

УДК 338.2

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.4>

ПРОГРАМУВАННЯ МІСЦЕВОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Гречаник Б.В. – кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID: 0000-0002-0591-1001

У статті досліджено процес управління місцевим економічним розвитком на основі програмування соціально-економічного розвитку суспільних систем в умовах проведення реформи децентралізації влади в Україні.

Ідентифіковано визначальну особливість сучасного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем – застосування певного алгоритму «програми» управління їхнім розвитком на основі «тригоризонтної» системи «планування-управління». Визначено, що основними складниками такої системи «планування-управління» є: концепція стратегії розвитку, стратегія розвитку, політика розвитку та цільові програми. Встановлено, що одночасне використання такої системи і на загальнодержавному, і на регіональному рівнях, а також їх узгодження між собою за рахунок вертикальних зв'язків між основними складниками моделей управління різних рівнів перетворює «стандартну» систему управління розвитком у систему «програмування розвитку». Запропоновано використання такої моделі – програмування управління соціально-економічним розвитком – на рівні регіону як одного з найбільш ефективних дієвих сучасних системних інструментів управління розвитком адміністративно-територіальних одиниць, що видається особливо актуальним в умовах завершення реформи децентралізації в Україні.

Отримані висновки свідчать про доцільність використання такого алгоритму «програмування розвитку» у вітчизняній практиці управління розвитком суспільних систем із метою підвищення ефективності управління місцевим економічним розвитком та якості проведення реформ в основних сферах українського суспільства.

Ключові слова: децентралізація, управління місцевим економічним розвитком, програмування соціально-економічного розвитку, «тригоризонтне» планування, алгоритм стратегічного управління.

Grechanyk B.V. Programming of local socio-economic development in the conditions of decentralization in Ukraine

The article investigates the process of local economic development management based on the programming of socio-economic development of social systems in the conditions of decentralization reform in Ukraine.

The defining difference of modern management of socio-economic development of regional social systems is the use of a specific algorithm «program» to manage their progress based on the «three-horizon» system «planning-management». It is determined that the main components of such a system of «planning and management» are: the concept of development strategy, development strategy, development policy, and target programs. It is prescribed as the simultaneous use of such a system at both national and regional levels, as well as their coordination through vertical links between the main components of management models at different levels, transforms a «standard» development management system into a management system «development programming». The use of such a model – programming of socio-economic development management – at the regional level, as one of the most effective modern system tools for managing the development of administrative-territorial units, which seems especially relevant in the context of the completion of the decentralisation reform in Ukraine, is proposed.

The obtained conclusions testify to the expediency of using such an algorithm of «development programming» in the domestic practice of managing the development of social systems to improve the management of local economic progress and the quality of reforms in key areas of Ukrainian society.

Key words: decentralization, local economic development management, socio-economic development programming, «three-horizon» planning, strategic management algorithm.

Постановка проблеми. Поняття «соціально-економічний розвиток» сьогодні є однією з базових категорій управління суспільними системами. Слід зауважити, що окремі елементи цього процесу (в контексті управління суспільними системами) почали впроваджуватися ще в кінці першої половини ХХ ст., насамперед в економічно розвинених країнах. Такі «впровадження» були своєрідною «активною реакцією» урядів країн США і Великобританії на стрімке зростання соціальних і економічних проблем, які в період «Великої депресії» почали набувати загрозливого характеру (при цьому вирішити ці проблеми за допомогою «традиційних» інструментів видавалося тоді неможливим). Саме тому в цих країнах було вперше започатковано використання «цільових регіональних програм» як інструментів підтримки соціального та економічного рівня життя населення країни, яке проживало тоді в найбільш проблемних територіальних утвореннях. Очевидно, що такий підхід у той час був експериментальним, виключно емпіричним, несистемним і не ґрунтувався на відомих тоді основних постулатах тогочасної економічної теорії.

Позитивні результати застосування таких «точкових» інструментів виявилися достатньо переконливими, що і призвело, цілком закономірно, до виникнення нового наукового напрямку економічної теорії. Таким чином, у другій половині ХХ ст. розпочалося формування «теоретичного підґрунтя» процесів, пов'язаних із «соціально-економічним розвитком». І саме тоді уряди економічно розвинених держав світу почали розглядати можливості їхнього подальшого розвитку – розвиток національної економіки, підвищення рівня її конкурентоспроможності, покращення добробуту громадян – виключно через призму соціально-економічного розвитку країни. Природно, що, прагнучи досягнути якомога кращих результатів такого розвитку (як за темпами динаміки, так і за його масштабами), науковці та практики почали активно проводити різноманітні дослідження у цій сфері, в результаті чого було розроблено нові наукові підходи, методичні рекомендації, а згодом і методики, які врешті-решт і сформували сучасну теорію управління соціально-економічним розвитком суспільних систем [1].

