

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-16>

УДК 332. 145

«ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ» В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

«OBJECTIVES TREE» IN THE REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Зварич Ігор Теодорович

доктор політичних наук, професор,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2033-5054>

Зварич Олена Ігорівна

доктор економічних наук, доцент,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

Zvarych Igor, Zvarych Olena

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

У цій статті висвітлюється проблематика управління соціально-економічним та культурним розвитком регіону, зокрема, і використовуване у цьому контексті «дерево цілей». При цьому обґрунтовано, що питання менеджменту взагалі на будь-якому його рівні, а державного особливо, є одним із найактуальніших і найважливіших для сучасних управлінських теорій та практики. Водночас встановлено, що у процесі менеджменту можна виділити його системоутворюючі елементи – суспільні джерела виникнення і фіксації цілей державного управління: суб'єктивний зріз його доцільності та спричинені цим відповідність і відкритість цілей державного менеджменту; їхню ієрархію, яка здійснює істотний соціальний вплив; формування відповідного «дерева цілей» державного управління регіоном. Одночасно, якщо його організаційною структурою вважати не тільки усю сукупність органів виконавчої влади, що вже традиційно займаються лише ним, а і цілісну систему організаційних зв'язків, які впливають на менеджмент, то не можна не визнати, що вона включає (вводить в управлінські процеси) різні прояви, сторони та залежності відповідних органів державної влади і місцевого самоврядування у регіонах, які певною мірою є співучасниками процесу формування та реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: регіон, система державного управління економічною розбудовою території, цілі, «дерево цілей», структура менеджменту регіонів.

Вопросы целесообразности управления на любом его уровне вообще, а государственного особенно, являются одними из наиболее актуальных и важных для управленческих теории и практики. При этом его методология разработана всё ещё недостаточно, чем актуализируются научные исследования в этом направлении. Прежде всего следует отметить, что в современной организационной системе государственного менеджмента территориями особенно место занимает система местного самоуправления как специфическая подсистема, характеризующаяся принадлежащими только ему субъектами управления, своими компетенцией, процедурами, формами и материально-финансовым обеспечением, технологией деятельности персонала и другими не менее важными элементами. Одновременно, если организационной структурой государственного управления регионом считать не только всю совокупность органов исполнительной власти, традиционно занимающихся только им, а и систему организационных связей, влияющих на менеджмент, то нельзя не отметить, что она включает в него (вводит различные в управленческие процессы) разные проявления, стороны и зависимости всех органов государственной власти и местного самоуправления в регионах, которые в той или иной степени являются соучастниками сложного процесса формирования и реализации всех без исключения государственных управленческих решений.

Ключевые слова: регион, система государственного управления экономическим развитием территории, цели, «дерево целей», структура менеджмента регионов.

This article highlights the issues of managing the socio-economic and cultural development of the region, in particular, the «goal tree» used in this context. Using systematic and synergetic approaches, methods of analysis thesis, induction and deduction, comparative analysis, it is substantiated that the issue of management in general at any level, and public in particular, is one of the most relevant and important for management theory and practice.

At the same time, it is established that in the process of territorial management it is possible to identify its system-forming elements – public sources of origin and fixation of the goals of public administration; subjective slice of its expediency and openness of various goals of public administration; their hierarchy, which has a significant sociological meaning; formation of an appropriate «tree of goals» of public administration in the region. At the same time, in the organizational system of state management of territories a special role is given to local selfgovernment as a special subsystem with its own objects of management, its competence, procedures and forms of organization and appropriate material and financial support and technology of personnel and other. Only it is closely connected with the population and is the bearer and source of power, including in relation to higher levels below, above – with the state authorities of the territory and Ukraine as a whole. First of all, this ensures the systemic nature of public management. At the same time, if the organizational structure of public administration in the region is considered not only the whole set of executive bodies, which traditionally deals only with him, but a holistic system of organizational relations that affect management, it is impossible not to determine what it includes (introduces management processes) various parties and dependencies of almost all public authorities and local governments, which to some extent are complicit in the process of formation and implementation of management decisions.

