НАЦІОНАЛЬНА І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 351 (477)

JEL Classification: E02 ; O20 ; O21

DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007

Алла МЕЛЬНИК,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Тернопільський національний економічний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна,
e-mail: melnykaf@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6033-7332

БАГАТОРІВНЕВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 7–23. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007

Melnyk, A. (2020). Bahatorivneve stratehichne planuvannia v systemi instytutsiinykh mekhanizmiv upravlinnia v Ukraini [Multilevel strategic planning in the system of institutional governance mechanisms in Ukraine]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, Vol. 2. P. 7–23. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007

Анотація

Вступ. *В країнах, які формують нову модель економіки, дискусійною залишається дилема «хаос» (вільний вибір поведінки всіма суб'єктами) чи розвиток, орієнтований на прогнозне оцінювання і стратегічні цілі, сформовані з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, який дав би змогу зберегти організацію. Демонтаж старої економічної системи, формування основ постіндустріального розвитку в XXI ст. актуалізують проблему розбудови стратегічного планування.*

Мета. *Дослідження присвячене розвитку методологічної бази стратегічного планування на основі уточнення взаємозв'язків, цілей, відмінностей його основних компонент у системі багаторівневого управління, оцінюванню чинної практики застосування інструментарію стратегічного планування в Україні та визначенню напрямів його удосконалення в контексті отримання синергетичного ефекту для забезпечення єдності національної економічної системи та її безпекового розвитку.*

© Алла Мельник, 2020.

Методи. *Методологічною базою дослідження стало використання системного та компаративного підходів у процесі аналізу теорії і практики стратегічного планування на різних рівнях управління. Використані такі методи дослідження: індукції і дедукції, системного аналізу – для визначення компонентної складової стратегічного планування на різних рівнях управління, pest-аналізу – для виявлення чинників, що впливають на недостатню результативність цього інструменту в багаторівневій системі управління, інституціонального та компаративного аналізу – для уточнення цілей і відмінностей окремих компонент системи стратегічного планування, абстрактно-логічний – для виявлення закономірностей еволюції стратегічного планування у перспективі, маркетингового аналізу – для уточнення змісту управлінської діяльності в рамках стратегування.*

Результати. *Узагальнено наукові підходи до трактування сутності і місця стратегічного планування в системі управління. Розкрито авторську позицію щодо уточнення змісту стратегічного планування, розмежування понять «стратегія» (як напрям дії), «стратегічне планування» (як функція управління). Показано особливості представлення стратегічного планування на різних рівнях ієрархії управління в Україні.*

Виявлено причини низької результативності досягнення стратегічних цілей у процесі реалізації стратегій і стратегічних планів у вітчизняній практиці. На основі аналізу чинних документів зі стратегічного планування в Україні уточнено його місце в системі інституційних механізмів багаторівневого управління, диференційовано цілі і відмінності функціонального навантаження на різних рівнях ієрархії управління.

На основі емпіричного аналізу практики застосування стратегічного планування означено основні виклики, які вимагають пошуку управлінських рішень на методичному, нормативно-правовому й організаційно-управлінському рівнях. Зокрема: проблема системності, ієрархії та автономності планових документів; неузгодженість державних довгострокових і середньострокових стратегій з чинними фінансовими документами (бюджетами); низька якість макроекономічних прогнозів та неврахування міжнародних стратегій, наявність «інституційних пасток».

Визначено шляхи удосконалення стратегічного планування на регіональному і місцевому (локальному) рівнях, зокрема в зв'язку з реформою децентралізації та підвищенням повноважень місцевого самоврядування. Звернуто увагу на забезпечення методично обґрунтованого і процедурно-закріпленого взаємозв'язку планувальних документів, програмних і фінансових документів, організаційного та методичного забезпечення моніторингу та оцінювання, а також інформаційного зворотного зв'язку, застосування інструментарію регіонального та локального маркетингу тощо.

Зроблено висновок про доцільність розгляду стратегічного планування в системі механізмів управління в країні як багаторівневого, підвищення рівня його системності для досягнення ефекту синергії, імплементації в практику вищого рівня стратегічного планування – стратегування.

ISSN 1993-0240 (print). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 2, 2020 р.
ISSN 2706-8765 (online). The Herald of Ternopil National Economic University № 2, 2020

Перспективи. *В означеному контексті перспективи подальших досліджень мають проблеми узгодження систем стратегічного й фінансово-бюджетного планування, формування стратегічних планів у новому форматі адміністративно-територіальних утворень, розроблення методичних та прикладних положень щодо імплементації стратегування.*

Ключові слова: *стратегія, стратегічне планування, інституційні механізми, багаторівневе управління, стратегування.*

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 12.

Abstract

Alla MELNYK

MULTILEVEL STRATEGIC PLANNING IN THE SYSTEM OF INSTITUTIONAL GOVERNANCE MECHANISMS IN UKRAINE

Introduction. *The dilemma of «chaos» (a free choice of behavior by each subject) or development based on assessments and strategic goals, formed in account with internal and external factors that would allow keeping things organised, persists in countries that shape a new economic model. Dismantling of the old economic system, the formation of the foundations of post-industrial development in the XXI century raise the issue of strategic planning.*

Purpose. *The study is devoted to the development of the methodological framework of strategic planning based on clarifying the relationships, goals, differences of its main components in the multilevel management system. Besides, it aims to assess the current practices of strategic planning tools in Ukraine and identify areas for improvement in the context of synergy and its security development.*

Methods. *The methodological basis of the study is the use of systematic and comparative approaches in the analysis of the theory and practice of strategic planning at different levels of government. The following research methods were used: induction and deduction; system analysis is used to identify the components of strategic planning at different levels of management; PEST analysis is used to identify factors leading to insufficient effectiveness of this tool in a multilevel management system; institutional and comparative analysis is used to clarify goals and differences of individual components of the system of strategic planning; abstract and logical is used to identify patterns of evolution of strategic planning in the future; marketing analysis is used to clarify the content of management activities in the framework of strategy.*

Results. *Scientific approaches to the interpretation of the essence and place of strategic planning in the management system are generalized. The author's position on clarification of the content of strategic planning, delimitation of the concepts of «strategy» (as a direction of action), «strategic planning» (as a management function) is presented. The peculiarities of the presentation of strategic planning at different levels of the management hierarchy in Ukraine are shown.*

The reasons for the low efficiency of strategic goals success in the course of realization of strategies and strategic plans in domestic practice are revealed. The place of strategic planning in the system of institutional mechanisms of multilevel management is specified

considering its current documents in Ukraine; the goals and differences of functional load at different levels of the management hierarchy are differentiated.

