

УДК 338.26.01

Сментина Н.В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МЕЗОРІВНІ

У роботі досліджується проблема формування єдиного методологічного підходу до розробки стратегій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень держави. Акцентовано увагу на нормативно-правовому забезпеченні процесу стратегічного планування в Україні. Досліджується вітчизняна практика розробки стратегій на мезорівні та пропонується комплексний підхід до організації цього процесу в країні з урахуванням всеохопленості різних рівнів адміністративно-територіального устрою держави стратегічним плануванням та узгодженістю стратегій. Надані пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного планування в Україні відповідно до фундаментальних принципів. Запропонована загальна структура стратегій. Наголошується на необхідності визначення єдиних цільових індикаторів моніторингу та оцінки рівня соціально-економічного розвитку мезосистем.

Ключові слова: стратегічне планування, мезорівень, принципи планування, стратегія, моніторинг, індикатори успіху.

Постановка проблеми. У системі державного регулювання довгострокового соціально-економічного розвитку останнім часом важливе місце посідає стратегічне планування, що запроваджується на всіх рівнях адміністративно-територіальних одиниць країни, з огляду на усвідомлення можливості завдяки цій функції управління сфокусуватися на вирішенні тих завдань, які визначають загальний характер економічних трансформацій, стійкість і конкурентоспроможність соціально-економічних систем, рівень життя населення. Результатом такого процесу стає переосмислення традиційних підходів до управління соціально-економічними процесами мезорівня в контексті реалізації проектів партнерства України з розвиненими державами світу та становлення вітчизняної системи стратегічного планування на засадах партнерства й відкритого діалогу влади, бізнесу, громадськості, а також намагання забезпечити таку співпрацю через інституційне посередництво. Разом з тим період активної розробки стратегій економічного та соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць країни свідчить про неузгодженість процесу стратегічного планування на мезорівні та прояв ініціативності владних структур у визначенні пріоритетів, цілей та напрямів соціально-економічного розвитку (останнє стосується, в першу чергу, первинного та другого рівнів системи територіального устрою країни, через те, що нормативно-правове поле держави акцентує увагу виключно на регіональній складовій на шляху реалізації державної

регіональної політики). Та навіть в регіональному аспекті здебільшого формальний підхід до передбачення перспектив розвитку та планування інструментарію досягнення бажаного результату накладає свій відбиток на реалістичність реалізації розроблених стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці стратегічного планування соціально-економічного розвитку національної економіки та її адміністративно-територіальних утворень присвятили свої дослідження такі вітчизняні науковці, як: О. Берданова, В. Вакулєнко [1], С. Біла [2], Г. Васильченко [3], Я. Жаліло [4], Н. Кухарська [5], В. Осипов, І. Півоварчук, І. Пасарюк [6], М. Кушнір, О. Шевченко [7], А. Сухоруков, Ю. Харазішвілі [8] та ін. Високо оцінюючи результати досліджень представників наукових шкіл сучасності, слід зауважити, що у проведених дослідженнях вже сформовані певні теоретико-методологічні основи стратегічного планування. Разом з тим, більшість науковців акцентує увагу на окремих рівнях адміністративно-територіальних одиниць країни, зосереджуючи свої напрацювання на методологічних засадах стратегічного планування розвитку окремо міст, районів, сіл та таких утворень, як субрегіони й агломерації. На шляху забезпечення реалізації принципу цілісності стратегічного планування виникає необхідність відпрацювання єдиного методологічного підходу до розробки, оцінювання та моніторингу реалізації стратегій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень держави та їх добровільних об'єднань з огляду на перспективи адміністративної реформи.

Формулювання цілей статті. Викладене вище обумовило мету статті – розроблення теоретико-методологічних засад формування

© Сментина Наталія Валентинівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління національним господарством, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (067)7614615, e-mail: smentn@yandex.ru

цілісної системи стратегічного планування на мезорівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування на мезорівні слід сприймати як процес планової діяльності щодо обрання пріоритетів, визначення цілей та завдань соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень: областей, районів, міст та добровільних об'єднань територіальних громад, далі – мезосистем, на довгострокову перспективу з одночасним формуванням основ механізму реалізації стратегії та прогнозних значень показників, які здатні охарактеризувати результати впровадження планованих стратегічних заходів. Втіленням результатів такого процесу є стратегія соціально-економічного розвитку мезосистеми, яка являє собою комплекс дій органів державної влади та управління та органів місцевого самоврядування щодо організації діяльності суб'єктів господарювання на мезорівні на шляху досягнення головної стратегічної мети управління – підвищення рівня та якості життя населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Стратегія виступає інструментом довгострокової орієнтації управлінських структур на досягнення перспективного бачення майбутнього мезосистеми. Такий документально втілений результат процесу стратегічного планування відрізняє стратегічне планування соціально-економічного розвитку мезосистем від стратегічного просторового (територіального) планування, які часто змішують, коли взагалі говорять про планування розвитку територій на перспективу.

