інфраструктури регіону протягом відповідного періоду задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків тощо [3—5].

Отже, моніторинг — це процес відстежування або вимірювання того, що відбувається в інфраструктурному секторі регіону, він є комбінацією внутрішнього моніторингу покликаного перевіряти ступінь просування за обраними стратегічними напрямками до головної мети механізму управління та досягнення окремих цілей, та зовнішнього моніторингу, який передбачає збір інформації щодо ширшого контексту, як-от зміни в законодавстві країни, державної політики, ситуації в галузях та довколишніх регіонах, що мають стратегічне значення для інфраструктури цього регіону, тенденції та динаміка соціально-економічного розвитку регіону, інституційні зміни тощо, та забезпечує впровадження механізму управління розвитком інфраструктурного забезпечення відповідно до інтересів і можливостей зацікавлених сторін регіону.

Крім показників, моніторингом повинні охоплюватись програми, розвитку інфраструктури, інфраструктурні проєкти. Звичайно, така інформація повинна бути чесною і відвертою.

Розглянуті методика не давали можливості для повного і точного аналізу ситуації у регіоні і встановленню стану інфраструктурного забезпечення регіону. Поряд з цим при проведенні оцінки одним з головних факторів є обмеження часу, оскільки це має вплив на швидкість прийняття управлінських рішень. У результаті виникає необхідність у комплексному підході до проведення оцінювання управління інфраструктурним забезпеченням регіону, критеріями якого є комплексність, швидкість, точність, універсальність.

Оцінка управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону базується на якісному зборі інформації для раціонального регулювання взаємозв'язків у регіоні. Така оцінка обумовлена необхідністю запобігання відставання інфраструктури від вимог часу та потреб регіону, дотримання екологічних норм, стандартів; задоволення потреб різних зацікавлених сторін, як то бізнесу та населення в продукції транспортної інфраструктури; регулювання економічних процесів в регіоні та іншими факторами.

Сьогодні як на рівні Міністерства інфраструктури України, так і на рівні регіонів відсутня комплексна оцінка управління інфраструктурним забезпеченням регіону. У практиці використовується багато кількісних, техніко-економічних показників, які характеризують процеси, що відбуваються в транспортній інфраструктурі. Однак для оцінювання управління регіональною транспортною інфраструктурою існуючі методики не можуть



**Рис. 1. Сектори оцінки управління розвитком інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону**

бути використані у повному обсязі через відсутність їх комплексності й галузевої спрямованості. Аналіз різних методик оцінок управління транспортною інфраструктурою показав, що не існує комплексної методики оцінки всіх його складових. Тому виникає необхідність у розробці комплексної оцінки управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону.

На підставі проведених досліджень розроблено спосіб комплексної оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону. Інформаційною базою розробленого способу оцінки є законодавчі, нормативні та методичні матеріали законодавчої та виконавчої влади; наукові літературні джерела, матеріали опитування експертів в галузі транспортної інфраструктури регіонів.

Для найбільш повної і достовірної оцінки доцільно використовувати системний підхід до оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону, що забезпечить максимальний облік елементів, що складають транспортний потенціал регіону, виявить його потенційні можливості. Системний підхід і комбіноване використання кількісних і якісних оцінок при вивченні транспортної інфраструктури регіону дозволяє комплексно оцінити рівень управління інфраструктурним забезпеченням регіону і реалізувати її можливості. Тому оцінка кожного цільового сектору, повинна вестися за низкою вхідних і вихідних параметрів, а зіставлення цих показників дозволить одержати необхідну оцінку. Якщо загальні принципи, регламенти або стандарти оцінки управління інфраструктурою не задовольняють потреби регіону або взагалі не існують через індивідуальність складових транспортного потенціалу, то регіону варто встановити і впровадити власні пріоритети і критерії оцінки управління транспортною інфраструктурою. Застосування внутрішніх критеріїв ефективності функціонування транспортної інфраструктури, поряд з аналізом та оцінками інших регіонів, допомагає у встановленні власних цілей і завдань. Оцінку управління розвитком інфраструктурним забезпеченням регіону варто проводити з урахуванням передумов та факторів, що впливають на її діяльність, і визначених у дослідженні показників.