Keywords: region, system of state management of economic development of the territory, objectives «objectives tree», structure of management of region.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Питання доцільності управління взагалі на будь-якому його рівні, а державного особливо, є одним із найактуальніших і найважливіших для управлінських теорії та практики. Однак, його методологія розроблена недостатньо, що актуалізує наукові дослідження у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На наше переконання, на-водити окремі праці стосовно методології управління соціально-економічним і культурним розвитком регіону із їхнього широкого загалу, які давно увійшли у вітчизняний науковий простір, який активно поповнюється особливо останнім часом, нагальної потреби немає. Водночас варто звернути особливу увагу передовсім на публікації таких вчених, як В. Байцим, О. Балог, С. Бандур, І. Благун, Л. Дмитришин, М. Долішній, К. Косьміна, Л. Левковська, О. Лучакова, М. Макаренко, Т. Мірзодаєва, В. Реутов, І. Соболева, Д. Стеченко, Т. Уманець [1–12]. Але, з розвитком ринкових стосунків ця проблема своєї актуальності не втрачає, чим і зумовлюється її системне дослідження, що стало основним завданням пропонованої наукової розвідки. Одночасно не до кінця вирішеними все ще залишаються питання визначення системи утворюючих елементів регіонального менеджменту та його структури, місця і ролі у ньому місцевого самоврядування та взаємостосунків судової системи і організаційної структури менеджменту різних територій та ціла низка інших.

Формулювання мети статті. Дослідження цих проблем як ключових у контексті економічного розвитку регіону і є **головною метою цієї статті.**

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Впродовж багатьох років в Україні цілі для суспільства і країни здебільшого визначали верховні правителі, зокрема, вожді, царі, імператори, лідери та їх оточення. Переходом до справжньої, а не словесної демократії передбачається насамперед повна зміна механізмів діяльності у державному управлінні та надання такої підсистемі об'єктивно обумовленого, обґрунтованого і раціонального характеру. У цьому процесі можна виділити такі основні системоутворюючі елементи: по-перше, це *суспільні джерела* виникнення та фіксації цілей державного менеджменту. Вони мають народжуватись внизу, тобто йти передовсім від потреб та інтересів людей, які проживають на території регіону. Тому внутрішній стан суспільства у регіонах і хвилюючі його проблеми є справжнім та актуальним джерелом формування цілей державного управління територією; по-друге, *суб'єктивний зріз* доцільності та спричинені ним відносність і відкритість сформульованих цілей державного управління; по-третє, *ієрархія цілей державного управління*, яка має істотний соціологічний зміст. При цьому в сучасних умовах головним для суспільства, а тому і для державного менеджменту, є створення, підтримка та поступове покращення умов для вільної, творчої життєдіяльності громадян, налагодження раціональних і ефективних взаємостосунків між ними та суспільством і державою, а, отже – ієрархія цілей державного управління, починаючи з регіону, що формується у відповідності з *принципом пріоритету потреб та інтересів розвитку суспільства*. За джерелами їхнього виникнення і змісту, які знижуються до менш складної та одночасно похідної та логічної послідовності, коли попередньою детермінується наступна,

цілі державного менеджменту в цілому, а управління регіоном зокрема **складають таку упорядковану структуру** [13–14]:

– *суспільно-політичні*, якими охоплюється комплексний, цілісний, збалансований якісний соціально-економічний розвиток сучасного суспільства;

– *соціальні*, що відображають вплив основних суспільно-політичних цілей на соціальну структуру суспільства і взаємовідносини її різних складових елементів та стан і досягнутий рівень соціально-побутового життя громадян;

– *духовні*, пов'язані із відповідним сприйняттям духовних (культурних) цінностей, якими, як правило, послуговується суспільство та із введенням його духовного потенціалу у систему суспільно-політичних і соціальних цілей;

– *економічні*, які характеризують та утверджують відповідну систему економічних відносин, забезпечуючи цим самим матеріальні підвалини реалізації ключових суспільно-політичних та інших важливих для регіону цілей;

– *виробничі*, що полягають у створенні та підтримці активності керованих об'єктів, які відповідають цим цілям і активно сприяють їх здійсненню;

– *організаційні*, скеровані на безумовне розв'язання ключових організаційних проблем суб'єктів та об'єктів державного управління, тобто на побудову відповідних функціональних і організаційно-управлінських структур;

– *активно-праксеологічні*, що передбачають розподіл та регулювання діяльності за конкретними структурами і службовими та робочими місцями;

– *інформаційні*, які спрямовуються на забезпечення усіх наперед намічених цілей необхідною і водночас достовірною та адекватною інформацією;

– *роз'яснювальні*, що потребують відпрацювання знань і мотивів та стимулів, чим сприяють здійсненню комплексу цілей державного менеджменту.