Результатом процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем є стратегія соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці, що спрямована на формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення та підвищення рівня життя мешканців відповідної території; другого – система планових документів просторового розвитку території, так звана містобудівна документація (затверджені текстові та графічні матеріали з питань регулювання планування, забудови та іншого використання територій: генеральні плани населених пунктів, детальні плани територій та ін. [9]). Просторове планування на відміну від стратегічного планування дещо вужче, воно має чітко регламентований законодавством зміст – процес, що регулює використання території, у тому числі йдеться про визначення функціональних зон, зон запланованого розміщення об'єктів капітального будівництва, зон з особливими умовами використання. За умов територіального планування, як відмічають дослідники В.А. Гріпас та Б.Г. Віхорев, комплексний розвиток території переслідує таку мету: «розвиток продуктивних сил на основі збалансованого

врахування соціальних, екологічних та економічних факторів; формування єдиного господарського комплексу на основі погодженого розвитку основних та допоміжних галузей регіонального значення, транспортної, інженерної та соціальної інфраструктур» [10, с. 10]. Зміст стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій зводиться до визначення цілей та пріоритетів розвитку складних соціально-економічних систем (країни, регіонів, міст) на середньострокову та довгострокову перспективу, шляхів, ресурсів, етапів та термінів їх досягнення. За умов стратегічного планування комплексний розвиток спрямований на досягнення головної мети управління – підвищення рівня та якості життя населення відповідної території.

Екскурс у вітчизняне законодавство зі стратегічного планування свідчить про досить низький рівень нормативно-правового забезпечення цього процесу, в першу чергу, через відсутність закону, який визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи стратегічного планування в державі. Усі спроби регламентації процесу досі залишаються на стадії законопроектів. Чинні нормативно-законодавчі акти та запропоновані законопроекти, визначаючи багаторівневу ієрархічну систему планування та прогнозування в країні, зводять стратегії виключно до довгострокових документів та не визнають у своєму складі стратегій соціально-економічного розвитку інших мезосистем, відмінних від регіонів, зокрема стратегій розвитку міст, районів, які активно розробляються в країні останніми роками. Щоправда слід відмітити певну хаотичність у вітчизняній практиці розробки стратегій на мезорівні. Про це свідчить зокрема таке: перші спроби розробки стратегій виявилися доволі поодинокими (пілотні проекти стратегій розроблено лише у 1997 році для м. Івано-Франківськ та Запорізької області). Ситуація зі стратегічного планування погварилась на початку 2000 років, завдяки активній реалізації програм партнерства України з закордонними державами; як результат на виконання Державної стратегії регіонального розвитку до 2015 року регіональні стратегії розвитку розроблено усіма регіонами держави, незважаючи на суттєве порушення відведеного на це терміну їх підготовки, а також формальний підхід до планування, свідченням чого є, за підрахунками автора, інтегрування стратегічних пріоритетів, визначених для мезорівня на макрорівні, у регіональні стратегії розвитку лише на 11%. Поширюється практика стратегічного планування і на райони, районні центри, міста, субрегіони, агломерації, села.

Вибірково мезорівень відреагував на виклики сучасності: зростання відкритості

національної економіки та необхідність подолання наслідків кризового стану. Про це свідчать такі результати проведеного автором аналізу: 15% областей країни відкоригували стратегії економічного та соціального розвитку; 7 регіонів (26%) розробили зовсім нові стратегії, ще й на більш віддалену перспективу, ніж чинна в ті часи Державна стратегія

регіонального розвитку; решта областей держави (59%) залишили стратегії без змін. Тим самим, частково на мезорівні, починаючи з 2010 року, закладено основу для зміни ідеї планування за принципом «знизу–вверх». Саме вона становить базис комплексного підходу до організації процесу стратегічного планування на мезорівні, що пропонується на рис. 1.

