

УДК 338.24+332.14(477)

Варцаба В.І.

ОЦІНКА СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ В УКРАЇНІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

У статті проаналізовано потенціал відомих управлінських технологій та інструментів для можливого їх використання в інноваційних процесах і процедурах гармонізованого управління і менеджменту на регіональному рівні. Продемонстровано, що технологія стратегічного управління регіональним розвитком виступає яскравим прикладом широкого використання цілого комплексу сучасного менеджерського інструментарію. Аналітично підтверджено, що в існуючій практиці регіонального менеджменту в Україні відсутнє масштабне використання сучасних концепцій та інструментів управління світового рівня, що доказово свідчить про потребу створення і запровадження в практичне управління інноваційних управлінських технологій і рекомендацій, які базуються на гармонізації інтересів, стосунків і взаємодії учасників регіональних ринків і досягнення спільних цілей їх діяльності.

Ключові слова: *регіональний менеджмент, інструменти управління, управлінські рішення, розвиток регіону, управлінські інновації, сучасні концепції, стратегічне управління.*

Постановка проблеми. Успадкувавши від СРСР традиційну для неринкової економіки систему управління своїми регіональними утвореннями, органи державної влади України протягом тривалого часу, постійно декларуючи необхідність переходу на ринкові методи управління соціально-економічним розвитком держави та її регіонів, так і не провели кардинально необхідні реформи адміністративного, структурного, соціального та управлінсько-технологічного характеру.

І це при тому, що в науково-інформаційному просторі протягом десятиліть широко представлені негативні оцінки таких характеристик українських управлінців, як: «перекручена свідомість», «функціональна неповноцінність» [1] (2002 р.), «якість влади і управління» [2] (2006 р.), «живучість адміністративно-командної моделі регулювання», «фахова невідповідність управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування» [3] (2007 р.), «Кадри і менеджмент — це ключова проблема, хворе місце молодій державі України» [4] (2009 р.) і т.п. Все це пояснюється діагностованим ще у 2000 році фактом того, що «українські менеджери надають перевагу використанню неринкових методів управління...», а «... до формування «критичної маси» управлінців, готових жити за ринковими законами, ще далеко» [5].

На думку багатьох експертів, саме тривале ігнорування системою управління державою та її регіонами цих та багатьох інших подібних оцінок і рекомендацій вітчизняної науки призвели до

катастрофічних результатів її функціонування наприкінці 2013–2014 років, коли Президент і Уряд України відкритим текстом було названо «... корумпованим і клептократичним режимом персоналістського типу» [6, с. 7]. Тобто режимом, функціонерами якого на перший план виводились тільки власні особисті і/або кланові цілі та інтереси, а не прагнення вирішення проблем удосконалення управління через гармонізацію цілей та інтересів стейкхолдерів вітчизняної і регіональних економік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання теорії і практики регіонального управління з позицій розвитку концепцій, моделей і інструментів ефективного їх використання, теоретико-аналітичних і методологічних аспектів адаптації і використання світового досвіду регіонального управління в Україні розглядалися і опрацьовувалися у дослідженнях Е. Алаєва, О. Амосова, О. Байдалової, В. Бутова, Б. Буркінського, В. Воротіна, О. Грінберга, Б. Герасимова, Г. Гутмана, М. Долішнього, В. Ігнатова, В. Керецьмана, Ф. Кожуріна, М. Комарова, В. Котилка, О. Крайник, В. Лексіна, М. Лендел, С. Максименка, М. Медведєва, О. Осауленка, І. Райніна, С. Романюка, В. Симоненка, Д. Стеченка, О. Топчієва, С. Харчикова, В. Ходачека, Ю. Чернецького, О. Чистобаєва, О. Швецова, Б. Штульберга та багатьох інших.

Аналіз публікацій останніх років свідчить, що питання використання менеджерського інструментарію у вітчизняному регіональному управлінні, зокрема інструментів стратегічного планування регіонального і місцевого економічного розвитку, розглядається такими вітчизняними дослідниками, як В.М. Кузьмін, В.С. Коломийчук, С.О. Біла, М.М. Розумний, Н.С. Іванова, Г.В. Васильченко, І.Т. Зварич та іншими.