По-четверте, формування самого «дерева» державного управління регіоном. Його центром, «стволом» є *стратегічні цілі*, пов'язані із якістю суспільства, його збереженням або ж перетворенням. Одночасно *стратегічні цілі* зазвичай переходять в *оперативні*, фіксуючи крупні блоки дій із досягнення стратегічних, а оперативні – у тактичні, які щодобово визначають конкретні заходи із оволодіння першими і другими цілями [15]. У результаті **цілі державного управління регіоном, що окреслюються у визначеному «дереві», покликані відповідати таким визначальним вимогам до них та бути:**

1) об'єктивно обумовленими і належно обґрунтованими, виходячи насамперед із об'єктивних закономірностей та тенденцій суспільного розвитку і діяльності громадян, чітко відповідаючи об'єктивній логіці функціонування того чи іншого процесу або ж явища, враховуючи їхні форми та механізми;

2) соціально мотивованим, зумовлюватись нагальними потребами, запитамі і обґрунтованими інтересами населення, відповідаючи їм, викликаючи розуміння та підтримку цілей, прагнення невідкладно втілити їх у життя;

3) забезпеченими у ресурсному інтелектуально та у матеріальному відношеннях, ґрунтуючись винятково на реальному, а не на уявному, наявному, а не на передбачуваному чи можливому регіональному потенціалі та враховувати конкретні умови і визначальні чинники суспільної життєдіяльності;

4) бути системно організованими, включати у визначеній послідовності цілі стратегічного спрямування – оперативні та тактичні, загальні та окремі, головні та забезпечувальні, кінцеві та проміжні, віддалені та близькі та інші.

Організаційна структура менеджменту вітчизняних регіонів. Організаційна структура управління регіонами – це особливе державно-правове явище, зумовлене суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями і змістом державного управління у регіоні. Істотно важливим у його організаційній структурі є набір, кількість та якість елементів, із яких вона складається. Однак, не менш суттєвими є їх взаємозв'язок і взаємодія. Підраховано, якщо організація складається загалом із 4 елементів (керівник та троє підлеглих), то у ній виникають (потенційно) 18 взаємозв'язків, за $6(1+5) = 100$, $8 = (1+7) = 490$, $10 = (1+9) = 2376$ і так по зростаючій чи практично у відповідності із геометричною прогресією. *Елементи організаційної структури управління регіонами* – державні органи (структурні підрозділи) – синонімічно: органи держави, органи державної влади, місцевого самоуправління, що є одиничними структурами влади, які формально створені державою для здійснення закріплених за нею цілей та функцій. В Україні, де теж відбувся конституційний розподіл державної влади по горизонталі – на законодавчу, виконавчу і судову, та по вертикалі (тобто, за *принципами регіоналізму і самоврядування*) – загальнодержавне, державне регіональне та місцеве самоуправління і організаційна структура управління регіоном включає у себе на демократичних засадах у