The empirical analysis of the practice of strategic planning allowed us to identify the main challenges that require the search for management decisions at the methodological, legal, and administrative levels. Specifically, the problem of systematization, hierarchy, and autonomy of planning documents; inconsistency of government's long-term and medium-term strategies with current financial documents (budgets); low quality of macroeconomic forecasts and disregard for international strategies, the presence of «institutional traps» have been defined.

Ways to improve strategic planning at the regional and local levels have been identified, in particular in connection with the decentralization reform and increasing the power of local self-government. Attention is paid to ensuring methodologically sound and procedurally fixed interrelation of planning documents, program and financial documents, organizational and methodological support of monitoring and evaluation, as well as information feedback, application of regional and local marketing tools, etc.

The conclusion is made about the expediency of considering strategic planning in the system of management mechanisms in the country as a multilevel system, increasing the level of its systematization to achieve a synergy effect, practical implementation of the highest level of strategic planning - strategizing.

***Discussion.** In the mentioned context, the prospects for further research are the problems of coordination of strategic and financial-budget planning systems, the formation of strategic plans in a new format of administrative-territorial entities, the development of methodological and applied provisions for the implementation of strategies.*

Keywords: *strategy, strategic planning, institutional mechanisms, multilevel management, strategizing.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 12.

Постановка проблеми. В країнах, які формують нову модель економіки, дискусійною залишається ділема «хаос» (вільний вибір поведінки всіма суб'єктами) чи розвиток, орієнтований на прогнозне оцінювання і стратегічні цілі, сформовані з врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, який дав би змогу зберегти організацію (державу, регіон, первинну адміністративно-територіальну одиницю, підприємство, установу тощо). Демонтаж старої економічної системи, формування основ постіндустріального розвитку в XXI ст. потребує концентрації зусиль і ресурсів, визначення пріоритетів економічного розвитку, що актуалізує проблему розбудови стратегічного планування на засадах системності та обумовлює необхідність його упорядкування на багатьох рівнях ієрархії національної економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі стратегічного планування присвячені праці зарубіжних вчених І. Ансоффа, Р. Акоффа, Р. Брандербурга, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, Г. Мінцберга та вітчизняних – В. Горбуліна, Ю. Шарова, В. Віханського, Я. Жаліла та ін. Незважаючи на створення певної наукової бази для дослідження зазначеної проблематики, у працях зазначених науковців нема однозначного трактування поняття стратегічного планування, стратегічне планування

прирівнюється до менеджменту або до поняття «стратегія». Зокрема, Р. Акофф вважає (без уточнення прикметника «стратегічне»), що «планування – це розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати» [1, с. 1]. Науковець акцентує увагу на виборі стратегії та формуванні політики насамперед «як процесу прийняття рішення: по-перше, це встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та (знову-таки за допомогою аналітичних методів) здійснюється вибір між ними» [2, с. 8], Г. Мінцберг, з чим можна погодитися, зазначає, що «в певних джерелах державного сектору термін планування використовується як синонім прийняття рішень і проектний менеджмент» [3, с. 9].

Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням системно розглянув М. Б. Свистович, який акцентував увагу на стратегічному плануванні на підприємстві і обрав за критерії: «основу планування; основні фактори прийняття рішень; умови конкуренції, за якої здійснюється планування; результати планування; значення для підприємства» [4, с. 5].

Деякі аспекти стратегічного планування щодо секторів економіки, зокрема фінансового, відображені в праці С. Марченко «Стратегічне планування, аналіз та пропозиції» [5]. Проблемі стратегічного планування місцевого розвитку, зокрема його прикладним аспектам, присвячена праця О. Богданової та В. Вакуленко «Стратегічне планування місцевого розвитку».

З методологічної точки зору в зарубіжній та вітчизняній літературі визначено: трактування сутності стратегічного планування [4]; вимоги до стратегії в сучасному розумінні та її багатогранність [6, с. 13]; принципи стратегічного планування [6, с. 15–16] та ознаки успішності [6, с. 15–16].

Незважаючи на напрацьованість певної теоретико-методологічної бази щодо стратегічного планування в міжнародних джерелах, поза увагою залишається визначення сутності багаторівневого стратегічного планування та чіткої позиції щодо співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегування». Нові аспекти досліджуваної проблеми – оцінювання чинної практики імплементації стратегічного планування в системі інституційних механізмів управління в Україні, породжені, з одного боку, реалізацією (наявністю) міжнародних стратегій економічного розвитку, які не можна ігнорувати, а з другого – проведенням адміністративно-територіальної реформи, децентралізації. Не вирішені деякі прикладні аспекти застосування стратегічного планування та узгодження співвідношення, змістовної складової у взаємозв'язку між різними рівнями реалізації цієї функції в управлінні та його автономності. Сукупність невирішених методологічних та прикладних проблем обумовили мету й завдання авторського дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток методологічної бази стратегічного планування на основі уточнення взаємозв'язків, цілей, відмінностей його основних компонент у системі багаторівневого управління, оцінювання чинної практики застосування інструментарію стратегічного планування в Україні та визначення напрямів його удосконалення в контексті отримання синергічного ефекту для забезпечення єдності національної економічної системи та її безпекового розвитку.