© Варцаба Віра Іванівна, к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, тел. 0505026505, e-mail: vira.vartsaba@gmail.com

Разом з тим недостатньо вивченими залишаються питання адаптації відомих управлінських технологій та інструментів вітчизняного і світового рівня для можливого використання в процесах і процедурах гармонізованого регіонального менеджменту, що в умовах децентралізаційних процесів в Україні набуває підвищеної значущості.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінка існуючого стану використання концепцій, технологій та інструментів регіонального менеджменту управлінським корпусом вітчизняних соціально-економічних систем регіонального рівня.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на песимістичність ситуації в сфері управління життєдіяльністю регіональних спільнот, існуючий позитивний світовий і європейський досвід у вигляді моделей, технологій, механізмів та інструментів управління регіонами хоча і повільно, але неухильно проникали і продовжують проникати в практику вітчизняного управління соціально-економічним розвитком регіонів. При цьому, всі функціонери системи регіонального менеджменту (державного, самоврядного, адміністративного і традиційного) поставали перед необхідністю вибору таких інноваційних технологій та інструментів управління, які б максимально відповідали вимогам і потребам сучасності, давали змогу швидко реагувати на динамічні зміни в оточенні і внутрішньому середовищі регіональних суспільних систем (РСС), приймати обґрунтовані управлінські рішення з досягнення поставлених цілей і завдань та збереження інтересів всіх або більшості учасників цього розвитку.

Щодо позитивного світового досвіду, то слід вказати, що ще у 2006 р. дослідниками Лондонської школи бізнесу Дж. Біркіншоу (Julian Birkinshaw, 1964) та М. Моллом (Michael J. Mol, 1967) у роботі [7] були опубліковані результати аналізу процесів створення і впровадження найважливіших управлінських інноваційних концепцій кінця ХХ століття, а в книзі «Гігантські кроки в менеджменті: інновації, які змінюють методи нашої роботи» [8] ними в числі 50-ти найбільш важливих інновацій у менеджменті були названі такі, як: аналіз інвестиційного портфелю (Investment Portfolio Analysis – IPA), планування матеріальних ресурсів (Materials Requirement Planning – MRP), модель бренд-менеджменту (brand management model – MBM), аналіз грошових потоків (Cash-flow Analysis – CFA), облік витрат на діяльність (Activity-based Costing – ABC), цільові витрати (Target Costing – TC), капітальні видатки (Capital Budgeting – CB), загальний менеджмент якості (Total Quality Management – TQM), стратегічне планування (Strategic Planning – SP), точно в час (Just in Time-JIT) тощо.

Важливим висновком цього дослідження стала сформульована авторами думка, що «Багато з практик, процесів і структур (менеджменту, В.І.В.), які ми бачимо в сучасних бізнес-організаціях, були розроблені протягом останніх 150 років творчими зусиллями інноваторів від менеджменту. Серед цих інноваторів були як відомі Альфред П. Слоун і Фредерік Тейлор, так і безліч інших невідомих індивідуумів і малих груп людей, які шукали можливості удосконалення внутрішньої роботи організацій, випробовуючи щось нове» [7].

Автор коментаря до цієї роботи [9] дійшла висновку, що порівняно із технологічними інноваціями придумати «.. успішні інновації в менеджменті є навіть більш важко, ...» в зв'язку з тим, що цим експериментам заважають «традиції», «бюрократія» та «ієрархія».

Слід зазначити, що всі ці негативні чинники присутні без найменшого сумніву і у менеджменті вітчизняних регіональних суспільних систем. Для того ж, щоб оцінити стан використання цим менеджментом сучасних концепцій та інструментів, звернемось до результатів досліджень, які проводяться експертами Bain & Company протягом останніх 20 років.

Згідно з опублікованими в [10] даними, у 2013 році серед найбільш популярних управлінських інструментів представниками світового бізнес-середовища було названо 25 найбільш популярних інструментів менеджменту.

Серед наведених у табл. 1 управлінських інструментів 4 (Big Data Analytics, Complexity Reduction, Employee Engagement Surveys, Zero-based Budgeting) вперше потрапили до списку у 2013 році, а 5 (Strategic Planning, Customer Relationship Management, Employee Engagement Surveys, Benchmarking and Balanced Scorecards) були названі як такі, що отримали найбільш масштабне використання у процесах практичного управління.