процеси менеджменту різні державні органи та компоненти сучасного територіально-владного самоврядування [14]. На рис. 1 наведена *типова структура обласної державної адміністрації (на прикладі Івано-Франківської [16])* і територіальних органів міністерств та відомств, органів місцевого самоврядування станом на січень 2017 року. Основу організаційної структури управління територіями складають органи виконавчої влади. У сукупності вони є найбільш об'ємною і складною частиною державного апарату у регіоні, якою зосереджується практично уся управлінська інформація та найважливіші засоби державного примусу. Позиція таких структур об'єктивно зумовлюється тим, що вони покликані проявляти безпосередній управлінський вплив на суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей. Можна мати високі та благородні задуми, науково обґрунтовані програми, якісні та повні за обсягом закони, але, якщо все це не буде впроваджуватись щоденно і за усіма аспектами у життя, не буде переходити у організовану ефективну діяльність громадян, то воно залишатиметься добрими побажаннями на папері або ж на словах. Тому виконавчій владі належить мати відповідно розгалужену пронизуючу вертикаль, якою має забезпечуватись продовження, диференціація та конкретизація управлінської інформації, особливо директивної, обов'язкової, починаючи з прийнятої на верхній точці влади, за усією ієрархією виконавчих органів державної влади і місцевого самоврядування аж до її безпосереднього доведення до виконавців та підкорення їх поведінки відповідним вимогам (нормам). Тому цілком резонно і Конституція України [17] містить положення, що **органами виконавчої влади утворюється єдина система виконавчої влади в сучасній Україні**.

Слід зазначити і те, що вертикальну супідрядність загальнодержавних органів виконавчої влади та органів виконавчої влади у регіонах України які ха-рактеризувались доволі «збіжними» позиціями, які були відображені також у відповідних законоположеннях [18–19]. Проте, відносно їх супідрядності із місцевим самоуправлінням, у тому числі із його виконавчими органами, висловлюються досить різні думки. Багато хто прагне не відділяти органів місцевого самоврядування від органів державної влади і тим самим по суті «зламати» діючу владну виконавчу вертикаль. Тому за системного розгляду цієї проблеми **потрібно обов'язково враховувати передовсім такі аспекти:**

1) *місцеве самоврядування* є невід'ємним правом кожної територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селищ або міста – самостійно вирішувати усі питання місцевого значення у межах чинної Конституції та відповідних законів України (ч. 1. ст. 140 Конституції України), тож його слід розвивати у загалом цілісній системі демократії передовсім з позиції забезпечення належної народу влади;

2) *місцеве самоврядування* уособлює в цілому прикордонне явище між державою та суспільством, відповідно поєднуючи їх між собою. У ньому має місце сполучення різних суспільних форм (в організації), рівно ж як і відповідних владних повноважень (за юридичною силою управлінських рішень);

3) *місцеве самоуправління* відноситься до таких владно-управлінських явищ, які покликані спрямовувати, організовувати та відповідно регулювати усю сучасну суспільну життєдіяльність населення безпосередньо на місцях;

4) *місцеве самоуправління* є доволі вивіченим засобом реалізації ініціативи громадян і реального здійснення самодіяльності, втілення творчої енергії та їх відповідальності за місцем їхнього проживання; це – одна із основних форм забезпечення основних прав і свобод кожної людини та громадянина.

В організаційній системі ефективного державного управління територіями місцеве самоврядування функціонує як особлива підсистема із притаманними лише їй об'єктами менеджменту, своїми компетенцією, процедурами і формами організації та відповідним матеріально-фінансовим забезпеченням і технологією діяльності персоналу та іншими важливими елементами. Тільки вона як тісно пов'язана знизу із населенням є **носієм і джерелом влади**, у тому числі відносно вищестоящих рівнів знизу, а зверху – із органами державної влади території та України в цілому. Насамперед саме цим і забезпечується *системність державного управління*. Різні підходи спостерігаються і відносно оцінки організаційних зв'язків між представницькими органами місцевого самоврядування і відповідними (по горизонталі) виконавчими державними органами та їхніми різними структурами. У демократичній, правовій державі в цілому немає відносин організаційної супідрядності між представницькими органами (обласна, міська, районна, селищна, сільська ради). Все обмежується правовими стосунками, згідно із якими орган нижчого підпорядкування пови-



Рис. 1. Органи влади в області

нен дотримуватись законних правових актів вищестоящих органів. Розділені й законодавча (нормотворча) і виконавча влада, кожна із яких має свої механізми формування та діяль-

ності. Отже, на перший погляд представницькі органи місцевого самоврядування нібито не беруть участі у державному менеджменті регіону та навіть не впливають на виконавчу владу.