Виклад основного матеріалу. Основою будь-якого дослідження є уточнення понятійного апарату, яким оперуватиме його автор, та вибір методологічного підходу до аналізу предмета дослідження, висунення гіпотез та вироблення концептуального бачення його розвитку в майбутньому.

Згідно з Вікіпедією, «стратегічне планування (англ. strategic planning) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей» [7]. Ключовим у цьому визначенні є співвідношення таких елементів системи (якщо розглядати стратегічне планування з позицій системного підходу), як ціль і стратегія. «Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягти головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподіляти. В узагальненому випадку це виглядає так: 1) для досягнення цілі С 1 необхідно досягти проміжні цілі G1, G2, G3; 2) для досягнення цілі С 2 взяти (забрати) ресурси r1, r2, r3 … і вкласти їх у завдання Т1, Т2, Т3; для досягнення цілі G2 взяти (забрати) ресурси r4, r5, r6 …і вкласти їх у завдання Т4, Т5, Т6; 3) для досягнення цілі G3 взяти (забрати) ресурси r7, r8, r9 …і вкласти їх у завдання Т7, Т8, Т9» [7].

Отже, чітко визначена матриця й алгоритм дій. Водночас як на теоретико-методологічному, так і на прикладному рівні все ще є дискусійні та прикладні моменти, які не дають змоги успішно вмонтувати цей інструмент у загальний механізм соціально-економічного розвитку та отримати очікуваний ефект для економічної системи. Як і в теоретичних викладках, так і в практиці наявна плутанина в термінах «стратегічне управління і стратегічне планування», «стратегія і стратегічне планування», «довгострокове і стратегічне планування». Відкритим все ще є питання: на яких рівнях багаторівневого управління доцільним є стратегічне планування? Чи має бути взаємозв'язок між стратегіями, стратегічними планами на різних рівнях управління економічною системою? Чи кожен з документів, що розробляються на різних рівнях управління, є повноцінним стратегічним планом? Як реалізувати стратегію, закладену у стратегічний план, в умовах нестабільного й агресивного зовнішнього середовища? Які запобіжники можна задіяти, щоб не допустити катастрофічних втрат в разі різних змін у стратегії, і як спрацьовує інституційна пам'ять?

Глибокого аналізу потребує оцінка причин недосягнення стратегічних цілей, поставлених у процесі стратегічного планування у вітчизняній практиці. «Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до змін поточного становища на бажане» [4, с. 4]. Підтримуючи змістовне трактування сутності стратегічного планування, наведене у вищеозначеному визначенні, маємо стверджувати, що в реаліях воно часто зводиться до змісту поняття «стратегія». Однак планування, в тому числі стратегічне, – це функція управління, стратегія – напрям дій.

Емпіричний аналіз засвідчує, що в Україні практика імплементації стратегічного планування поширена на різних рівнях управління:

1) державному (Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р.);

2) секторальному (Стратегія розвитку системи управління державними фінансовими ресурсами, Державна стратегія реалізації державної політики

ISSN 1993-0240 (print). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 2, 2020 р.
ISSN 2706-8765 (online). The Herald of Ternopil National Economic University № 2, 2020

забезпечення лікарськими ресурсами на період до 2020 р., Державна стратегія управління державним боргом на 2018–2020 р., що втратила чинність у 2019 р. та ін.);

3) регіональному (регіональні стратегії областей);

4) місцевому (стратегії міст, об'єднаних територіальних громад);

5) мікрорівні (стратегічні плани деяких підприємств і організацій).

Паралельно розроблялись і розробляються інші документи, які можна віднести до категорії передбачення. Це, зокрема, щорічні прогнози і програми економічного та соціального розвитку країни, програми економічного й соціального розвитку регіонів, програми економічного, соціального і культурного розвитку міст, селищ, сіл, а також низка цільових науково-технічних та цільових соціальних програм.

В Україні напрацьована доволі обширна нормативно-правова база стратегічного планування, яка дає змогу говорити про нього як про багаторівневе й офіційно визнавати цей статус, а також легітимізує практику стратегічного та індикативного планування. Щодо стратегій запроваджений моніторинг їхньої реалізації. Введене, наприклад, рейтингове оцінювання звітів за результатами реалізації державної регіональної політики, яке застосовувалось щодо 2015–2018 рр.

Незважаючи на проведення значної роботи, в умовах нестабільності макроекономічної політики, частих змін у центральних органах виконавчої влади, система зазначених вище документів виглядає як нагромадження взаємозаперечуваних або не чинних і не результативних документів, що вимагає їхньої адаптації до сучасних умов функціонування країни, її територіальних утворень та секторів економіки.

Так, зокрема, моніторинг регіонального розвитку та звіт за результатами реалізації державної регіональної політики у 2018 р. показує результативність реалізації Державної стратегії регіонального розвитку лише за частиною обраних індикаторів (табл. 1).

Таблиця 1

Показники досягнення цілей державної регіональної політики в 2018 р.

Ціль	Назва індикатора	Ступінь результативності
Ціль № 1: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів	ВРП на 1 особу Дохід на 1 особу Обсяг реалізації інноваційної продукції Обсяг прямих іноземних інвестицій	+38% +37% -77% -22%
Ціль № 2: Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	Кількість АТО, що мають СП Рівень безробіття К вибуття сільського населення К смертності	+100% -0,3% В 4,3 р +5%
Ціль № 3: Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	Кількість утворених АРР на 2018 р. Обсяг ДФРР, визначений законодавством Частка проєктів, що відповідають стратегічним документам	100% 77% 43%

Джерело: наведено за [8].