Хоча на сьогодні в Україні відсутні аналітичні оцінки кількісного та якісного характеру використання названих вище концепцій та інструментів вітчизняними управліннями на регіональному рівні, однак оцінювання за результатами аналізу наукових публікацій останніх років дають змогу стверджувати, що у вітчизняному регіональному менеджменті сьогодні найбільш поширеним є використання інструментів стратегічного планування регіонального і місцевого економічного розвитку, що цілком відповідає оцінкам експертів Bain & Company.

Однак, про масштабне використання на такому ж рівні інших управлінських інструментів з наведеного переліку ще не йдеться, хоча в практичному управлінні все частіше з'являються позитивні приклади використання різних

управлінських інновацій і концепцій, серед яких присутні і такі, що не ввійшли до переліку найпопулярніших у 2013 році інструментів. Це і концепція загального менеджменту якості,

стратегічний, проектний, інноваційний, інвестиційний, кризовий, маркетинг-, ризик-, тайм- і бренд-менеджмент, контролінг і бюджетування, реінжиніринг і управління змінами тощо.

Таблиця 1

Перелік 25-ти найбільш популярних у світовому бізнес-середовищі інструментів менеджменту (у % використання з усіх опитаних)*

№	Назва інструмента менеджменту	%	№	Назва інструмента менеджменту	%	№	Назва інструмента менеджменту	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Balanced Scorecard (BS) — збалансована система показників	73	10	Decision Rights Tools (DRT) — інструментарій правильних рішень	62	19	Scenario and Contingency Planning (SCP) — планування сценаріїв і випадків	70
2	Benchmarking (BM) — бенчмаркінг	80	11	Downsizing (DS) — скорочення	61	20	Social Media Programs (SMP) — соціальні медіа-програми	69
3	Big Data Analytics (BDA) — аналітика великих масивів інформації	68	12	Employee Engagement Surveys (EES) — аналіз залученості працівників	73	21	Strategic Alliances (SA) — стратегічні альянси	72
4	Business Process Reengineering (BPR) — реінжиніринг бізнес-процесів	72	13	Mergers and Acquisitions (MA) — злиття і поглинання	64	22	Strategic Planning (SP) — стратегічне планування	81
5	Change Management Programs (CMP) — програми управління змінами	77	14	Mission and Vision Statements (MVS) — декларація місії і бачення	79	23	Supply Chain Management (SCM) — менеджмент ланцюга поставок	74
6	Complexity Reduction (CR) — зниження складності	65	15	Open Innovation (OI) — відкриті інновації	70	24	Total Quality Management (TQM) — загальний менеджмент якості	74
7	Core Competencies (CC) — основні компетенції	78	16	Outsourcing (OS) — аутсорсинг	71	25	Zero-based Budgeting (ZBB) — бюджетування на нульовій базі	61
8	Customer Relationship Management (CRM) — менеджмент взаємовідносин із споживачами	83	17	Price Optimization Models (POM) — моделі цінової оптимізації	69			
9	Customer Segmentation (CS) — сегментування споживачів	75	18	Satisfaction and Loyalty Models (SLM) — моделі задоволеності і лояльності	75			

* Інтерпретація автора з використанням інформації Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013 [9]

Не беручи на себе завдання детального аналізу використання в практиці управління вітчизняними регіонами тих чи інших концепцій та інструментів менеджменту, можемо зауважити, що українськими науковцями і управлінцями-практиками пропонуються і апробуються різноманітні варіанти оригінальних концепцій, моделей, технологій та інструментів управління регіональними утвореннями, які певною мірою виявляються адаптованими і удосконаленими варіантами або комбінаціями тих чи інших складових позитивного світового досвіду.

Цілком очевидно, що регіональний рівень управління і менеджменту в сучасних економічних і управлінських реаліях України вимагає створення такої моделі менеджменту, яка б забезпечувала здатність системи до обґрунтованих і ефективних динамічних адаптаційних змін у діяльності регіонального комплексу підприємств, установ і організацій та забезпечення конкурентоздатності останніх навіть за значної диференційованості як за цілями і завданнями, так і доступними ресурсами. Адже загально відомий факт, що нині

тільки $\approx 5\%$ національного багатства розвинених країн забезпечується їх природними ресурсами, $\approx 18\%$ — матеріальною базою і фінансовими капіталами, а $\approx 77\%$ — знаннями і вміннями розпоряджатися (приймати правильні рішення) всіма доступними для використання видами ресурсів.

