

**УДК 351.824**

**Віра ВАРЦАБА**

## **РЕГІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ УТОЧНЕННЯ СУТІ І ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

***Резюме.** На основі критичного аналізу досліджень, оцінювань і рекомендацій світових та вітчизняної шкіл менеджменту в сфері управління економічним розвитком регіональних суспільних систем та визначення ролі в цьому процесі регіонального менеджменту обґрунтовано і запропоновано нову інтерпретацію взаємозв'язку таких понять, як «державне управління (урядування) – регіональне управління (державне і самоврядне управління та менеджмент) – адміністрування – традиційний менеджмент». На основі цього взаємозв'язку запропоновано виділити і визначити як окремі й невіддільні складові системи управління регіоном такі дефініції, як «регіональний менеджмент» і «система регіонального менеджменту». З позицій удосконалення управління соціально-економічним розвитком регіональної суспільної системи будь-якого рівня і масштабу сформульовано завдання з їх подальшого використання в процесах і процедурах управління-менеджменту розвитком регіонів України.*

***Ключові слова:** економічний розвиток, регіональні суспільні системи, управління, регіональний уряд (державна і самоврядування), адміністрування, традиційне управління, регіональний менеджмент, система регіонального менеджменту.*

**Vira VARTSABA**

## **THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION AND THE EXPEDIENCY TO CLARIFY THE NATURE AND MEANING OF THE DEFINITION "REGIONAL MANAGEMENT"**

***Summary.** The modern concept of self-development regions formed at the turn of the twentieth and twenty-first centuries and is known as the «new regionalism» is based on the concept of regional development, which is based on specific characteristics, goals and interests of each region in terms of the transfer of responsibility for these processes in place authorities. However, in Ukraine continued practice of using traditional approaches and methods to the management of regional social systems hinders the processes of self formation and self-development, which reduces their competitiveness in today's globalization – regionalization.*

*Based on a critical analysis of research estimates and recommendations of international and domestic management schools in the field of economic development of regional social systems, as well as the role in this process as a distinct and important component of regional management reasonable and offered a new interpretation of the relationship of concepts such as «public administration ( government ) – regional Office (state and self – management and management) – administration (administrative management) – a traditional management». Based on this relationship offered isolate and identify as separate and inseparable components of the system of regional management such definitions as «regional management" and "system of regional management». From the standpoint of improving the management of socio – economic development of regional public system at any level and scale defined objectives with their use in processes and procedures, management development regions of Ukraine with a significant potential for saving and increasing their competitiveness.*

***Key words:** economic development, regional social systems, management, local government (and state governments), administration, traditional management, regional management, regional management system.*

**Постановка проблеми.** Проблемам регіоналізації, управління регіонами, їх економіками та ресурсами вітчизняна економічна наука та її провідні наукові школи присвятили достатньо вагомий доробок. У колективних монографічних роботах [1÷8] всебічно і зважено проаналізовано різноманітні аспекти закономірностей, принципів, методів і чинників управління розвитком регіональних суспільних систем (РСС), дано оцінки їх стану, ідентифіковано перелік проблемних питань, розроблено концепції, політику й запропоновано важливі рекомендації з удосконалення управління.

Проте сучасна концепція саморозвитку регіонів, сформована на зламі ХХ і ХХІ століть і відома під назвою «новий регіоналізм», має в основі поняття регіонального розвитку, який відбувається з урахуванням специфічних особливостей, цілей та інтересів регіону за умов передавання відповідальності за ці процес на місцеві органи влади [9, 10]. При цьому, цілком очевидно, що «новий регіоналізм» вимагає адекватного оновлення регіонального менеджменту, поступового відходу від традиційних уявлень про управління місцевими процесами і пошуку нових рішень. Проте більшість вітчизняних дослідників і наукових шкіл у сфері регіоналістики, приділяючи значну увагу теоретичним та прикладним дослідженням ролі та місця в розвитку нашої держави економіки її регіонів, специфіки їх природно-ресурсного забезпечення,

демографії та показників якості людських ресурсів, інвестиційній привабливості, соціальній ситуації і т. п., до останнього часу не дуже активно цікавилися питаннями оцінювання та підвищення ефективності управління функціонуванням цієї категорії спільнот.