Дослідження проблематики результативності стратегічного планування як інструменту управління засвідчує, що основними причинами такої ситуації в стратегічному плануванні, як і відхилень результатів від поставлених стратегічних цілей, є такі:

1) часта зміна структури ЦОВВ, що порушує правило суб'єктної відповідальності за виконання планових заходів;

2) незавершеність процесів секторальних і адміністративно-територіальної реформ;

3) неготовність корпусу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування до використання сучасного потужного аналітичного інструментарію;

4) незадовільна загальна координація процесів стратегічного планування;

5) недостатня розвинутість партнерства і ширшої участі стейкголдерів;

6) періодичне корегування фінансово-бюджетної, грошово-кредитної, соціальної та інших видів політики в зв'язку з кризовими явищами;

7) чинники лібералізації, пов'язані з потребами національної безпеки (для прикладу, податкове послаблення – для ФОПів звільнення від сплати ЄСВ, а для великого бізнесу – застосування зниженої ставки тощо, пов'язані із загрозою поширення коронавірусу);

8) відсутність чітко визначеного алгоритму адаптації стратегій, заходів щодо їхньої реалізації, стратегічних планів тощо до змін зовнішнього середовища. Наявність у системі стратегічного планування цільових програм могла б стати потужним інструментом конкретизації його цілей і їхнього забезпечення. Однак у багатьох випадках це стримується їхнім недофінансуванням;

9) втрата потенціалу, пов'язана з окупацією частини території України, необхідністю збільшення витрат на оборону, відпливом трудових ресурсів за межі країни.

Взявши до уваги дію принципу детермінізму для вироблення концептуального бачення щодо розвитку стратегічного планування в системі багаторівневого управління, необхідно врахувати активне розширення практики стратегічного планування на локальному рівні багаторівневого управління та виклики, що вказують на важливі елементи, які мають бути враховані у цьому баченні. Зокрема, «Стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгодження із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси суб'єктів місцевого розвитку» [6, с. 5].

Не заперечуючи позиції науковців щодо його змісту, зазначимо, що чітко не визначається місце стратегічного планування розвитку об'єднаної територіальної громади (ОТГ) в системі багаторівневого управління в країні, взаємозв'язок з іншими плановими документами, роль у забезпеченні конкурентоспроможності ОТГ, у згуртуванні інтересів суб'єктів територіального розвитку навколо довгострокових пріоритетів. Має бути чітка відповідь: чи може стратегічний план території, наприклад ОТГ, замінити інші плани, які розробляються і реалізуються щодо неї. Формально на сьогодні «стратегічне планування охоплює систему довго-середньо та короткострокових планів, проектів і програм» [6, с. 6]. Відповідно до прийнятих умов на території розробляється низка планувальних документів, що формують цілісну систему планування місцевого розвитку, до яких належать щорічні програми соціально-економічного та культурного розвитку територій, про що вже вказувалося вище, генеральні плани населених пунктів, стратегії просторового розвитку. Окрім

того, поширюється (хоч і не достатньо) практика розробки стратегічних планів суб'єктів господарювання на цій території, цільових програм щодо секторів економіки.

На наш погляд, стратегічний план території не може замінити інші зазначені види планів. Стратегічний план, як правило зазначають автори роботи, «має виступати як організуюча оболонка для інших документів планування…, тобто допомагає сформувати на території цілісну, взаємоузгоджену, прозору і ефективну систему планування» [6, с. 11], в т. ч. бюджетування.

Важливо забезпечити принцип системності, чітко вирізнити цілі, сфери поширення і функціональне навантаження основних компонент планування, сформувати відповідну інформаційну матрицю складових елементів системи, обґрунтувати технології та алгоритми їхнього взаємозв'язку і корегування в разі необхідності. Допустимо, стратегії та щорічні програми розвитку (в т. ч. місцевого) спрямовуються на формування сприятливого середовища для: а) залучення інвестицій; б) забезпечення соціальних потреб; в) розвитку підприємницького сектору; просторові програми (генеральні плани) – для розвитку території як об'єкта містобудівної політики влади; щорічні програми соціально-економічного (соціально-економічного і культурного) розвитку – як форма індикативного планування, що випливає із Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602, як база для формування бюджетів різних рівнів (табл. 2).

Таблиця 2

Цілі і відмінності основних компонент стратегічного планування в системі багаторівневого управління в Україні

Види	Цілі	Рівні	Функціональне навантаження	Види документів
Стратегії розвитку	Визначення тенденцій, закономірностей і пріоритетів розвитку	Країна Регіон Округ Адміністративний р-н ОТГ	Формування сценаріїв перспективного соціально-економічного розвитку	Державна стратегія економічного і соціального розвитку України Державна стратегія регіонального розвитку Регіональні стратегії областей Стратегії розвитку ОТГ
Просторові програми (Генеральні плани)	Визначення траєкторії розвитку території як об'єкта містобудівної політики	Загальнодержавний регіональний Місцевий рівень	Процес регулювання використання територій	Генеральна схема планування території України Схема планування території області, адміністративного району(округу); Генеральний план населеного пункту; генеральний план території (в межах міста,ОТГ)
Щорічні (трирічні) програми соціально-економічного розвитку (культурного розвитку)	Формування пріоритетів, індикативних завдань розвитку, бази для формування бюджетів різних рівнів	Загальнодержавний, регіональний (обласний) Районний(округ) рівень Місцевий (локальний) рівень	Уточнення показників розвитку,реакція на зміну зовнішнього середовища	Державна програма економічного і соціального розвитку України Програма економічного і соціального розвитку області,адміністративного р-ну, округу Програма соціально-економічного і культурного розвитку ОТГ

продовження таблиці 2

Секторальні стратегії	Визначення траєкторії, в разі необхідності, розвитку секторів, галузей, сфер діяльності	Міністерства Державні служби, Державні агенства	Формування сценаріїв перспективного розвитку щодо сфер діяльності	Державна стратегія управління державним боргом на 2018–2020 рр., Стратегія розвитку системи управління державними фінансами
Стратегічні плани підприємств і організацій різних форм власності	Визначення траєкторії розвитку організації до бажаного стану	Підприємства, організації різних форм власності	Формування орієнтирів для маркетингової, збутової, фінансової і кадрової політики	Стратегічні плани підприємств і організацій

Джерело: розроблено автором.