Отже, для оцінювання реального стану озброєності вітчизняного регіонального менеджменту сучасними концепціями та інструментами, звернімося до раніше виявленого в [10] факту підвищення ефективності управління у разі комплексного використання інноваційних інструментів та проаналізуємо уже названу вище технологію стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України, в основі якої лежать «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку», затвержені ще у 2002 році наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України.

Навіть побіжний перегляд п.1 III-го розділу цього документу [11] дає змогу стверджувати, що для розробки і подальшої реалізації стратегій соціально-економічного розвитку будь-якого регіону необхідно оволодіти та отримати навички і досвід використання багатьох із названих у числі 25 найпопулярніших інструментів менеджменту 2013 року.

Так, не викликає сумніву, що передбачена цією методикою обов'язкова «описово-аналітична частина» з детальним викладенням географічних, історичних, демографічних, економічних, соціальних характеристик регіону та аналізуванням і оцінюванням фактичного стану розвитку, а також конкурентних переваг та обмежень у його майбутньому розвитку вимагає використання щонайменше Big Data Analytics (BDA).

Формулювання «стратегічного бачення» з відображенням найбільш загальних уявлень про майбутнє регіону, життя його населення та місію прямим чином диктує необхідність використання інструменту Mission and Vision Statements (MVS).

Вимоги методики щодо ідентифікації та встановлення «стратегічних цілей» і «поетапних планів дій» щодо їх досягнення з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців і джерел фінансування, а також «сценаріїв стратегії розвитку» цілком очевидно не може обійтись без використання як мінімум інструментів Strategic Planning (SP), Scenario and Contingency Planning (SCP), Balanced Scorecard (BS).

Управління ж процесами і процедурами реалізації стратегічного плану не може відбуватися без використання Business Process Reengineering (BPR), Change Management Programs (CMP), Strategic Alliances (SA), Total Quality Management (TQM), Social Media

Programs (SMP), Employee Engagement Surveys (EES).

Врешті-решт слід зауважити, що прийняття управлінських рішень щодо використання будь-якого інструменту, а також отриманих з його допомогою результатів вимагає обов'язкового і тотального використання інструменту Decision Rights Tools (DRT).

Таким чином, цілком очевидним є той факт, що саме технологія стратегічного управління регіональним розвитком виступає яскравим прикладом концентрованого використання цілого комплексу сучасного менеджерського інструментарію. І, хоча цей перелік не є вичерпним, він демонструє необхідність і доцільність використання у процесах стратегічного управління економічним розвитком регіонів України як уже відомих концепцій та інструментів менеджменту, так і обґрунтованого створення й запровадження у практичне управління інноваційних вітчизняних розробок, методик, технологій і рекомендацій.

Однак, за висновками аналітичної доповіді Національного Інституту Стратегічних Досліджень (НІСД) [12] існуючій практиці регіонального управління в Україні є притаманними такі недоліки у підходах до прийняття управлінських рішень на регіональному рівні, які прямим чином свідчать про відсутність у цій практиці більшості із названих вище необхідних і уже апробованих інструментів менеджменту, не говорячи про появу і масштабне використання інноваційних вітчизняних.

З позиції сформульованої мети цього дослідження серед причин наявних недоліків, у першу чергу, слід назвати такі: «... — відсутність єдиної системи стратегічного планування та механізму узгодження стратегічних пріоритетів розвитку держави та регіонів...», «... — неефективність державного механізму фінансового забезпечення регіонального розвитку...», «... — недосконалість системи територіальної організації влади...» [12, с. 51], «... — домінування методів ручного управління...», «... — недооцінка ролі місцевого самоврядування та місцевої ініціативи...», «... — низький рівень технологічного та інформаційного супроводження розробки та прийняття управлінських рішень на регіональному рівні (відсутність відповідного моніторингу проблеми, аналізу та моделювання шляхів її вирішення, об'єктивної оцінки ресурсного забезпечення)...», «... — відсутність процедури узгодження управлінських рішень з їх виконавцями, низька питома вага інноваційних, стратегічних рішень у системі прийнятих управлінських рішень, ...» [12, с. 52].

Отже говорити про задовільний рівень вітчизняного регіонального менеджменту за

наявності таких офіційних оцінок не доводиться.