**Аналіз досліджень останніх досліджень і публікацій.** На необхідності таких досліджень наголошувалося в монографії [11], автор якої на підставі аналізу порівняльних оцінок досягнень різних регіонів України дійшов висновку, що «... інформація про якість і потенціал управлінської складової регіональних економік не виділяється», а будь-які верифіковані оцінки щодо якості й потенціалу тих, хто «... генерує, приймає, організовує і контролює результати реалізації управлінських рішень щодо використання людських ресурсів (керівники і управлінці органів державного управління і місцевого самоврядування, керівники і управлінці суб'єктів господарювання всіх рівнів, масштабів, форм власності і сфер діяльності тощо) відсутні» [11, с.161].

Без відповіді на питання продовжують залишатись і зафіксовані цим автором факти негативних результатів діяльності окремих областей-регіонів при загалом високих показниках якості їх людських ресурсів, що свідчать про незадовільний рівень управління процесами в регіонах та використання їх керівництвом традиційних управлінських технологій і стилів.

Припущення ж про те, що позитивні результати діяльності РСС при загалом низьких показниках якості її людських ресурсів свідчить про високу якість управлінського корпусу, генерованих ним рішень і оптимальне використання ресурсів системи, ще потребує обґрунтованого доведення.

З цих позицій можна погодитись із твердженням автора роботи [12, с.20], що саме неналежне управління у вигляді «нераціонального втручання» спричиняє «... серйозне розбалансування зв'язків між елементами продуктивних сил і, як наслідок, приводить не тільки до втрати економічної ефективності, але й до виникнення несприятливих соціальних та екологічних явищ». Тобто, на цілком слушну думку цього автора [12, с.26], саме рівень якості регіонального менеджменту (РМ) забезпечує належне, результативне й ефективне функціонування РСС, виступаючи тим «... унікальним ресурсом, що визначає напрям розвитку, можливості залучення зовнішніх ресурсів та ефективність використання внутрішніх».

Саме цей «унікальний ресурс» з позицій академіка Долішнього М.І. і покликаний генерувати такі «Регулювання з боку регіональної влади та місцевого самоврядування економічного і соціального розвитку регіонів...» [13, с.14–15] для «... забезпечення раціонального використання виробничо-ресурсного, виробничо-економічного, трудового та рекреаційного потенціалу регіонів», які б створили в регіоні систему «... соціально-економічних взаємозв'язків і взаємодій, які генеруватимуть мотивацію кожного індивіда на примноження знань, споживання інформації, її виробництво та використання» [14, с.60–61].

Проте дефініція активності цього «унікального ресурсу», який в Україні прийнято визначати такими термінами, як «управлінська діяльність в регіоні» [15], «регіональне управління» [13, 16, 17, 18, 19, 20, 21] і, нарешті, «регіональний менеджмент» [22÷33] вимагає поглибленого дослідження. Адже, якщо терміни «управлінська діяльність у регіоні», «регіональне управління» і «управління регіональним розвитком» ще певною мірою можна вважати синонімами і погодитися з результатами компаративного аналізу, ретельно виконаному авторами роботи [16], то поняття «регіональний менеджмент» у зв'язку з існуючими в практичному обігу масштабними різночитаннями і трактуваннями вимагає, на нашу думку, фундаментальнішого аналізу, уточнення й роз'яснення змісту.

**Метою статті** є аналіз і уточнення суті та змісту поняття «регіональний менеджмент» для удосконалення процесів і процедур управління соціально-економічним розвитком регіонів України.