Одним із принципових питань проведення будь-яких оцінювань є визначення секторів оцінювання. На підставі вивчення закордонного досвіду, досягнень дослідників України, проведених досліджень і опитувань у даній сфері було виявлено, що оцінку управління інфраструктурним забезпеченням регіону доцільно проводити за наступними секторами, представленими на рисунку 1.

Оскільки для повноти оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону враховано критерій комплексності, тому увагу сфокусовано на головних складових управління інфраструктурою.

Оцінка управління розвитком інфраструктурним забезпеченням регіону повинна охоплювати декілька секторів, котрі характеризують управління та є цільовими установами його здійснення. Саме ці сектори й визначають можливості регіону здобути стійкі конкурентні позиції. Відсутність розвинутої транспортної інфраструктури перешкоджає широкому залученню сучасного новітнього виробництва, його технічного та технологічного оновлення, широкого залучення до процесу виробництва ресурсної бази окремих регіонів, посилення зв'язків між виробничими та обслуговуючими

галузями, укріплення господарських зв'язків між віддаленими та проблемними територіями та районами країни.

Дослідження існуючих методик оцінки управління інфраструктурою, дозволили виділити ряд індикаторів чи показників, що характеризують результати управління транспортною інфраструктурою регіону за визначеними вище секторами.

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать показники. Це показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів.

Прямі індикатори застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та зручніший для безпосереднього застосування.

Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження): не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість обслуговування, організаційний розвиток тощо; може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою; може бути вимірним лише з пліном значної кількості часу по завершенні заходу/програми [1; 5].

Таким чином, враховуючи вищевказані методичні вказівки, охарактеризуємо кожний сектор оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону з різним ступенем деталізації за відповідними індикаторами та показниками.

**Транспортний потенціал.** Транспортний потенціал характеризується системою показників, котра відзеркалює його унікальність та неповторність, враховує техніко-економічні та інші особливості. Багато показників є загальними для всіх складових елементів транспортного потенціалу: обсяги перевезення вантажів, т; вантажооборот, т км; обсяг перевезення пасажирів, пас.; пасажирооборот, пас. км. В оцінці транспортного потенціалу також використовують показники транспортної забезпеченості та доступності, що відображають рівень транспортного обслуговування господарських об'єктів і населення й залежать від довжини мережі шляхів сполучення, їх пропускної й провізної спроможності, конфігурації розміщення транспортних ліній і інших факторів. Очевидно, що показники тим вище, чим більш розвинена мережа шляхів сполучення. Україна має найбільш низькі показники транспортної забезпеченості, порівняні тільки з показниками країн Африки й Азії. Це, безумовно, свідчить про низький рівень транспортного обслуговування споживачів у нашій країні й необхідності подальшого розвитку шляхів сполучення України. Отже, оцінювання транспортної забезпеченості та доступності представляє собою визначення рівня задоволення в повному обсязі зростаючих потреб населення в перевезеннях, а також спеціальних вимог. Так, наприклад, з боку громадян з обмеженими можливостями, забезпечення стійкого зв'язку населених пунктів з магістральною мережею транспортних комунікацій, а також забезпечення цінової доступності



**Рис. 2. Алгоритм оцінки стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону**

Інтеграція до світового транспортного простору. Галузь рівня інтеграції до світового транспортного простору та реалізації транзитного потенціалу регіону оцінюється за такими показниками як рівень забезпечення доступу регіональних постачальників транспортних послуг на закордонні ринки, посилення ролі України у формуванні міжнародної транспортної політики й перетворення експорту транспортних послуг в один з найбільших джерел доходів регіонів країни.

Безпека та екологічність. Оцінка рівня безпеки та екологічності транспортної інфраструктури проводиться за наступними показниками: ступінь безпеки руху, польотів і судноплавства, ступінь забезпеченості ефективної роботи аварійно-рятувальних служб, підрозділів цивільної оборони, спеціальних служб, досягнення безпечного рівня функціонування інфраструктурних об'єктів транспорту, рівень зниження забруднення навколишнього середовища від роботи транспортної інфраструктури.

Інформаційне забезпечення. Розвиток інформаційного забезпечення механізму управління регіональною інфраструктурою для досягнення його конкурентоспроможності у буде здійснюватися за рахунок створення єдиного інформаційного середовища транспортного комплексу й аналітичних інформаційних систем для підтримки управління розвитком і регулювання процесів функціонування транспортного комплексу.