Тут буде доречним згадати, що, згідно із зовсім недавньою за часом публікацією (березень, 2014 р.) про результати дослідження груп соціальних та економічних інтересів на прикладі регіонів шести європейських держав [13], автори цього дослідження також дійшли висновку про існування в системі управління євро регіонами певних недоліків. Однак, природа цих недоліків лежить не в технологічно-інструментальній площині, а необхідності інституціоналізації «регіоналізму в регіонах» з причин відсутності у останніх якісного і адекватного представництва соціальних і економічних інтересів територіальних громад та їх складових (бізнес, профспілки, громадські організації і т.п.) на рівні центральних урядів. Тобто, регіон був інтерпретований авторами як «місце взаємодії інтересів», для якого став необхідним «відповідний рівень стратегічного управління». Для ліквідації цього недоліку «Держави визнали регіон як відповідний рівень стратегічного управління ...» із запровадженням адекватного «... управління на регіональному або «мезо» рівнях у всіх великих і багатьох малих державах Європи».

Таким чином, хоча проблеми із забезпеченням якісного стратегічного управління на рівні вітчизняних регіонів криються у відсутності належного технологічно-інструментального переозброєння вітчизняного регіонального менеджменту, а в країнах Європи — у певній дисгармонічності відносин між загальнодержавним і регіональним рівнями управління, характерною для обох випадків рисою є очевидна наявність спричиненою цими умовами дисгармонії і дисергії в діяльності учасників ринкових стосунків як безпосередньо в «місці взаємодії інтересів» — регіоні, так і у відносинах між різними рівнями управління в регіоні і державі загалом. Тобто, в існуючих і активно використовуваних сьогодні концепціях та інструментах регіонального менеджменту

відсутні (за винятком внутрішніх організаційних) навіть елементи гармонізації стосунків і взаємодії учасників регіональних ринків під впливом державної політики і регіонального менеджменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Незважаючи на те, що в існуючій практиці регіонального менеджменту в Україні відсутнє масштабне використання сучасних концепцій та інструментів управління світового рівня, у практичному управлінні вітчизняного менеджерського корпусу все частіше з'являються позитивні приклади використання різних управлінських інновацій і концепцій. Яскравим прикладом концентрованого використання цілого комплексу сучасного менеджерського інструментарію виступає технологія стратегічного управління регіональним розвитком.

Однак, в існуючих концепціях та інструментах регіонального менеджменту відсутні навіть елементарні спроби управлінської гармонізації цілей, інтересів, стосунків і взаємодії учасників регіональних ринків під відповідними впливами державної політики і регіонального менеджменту, що актуалізує необхідність і доцільність виявлення і вивчення можливостей використання вітчизняним регіональним менеджментом управлінських концепцій, технологій та інструментів інтеграції учасників ринкових стосунків через встановлення спільних інтересів і досягнення спільних цілей діяльності.

Виходячи з того, що передумовою досягнення гармонії і синергії виступає організаційна інтеграція, то виглядає цілком доцільним у подальшому оцінити можливості, потенціал та існуючі проблеми у впровадженні і ефективному використанні вітчизняним регіональним менеджментом управлінських концепцій, технологій та інструментів інтеграції учасників ринкових стосунків через встановлення спільних інтересів і досягнення спільних цілей діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сунгуровський М. Діагноз – «Стратегічна недостатність» [Електронний ресурс] / Universum. – Режим доступу: <http://www.universum.org.ua/journal/2002/sungur7>
2. Полунеев Ю. Технология экономического прорыва / Ю. Полунеев // Зеркало недели, № 41 (620), 28 октября – 3 ноября 2006 г.
3. Масловська Л.Ц. Синергійний підхід у становленні регіонального менеджменту / Л.Ц. Масловська // Регіональна економіка. – 2007. – №4. – С. 19–26.
4. Панцир С.І. Низький інтелектуальний рівень державних рішень – реальна загроза для України [Електронний ресурс] / С. І. Панцир // Диалог.ua. – Режим доступу: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page93-1477.html>
5. Колесник Л. Украинские менеджеры предпочитают пользоваться нерыночными методами управления, отпугивая потенциальных инвесторов [Електронний ресурс] / Л. Колесник // КОМП&НЬОН. 17.03.2000. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=5432>
6. Сидорчук О. Форма управління в Україні: пропозиції подальшого реформування / О. Сидорчук // Аналітичні записки. Березень-2014. – Київ: Фонд «Демократичні ініціативи ім. І. Кучеріва», 2014. – 15 с.