**Виклад основного матеріалу.** Звернувшись до загально визнаного трактування західними школами менеджменту терміну «Regional Management», неважко зрозуміти, що він, як правило, означає локалізований на певній території перелік особистостей, які здійснюють управління діяльністю різноманітних регіональних офісів, бюро, відділень і філіалів корпорацій, компаній, фірм, банків і т. п. з метою надання певного переліку послуг, пов'язаних з функціонуванням цих структур у найрізноманітніших сферах бізнес-активності [34]. В тісному зв'язку саме з таким трактуванням регіонального менеджменту знаходяться також такі

терміни, як «регіональний менеджер» [35, 36], «команда регіонального менеджменту» [37, 38], «правління регіонального менеджменту» [39].

Аналогічне розуміння цього терміна формується й у вітчизняній управлінській практиці, про що свідчать типова характеристика і посадова інструкція «Регіональний менеджер» і «Професія регіональний менеджер» [40] або «Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку» [41].

Слід вказати, що професорами Інституту міжнародного маркетингу і менеджменту Віденського університету Б. Амбосом (Bjorn Ambos) і Б. Шлегелмільхом (Bodo V. Schlegelmilch) у книзі «Нова роль регіонального менеджменту (2010 р.)» [42] було наголошено на зростанні важливості цього типу менеджменту, однак виключно в контексті розвитку можливостей «регіональних представництв» компаній долати динамічні виклики оточення.

Саме в зв'язку з вищевикладеним, слід звернути увагу на ту обставину, що в Україні даний термін отримав дещо інше (і достатньо поширене) використання. Цим терміном визначають, як правило, управління територіально-адміністративними (регіональними) утвореннями – регіонами, в зв'язку з чим з'явився цілий ряд вітчизняних підручників і навчальних посібників під назвами «Регіональний менеджмент», а також окремі розвідки російських та українських авторів, у яких запропоновано певні визначення. При цьому, для більшості вітчизняних авторів РМ – це і «наука», і «галузь економічної науки», і «область наукового знання», і «вид спеціального менеджменту», і «економічна категорія», і «управління», і «сукупність принципів і методів, форм і засобів ...» та ін.

Якщо ж звернутися до європейського досвіду регіонального управління, то слід вказати, що взаємозв'язки державного управління і регіонального менеджменту інтерпретуються через загальне «державне управління», яким охоплюються такі три складові: *governance* – урядування, *management* – менеджмент, *administration* – адміністрування [43, 44]. При цьому змістовне наповнення цих складових є наступним:

- урядування – державне управління на регіональному рівні (регіональна складова державного управління);
- державний менеджмент – процес забезпечення виконання стратегічних рішень і програм за рахунок використання управлінських інструментів та технологій, методів, засобів і форм управління, об'єднаних загальною метою підвищення ефективності державного управління на регіональному рівні, що відповідає функціям регіонального управління;
- адміністрування – розподіл обов'язків між основними учасниками процесу та інформаційне забезпечення вертикальної і горизонтальної координації та комунікації – вимір державного регулювання регіонального розвитку (місцеве регіональне врядування).

Слід вказати, що різноманітні аспекти ролі регіонального управління в системі державного урядування в Україні достатньо детально досліджені в ряді робіт українських науковців – експертів з державного управління [45, 46, 47]. А щодо аналогічних оцінок РМ у складі загальника «державне управління», то досить вдала спроба їх порівняльного аналізу і диференціації зроблено в роботі [48]. Однак автор цього дослідження, чудово визначивши основні об'єкти впливів регіональних «управління» і «менеджменту», випустила з поля зору значну частину потенційних об'єктів впливу ординарного менеджменту регіональними суб'єктами господарської діяльності всіх форм власності і сфер ділової активності, а також територіальних громад, партійних, професійних, громадських та інших організацій, які не підпадають під компетенцію державного управління, менеджменту й адміністрування.

На нашу ж думку, дефініція РМ повинна враховувати наявність у регіональній суспільній системі, окрім всіх вище вказаних суб'єктів та об'єктів менеджменту, ще й органи місцевого самоврядування, управлінські структури приватних, політичних, неурядових, громадських та інших структур, що робить значно достовірнішою його модель і розширює сферу його реальних впливів.