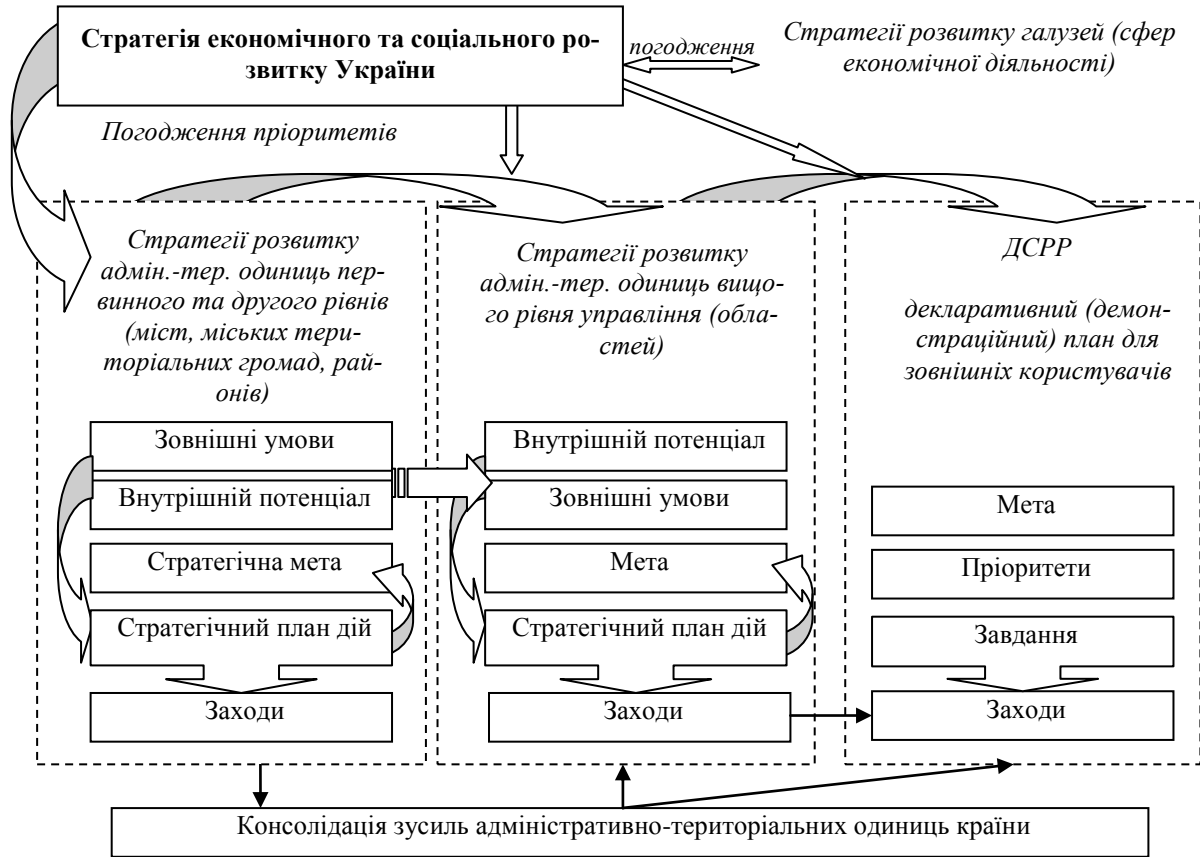


Рис. 1. Комплексний підхід до організації процесу стратегічного планування на мезорівні*

* Розроблено автором

В основу комплексного підходу до організації процесу стратегічного планування на мезорівні покладено принцип всеохопленості різних рівнів адміністративно-територіального устрою держави стратегічним плануванням та узгодженості стратегій з урахуванням послідовності їх розробки. Так, у витоках стратегічного планування на мезорівні лежить формулювання стратегічної мети та визначення державних пріоритетів на національному рівні; далі розробляються стратегії на місцевому рівні – у містах, міських територіальних громадах, районах, базові положення яких інтегрують у стратегічний план дій регіонального рівня; останні у своїй сукупності складають основу загальнодержавної державної стратегії соціально-економічного розвитку мезосистем. За такого підходу стратегії соціально-економічного розвитку мезосистем нижчого рівня управління виступатимуть як керівництво

та програма дій уряду відповідних адміністративно-територіальних утворень на шляху досягнення головної мети управління, для бізнесу та громадськості, відповідно, – план / уявлення майбутніх перспектив в мезосистемі. Стратегії соціально-економічного розвитку мезосистем вищого рівня управління – керівництво та програма консолідації зусиль урядів адміністративно-територіальних утворень країни та, відповідно, документ, що надає уявлення про перспективи розвитку мезосистем для потенційних внутрішніх інвесторів. Державна стратегія регіонального розвитку перетворюється в суто декларативний план для зовнішніх користувачів, які, ознайомившись з перспективами господарювання в регіонах, прийматимуть відповідні інвестиційні рішення.

