

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-98>

УДК 332.14:005.21(4)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

EUROPEAN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF A STRATEGY FOR MANAGING THE REGION'S ECONOMIC DEVELOPMENT

Гришко Володимир Васильович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9183-4008>

Шарій Григорій Іванович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3821-2079>

Hryshko Volodymyr, Sharyi Grigoriy
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

Авторами у статті було проаналізовано сучасні підходи до визначення сутності управління розвитком регіону. Доведено, що у сучасних умовах при євроінтеграції України до міжнародної спільноти варто звертати увагу на особливості формування стратегії економічного розвитку регіону з урахуванням конкурентних можливостей кожного з них. Європейський досвід свідчить, що в першу чергу має бути створено відповідне нормативно-правове поле, яке урегулює питання взаємодії усіх стейкхолдерів та визначить ключові вектори економічного розвитку кожного регіону. Варто брати за приклад європейські моделі регіонального управління, а саме: регіональної корпорації, планових контрактів та спільної участі у вирішенні задач, проте імплементувати їх у відповідності до вітчизняних особливостей. Авторами запропоновано концептуальний підхід до формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Доведено, що в сучасних умовах слід приділяти увагу забезпеченню економічного, екологічного та соціального розвитку громади при тісній взаємодії усіх стейкхолдерів. Оскільки навіть під час воєнного стану економіка країни має ефективно працювати та забезпечувати реалізацію усіх державних стратегічних цілей.

Ключові слова: управління, регіон, регіональна економічна політика, сталий розвиток, стратегія, децентралізація.

In the article, the authors analyzed modern approaches to determining the essence of regional development management. It has been proven that in modern conditions during the European integration of Ukraine into the international community, it is worth paying attention to the peculiarities of the formation of the region's economic development strategy, considering the competitive capabilities of each of them. In particular, the regional economic policy should ensure, on the one hand, security for the population, promote business development, ensure the satisfaction of the population's needs, and on the other hand, form a qualitatively new strategy for post-war recovery. It was revealed that today the strategic direction of institutional changes in the system of regional management in Ukraine is the transformation of the existing model, the continuation of the decentralization process, the implementation of positive foreign experience in ensuring the economic development of the region, the formation of an appropriate strategy that would allow each region regardless of its state of development is relevant to plan its post-war restoration. It is worth taking as an example European regional management models, namely: regional corporation, planned contracts, and joint participation in solving problems, but implement them following domestic features. When producing a regional economic development management strategy, in addition, should be used European experience, a program-target approach, which involves the formation of a hierarchy of goals in the strategic planning of the region's development, the formation of interrelated programs, the distribution of available resources, and the formation of the special management bodies budget. It is proved that the sustainability of the region's economic development depends on the available potential, and the degree of its realization: the greater the aggregate potential, the objectively higher the inertia of the region's development, the probability of indicators of such

development in the future, and the weaker the influence of random phenomena. The authors proposed a conceptual approach to the formation of a strategy for managing the region's economic development. The development of a regional economic development strategy involves determining the purpose of its implementation, relevant strategic goals and objectives, the financial potential of the region, and the need to attract funds from the state, business, and international institutions. Of course, while martial law is in place in Ukraine, the first thing to do is to build a post-war recovery strategy, while considering the existing risks and threats, but we should not forget about the economic component, since the viability of the country's economy must be ensured in any conditions because the level of development and independence of each region depends on this.

Keywords: management, region, regional economic policy, sustainable development, strategy, decentralization.

Постановка проблеми. Сталий економічний розвиток регіону можливо забезпечити лише за рахунок формування якісної стратегії управління, яка передбачає врахування впливу системи чинників, серед яких важливе значення має цільова орієнтація, спрямованість на вирішення найбільш важливих економічних, соціальних та екологічних проблем кожного регіону. Зокрема регіональна економічна політика має забезпечувати, з одного боку, безпеку для населення, розвиток підприємництва, інновацій, забезпечувати задоволення потреб громадян та інших стейкхолдерів, а з іншого – формувати якісно нову стратегію повоєнного відновлення. Звичайно, що при побудові стратегії економічного розвитку слід враховувати сукупний вплив інноваційних, економічних, екологічних, соціальних, географічних, ресурсних і політичних чинників, що передбачає застосування нових підходів і методів. Саме тому особливої актуальності набуває використання європейського досвіду зі стратегічного управління економічним розвитком регіону в умовах динамічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує безліч підходів до трактування сутності управління розвитком регіону, так Бойченко В. С. під «управління розвитком регіону» розуміє створення умов для динамічного і збалансованого економічного розвитку території, з метою підвищення рівня життя мешканців, подолання бідності і зниження рівня безробіття, за допомогою поєднання ринкових механізмів та цільового регулювання, залучення інвестицій [1]. Погоджуємось із цим трактуванням, підхід орієнтований лише на економічний розвиток з метою забезпечення кращих умов для населення, але не враховані потреби інших категорій, зокрема бізнесу, громадських інституцій, ЗВО і т.д.

Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. під управлінням розвитком регіону визначають через використання принципів, програм і методів, застосування яких забезпечує планування

розвитку соціально-економічної системи на середньострокову або довгострокову перспективу [2].

Степаненко С.В. вважає, що управління розвитком регіону повинно ґрунтуватися на залежності економічних можливостей регіону від ефективності функціонування виробництва з метою забезпечення збалансованого пропорціонального розвитку регіонів та підвищення добробуту населення [3].

Погоджуємось із цим трактуванням, проте варто ще звернути увагу не тільки на економічні можливості регіону, але й на соціальні, ресурсні, екологічні тощо.

Назарова М. І. зазначає, що для успішного управління розвитком регіону необхідна розробка принципів стратегічного управління на державному рівні і визначає, що на відміну від стратегічного, оперативне управління націлене на досягнення результатів функціонування регіону, а стратегічне – на реалізацію цілей соціально-економічного розвитку регіону [4].

Погоджуємось із цим трактуванням, проте вважаємо за доцільне розширити підхід до визначення сутності стратегічного управління економічним розвитком регіону, що передбачає розроблення стратегії розвитку із застосуванням сучасних методів управління ресурсним потенціалом з метою реалізації тактичних цілей регіону та з урахуванням особливостей кожного регіону у частині економічної спеціалізації, яка передбачає нарощення конкурентних переваг, забезпечення безпечових умов та підвищення рівня фінансової незалежності регіону.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження європейського досвіду із забезпечення економічного розвитку регіону та формування дієвої стратегії з його управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Побудова ефективної регіональної політики на державному та місцевому рівні є основою ефективного функціонування регі-

ону і має забезпечувати його економічний розвиток, зниження рівня безробіття, залучення інвестицій в інфраструктуру регіону, підвищення якості життя населення, реалізацію наявного потенціалу тощо.

Звичайно, що побудова регіональної політики не можлива без стратегічного планування. Оскільки саме стратегічне планування дозволяє на основі використання інструментів реалізації регіональної політики (адміністративно-управлінських, фінансового стимулювання, просторового розподілу, стимулювання розвитку суб'єктів регіону тощо) забезпечити ефективне управління розвитком регіону [1].

При цьому варто зазначити, що підвищена дискусійність сучасного трансформаційного тренду у сфері регіонального управління обумовлена інституціональними змінами системи регіонального управління, що відбувається і донині, а також наявною дихотомією положень законопроектів у сфері регіонального управління, процесом удосконалення функціональних регіональних механізмів управління. Оскільки сьогодні стратегічним напрямом інституціональних змін у системі регіонального управління в Україні є трансформація наявної моделі, продовження процесу децентралізації, імплементація позитивного зарубіжного досвіду із забезпечення економічного розвитку регіону, актуальним є формування відповідної стратегії, яка б дозволила кожному регіону не залежно від його стану розвитку планувати його повне відновлення ґрунтуючись на наступних завданнях:

- реалізація економічного потенціалу регіону;
- підвищення якості життя мешканців регіону: створення комфортних умов для проживання, розгалуженої транспортної системи, доступу до якісної медицини, освіти, розбудова інклюзивного середовища тощо;
- забезпечення постійного розвитку інфраструктури та відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів, особливо тих, що стосуються енергетичної безпеки;
- реалізація соціально-екологічного потенціалу регіону за допомогою використання природно-ресурсного, виробничо-економічного, науково-технічного та людського потенціалів;
- охорона навколишнього середовища;
- раціональне використання природних ресурсів;
- створення бізнес-парків та бізнес-центрів;

- залучення міжнародних грантів для реалізації інноваційних проєктів розвитку територіальних громад;

- залучення приватних інвестицій;
- обґрунтування та реалізація програм розвитку регіонів з урахуванням стратегії диверсифікації;

- продовження процесу децентралізації влади, розмежування та розширення функцій та повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [5].