На підтвердження можливості й доцільності такого розширеного трактування поняття «регіональний менеджмент» дуже доречно нагадати про існування такого поняття, як «універсалізм принципів менеджменту» Анрі Файоля (Henri Fayol, 1841–1925), який висунув і всіляко пропагував ідею застосування й пристосування принципів, законів і функцій менеджменту для управління будь-яким видом діяльності незалежно від специфіки й

особливостей тих чи інших об'єктів «... торгівлі, промисловості, політики, релігії, війни чи філантропії – у будь-якому підприємстві чи починанні є необхідні для виконання адміністративні функції, а для того, щоб їх виконувати, необхідно спиратися на принципи, тобто на визнані істини, які вважаються доведеними» [49, с.29]. Ця ідея була підтримана у Великобританії Ліндаллом Урвіком (Urwick, Lyndal Fownes, 1891–1983) [68, с.78], в Америці – Джеймсом Д. Муні (James D. Mooney, 1892–1960) [50, с.118] та класиком північно-американської школи менеджменту П. Друкером (Peter F. Drucker, 1909-2005), на думку якого принципи менеджменту універсальні і можуть застосовуватися в будь-якій країні і щодо будь-якого підприємства [50, с.189].

Виходячи з того, що універсалізм менеджменту повинен залишатися в основі визначення дефініції РМ в її вітчизняному трактуванні, враховуючи загальновідому інтерпретацію менеджменту як необхідної складової «управління», а також загальновідоме розуміння того, що основним умінням будь-якого менеджера, будь-якої системи чи підсистеми в регіоні виступає володіння мистецтвом впливу на людей через спілкування та керування ними (що підтверджено висновками таблиці, складеної автором роботи з порівняльного дослідження співвідношення понять «управління» та «менеджмент» на регіональному рівні [48, табл.1], в якій всі без винятку функції менеджменту на рівні регіону спрямовані на людей). Місце, роль і взаємозв'язок поняття РМ з іншими складовими інтерпретуємо графічним зображенням, представленим на рисунку 1.

Представлена у графічному вигляді інтерпретація співвідношення менеджменту й управління в РСС покликана продемонструвати, що традиційні технології і прийоми менеджменту, спрямовані безпосередньо на людей, масштабніше використовуються на рівні підприємств, установ і організацій, а з підвищенням рівня в ієрархії державного управління його використання мінімізується.

Таким чином, РМ, будучи комплексом суб'єктів вироблення, прийняття й реалізації рішень щодо управління протіканням процесами розвитку РСС та всіма її підсистемами, слід інтерпретувати як віртуальний суб'єкт управління у вигляді регіональної ієрархії органів державного управління, місцевого самоврядування, керівних органів господарюючих суб'єктів, суб'єктів наукової, освітньої, політичної, громадської і будь-яких інших доречних видів регіональної активності.

Виходячи з цього, визначення поняття «система регіонального менеджменту» вважаємо за доцільне сформулювати в такій редакції: «Система регіонального менеджменту – віртуальна ієрархічна структура суб'єктів управління діяльністю всіх (державних, самоврядних, адміністративних і господарюючих) підсистем РСС, які взаємодіють між собою згідно з формалізованими і неформальними зв'язками».

Тоді визначення поняття РМ з урахуванням змісту й основних орієнтирів відомих визначень цієї дефініції класиками науки менеджменту А. Файолем (влада, ресурси), П.Ф. Друкером (мистецтво, організування), М.П. Фоллет (вплив, люди) та ін. пропонуємо сформулювати в такій редакції: «Регіональний менеджмент – це мистецтво впливу функціонерів систем менеджменту підсистем РСС на їх людські ресурси і через них – на всі інші види ресурсів з метою їх ефективного використання для досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону і держави».

Таке формулювання функціональної суті РМ повністю відповідає вимогам до нього, задекларованих, для прикладу, в [51] в наступному вигляді:

- концентрація на досягнутих результатах і розроблення заходів для досягнення перспективних цілей регіону;
- визнання управлінцями, що громадяни, які проживають на даній території, є їх потенційними клієнтами, а тому слід розуміти і зважати на їх потреби та інтереси;
- вміння працювати краще, скоріше і дешевше, щоб витримати конкуренцію з приватними компаніями з надання послуг.