На сьогодні багатокомпонентне стратегічне планування в Україні не набуло системності, що і створює ефект недієвості і низької результативності його в багаторівневому управлінні. Це зумовлює виклики, на які треба знайти управлінське рішення:

– по-перше, проблема системності, ієрархії й автономності. Розробка та прийняття Закону «Про державне стратегічне планування» має передбачити: створення єдиної системи стратегічних документів; підготовку методичних документів як бази для розробки стратегічних програм міністерствами; створення єдиної системи планування, чітке формулювання цілей та пріоритетів державної політики; визначення кількісних орієнтирів; побудову ієрархії стратегічних державних документів;

– по-друге, проблема неузгодженості державних довгострокових і середньострокових стратегій з чинними фінансовими документами (бюджетами), що обумовлено, як правильно зазначає С. Марченко, «відсутністю ув'язки стратегічних пріоритетів з бюджетом, неузгодженістю стратегічних документів між собою; відсутністю пріоритетності виконання заходів; орієнтацією робіт на виконання поточних завдань; відсутністю з'єднувальної ланки між стратегією та бюджетом; невідповідністю між зобов'язаннями і можливостями бюджету; обмеженістю однорічним горизонтом бюджетного планування; необґрунтованим корегуванням параметрів бюджету парламентом» [6]. Стратегічні документи «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Меморандум про співпрацю з МВФ, секторальні стратегії (зокрема згадана вище Стратегія розвитку системи управління державними фінансами) створили підґрунтя для переходу до стратегічного планування у сфері управління фінансами, зокрема започаткування трирічного бюджетного планування, середньострокового прогнозування бюджету, що в сукупності дасть змогу підвищити гарантії ресурсного забезпечення реалізації державних, регіональних стратегій і стратегій ОТГ;

– по-третє, низька якість макроекономічних прогнозів, недостатнє врахування міжнародних стратегій економічного розвитку, глобалізації економічного розвитку, яка охоплює «міжнародну науково-технічну сферу, світовий ринок і міжнародну торгівлю, систему міжнародного виробництва, міжнародну валютну систему…» [5, с. 26],

особливостей впливу інтеграційних процесів на національну економіку й економіку регіонів [5, с. 26].

Стратегії, що розробляються на загальнодержавному і регіональному рівнях в сучасних умовах, не можуть формуватися й ухвалюватися без повного врахування факторів транснаціоналізації економіки, інтеграції у світовий економічний простір, інтеграційних зобов'язань з ЄС, прогнозів розвитку світової економіки, «Нової інституціональної політики міжнародної економічної поведінки» [5, с. 316], політики та стратегій міжнародних макроекономічних угрупувань. Стратегічні документи, які розробляються в Україні, мають враховувати необхідність адаптації наявної моделі економічного зростання до глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), які були затверджені на саміті ООН з питань сталого розвитку у 2015 р. У 2017 р. урядом України в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» були окреслені результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку та визначені базові показники для їхнього досягнення в реаліях нашої країни. Фактично був започаткований інклюзивний процес адаптації ЦСР, а інклюзивність – визначена пріоритетом стратегії економічного зростання «Європа – 2020» [10]. 30.09.2019 р. Указом Президента України «Про цілі сталого розвитку до 2020 р.» підтверджено подальшу участь України в реалізації даного документа з відповідним дорученням Кабінету Міністрів України з його виконання і щорічної звітності. Разом із стратегічними документами, пов'язаними з інтеграцією України в ЄС, реальним відображенням у регіональних стратегіях деяких областей завдань з інтеррегіонального співробітництва зазначене засвідчує долучення процесу і системи стратегічного планування до наднаціонального рівня управління;

– по-четверте, наявність недоліків у інституційному забезпеченні, «інституційних пасток», що негативно впливає на його системність і системність багаторівневого управління, і, як наслідок, на результативність. Значною мірою це обумовлено явищами неузгодженості окремих нормативно-правових документів, які розроблялися в різних умовах і в різний час, тривалим ігноруванням програм просторового розвитку, невідповідністю сутності стратегічного планування за деякими ознаками змінам моделі управління, недостатньою увагою до галузевих стратегій у процесі розробки регіональних і навпаки, слабким контролем за реалізацією стратегій і стратегічних планів, порушенням принципу зворотного зв'язку, ігноруванням упродовж тривалого періоду ролі моніторингу й оцінювання. Інституційно подальша розбудова (трансформація) стратегічного планування в країні має виходити з розуміння того, що стратегічне планування – не засіб адміністративного тиску, а «інструмент науково обґрунтованих збалансованих рішень» [6, с. 11], зростає і зростатиме роль стратегічного управління на макро-мезолокальному рівнях та рівні суб'єктів господарювання, що вимагатиме розбудови «взаємозв'язку стратегічного планування з владною системою стримування і противаг» [4] у процесі переходу від моноцентричності до поліцентричності ухвалення управлінських рішень, розгляду його як механізму «прогностичного зважження» [11].