Стратегічне управління економічним розвитком регіону необхідно виконувати виходячи з його особливостей:

- варто розуміти, що регіон як складна, динамічна система має велику кількість складних взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між чинниками;

- необхідне врахування загального життєвого циклу регіону, його стану під час війни;

- в першу чергу, регіон виступає соціальною системою, саме тому при прийнятті рішень необхідно враховувати довгострокові інтереси громади з метою забезпечення високого рівня життя;

- сьогодні виступає адаптивною саморегулюючою системою, тому управління має базуватися на зміні законів і методів внутрішнього управління, передбачаючи підтримку економічної рівноваги в системі [2].

Таким чином, система стратегічного управління економічним розвитком регіону передбачає:

- удосконалення комплексу нормативно-правових документів, що регламентують діяльність системи управління;

- врахування взаємовпливу підсистем: цільової, функціональної, забезпечувальної, об'єктної;

- виявлення організаційних структур, котрі здійснюють практичну діяльність в сфері стратегічного управління розвитком економіки регіону [6];

- узгодженість соціального, економічного й екологічного аспектів розвитку регіону та прилеглих територій;

- раціональне використання земельних, водних, рекреаційних та інших природних ресурсів, створення умов для їх відновлення;

- створення достатньої кількості робочих місць;

- формування сучасної транспортної інфраструктури;

- удосконалення соціальної інфраструктури регіону з метою створення умов для роз-

витку освіти, культури, охорони здоров'я та відпочинку;

- підвищення рівня забезпеченості житлом, виходячи з потреб і можливостей різних верств населення;
- поліпшення екологічного стану, створення безпечних для життя та здоров'я людини умов;
- міжнародне співробітництво з питань сталого розвитку [7].

Як було зазначено раніше, глобалізаційні процеси та адаптація законодавства України до європейських принципів (стандартів) передбачає також здійснення якісних і кількісних змін в організації регіонального управління. Можна виділити наступні існуючі європейські моделі регіонального управління:

- регіональної корпорації, які широко застосовуються в таких країнах, як Італія, Бельгія, Нідерланди, США, Канада та функціонують у формі інвестиційних компаній та регіональних цільових фондів;

- планових контрактів, яка застосовується у Франції, і передбачає підписання документа між урядом і регіоном щодо проведення скоординованої політики стосовно регіонального розвитку. У рамках підписаного документа визначаються стан розвитку регіону в різних сферах (соціальної, економічної, екологічної), оцінка можливостей і форми узгодження національних та регіональних інтересів, а також існуючі проблеми, їх вплив на економічний розвиток, окреслюються зобов'язання, заходи й терміни їх реалізації, а також фінансова участь суб'єктів угоди щодо вирішення відповідних проблем;

- спільної участі у вирішенні задач, яка застосовується у Німеччині і орієнтована на федеративні державні та міждержавні утворення. Організаційна складова механізму управління регіональним розвитком передбачає утворення окремого державного органу управління, що буде займатися реалізацією державної регіональної політики та координацією заходів загальнодержавних та виконавчих органів влади регіонів [8].

В таблиці 1 можна зазначити переваги від застосування зазначених моделей регіонального управління, що передбачають забезпечення сталого розвитку регіонів з високим рівнем науки, енергоефективності, захисту довкілля, охорони здоров'я і якості життя населення [9].

Отже, упродовж останніх 15 років у багатьох країнах світу стратегія управління економічним розвитком регіону впроваджується на

державному рівні із затвердженням відповідної стратегії, програм, законів, інших нормативних документів. Моніторинг за виконанням цих стратегій покладено на спеціально утворені державні органи – комісії, комітети в урядах або при президентові країни (Німеччина, Франція, Швеція, Данія, Нідерланди та ін.).

Європейський досвід свідчить, що реформування регіонального управління економічним розвитком полягає в поглибленні співпраці України з міжнародними інституціями для включення у загальноєвропейський процес міжрегіонального співробітництва, створення транскордонних регіонів з Румунією, Польщею, Угорщиною, Словаччиною, також адаптація до стандартів територіального управління, які діють в ЄС та можуть бути імplementовані до Українських реалій, формування регіональної економічної політики на основі визначення принципів взаємодії держави і регіонів, регламентація їх взаємовпливу і продовження децентралізації в системі відносин «держава – регіон» [10].