Фінансування. Фінансування в управлінні розвитком інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону є частиною загальної системи фінансування на державному рівні. На цю сферу виділяють кошти з державного бюджету, бюджетів регіональних структур, приватні інвестори, але головне фінансування здійснюється за рахунок власних коштів підприємств транспортної інфраструктури. Отже, в оцінці цього напрямку повинні бути використані показники фінансової діяльності інфраструктурних підприємств регіону, інвестиційна політика та клімат в державі, інвестиційна привабливість регіону й та ін.

Таким чином, оцінка управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону проводиться й аналізується в декількох секторах за низькою кількістю показників, що характеризують кожний з секторів оцінки. Оцінку управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону можливо проводити за допомогою кількісних і якісних параметрів. Кількісні характеристики визначають повноту використання ресурсів, що залучені до інфраструктурної галузі, за всіма складовими: водний, повітряний, залізничний та автомобільний транспорт. Якісні характеристики визначають активність використання та якість інфраструктурного забезпечення регіону. У результаті анкетування підприємств транспортної інфраструктури Азовсько-Чорноморського регіону були виявлені показники для оцінки управління інфраструктурним забезпеченням регіону. Частина показників була запропонована учасникам опитування з літературних джерел, частина — з авторських розробок, частина показників для оцінки була запропонована керівниками підприємств. Критерієм відбору показників була широта їх охоплення, комплексність і галузева приналежність.

Процедура проведення оцінки стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону представлена на рисунку 2.

Практичне застосування даного способу дозволить керівництву регіональних органів влади оцінити стан управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону. Перевага даного способу оцінки полягає в

послуг транспорту, що мають соціальну значимість й т. ін.

Персонал. Особливе значення для управління розвитком транспортної інфраструктури регіону має вдосконалення системи забезпечення транспортної галузі трудовими ресурсами, які повинні забезпечити проектування й реалізацію проектів розвитку транспортних систем, експлуатації транспортної інфраструктури й транспортних засобів, надання транспортно-логістичних послуг і ін. Управління неможливе без якісних, у достатній кількості високопрофесійних спеціалістів. У зв'язку з чим слід забезпечити підготовку спеціалістів та трудових ресурсів.

Інновації. Наукове забезпечення розвитку інфраструктурного забезпечення регіону передбачає проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт з розвитку транспортної інфраструктури, виконання експериментальних пілотних проектів, що забезпечують відпрацювання методик, механізмів, нормативно-правового, технічного, технологічного, інформаційного забезпечення й інших результатів наукових праць, а також виконання робіт з наукового супроводу впроваджених результатів.

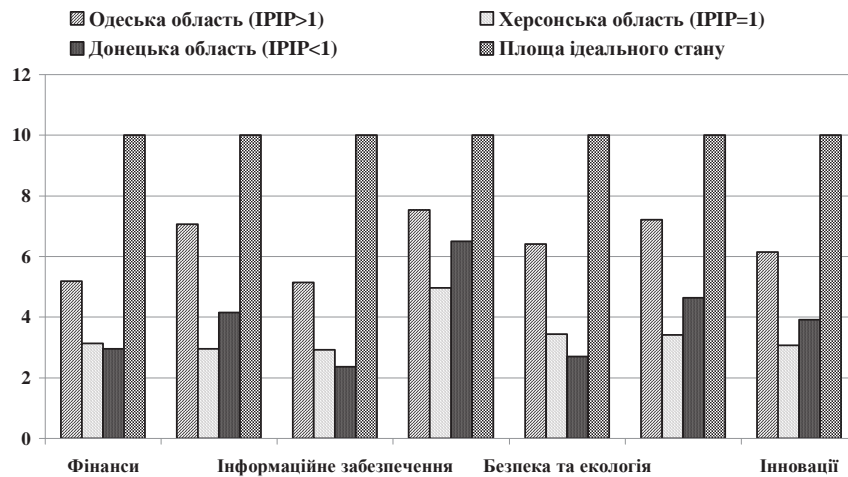


Рис. 3. Ілюстрація площ прямокутників, що використано для оцінки стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення Одеської, Херсонської й Донецької областей

тому, що він поєднує оцінку якісних і кількісних показників різних секторів оцінки. Показники даного способу поєднують відомі наукові, державні й авторські методи.