На відміну від відомих визначень РМ, запропоноване нами демонструє, що РСС, будучи об'єктом комплексного впливу державного й регіонального управління, менеджменту та адміністрування, а також об'єктом впливу власних систем менеджменту, генерує певний рівень економічного розвитку кожної із підсистем, зокрема й регіональної системи загалом.



**Рисунок 1.** Графічна інтерпретація взаємозв'язку понять «державне управління – регіональне управління (державний і самоврядний менеджмент) – адміністрування – традиційний менеджмент – регіональний менеджмент»

**Figure 1.** Graphical interpretation of the relationship of the concepts of «governance - regional government (state and self-management) - administration - traditional management - regional management»

При цьому очевидно, що вміння працювати краще, швидше і дешевше ще бракує більшості регіональних суспільних систем, якість людських ресурсів, які при відповідному управлінні потенційно здатні створювати вагоміші результати.

Очевидна необхідність удосконалення «мистецтва впливу» функціонерів систем менеджменту підсистем РСС на їх людські ресурси випливає з того, що реальні досягнення будь-якої підсистеми визначаються серед багатьох інших чинників і якістю управління всіма без винятку сферами і процесами їх життєдіяльності. Адже тільки ЛР створюють корисні для окремої особистості, їх групи чи колективу, до якого ця особистість причетна (підприємства, установи, організації, муніципальні чи територіальні громади, регіон у цілому), матеріальні й

нематеріальні блага, якими визначається рівень економічного розвитку та стандарти економічного, соціального, морально-психологічного, культурно-духовного і політичного добробуту.

Вирішення завдання удосконалення регіонального менеджменту в інтерпретованому нами вигляді вимагає пріоритетного усвідомлення необхідності вивчення впливу на результати діяльності РСС саме управлінської складової її ЛР. Адже ті, хто в процесі управління генерує політичні, соціальні, бізнесові та ін. ідеї, хто професійно й креативно розробляє плани, приймає нестереотипні, інноваційні рішення, використовує комп'ютеризовані управлінські технології й технічні засоби їх реалізації приносять будь-якій із регіональних підсистем і всій РСС найбільшу користь.

При цьому, однак, виникає необхідність уточненої відповіді на питання щодо структури РМ і РСС. Якщо сучасний регіональний розвиток у рамках Євросоюзу пов'язаний із процесами децентралізації та деконцентрації, то слід дійти висновку, що в майбутньому на рівень РМ перейде переважна більшість владних управлінських повноважень, які сьогодні здебільшого віднесено до компетенції центральних органів державного управління. Надання ж органам місцевої влади можливостей самостійно вирішувати всезростаючу кількість господарських, соціальних, культурних та інших завдань, призведе до того, що до РМ слід буде віднести всі без винятку суб'єкти прийняття й реалізації рішень щодо функціонування РСС загалом і будь-яких приналежних до неї підсистем зокрема. Тобто це й органи державного управління, і органи місцевого самоврядування всіх рівнів ієрархічної регіональної структури, це і всі керівні органи суб'єктів господарсько-економічної, політичної, наукової, культурної, громадської діяльності тощо.

Європейський Союз сьогодні демонструє приклади належного регіонального менеджменту й проведення зваженої регіональної політики, а процеси регіоналізації із «політичного страховиська», «... яким він видається національним урядам багатьох країн, удалося перетворити на сприятливий чинник власного місцевого поступу» [52].

Однак питання готовності того чи іншого регіону й, особливо, вітчизняного регіонального менеджменту до самостійної взаємодії з глобалізованим простором інтелектуалізованої економіки поки що залишається відкритим.

**Висновки.** У зв'язку з вищенаведеними положеннями і визначеннями виникає цілком обґрунтована необхідність перегляду традиційних уявлень про пару «суб'єкт управління – об'єкт управління» та її поглибленого дослідження в контексті запропонованої інтерпретації й визначень типової управлінської пари «регіональний менеджмент – регіональна суспільна система».