При розробці стратегії управління регіональним економічним розвитком, окрім використання європейського досвіду слід також застосовувати програмно-цільовий підхід, який передбачає формування ієрархії цілей при стратегічному плануванні розвитку регіону, утворення взаємопов'язаних програм, розподіл наявних ресурсів, формування бюджету спеціальних органів управління. Адже стійкість економічного розвитку регіону залежить від наявного потенціалу, ступеню його реалізованості: чим більший сукупний потенціал, тим об'єктивно вища інерційність розвитку регіону, вірогідність показників такого розвитку в перспективі і слабший вплив випадкових явищ [4]. Відповідно від ступеня реалізації потенціалу регіону можна виокремити наступні сценарії його розвитку:

- регресивний, коли потенціал не реалізований, відбувається занепад економіки, демографічна криза, збільшення рівня міграції, як внутрішньої, так і зовнішньої, розбалансованість господарських зв'язків;

- консервативний, коли потенціал регіону реалізований не у повній мірі, відбувається збереження поточних показників економічного зростання регіону, нестабільність зовнішньої кон'юнктури, середня імовірність демографічного спаду;

- інноваційний, потенціал регіону майже повністю реалізований, відбувається постійна модернізація економіки, розвиток регіональної інноваційної системи, створення іннова-

Таблиця 1

Переваги від застосування європейських моделей регіонального управління в Україні

Польща	Німеччина	Франція
Використання як прикладу найавантюристичнішої нормативно-правової бази. Імплементация нормативно-правових актів до вітчизняного законодавства	Варто взяти за приклад методи територіального управління: земля, округ, район і місто в ранзі району, із законодавчим визначенням економічної та політичної сутності кожної територіальної одиниці.	Варто взяти за приклад високий рівень координації між різними учасниками інноваційної системи, активну взаємодію у тріаді регіон-бізнес-громада.
Варто взяти за приклад тісної взаємодії ЗВО з промисловими підприємствами, урядом, що дає можливість дієвої інтеграції науки і практики	В країні високо розвинуті: машинобудування, телекомунікації, автоматизація та робототехніка, металургія, медицина, спорт. Варто взяти за приклад модель державної підтримки цих підприємств.	Варто впроваджувати розвинуту систему пільг для інноваційних підприємств, у відповідності до регіону в якому відкривається підприємство, а також сфери діяльності
Адаптація до економічних змін в умовах кризових явищ, побудова антикризової стратегії	Захист інтелектуальної власності та підтримка розвитку висококваліфікованого людського капіталу. Варто в Україні посилити нагляд за інтелектуальною власністю, зменшувати рівень безробіття та міграції за рахунок відкриття нових МСП.	Надання державних грантів на дослідження і розробки в галузі атомної енергетики, машинобудування, зеленої енергетики, оскільки Україна має забезпечувати свою енергетичну незалежність і збільшити рівень використання «зеленої» електроенергії
Впровадження кластерних стратегій інноваційного розвитку, які розповсюджені у Польщі	Поглиблення процесу впровадження стратегії Індустрія 4.0, а також поступовий перехід до стратегії Індустрія 5.0	Побудова, як у Франції сильних державних інститутів, як регулюють інноваційну систему країни. Забезпечення взаємозв'язку між державними та регіональними інституціями
Забезпечення високого рівня економічної безпеки країни	Екологічно орієнтований розвиток промисловості, що передбачає екологічний моніторинг, підвищення рівня обізнаності населення про екологічні ініціативи, забезпечення очищення територій та земель від забруднення військовими відходами.	Удосконалення системи контролю центральною владою місцевих органів, поглиблення регіональної автономії, процесів децентралізації

ційних парків, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, позитивний демографічний тренд;

– прогресивний, потенціал повністю реалізований, активний інноваційний розвиток, транскордонне співробітництво, вихід на міжнародні ринки збуту, повна фінансова незалежність, позитивний демографічний тренд [6].

На основі європейського досвіду побудови стратегії розвитку регіону, спеціальних методів управління економічним розвитком

регіону за функціональним розподілом з відповідними їм специфічними методами [11] можливо запропонувати наступну концептуальну стратегію управління економічним розвитком регіону (рисунки 1). Ця стратегія є базисною для кожного регіону, відповідно має трансформуватись у ті завдання, які є актуальними для територіальних громад з відповідними термінами реалізації. За успішністю впровадження усіх зазначених заходів має спостерігати органи державного управління, а також громадський контроль.