Досліджуванню підлягали Херсонська, Одеська й Донецька області. Кожна з них відноситься до групи з різним рівнем розвитку інфраструктур (IRIP): відсутність розвитку (IRIP = 1), розвиток (IRIP > 1) та спад (IRIP < 1).

Стан управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону визначається розрахунком узагальнюючого показника, котрий ґрунтується на визначенні різниці площ прямокутників. Різниця площ — це величина, що обчислюється між площею ідеального стану і фактичними результатами оцінки. Чим менше різниця площ, тим кращий стан управління розвитком інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону (рис. 3).

Бажаний стан є математичною площею прямокутника оцінки. Площа кожної групи показників обчислюється як результат отриманої експертної оцінки за сектором і вагового коефіцієнта значущості групи. Розрахунки показників за секторами оцінки дають можливість порівняти сумарні площі прямокутників за секторами і загальну площу ідеального прямокутника. Після проведення оцінки за секторами, можливе одержання наступних результатів оцінки стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону: високий, добрий, середній, задовільний, критичний, незадовільний.

## ВИСНОВОК

Отже, порівнюючи отримані дані, можемо зробити висновок, що Одеська область має середній рівень стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону, Херсонська й Донецька області — задовільний стан. Тому кожна з досліджуваних областей потребує корегуючих заходів, спрямованих на вдосконалення дій щодо управління розвитком інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону.

Прямокутник оцінки дозволяє наочно продемонструвати рівень стану управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону для прийняття управлінських рішень, що дозволяють визначити пріоритети розвитку інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності регіону.

Взагалі, на рівні Міністерства інфраструктури України слід прийняти рішення про організацію постійного моніторингу управління інфраструктурою й варто розробити і підтримувати в робочому стані документально оформлені методики моніторингу, виміру, оцінки й аналізу основних параметрів управління інфраструктурним забезпеченням, що беруть безпосередню участь в формуванні конкурентоспроможності регіонів

й держави. Методику оцінки і внутрішнього моніторингу управління інфраструктурним забезпеченням повинні обирати і складати самостійно регіони в залежності від своєї специфіки й з урахуванням особливостей своїх секторів економіки й розташування територій.

## Література:

1. Боврон Б. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон, В. Мамонова. — К.: Вид-во К.І.С., 2008. — 214 с.
2. Берданова О. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакулєнко, В. Тертичка. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 138 с.
3. Євтухова Т.І. Стратегічне планування муніципального розвитку: навчально-методичний посібник / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько. — Київ: ДП "Укртехінформ", 2013. — 205 с.
4. Мамонова, В. Стратегічне планування розвитку регіонів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.studmed.ru/mamonova-v-strategichne-planuvannya-rozvitku-regonv-ukrayini.html>
5. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова, В. Вакулєнко. — К.: ТОВ "Софія-А". — 2012. — 88 с.
6. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Родіонов. — Луганськ: СНУ ім. В. Дала, 2005. — 368 с.

## References:

1. Bovron, B. (2008), "Rozroblennya ta vprovadzhennya strategichnogo planu rozvitku regionu" [Working out and introduction of the strategic plan for development of region]. K.: KIC [in Ukrainian].
2. Berdanov, O. (2008), "Strategichne planuvannya" [Strategic planning]. L.: ZUKC [in Ukrainian].
3. Evtukhova, T. (2013), "Strategichne planuvannya municipalnogo rozvitku" [Strategic planning of municipal development]. Kyyv: Ukrtexinform [in Ukrainian].
4. Mamonova, V. (2007), "Strategichne planuvannya rozvitku regionav Ukraini" [Strategic planning of development of regions of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.studmed.ru/mamonova-v-strategichne-planuvannya-rozvitku-regonv-ukrayini.html>
5. Berdanov, O. (2012), "Strategichne planuvannya misceвого rozvitku" [Strategic planning of local development]. Kyuv: Sofiya-A [in Ukrainian].
6. Voronkova, A. (2005), "Modeluvannya upravlinnya konkurentospromognistu pidpriemstva: ekologo-organizationalnyy aspekt" [Modelling of management by competitiveness of the enterprise: ekologo-organizational aspect]. Lugansk: SHU im. V. Dalya [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.10.2015 р.