З урахуванням ідеї цілісності стратегічного планування на мезорівні, на наш погляд,

підхід до розробки стратегій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць держави має бути єдиним та повинен спиратися на законодавчо закріплену методологію, що визначає сукупність правил, які висуваються до суб'єктів планування у процесі передбачення майбутнього мезосистеми, та знаходять своє втілення у системі принципів і логічній послідовності відпрацювання процедур цього процесу.

Враховуючи орієнтацію на сучасні виклики глобалізаційного світу, вітчизняне законодавство, що регламентує питання розробки та моніторингу реалізації стратегій, має визначити поряд з наявними й такі фундаментальні принципи стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем: всебічного аналізу, що передбачає врахування комплексу характеристик поточного стану мезосистеми, досягнутих результатів її функціонування (у т.ч. порівняно з іншими системами мезорівня й національними показниками) та прогнозованих тенденцій; адекватності, що передбачає визначення пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку мезосистеми на підставі всебічного аналізу існуючої ситуації та врахування взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами; пріоритетності, що передбачає окреслення 3–5 пріоритетних напрямів, на вирішенні яких мають сконцентруватися увага та ресурси на шляху досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку мезосистеми; системності, що базується на поєднанні економічних, соціальних та екологічних завдань розвитку мезосистеми; контрольованості, що передбачає наявність критеріїв оцінки успішності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку мезосистеми. Потребує вдосконалення система стратегічного планування в Україні відповідно до загальноприйнятих європейських принципів, закладених у Європейській хартії місцевого самоврядування, зокрема, групи принципів партнерства, у складі якої, на наш погляд, доцільно виділяти такі: залучення громадськості, прозорості, легітимності (консенсусу).

Основа логічної послідовності відпрацювання процедур стратегічного планування має складати системний методологічний прийом стратегічного управління, що змушує при фокусуванні на мезосистемах оцінюючи вплив на їх функціонування зовнішнього оточення, вивчати окремі структурні частини системи, їх взаємозв'язок, визначати роль кожної з них в загальному процесі функціонування та розвитку системи та виявляти вплив системи на окремі її підсистеми як складові, а також на інші системи. Як результат, процес стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем пропонується розглядати у вигляді

трьох взаємопов'язаних етапів: діагностичний аналіз ендегенного та екзогенного середовища, етап стратегічного планування та етап реалізації, оцінювання та контролю стратегії. Кожен з наведених етапів переслідує виконання певних функцій та має кінцевий результат з огляду на специфіку процесно-функціонального підходу до стратегічного планування.

У процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем дії суб'єктів відносно об'єкта щодо обрання пріоритетів, визначення цілей та напрямів соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці з урахуванням базових принципів повинні втілюватися в документний результат – стратегію. За формою стратегія має містити кілька взаємопов'язаних частин. Повністю розділяємо позицію працівників національного інституту стратегічних досліджень [11, с. 33-37] з приводу виділення в ній таких складових: констатуючої частини (в якій має бути представлено огляд сучасних тенденцій економічного та соціального розвитку території, що втілиться у такі складові, як описово-аналітична частина та результати SWOT-аналізу), змістової частини (в якій описуватимуться стратегічні цілі та оперативні завдання, які будуть зосереджені в розрізі стратегічного бачення розвитку мезосистеми та стратегічного плану дій), реалізаційної частини (вказує на механізми, моніторинг та етапи реалізації стратегії та знаходить втілення у таких підрозділах: механізм та процедури реалізації стратегії; індикатори успіху). Щоправда увага науковців у даному випадку торкалася виключно державної стратегії регіонального розвитку, проте, на наш погляд, такі складові доречні не лише для стратегічного документа загально регіонального розвитку, а й до усіх стратегічних планів економічного та соціального розвитку мезосистем. Основа загальної структури документа складає гіпотеза спрощення зусиль потенційних інвесторів відносно пошуку перспективних місць вкладання капіталу з огляду на можливість швидше (за наявності відповідного розділу) ознайомитися з поточною ситуацією, що склалася, та перспективами розвитку мезосистеми.