Усунення недоліків у практиці стратегічного планування в Україні потребує не лише уточнення змістовних характеристик документів, що розробляються, а й конкретизації його місця в системі механізмів багаторівневого управління та взаємозв'язку між цими

документами. Якщо мова йде про багаторівневе управління, то очевидним має бути і багаторівневе стратегічне планування. Як окрема підсистема в системі управління воно має виконувати певною мірою: прогностичну функцію, координування і функцію орієнтації економічної та соціальної спільноти та відповідних органів державного управління і місцевого самоврядування щодо перспектив та дій управлінської підсистеми на означений розробленими стратегіями і стратегічними планами період.

Не підтримуючи необхідність адміністративного вертикального впливу в ієрархічній піраміді стратегічного планування, варто константувати, що наявність зазначених вище проблем, недоліків, суперечностей, недовершеність і недофінансованість запланованих у стратегіях (стратегічних планах) заходів на різних рівнях знижує ефективність стратегічного планування як одного з механізмів управління країною. В цьому контексті дискусійним все ще є питання щодо автономності документів, які розробляються в регіонах, ОТГ, і їхнього зв'язку із стратегіями, що формуються на вищих рівнях ієрархії багаторівневого управління.

На сьогодні державні стратегії, зокрема «Державна стратегія «Україна-2020», містять стратегічні орієнтири для розвитку регіонів. Стратегія розвитку «Україна-2030» як альтернативний проєкт широко обговорювалась серед науковців і практиків та була представлена як видання. Державні стратегії регіонального розвитку (Державна стратегія регіонального розвитку на 2015–2017 р., Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 р.) як компонент системи багаторівневого управління функціонально забезпечують єдність економічної, управлінської, соціальної систем країни, за ідеологічним навантаженням мали б сприяти реалізації договірних відносин між центром і регіонами, щодо спільного фінансування місцевих проєктів розвитку. Цей інструмент стратегічного управління служить одним із засобів реалізації регіональної політики держави, а відтак вимагає врахування намірів регіонів та їхніх представників бізнесу.

Варто зазначити, що позитивним є започаткування круглих столів щодо обговорення цілей, пріоритетів регіональної політики, зокрема підготовлених документів «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 р. Єдність у розвитку» (Інститут стратегічних досліджень НАН України). Для прикладу, в ДСРР-2027 визначені 3 стратегічні цілі: 1) підвищення конкурентоспроможності регіонів; 2) територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; 3) ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. Окреслені пріоритети – економічний розвиток на новій територіальній основі, посилення міжрегіонального співробітництва, концентрація на вирішенні комплексних проєктів. Просторове планування території визначено як основу стратегічного планування [8].

Загалом зазначене працює на дотримання цілісності системи стратегічного планування, що не виключає автономності дій окремих її підсистем. На регіональному рівні цю автономність виражають регіональні стратегії розвитку.

На сьогодні найбільший ступінь автономності простежується в стратегічному плануванні розвитку ОТГ. Ознайомлення з практикою розроблення стратегій і стратегічних планів розвитку м. Івано-Франківськ, м. Чернівці, м. Бровари, Золотниківської, Підволочиської ОТГ Тернопільської обл., Волочиської ОТГ Хмельницької обл., безпосередня участь автора в розробці стратегії розвитку

ISSN 1993-0240 (print). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 2, 2020 р.
ISSN 2706-8765 (online). The Herald of Ternopil National Economic University № 2, 2020

м. Тернополя дає змогу константувати таке: 1) відмінність у назві документів (стратегія, стратегічний план), що в принципі не змінює їхньої суті; 2) відносно ідентичний (з деякими відмінностями) алгоритм формування стратегічного плану, який зазвичай передбачає: створення робочої групи (комітету), формування профілю громади (на основі соціально-економічного аналізу і соціологічних досліджень жителів, у т. ч. представників бізнесу; проведення SWOT-аналізу території, в низці випадків застосування паралельно АВС-аналізу; виявлення критичних проблем і розгляд основних концепцій розвитку території; аналіз наявних загальнодержавних регіональних і місцевих програм соціально-економічного та просторового розвитку (що не завжди є в практиці і порушує ланцюжок зв'язку елементів та підсистем системи стратегічного планування); формування стратегічного бачення і пріоритетів розвитку громади; повторний SWOT-аналіз щодо визначених пріоритетів; визначення стратегічних цілей з додатковим аналізом причин і наслідків їхнього досягнення; використання технологій побудови дерева цілей і формування оперативних цілей; на завершення – складання календарних планів і уточнення переліку проєктів у їхньому складі.

Розуміючи значимість значимості успішної реалізації стратегічного плану, зокрема щодо ОТГ, особливої уваги потребує уточнення етапів його реалізації, його орієнтованого бюджету, організаційної культури його забезпечення і моніторингу.

Незважаючи на загалом прийнятну технологію, як показує безпосередня участь автора статті в розробленні стратегій, проблемним все ще є формування інформаційної (в т. ч. статистичної) матриці для різних аналізів, визначення пріоритетів та формування дерева цілей. Є певні труднощі залучення бізнесу та інвестицій для реалізації стратегії (стратегічного плану). Якщо у містах ця проблема частково вирішується завдяки розширенню прав міських рад у реалізації фіскальної політики, то в сільських ОТГ це зазвичай є складною проблемою. Розрив у соціальних цілях, передбачених у стратегічних планах (стратегіях), і економічних можливостях потенціалу ОТГ призводить до проблеми спроможності ОТГ, її конкурентоспроможності, а зрештою – загрози її економічній та соціальній безпеці.

Особливі ризики в контексті реалізації стратегічних планів регіонів, ОТГ (стратегій) пов'язані із змінами політики міжбюджетних відносин, можливими змінами в складі ОТГ, переглядом розміру Державного фонду регіонального розвитку (наприклад через секвестр бюджету країни через пандемію коронавірусу), оцінок щодо міграційних процесів та ін.

Очевидною є потреба удосконалення стратегічного планування, насамперед на регіональному і місцевому (локальному) рівнях.