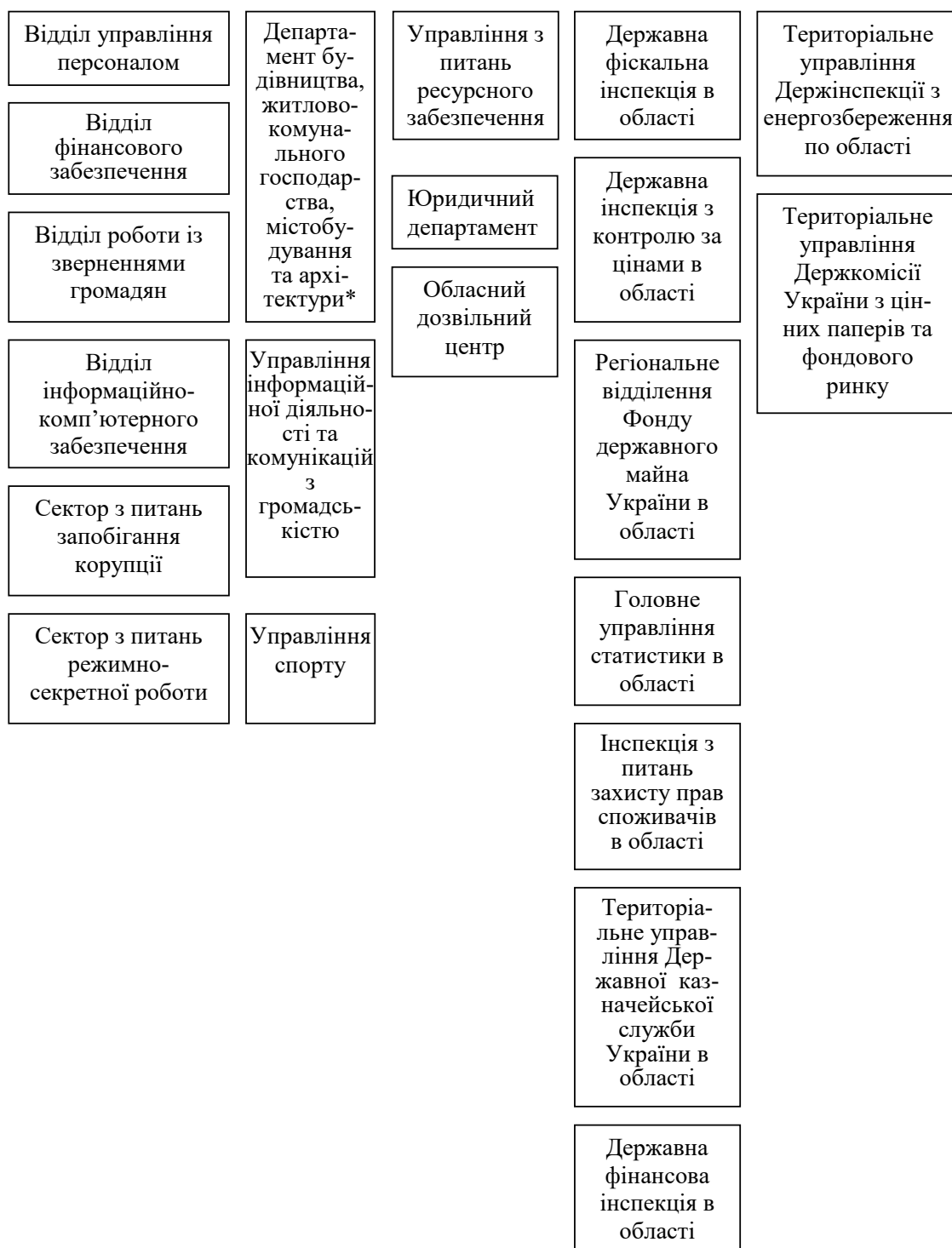


Рис. 1. Органи влади в області (продовження) [16]

* Знаходиться у стадії ліквідації

Однак, із такою інтерпретацією наведених організаційних стосунків погодитись дуже складно. По-перше, їхня взаємозалежність проявляється через механізми стримувань і противаг, що є особливо відчутним у вирішенні кадрових питань та прийнятті відповідних законодавчих актів. По-друге, представ-