Закономірним етапом розвитку стратегічного управління на рівні адміністративно-територіальних одиниць є запровадження сучасних підходів до моніторингу та оцінювання реалізації стратегій. Крім того, це необхідний крок для України в контексті її макропріоритетів стосовно євроінтеграції, з огляду на необхідність не лише планувати майбутні зміни, але й здійснювати постійний контроль та оцінку результативності їх виконання.

Вихідним інструментом перевірки виконання стратегій є моніторинг, який варто сприймати як спеціально організовану та постійно діючу систему збирання та аналізу статистичної

інформації відносно результатів реалізації стратегічних цілей та завдань на шляху досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку мезосистеми з метою своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів, внесення необхідних коригувань. На підставі показників моніторингу проводиться оцінювання – судження про ефект щодо соціально-економічного розвитку мезосистеми, який має місце на підставі дії стратегічного плану та виявляється шляхом порівняння досягнутого результату з окресленими критеріями та понесеними витратами на підставі показників моніторингу, які знаходять своє відображення у стратегіях.

Система планування моніторингу та оцінювання реалізації стратегій в країні на сьогодні є недосконалою, що накладає відбиток на результативність стратегічного планування. На підставі інформації, що доступна громадськості та знаходить відображення у розроблених регіональних стратегіях неможливо судити про ефективність та результативність їх реалізації. За такої ситуації лишається вдаватися до такої складової оцінювання, як оцінка впливу стратегічних заходів на соціально-економічний розвиток області. Однак і в цьому аспекті відсутній єдиний підхід щодо вхідних даних такої складової моніторингу, як моніторинг соціально-економічного розвитку. З одного боку, це надає самостійності адміністративно-територіальним одиницям у виборі показників з огляду на специфіку соціально-економічних проблем мезосистем та використання різних підходів щодо їх розв'язання, з іншого – вказує на неузгодженість нормативно-правового забезпечення процесу, недосконалість методологічних положень, недотримання принципу цілісності та комплексності.

Стратегії соціально-економічного розвитку мезосистем в такій частині як «Індикатори успіху», на наш погляд, повинні обов'язково містити однаковий перелік показників – цільових індикаторів оцінки рівня їх соціально-економічного розвитку, що представляють одну з базових складових адміністративного моніторингу – моніторинг соціально-економічних процесів. За такого підходу до планування можна говорити про комплексне інтегральне оцінювання ре-

алізації стратегій за результатами аналізу соціально-економічного розвитку мезосистем на базі єдиних дотичних індикаторів успіху у напрямі їх руху до стратегічної мети макrorівня. Показники за складовою моніторингу реалізації програм та проектів є допоміжними та підбираються з урахуванням місцевої специфіки проблем і проектного забезпечення стратегій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки. Належна організація процесу стратегічного планування в Україні на мезорівні з орієнтацією на комплексний підхід, в основу якого покладається ідея всеохопленості різних рівнів адміністративно-територіального устрою держави, вимагає, в першу чергу, врегулювання нормативно-правового поля зі стратегічного планування в державі, зокрема у напрямі визнання серед документів державного стратегічного планування стратегій соціально-економічного розвитку усіх, без винятку, мезосистем, а також встановлення єдиного порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки їх реалізації. Враховуючи орієнтацію на сучасні виклики глобалізаційного світу, стратегічне планування повинно спиратися на низку фундаментальних принципів стратегічного планування та низку загальноприйнятих європейських принципів, закладених у Європейській хартії місцевого самоврядування, які повинні знайти регламентацію в нормативно-правовому полі держави. Разом з цим стратегічне планування соціально-економічного розвитку мезосистеми слід розглядати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, реалізація яких через певні функції стратегічного планування, втілюючись у конкретних результатах, дозволить суб'єктам стратегічного планування опрацювати співставні стратегічні плани перспективного соціально-економічного розвитку мезосистем. Це, у свою чергу, спростить зусилля потенційних інвесторів у напрямі пошуку перспективних місць вкладання капіталу з огляду на можливість швидше ознайомитися з поточною ситуацією, що склалася, та баченням майбутнього розвитку мезосистеми.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова, В. Вакулєнко. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с. (Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO).
2. Біла О. Щодо інструментів розкриття «точок зростання» у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів: аналітична записка [Електронний ресурс] / О. Біла. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/354>.
3. Васильченко Г. Сучасні тенденції в управлінні розвитком регіону. Субрегіони та агломерації / Г. Васильченко // Формування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах спільних трансформацій: матеріали міжнар. наук.-прак. конф., 18-19 квітня 2013 р. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 208-210.

4. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я.А. Жаліло. – К.: НІСД, 2009. – 336 с.
5. Кухарська Н.А. Концепція стратегіювання соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія / Н.А. Кухарская. – Одеса: Фенікс, 2011. – 88 с.
6. Осипов В.М. Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком / В.М. Осипов, І.Д. Півоварчук, І.Л. Пасарюк // Вісник СумДУ. Серія економіка. – 2011. – №1. – С. 89-100.
7. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні: аналітична доповідь / С.О. Біла, О.В. Шевченко, М.О. Кушнір та ін.; під ред. С.О. Білої. – К.: НІСД, 2013. – 54 с.
8. Сухоруков А.І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія / А.І. Сухоруков, Ю.М. Харазішвілі. – К.: НІСД, 2012. – 368 с.
9. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 року № 3038-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011 р. – № 34, стор. 1544, стаття 343.
10. Грипас В.А. Территориальное планирование ХМАО – Югры / В.А. Грипас, Б.Г. Вихорев // Управление развитием территории. – 2010. – №3. – С. 10.
11. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи: аналітична доповідь / С.О. Біла, О.В. Шевченко, М.О. Кушнір та ін.; за ред. С.О. Білої. – К.: НІСД, 2012. – 96 с.

REFERENCES

1. Berdanova, O. & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku: praktychnyi posibnyk [Strategic planning of local development]*. Kyiv: TOV «Sofyia-A» [in Ukrainian].
2. Bila, O. Shchodo instrumentiv rozkryttia «tochok zrostannia» u stratehiiakh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [As for the instruments disclosing “points of growth” in social and economic development strategies of regions]. (n.d.) *Sajt Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzhen' [Site of National Institute of strategic researches]*. <http://www.niss.gov.ua>. Retrieved from: <http://www.niss.gov.ua/articles/354/> [in Ukrainian].
3. Vasylenko, H. (2013). Suchasni tendentsii v upravlinni rozvytkom rehionu. Subrehiony ta ahlomeratsii [Modern trends in managing regions development. Sub-regions and agglomeration]. *Formuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy v umovakh spilnykh transformatsii – Formation of socio-economic development of Ukrainian regions under conditions of joint transformation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, (pp. 208-210). Chernovtsy: ChTEI KNTEU [in Ukrainian].
4. Zhalilo, Ya.A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Kukharska, N.A. (2011). *Koncepcija strategirovaniia social'no-jekonomicheskogo razvittia regionov Ukrainy [The concept of strategizing of socio-economic development of Ukrainian regions]*. Odessa: Fenyks [in Russian].
6. Osypov, V.M., Pivovarchuk, I.D., & Pasariuk, I.L. (2011). Stratehichne planuvannia yak efektyvnyi instrument upravliannia rehionalnym rozvytkom [Strategic planning as an effective tool of regional development management]. *Visnyk SumDU. – Bulletin of Sumy State University. Economy Series*, 1, 89-100 [in Ukrainian].
7. Bila, S.O., Shevchenko, O.V. Kushnir, M.O. et al. (2013). *Stymulivannia ekonomichnoho zrostannia na mistsevomu rivni [Promoting economic growth at the local level]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
8. Sukhorukov, A.I. & Kharazishvili, Yu.M. (2012). *Modeliuvannia ta prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Modeling and forecasting of socio-economic development of Ukrainian regions]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy Pro rehulivannia mistobudivnoi diialnosti: pryiniaty 17 liutoho 2011 roku № 3038-VI [Law of Ukraine on Urban Planning from February 2 2011, № 3038-VI]. (2011, February 2) *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 34, p. 1544 [in Ukrainian].
10. Griпас, V.A. & Vihorev, B.G. (2010). Territorialnoe planirovanie HMAO – Yugryi [Territorial planning Khanty-Mansiysk – Ugra]. *Upravlenie razvitiem territorii – Managing the development of the territory*, 3, 10 [in Russian].
11. Bila, S.O., Shevchenko, O.V., M.O. Kushnir et al. (2012). *Reformuvannia derzhavnogo upravlinnia rehionalnym rozvytkom: stan, problemy, perspektyvy [Reforming the governance of regional development: state, problems and prospects]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

Одержано 15.09.2015 р.