Адже тільки вірна або максимально наближена до неї інтерпретація ієрархічної структури, специфічних характеристик і особливостей об'єкта (РСС) надасть у подальшому можливість регіональному менеджменту ідентифікувати, запропонувати і використати нові управлінські підходи, технології та інструменти, адекватні новим умовам, вимогам і викликам оточення.

**Conclusion.** In connection with the above provisions and definitions there is quite the necessity of traditional notions of a couple of «management entity – the object of government» and its in-depth investigations in the context of the proposed interpretations and definitions of typical managerial couples «regional management – regional public system».

It is only correct or as close to it the interpretation of a structure -specific characteristics and features of the object (RPS) will continue to identify, propose and use the regional management of new management approaches, techniques and tools adequate to the new conditions, demands and challenges of the environment.

### Використана література

1. Поповкін, В. А. Регіонально-цілісний підхід в економіці : монографія [Текст] / В.А. Поповкін. – К. : Наук. думка, 1993. – 219 с.
2. Поповкін, В. А. До концепції державної регіональної економічної політики : монографія [Текст] / В.А. Поповкін. – К., 1995. – 64 с.

3. Продуктивні сили економічних районів України [Текст] / Б.М. Данилишин, Л.Г. Чернюк, О.В. Горська та ін. – К.: Нічлава, 2000. – 437 с.
4. Романюк, С.А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості. Регіональні дослідження : монографія [Текст] / С.А. Романюк – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 112 с.
5. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України [Текст] / С.І. Дорогунцов, Л.Г. Чернюк, П.П. Борщевський та ін. – К.: Нічлава, 2002. – 690 с.
6. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія [Текст] / за ред. З.С. Варналія. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
7. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія [Текст] / З.С. Варналій, В.С. Воротін, В.С. Куйбда та ін.; за ред. З. С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.
8. Козаченко, Г.В. Социально-экономическое развитие Украины и ее регионов: проблемы науки и практики [Текст] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов; под ред. В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима и Е. В. Равневой. – Харьков: ИНЖЭК, 2009. – 464 с.
9. Декларація щодо регіоналізму в Європі [Електронний ресурс]. Асамблея Європейських регіонів. – Режим доступу : [http://www.aer.eu/fileadmin/user\\_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/ua/DR\\_UKRAINE\[1\].pdf](http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/ua/DR_UKRAINE[1].pdf)
10. Європейська регіональна політика: натхнення для країн, що не входять до ЄС. Застосування принципів та обмін досвідом [Текст] / Європейська Комісія. Головне управління регіональної політики. – Офіс публікацій, 2009. – 16 с.
11. Петренко, В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління: монографія [Текст] / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП Курилюк В. Д., 2009. – 196 с.
12. Папп, В. В. Структурування економіки в регіональних суспільних системах: теорія, методологія, практика [Текст] / Василь Папп. – ІРД НАН України. – Львів, 2007. – 71 с.
13. Долішній, М.І. Ринкові механізми регіонального управління [Текст] / М. І. Долішній, О. С. Мошенець // Регіональна економіка. – 2001. – №1. – С. 7–17.
14. Вовканич, С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу [Текст] / С. Вовканич, Л. Семів. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 100 с.
15. Спиціна, Н.С. Формування моделі організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності в регіоні : автореф. дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / Н.С.Спиціна. – Режим доступу: <http://mydisser.com/ua/catalog/view/11331.html>
16. П'ятницька, Г.Т. Розвиток теорії регіонального управління та компаративний аналіз її основних дефініцій [Текст] / Г.Т. П'ятницька, О.В. Сініцина. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2011\\_6/files/EC611\\_18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_18.pdf)
17. Королюк, Ю.Г. Формування моделі системи регіонального управління / Ю.Г. Королюк [Електронний ресурс] // Державне управління. Удосконалення та розвиток. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=314>
18. Гутман, Г.В. Управление региональной экономикой [Текст] / Г.В. Гутман, А.А. Мироедов, С.В. Федин – М.: Финансы и статистика, 2001. – 176 с.
19. Гаврилов, А.И. Региональная экономика и управление : учеб. пособие для вузов [Текст] / А.И. Гаврилов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 239 с.
20. Стеценко, Т.О. Управління регіональною економікою : навч. посіб. [Текст] / Т.О. Стеценко, О.П. Тищенко. – К. : КНЕУ, 2009. – 471 с.
21. Жаворонкова, Г.В. Стратегічне управління розвитком регіону [Текст] / Г.В. Жаворонкова, В.О. Жаворонков. [Електронний ресурс] // Науковий вісник інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм (фаховий збірник). – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872>
22. Регіональний менеджмент і моніторинг [Текст] / М.В. Гладій, М.І. Долішній, С.М. Писаренко, М.Д. Янків. – Львів, 1998. – 68 с.
23. Поліщук, Н.О. Особливості формування та методологічна основа регіонального менеджменту в ринковій системі / Н.О. Поліщук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://gisap.eu/ru/osoblivost%D1%96-formuvannya-ta-metodolog%D1%96chna-osnova-reg%D1%96onalnogo-menedzhmentu-v-rinkov%D1%96-sistem%D1%96?quicktabs\\_1=0](http://gisap.eu/ru/osoblivost%D1%96-formuvannya-ta-metodolog%D1%96chna-osnova-reg%D1%96onalnogo-menedzhmentu-v-rinkov%D1%96-sistem%D1%96?quicktabs_1=0)
24. Фінагіна, О.В. Поширення засад регіонального менеджменту: методи і напрями діагностики регіональних ринків / О.В. Фінагіна, Н.О. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-8.pdf>
25. Шпарага, Т.І. Сучасні наукові концепції регіональної політики та менеджменту в Україні в контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів / Т.І. Шпарага, О.В. Гладкий // Освіта, менеджмент і бізнес:

- світовий вимір. – 2011. – №2. – С. 56–63. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Omib/2011\\_2/stat\\_11.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Omib/2011_2/stat_11.pdf)
26. Регіональний менеджмент: навч. посіб. [Текст] / М.А. Коваленко, Н.А. Кругла, Л.М. Радванська, Г.М. Швороб. – Херсон : Олді - плюс, 2004. – 304 с.
27. Новікова, М.М. Регіональний менеджмент: конспект лекцій [Текст] / М.М. Новікова. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 94 с.
28. Фурманчук, О.С. Теоретико-методологічні основи регіонального менеджменту [Текст] / О.С. Фурманчук // Економічний простір. – 2008. – №20/2. – С. 92–98.
29. Гончарова, З.В. Методи регіонального менеджменту в управлінні житлово-комунальним господарством [Текст] / З. В. Гончарова // Комунальное хозяйство городов. – 2008. – НТС, №80. – С. 84–89.
30. Леміш, К.М. Визначення змісту та принципів регіонального менеджменту / К.М. Леміш [Електронний ресурс] Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2011\\_3/files/EC311\\_11.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_3/files/EC311_11.pdf)
31. Поколюдна, М.М. Регіональний менеджмент у туризмі [Текст] / М.М. Поколюдна // Комунальное хозяйство городов. – 2006. – С. 400–405.
32. Гладкий, О.В. Основні закономірності та принципи менеджменту регіонального розвитку [Текст] / О.В. Гладкий // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. – Р. II. Економічна та соціальна географія. – 2010. – №15. – С. 36–43.
33. Іщук, С.І. Київська господарська агломерація : досвід регіонального менеджменту : монографія [Текст] / С.І. Іщук, О.В. Гладкий. – К.: Обрії, 2005. – 240 с.
34. Giancarlo Nicoli. Regional Management: Underfollowed And Undervalued / Nicoli Giancarlo [Електронний ресурс] Seeking Alpha. Read. Decide. Invest. – Режим доступу : <http://seekingalpha.com/article/1238241-regional-management-underfollowed-and-undervalued>
35. What is a regional manager? [Електронний ресурс] Australian Government. Department of Human Services. – Режим доступу : [http://www.crsaustralia.gov.au/regional\\_manager.htm](http://www.crsaustralia.gov.au/regional_manager.htm)
36. What Is a Regional Manager? [Електронний ресурс] wiseGEEK. – Режим доступу : <http://www.wisegeek.com/what-is-a-regional-manager.htm>
37. Regional Management Team Handbook [Електронний ресурс] Sweet Adelines International. – Режим доступу : <http://www.sweetadelineintl.org/pdf/RMTHANDBOOKFINAL.pdf>
38. Regional Management Team [Електронний ресурс] INTERCRUISES. – Режим доступу : <http://www.intercruises.com/about-team/regional-management-team/5>
39. What does RBM stand for? Regional Management Board (USACE) [Електронний ресурс] A. F. Acronym Finder. – Режим доступу : [http://www.acronymfinder.com/Regional-Management-Board-\(USACE\)-\(RMB\).html](http://www.acronymfinder.com/Regional-Management-Board-(USACE)-(RMB).html)