ницькі органи суттєво впливають на виконавчі із використанням бюджету, фінансового, кредитного, податкового та іншого регулювання. Передовсім цим вони сприяють різним виконавчим органам; по-третє, представницькі органи шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів формують належні

правові основи суспільного життя регіону, створюючи відповідну нормативну базу для діяльності тих чи інших органів виконавчої влади. Ігнорувати такі взаємозалежності та недооцінювати значення горизонтальних організаційних зв'язків означало б не виправдано спрощувати державний менеджмент як складне суспільне явище. До речі, саме цим він і послаблюється, адже замість співробітництва і взаємопідтримки виникають стосунки не виправданої конкуренції та відповідного їй, іноді досить гострого, протистояння.

Досі немає єдиної позиції й з питань взаємовідносин судової системи та організаційної структури управління територіями. Абсолютизація (або розділення) державної влади спричиняє міркування про те, що суди (як і прокуратура) не беруть участі у формуванні та реалізації управлінських рішень. На перший погляд, це нібито і правильно, якщо не враховувати, що суди можуть у порядку оскарження призупиняти чи відмінити управлінські рішення та за обґрунтованими зверненнями громадян виносити свої акти, які відрізняються і навіть суперечать прийнятним управлінським рішенням. Водночас право нагляду за законністю відповідних управлінських рішень надане і прокуратурі. У правовій державі, про що свідчить і текст чинної Конституції України [17], передбачено доволі значний обсяг судового захисту та високий авторитет актів судів. Насамперед тому більш значний

вплив органів суду, як і прокуратури на державно-управлінські процеси є, безумовно, в цілому недоцільним.

Висновки. У сучасній організаційній системі ефективного державного управління територіями особливе місце займає система місцевого самоврядування як специфічна підсистема із притаманними лише йому об'єктами менеджменту, своїми компетенцією, процедурами і формами організації, матеріально-фінансовим забезпеченням, технологією діяльності персоналу та іншими не менш важливими елементами. Тільки вона як тісно пов'язана безпосередньо із населенням є носієм і джерелом влади знизу, зокрема щодо вищестоящих рівнів, а зверху – з органами державної влади території та України в цілому. Передовсім цим забезпечується системність державного управління. Одночасно, якщо організаційною структурою державного менеджменту регіоном вважати не лише уся сукупність органів виконавчої влади, що вже традиційно займаються тільки ним, а і систему організаційних зв'язків, які відповідно впливають на управління, то не можна не визнати, що вона включає у нього (вводить у процеси менеджменту) різні прояви, сторони та залежності практично усіх органів державної влади і місцевого самоврядування у регіонах, які тією або іншою мірою є співучасниками досить складного процесу формування та реалізації усіх визначальних державно-управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Байцим В. Ф. Механізм формування стратегічних цілей програм (проектів) розвитку регіонів та територій. *Наук. вісник Волинського держ. ун-ту імені Лесі Українки*. № 12. Луцьк : ВДУ, 2007. С. 157–166.
2. Бандур С. І. Регіональна економіка : навч. посібн. Київ : ІПК. ДСЗУ, 2010. 263 с.
3. Благун І. С., Солтисік О. С. Моделювання стратегій розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. № 4. Львів : ІРД НАН України. Плай, 2004. С. 105–115.
4. Дмитришин Л. І., Зварич О. І. Методичні аспекти формування концепції економічного розвитку регіону. *Між. наук. конф. «Corporate governance: strategies, processes, technology»*, 20 жовтня 2017 року, м. Каунас (Литва). Baltja Publishing, 2017. С. 148–150.
5. Долішній М. І. Коцептуальні засади розвитку регіональної політики. *Зовнішньоекономічний кур'єр*. № 7-8. Львівська ТПП, 2000. С. 5–8.
6. Левковська Л. В. Економічна діагностика і особливості регіональної диференціації та дезінтеграції. *Продуктивні сили України*. № 2(006). Київ, 2009. С. 112–116.
7. Макаренко М. В. Система цілей і завдань управління регіональним розвитком. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць*. Т. 1. Київ, 2011. С. 434–439.
8. Мірзодаєва Т. Організаційно-економічний механізм регулювання регіонального розвитку України. *Наука молода : Зб. наук. праць молод. вчених ТАНТ*. № 3. Тернопіль : ТАНТ, 2005. С. 63–67.
9. Реутов В. Є. Регіональний вимір трансформаційних зрушень економіки України : моногр. Сімферополь : ПП «Фенікс», 2010. 432 с.
10. Соболева Г. Г., Балог О. Г. Система цілей регіональної стратегії соціально-економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5. Вид-во Чорноморського нац. ун-ту імені Петра Могили; ТОВ « ДКС Центр». Миколаїв, 2012. С. 52–56.