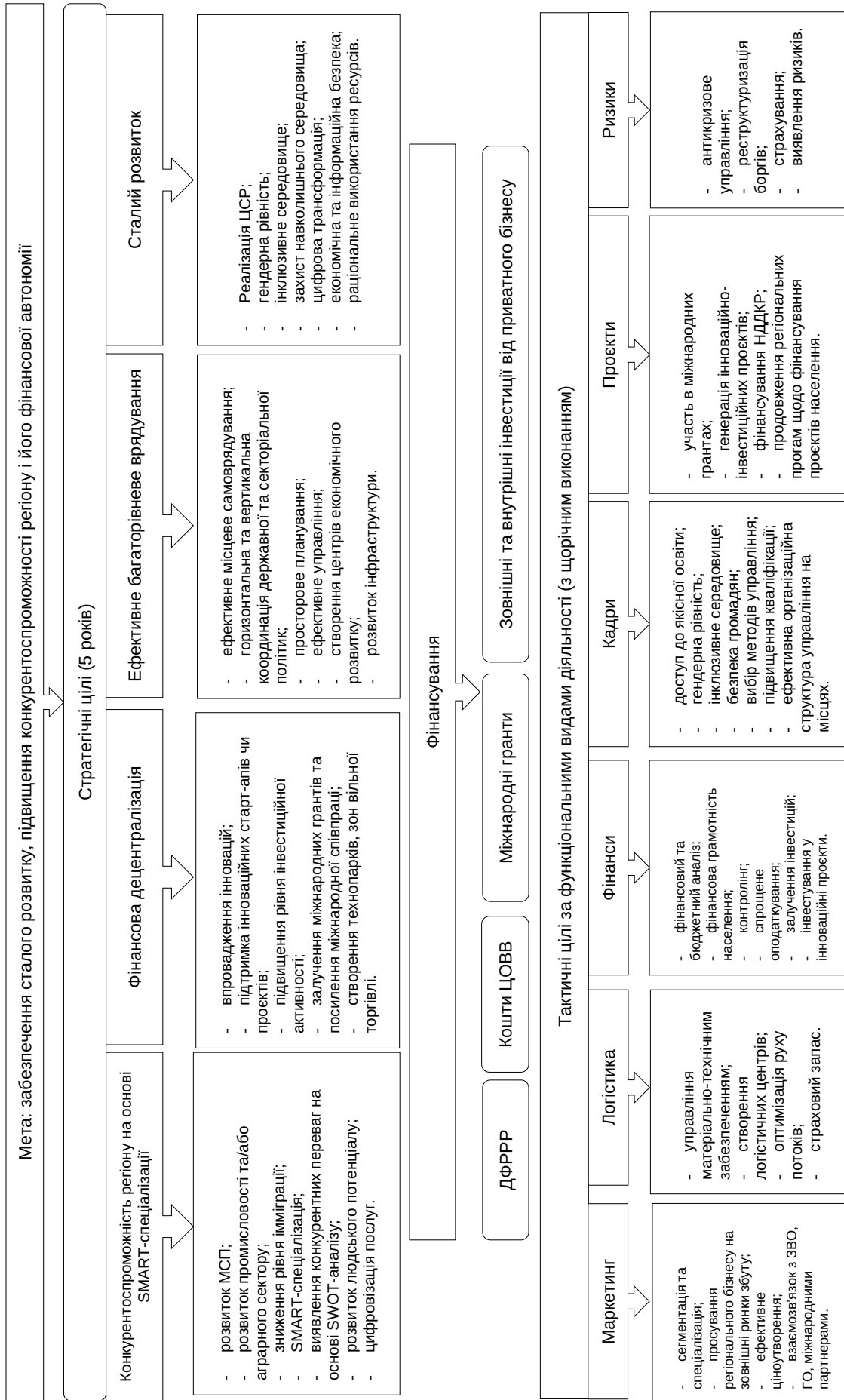


Рис. 1. Стратегія управління економічним розвитком регіону

Джерело: авторська розробка

Розробка стратегії економічного розвитку регіону передбачає визначення мети її реалізації, відповідних стратегічних цілей та завдань із визначенням фінансової можливості регіону, а також необхідності залучення грошових коштів з боку держави, бізнесу, міжнародних інституцій.