В цьому контексті вважаємо, що: 1) розгляд стратегічного планування як багаторівневого, що утворює його систему, має забезпечити досягнення стратегічного ефекту; 2) важливо, як правильно зазначають науковці [6, с. 12], забезпечити «методично прорблений і процедурно закріплений взаємозв'язок планувальних документів…», процедурно закріплений зв'язок програмних (згідно зі стратегічними планами) і фінансових документів, що, на наш погляд, є найскладнішою проблемою в стратегічному плануванні; 3) на окрему увагу заслуговують питання інституційного забезпечення та впровадження на всіх рівнях системи моніторингу та оцінювання;

4) стратегічний план місцевого розвитку має розглядатись як універсальний документ для територіальних утворень.

Для того, щоб процес стратегічного планування набув системного багаторівневого характеру, необхідно побудувати налагоджену систему інформаційного зворотного зв'язку, з одного боку, а з другого – передбачити: а) чітку систему індикаторів ступеня досягнення цілей кожного з документів; б) корегування кожного з документів у разі невиконання взаємозалежних з ними планів; в) врахування ризиків, які можуть виникнути з різних причин (шляхом долучення коштів резервних фондів, використання монетарних та фінансових запобіжників, переходу до альтернативного, зокрема песимістичного варіанту, розроблення і реалізації короткострокових стратегій як антикризових); г) імплементацію в систему стратегічних або короткострокових проєктів. Позитивно в цьому контексті спрацьовує ухвалення Постанов КМУ щодо уточнення стратегій. Зокрема, до прикладу, Державна стратегія регіонального розвитку на період 2020 р. уточнювалась постановами КМУ № 1089 від 20.11.2017 р., № 850 від 25.09.2019 р., № 1065 від 04.12.2019 р. і розглядається на сьогодні як чинний документ в поточній редакції від 24.12.2019 р.

Іншими словами, коли ми говоримо про системність і багаторівневість стратегічного планування, то це означає, що має бути створений такий взаємозв'язок між рівнями планування, коли документ вищого порядку закладає основу для документів нижчого рівневого порядку, що не означає адміністративну підпорядкованість і не виключає оригінальність, креативність, автономність змісту останніх. Так, зокрема, різне зовнішнє і внутрішнє середовище будь-якого регіону, ОТГ, обумовлює (за збереження універсальності документа) багатоваріантність цілей і пріоритетів, специфіку оперативних планів у стратегіях їхнього економічного, сталого, соціального, екологічного, культурного розвитку. Відповідно має бути здійснена корекція цих документів у часі.

Аналіз практики реалізації регіональних стратегій, стратегій і стратегічних планів ОТГ показує, що процес стратегічного планування зводиться до їхньої розробки, побудови системи моніторингу і звітності без належної організації взаємодії стейкголдерів у процесі їхньої реалізації. В таких випадках мало використовується інформація щодо зміни їхніх намірів, появи «точок зростання», наслідків реалізації проєктів, відповідності отримуваних результатів соціальним очікуванням суспільних груп, екологічним гарантіям. Практично малодоступною є інформація про стратегічні наміри суб'єктів господарювання, особливо за відсутності розроблених у останніх власних стратегічних планів. У кінцевому випадку це не гарантує підвищення конкурентоздатності секторів економіки та територій, економічної, соціальної, екологічної безпеки.

З огляду на вищенаведене, багаторівневе стратегічне планування в Україні має набути характеру стратегування, що гіпотетично означає поєднання в цьому процесі не лише дій з формування і контролю реалізації стратегічних планів, а й сукупності засобів і важелів організації їхнього виконання, досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей. Особливе місце серед інструментів забезпечення реалізації стратегічних планів має зайняти регіональний (локальний) маркетинг, основними завданнями якого в цьому контексті є такі: 1) «створення механізму економічної

зацікавленості у розвитку виробництв, видів діяльності» [12, с. 312]; 2) запровадження режимів фінансової та фіскальної підтримки в рамках повноважень і можливостей місцевих органів влади; 3) укладання міжрегіональних та міжмуніципальних договорів; 4) надання інформації суб'єктам господарювання про рівень і розвиток ділової активності та іншої ділової інформації. Імплементація технологій маркетингу у практику стратегування має передбачати «поширення інформації про конкурентні переваги регіону» [12, с. 312], міста, ОТГ; формування позитивного іміджу органів влади регіону, міста, селища; сприяння зростанню інвестиційної активності на території, залучень інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності інвестиційних одиниць, диверсифікації джерел фінансування регіонального і місцевого розвитку. Для цього необхідна відповідна підготовка кадрового складу (державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування) щодо оволодіння сучасними маркетинговими технологіями. Аналогічно це стосується їхньої здатності виконувати роботи з проєктного менеджменту, оскільки формування і реалізація різних проєктів на території адміністративно-територіальних утворень вже на сьогодні довели свою результативність для їхнього економічного, соціального, культурного й екологічного розвитку, а відтак і надалі має розглядатися як невід'ємний і перспективний інструмент стратегування.

Важливою в контексті окресленої проблеми є активізація участі стейголдерів, зацікавлених у досягненні стратегічних та оперативних цілей стратегій і стратегічних планів, що суттєво для започаткування і реалізації сучасних форм конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання, попередження кризових соціальних і екологічних ситуацій, більш ефективного використання інноваційного потенціалу, створення спільно комфортного життєвого середовища. Реальний ефект це дасть за умови гармонізації дій місцевих органів влади і форм самоорганізації громадян, що, як показують неодноразові приклади зарубіжних країн, дає змогу перетворити стратегічне планування в результативний інструмент багаторівневого управління на засадах принципів концепції врядування «governance», суть якої полягає «в залученні до управління всіх соціальних інститутів: держави, приватного сектора, громадянського суспільства» [12, с. 48].