11. Стеченко Д. М. Формування механізмів регіонального управління соціально-економічними процесами. *Вісник Хмельницького ін-ту регіонального управління та права*. Хмельницький : ІРУП, 2003. С. 240–244.
12. Уманець Т. В., Лучакова О. В., Косміна К. М. Оцінка регіонального економічного розвитку України: теорія і практика : моногр. Донецьк : «ВІК», 2010. 477 с.
13. Єпіфанов А. О., Мінченко М. В., Додашев Б. А. Управління регіоном : навч. посібн. / За заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 361 с.
14. Зварич І. Т., Зварич О. І., Хома В. Б. Управління соціально-економічним розвитком регіону : навч.-метод. посібн. для студ. і магістр. усіх економ. спец. Івано-Франківськ : «ПП Супрун В. П.», 2019. 476 с.
15. Зварич І. Т., Кузьмин В. М., Федорук З. І. Організація управління процесом реалізації стратегії розвитку розвитку регіону. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку : Зб. наук. праць*. Вип. 5 (XLIX). НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. Львів, 2004. С. 21–29.
16. Офіційний сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. URL: if.gov.ua (дата звернення: 27.11.2020).
17. Конституція України (зі змін. та доп.). Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 27.11.2020).
18. Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV «Про місцеві державні адміністрації» (зі змін. і доп.). URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 27.11.2020).
19. Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» (зі змін. та доп.). URL: zakon2.rada.gov.ua (дата звернення: 27.11.2020).

REFERENCES:

1. Bajtsym, V. F. (2007) Mekhanizm formuvannia stratehichnykh tsilej prohram (projektiv) rozvytku rehioniv ta terytorij [The mechanism of formation of strategic objectives of programs (projects) development of regions and territories]. *Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Volyn State un-ty*, no. 12. Lutsk: VSU. (in Ukrainian)
2. Bandur, S. I. (2010) Rehionalna ekonomika: navch. posibn. [Regional economics: a textbook]. Kyiv: IPK, DSZU. (in Ukrainian)
3. Blahun, I. S., Soltysik, O. S. (2004). Modeliuvannia stratehij rozvytku rehioniv [Modeling of regional development strategies]. *Regional economy*, no. 4. Lviv: IRD NAS of Ukraine. Ivano-Frankivsk: Plaj. (in Ukrainian)
4. Dmytryshyn, L. I., Zvarych, O. I. (2017) Metodychni aspekty formuvannia kontseptsij ekonomichnoho rozvytku rehionu [Methodical aspects of forming the concept of economic development of the region]. *International scientific conference «Corporate governance: strategies, processes, technology»*, October 20, 2017. Kaunas (Lithuania): Baltija Publishingm. (in Ukrainian)
5. Dolishnij, M. I. (2000) Kotseptualni zasady rozvytku rehionalnoji polityky [Conceptual principles of regional policy development]. *Foreign economic coruer*, no. 7-8. Lviv: CCI. (in Ukrainian)
6. Levkovska, L. V. (2009) Ekonomichna diahnostyka i osoblyvosti rehio-nalnoji dyferentsiatsiji ta dezintehratsiji [Economic diagnostics and features of regional differentiation and disintegration]. *Productive forces of Ukraine*, no. 2(006). Kyiv. (in Ukrainian)
7. Makarenko, M. V. (2011) Systema tsilej i zavdan' upravlinnia regionalnym rozvytkom [The system of goals and objectives of regional development management]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: Collection of scientific works*, vol. 1. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Mirzodajeva, T. (2005) Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm rehulivannia rehionalnoho rozvytku Ukra-jiny [Organizational and economic mechanism of regulation of regional development of Ukraine]. *Young Science: Collection of Scientific Papers of Young Scientists TANT*, no. 3. Ternopil. (in Ukrainian)
9. Reutov, V. Je. (2010) Rehionalnyj vymir transformatsijnykh zrushen ekonomiky Ukrajinu: monohraf. [Regional dimension of transformational shifts of the economy of Ukraine: monograph]. Simferopol: PE «Phoenix». (in Ukrainian)
10. Sobolieva, H. H., Baloh, O. H. (2012) Systema tsilej rehionalnoji stratehiji sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [The system of goals of the regional strategy of socio-economic development]. *Investments: practice and experience*, no. 5. Petro Mohyla Black Sea National un-ty. Publishing House, LLC «DKS Center», Mykolajiv. (in Ukrainian)
11. Stechenko, D. M. (2003) Formuvannia mekhanizmiv rehionalnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym protsesamy [Formation of mechanisms of regional management of social and economic processes]. *Bulletin of the Khmelnytsky in-te of Regional Management and Law*. Khmelnytskyj: HIRUP. (in Ukrainian)
12. Umanets, T. V., Luchakova, O. V., Kosmina, K. M. (2010) Otsinka rehionalnoho ekonomichnoho rozvytku Ukrajinu: teorija i praktyka: monohraf. [Estimation of regional economic development of Ukraine: theory and practice: monograph]. Donetsk: «VІK». (in Ukrainian)