7. Birkinshaw, J. How Management Innovation Happens [Електронний ресурс] / Julian Birkinshaw, Michael Mol // MIT Sloan Management Review. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens/>
8. Mol M. Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work / Michael Mol, Julian Birkinshaw. 1 edition – FT Prentice Hall, 2007. – 224 p.
9. Mangelsdorf M. Management innovation: No easy task [Електронний ресурс] / Martha Mangelsdorf // MIT Sloan Management Review. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/management-innovation-no-easy-task/>
10. Rigby D. Management Tools & Trends 2013 [Електронний ресурс] / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau // Bain & Company. INSIGHTS. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
11. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 №224 // Інформаційно-правовий портал «Закони України». – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>
12. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи. – К.: НІСД, 2012. – 56 с.
13. Keating M. Regions with regionalism? The rescaling of interest groups in six European states [Електронний ресурс] / Michael Keating and Alex Wilson // European Journal of Political Research Article first published online: 11 MAR 2014. – Режим доступу до журн.: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/14756765.12053/abstract;jsessionid=86F09FA776E0E5F220C016134E6EBAD1.f01t02>

REFERENCES

1. Sunhurovs'kyj M. *Diahnoz – «Stratehichna nedostatnist'» [Diagnosis - "strategic insufficiency]*. Universum. Retrieved from <http://www.universum.org.ua/journal/2002/sungur7> [in Ukrainian].
2. Poluneev Ju. (2006). Tehnologija jekonomicheskogo proryva [Technology of an economic breakthrough]. *Zerkalo nedeli - The mirror of the week*, 41 (620) [in Russian].
3. Maslovs'ka L. Ts. (2007). Synerhichnyj pidkhid u stanovlenni rehional'noho menedzhmentu [Synergetic approach in the development of regional management]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*, 4, 19–26 [in Ukrainian].
4. Pansyr S. I. Nyz'kyj intelektual'nyj riven' derzhavnykh rishen' – real'na zahroza dlia Ukrainy [Low intellectual level government decisions - a real threat for Ukraine]. *Dyaloh.ua. – Dialogue UA*. Retrieved from <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page93-1477.html> [in Ukrainian].
5. Kolesnik L. (2000). Ukrainskie menedzhery predpochitajut pol'zovat'sja nerynochnymi metodami upravlenija, otpugivaja potencial'nyh investorov [Ukrainian managers prefer to use non-market methods of management, scaring off potential investors]. *KOMP&N'ON - Companion*. Retrieved from <http://www.companion.ua/articles/content?id=5432> [in Russian].
6. Sydorhuk O. (2014). *Forma upravlinnia v Ukraini: propozytsii podal'shoho reformuvannia [The form of government in Ukraine: proposals for further reform]*. Kyiv: Fond «Demokratychni initsiatyvy im. I. Kucheriva» [in Ukrainian].
7. Birkinshaw, J. How Management Innovation Happens / Julian Birkinshaw, Michael Mol // MIT Sloan Management Review. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens/>
8. Mol M. Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work / Michael Mol, Julian Birkinshaw. 1 edition – FT Prentice Hall, 2007. – 224 p.
9. Mangelsdorf M. Management innovation: No easy task / Martha Mangelsdorf // MIT Sloan Management Review. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/management-innovation-no-easy-task/>
10. Rigby D. Management Tools & Trends 2013 / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau // Bain & Company. INSIGHTS. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
11. Metodichni rekomendatsii schodo formuvannia rehional'nykh stratehij rozvytku [Guidelines for the formation of regional development strategies]. *Nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytan' ievropejs'koi intehtratsii Ukrainy vid 29.07.2002 №224 [Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine from 29.07.2002 №224]*. Informatsijno-pravovij portal «Zakony Ukrainy» - Information and legal portal "Laws of Ukraine". Retrieved from <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm> [in Ukrainian].
12. (2012). *Reformuvannia derzhavnogo upravlinnia rehional'nym rozvytkom: stan, problemy, perspektyvy [Reforming the the public administration of regional development: state, problems and prospects]*. Kyiv.: NISD [in Ukrainian].
13. Keating M. Regions with regionalism? The rescaling of interest groups in six European states [Електронний ресурс] / Michael Keating and Alex Wilson // European Journal of Political Research Article first published online: 11 MAR 2014. – Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/14756765.12053/abstract;jsessionid=86F09FA776E0E5F220C016134E6EBAD1.f01t02>