Висновки з проведеного дослідження. У статті було проаналізовано європейський досвід із забезпечення економічного розвитку регіону. Визначено переваги від реалізації кожної із моделей, визначено, що вони мають ключові відмінності. Доведено, що варто обирати ті напрями, які відповідають чинному законодавству України, можуть бути імplementовані

на регіональному та національному рівні, забезпечать сталий розвиток регіону. Запропоновано концептуальну стратегію управління економічним розвитком регіону, яка має бути адаптована під кожен регіон у відповідності до циклу його життєвого розвитку, конкурентних переваг, безпекового стану тощо. Звичайно, що поки в Україні введено воєнний стан, в першу чергу слід будувати стратегію повоєнного відновлення, при цьому враховуючі наявні ризики і загрози, але варто не забувати і про економічну складову, оскільки життєздатність економіки країни має бути забезпечена в будь-яких умовах, адже від цього залежить рівень розвитку і незалежність кожного регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойченко В. С. Теоретичні засади вивчення елементів управління розвитком регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 191–195.
2. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Формування програми стратегії управління економічним розвитком регіону. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 1 (38). С. 98–106.
3. Степаненко С. В. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу регіону та управління ним. *Державне будівництво*. 2013. № 1. С. 259–267.
4. Назарова М. І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 20. С. 81–84.
5. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм*. 2010. № 1(1). С. 26–26.
6. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. № 27. С. 298–308.
7. Матусяк С. В. Принципи стратегічного управління регіоном. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. № 2. С. 355–364.
8. Карпець С. Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2008. № 2 (44). С. 252–258.
9. Хорольський В. П., Хорольський К. Д., Квітка Т. В., Квітка Т. В. Формування інноваційної системи сталого розвитку регіону на засадах інтеграції в економіку країн Європейського Союзу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2 (201). С. 255–262.
10. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного управління сталим розвитком регіонів в умовах глобалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. С. 122–128.
11. Холоднюк З. В. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком регіону. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2012. № 4. С. 356–362.

REFERENCES:

1. Boichenko V. S. (2014) Teoretychni zasady vyvchennia elementiv upravlinnia rozvytkom rehionu [Theoretical foundations of the study of elements of management of the region's development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, pp. 191–195.
2. Putsenteilo P. R., Humeniuk O. O. (2018) Formuvannia prohramy stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [Formation of the strategy program for managing the economic development of the region]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (38), pp. 98–106.
3. Stepanenko S. V. (2013) Otsinka efektyvnosti vykorystannia ekonomichnoho potentsialu rehionu ta upravlinnia nym [Evaluation of the effectiveness of the use of the economic potential of the region and its management]. *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1, pp. 259–267.
4. Nazarova M. I. (2011) Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of region's socio-economic development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 81–84.

5. Zhavoronkova H. V., Zhavoronkov V. O. (2010) Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionu [Strategic management of the development of the region]. *Naukovyi visnyk Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn NAU. Serii: ekonomika, pravo, politolohiia, turizm*, vol. 1(1), pp. 26–26.
6. Putsenteilo P. R., Zavytii O. P. (2017) Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [Peculiarities of forming a strategy for managing the economic development of the region.]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, vol. 27, pp. 298–308.
7. Matusiak C. V. (2011) Pryntsypy stratehichnoho upravlinnia rehionom [Principles of strategic management of the region]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2, pp. 355–364.
8. Karpets S. L. (2008) Svitovyi dosvid upravlinnia rehionalnym rozvytkom [World experience of regional development management]. «*Visnyk ZhDTU*»: *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (44), pp. 252–258.
9. Khorolskyi V. P., Khorolskyi K. D., Kvitka T. V., Kvytka T. V. (2019) Formuvannia innovatsiinoi systemy staloho rozvytku rehionu na zasadakh intehtatsii v ekonomiku krain Yevropeiskoho Soiuzu [ormation of an innovative system of sustainable development of the region on the basis of integration into the economy of the European Union countries]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2 (201), pp. 255–262.
10. Rahimov F. (2017) Teoretyko-metodolohichni zasady funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological principles of the functioning of mechanisms of state management of sustainable development of regions in the conditions of globalization]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4, pp. 122–128.
11. Kholodniuk Z. V. (2012) Stratehichne upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu [Strategic management of socio-economic development of the region]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii: Upravlinnia*, vol. 4, pp. 356–362.