40. Каталог посадових інструкцій [Електронний ресурс] Портал Profi.ua. – Режим доступу : <http://www.profi.ua/ukr/job-descriptions/>
41. Посадова інструкція «Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку» [Електронний ресурс] База даних проекту «Посадові інструкції України». – Режим доступу : [http://www.borovik.com/index\\_i.php?Gins=dicc&lang\\_i=1](http://www.borovik.com/index_i.php?Gins=dicc&lang_i=1)
42. Ambos V. The New Role of Regional Management / Bjorn Ambos, Bodo V. Schlegelmilch. – Palgrave Macmillan, 2010. – 288 p.
43. Фетеску, І. Шляхи підвищення ефективності державного управління: європейський вимір // Актуальні проблеми реалізації Плану дій Україна – ЄС: зб. статей за результ. наук.-практ. конф. 9 лютого 2007 року, м. Одеса [Текст] за заг. ред. В. Кривцової, Д. Ягунова. – Одеса: Фенікс, 2007. – С. 83–88.
44. Грицяк, І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади: монографія [Текст] / І.А. Грицяк. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
45. Набока, Л. Державно-управлінські відносини на регіональному рівні в Україні та Європейському Союзі [Текст] / Людмила Набока // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / Редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред.). – Д.:ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4(30). – С. 196 – 204.
46. Безверхнюк, Т.М. Державне управління на регіональному рівні та державне регулювання регіонального розвитку: змістовне наповнення й ресурсне забезпечення // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (15). – Харків: Магістр, 2006 – С. 146–153.
47. Безверхнюк, Т.М. Сучасні парадигми регіонального управління: плюралізм методологічних підходів [Текст] Т.М. Безверхнюк / Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. Праць. – Вип. 1 (29). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – С. 51-58.
48. Черемісіна, Т.В. Порівняльна характеристика понять «управління» та «менеджмент» на регіональному рівні [Текст] / Т.В. Черемісіна // Вісник Східноукраїнського Національного університету ім. В. Даля. – №7(178). – 2012. – С. 344 – 347.



49. Файоль, А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль; пер. на русский Б.В. Бабина-Кореня. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ime-link.ru/sections/download.php?id=1548](http://www.ime-link.ru/sections/download.php?id=1548)
50. Nanda K. Jayanta. Management Thought / Jayanta K. Nanda. – New Delhi : SARUP&SONS, 2006. – Pp. 315+12.
51. Леміш, К.М. Визначення змісту та принципів регіонального менеджменту / К. М. Леміш [Електронний ресурс] Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_cp/2011\\_3/files/EC311\\_11.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_cp/2011_3/files/EC311_11.pdf)
52. Панова В. Парадигма «нового регіоналізму» в Європейському Союзі [Текст] / Вікторія Панова // Віче. – 2008. – №13–14. – С. 47 – 49.