В сукупності зазначене вище не лише легітимізує стратегічне планування, визнане де-юре, а й де-факто сприятиме підвищенню ефективності та адаптації національної системи багаторівневого управління «до загальносвітових тенденцій трансформації публічного управління» [12, с. 48].

Висновки. 1. Стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління методологічно і в практичному плані застосування має розглядатися як багаторівневе.

2. Сучасна практика стратегічного планування, яка охоплює макроекономічний (національний), секторальний, регіональний і місцевий рівні, хоча і містить ознаки системності, не є належним чином упорядкованою системою, що не забезпечує досягнення синергетичного ефекту взаємодії її підсистем і окремих елементів.

3. Виявлені причини нерезультативності реалізації стратегій і стратегічних планів на різних рівнях управлінської ієрархії та оцінка викликів для системи багаторівневого управління в Україні, вказують на необхідність підвищення узгоджуваності чинних

документів шляхом вирішення цієї проблеми в методичній і комунікаційній площинах, імплементацію в практику вищого рівня стратегічного планування – стратегування.

4. Пандемія коронавірусу у 2020 р., початок світової економічної кризи, за оцінками наукової спільноти, можуть призвести до перегляду моделей економічного розвитку (економічного зростання). Це не означає, що стратегічне планування як один з механізмів багаторівневого управління втратить свій сенс, скоріше навпаки, оскільки світова практика в сьогоденні, поведінка урядів багатьох країн засвідчує більшу увагу до моделі поведінки держави за Дж. Кейнсом. Чинні стратегії та стратегічні плани на всіх рівнях їхньої системної ієрархії мають бути відкореговані, доповнені антикризовими стратегіями.

Перспективи подальших досліджень. В означеному контексті перспективи подальших досліджень мають проблеми узгодження системи стратегічного і фінансового, бюджетного планування, формування стратегічних планів у новому форматі адміністративно-територіальних утворень як наслідку децентралізації, розроблення методичних та прикладних положень (рекомендацій) щодо імплементації стратегування, формування антикризових стратегій.

Література

1. Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York, 1970. P. 1.
2. Ansoff, H. I. The State of Practicein Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. #18 (Winter). Pp. 1–24.
3. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Агентство «Стандарт», 2008. 399 с.
4. Свистович М. Б. Сутність та основи поняття стратегічного планування. URL : http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf.
5. Марченко С. Стратегічне планування: аналіз та пропозиції. URL : https://www.slideshare.net/KyivSchoolofEconomics/1-49546046.
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. практ. посіб. URL : https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
7. Стратегічне планування. Вікіпедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування.
8. Звіт Мінрегіону щодо проведення консультацій з громадськістю у II кварталі 2019 року. URL : https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zvit-Minregionu-shhodo-provedenih-konsultatsiy-z-gromadskistyu-u-II-kvartali-2019-roku.pdf.
9. Лукьяненко Д. Т., Макогон Ю. В., Пахомов Ю. Н. Международные стратегии экономического развития : учеб. пособ. Донецк : ДоНУ, 2006. 337 с.
10. Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission, 2010. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020.
11. Бережний Я. Роль і значення стратегічного планування в системі централізованого державного управління. URL : https://ipas.org.ua/old/doc/journal/2008/01/jpspm_2008_01_p059.pdf.

ISSN 1993-0240 (print). Вісник Тернопільського національного економічного університету № 2, 2020 р.
ISSN 2706-8765 (online). The Herald of Ternopil National Economic University № 2, 2020

12. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 452 с.

References

1. Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York, 1970. P. 1 [in English].
2. Ansoff, H. I. The State of Practicein Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. #18 (Winter). Pp. 1-24 [in English].
3. Mintsberh H. Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia [The rise and fall of strategic planning]. K.: Ahentstvo «Standart», 2008. 399 p. [in Ukrainian].
4. Svystovych M. B. Sutnist ta osnovy poniattia stratehichnoho planuvannia [The essence and basics of the concept of strategic planning]. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf [in Ukrainian].
5. Marchenko S. Stratehichne planuvannia: analiz ta propozytsii [Strategic planning: analysis and proposals]. URL: https://www.slideshare.net/KyivSchoolofEconomics/1-49546046 [in Ukrainian].
6. Berdanova O., Vakulenko V. Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. prakt. posib. [Strategic planning of local development]. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf [in Ukrainian].
7. Stratehichne planuvannia. Vikipediia [Strategic planning. Wikipedia]. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/stratehichne_planuvannia [in Ukrainian].
8. Zvit Minrehionu shchodo provedennia konsultatsii z hromadskistiu u II kvartali 2019 roku [Report of the Ministry of Regional Development on conducting public consultations in the second quarter of 2019]. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zvit-Minregionu-shhodo-provedenih-konsultatsiy-z-gromadskistyu-u-II-kvartali-2019-roku.pdf [in Ukrainian].
9. Lukianenko D. T., Makohon Yu. V., Pakhomov Yu. N. Mezhdunarodnыe stratehyy эkonomycheskoho razvytyia: ucheb. posob. [International strategies for economic development: textbook. benefits]. Donetsk: DoNU, 2006. 337 p. [in Ukrainian].
10. Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission, 2010. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020 [in English].
11. Berezhnyi Ya. Rol i znachennia stratehichnoho planuvannia v systemi tsentralizovanoho derzhavnoho upravlinnia [The role and importance of strategic planning in the system of centralized government]. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/journal/2008/01/jpspm_2008_01_p059.pdf [in Ukrainian].
12. Melnyk A. F., Vasina A. Yu., Dudkina O. P. Derzhavne ta rehionalne upravlinnia: navch. posib. [State and regional management: textbook. way]. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2014. 452 p. [in Ukrainian].

Статтю отримано 10 квітня 2020 р.
Article received April 10, 2020