13. Jepifanov, A. O., Minchenko, M. V., Dodashev, B. A. (2008) Upravlinnia rehionom: navchaln. posibn. [Management of the region: a textbook]. Edited by Doctor of Economics A. A. Epifanov. Sumy: UABS NBU. (in Ukrainian)
14. Zvarych, I. T., Zvarych, O. I., Khoma, V. B. (2019) Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu: navch.-metod. posibn. dlia stud. i mahistr. usikh ekonomich. spets. [Management of socio-economic development of the region: a textbook for students and masters of all economic specialties]. Ivano-Frankivsk: PE «Suprun V. P.». (in Ukrainian)
15. Zvarych, I. T., Kuzmyn, V. M., Fedoruk, Z. I. (2004) Orhanizatsija upravlinnia protsesom realizatsiji stratehiji rozvytku rehionu [Organization of management of the process of implementation of the development strategy of the region]. *Socio-economic research in transition. Strategic planning of regional development (Collection of scientific works)*, iss. 5 (XLIX). NAS of Ukraine, in-te of Regional Studies, Editorial Board: Editor-in-Chief of the Academy of the nat. Academy of Sciences of Ukraine M. I. Dolishnij. Lviv. (in Ukrainian)
16. Ofitsijnyj sajt Ivano-Frankivskoji oblasnoji derzhavnoji administratsiji [Official site of Ivano-Frankivsk Regional State Administration]. Retrieved from: <http://www.if.gov.ua/> (accessed 27.11.2020). (in Ukrainian)
17. Konstytutsija Ukrajiny (zi zmin. ta dop.). Pryjniata na p'jati sesiji Verkhovnoji Rady Ukrajiny 28 chervnia 1996 roku [Constitution of Ukraine (amend. and sup.). Adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 27.11.2020). (in Ukrainian)
18. Zakon Ukrajiny vid 9 kvitnia 1999 roku no. 586-XIV «Pro mistsevi derzhavni administratsiji» (zi zmin. ta dop.) [Law of Ukraine of April 9, 1999 no. 586-XIV «On Local State Administrations» (amend. and sup.)]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (accessed 27.11.2020). (in Ukrainian)
19. Zakon Ukrajiny vid 21.05.1997 roku no. 280/97-VR «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukrajini» (zi zmin. ta dop.) [Law of Ukraine of May 21, 1997 no. 280/97-VR «On Local Self-Government in Ukraine» (amend. and sup.)] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 27.11.2020). (in Ukrainian)