Варто зазначити, що саме завдяки активному і системному використанню механізмів соціально-економічного розвитку країнам Східної Європи вдалося за дуже короткий термін (у період із початку 1990-х років і до початку 2000-х років) досягнути такого рівня суспільного розвитку, який відповідав тогочасним «європейським стандартам», що і забезпечило їм можливість стати повноправними членами Європейського Союзу.

Саме тому питання, які пов'язані як з управлінням процесами соціально-економічного розвитку країни, так і з управлінням місцевим економічним розвитком – на основі «програмування розвитку», а також з урахуванням особливостей управління такими процесами у період здійснення реформи децентралізації влади у нашій країні, сьогодні набувають особливої гостроти і актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у творення сучасної теорії та практики управління соціально-економічним розвитком суспільних систем на основі інструментів «програмування розвитку» зробили такі науковці, як: І. Адізес, Д. Амборські, І. Ансофф, М. Баррі Стоу, Е.Дж. Блейклі, Я. Варда, В. Клосовські, Р. Коен Аллен, М. Лендъел, Г. Макграннах, В. Нудельман, М. Ольчак, Ю. Ратейчак, М. Разу, К. Саммерс, І. Санжаровський, Д. Сатервайт, П. Сегварі, Д. Харрінгтон, К. Хелдман, Ж. Хендерсон.

Серед вітчизняних учених-дослідників і практиків найбільш активно займалися розвитком цього наукового напрямку: О.В. Берданова, С.Д. Бушуєв, В.В. Вакуленко,

І.В. Валентюк, З.С. Варналій, Ю.І. Ганущак, Н.М. Гринчук, В.В. Дергачова, В.С. Колтун, В.С. Куйбіда, В.В. Мамонова, М.П. Ольчак, А.Ф. Ткачук, В.А. Чичун, В.І. Чужиков та інші.

Дослідження процесів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком суспільних систем, як правило, охоплювали чотири основні сфери: 1) аналіз основних етапів розвитку соціально-економічних систем; 2) аналіз систем управління процесами розвитку; 3) аналіз основних «інструментів розвитку» (інструментів, які застосовувались для досягнення бажаних результатів); 4) оцінювання отриманих результатів [1–3].

Цілком закономірним видається той факт, що з метою актуалізації результатів таких досліджень базою спостереження для їх проведення були економічно розвинуті країни Європейського Союзу, насамперед країни Східної Європи (оскільки їхні досягнення і досвід є найбільш переконливими, а отже, можуть мати практичну значущість для України), які, як уже зазначалося вище, за короткий час набули членства у європейській спільноті [4].

Проведені дослідження дозволили ідентифікувати кілька особливостей у системі управління соціально-економічним розвитком суспільних систем:

1. Соціально-економічний розвиток суспільних систем є керованим процесом. Це означає, що «розвиток соціально-економічної системи» не відбувається «сам по собі» (розвиток суспільних систем не може бути «некерованим процесом»), а отже, є результатом планованої, цілеспрямованої та організованої діяльності окремої підсистеми (окремих підсистем) цілісної суспільної системи.

2. Процес «соціально-економічного розвитку» суспільних систем жорстко детермінується діяльністю системи управління цим процесом. Інакше кажучи, динаміка розвитку соціально-економічної системи та його масштаби безпосередньо залежать від «системи управління розвитком» (тобто від ефективності функціонування системи управління), яка інкорпорована в «соціально-економічну систему».

3. Соціально-економічний розвиток країни (як суспільної системи) є не що інше як «сумарний» соціально-економічний розвиток усіх її регіонів (територіальних утворень і адміністративно-територіальних одиниць (АТО)). При цьому слід зауважити, що такий «сумарний» розвиток регіонів країни повинен відбуватися, по-перше, «в одному напрямі» (такий напрям визначається як загальною стратегією соціально-економічного розвитку країни, так і державною регіональною стратегією соціально-економічного розвитку); по-друге, «в єдиному нормативно-правовому полі» (тобто на основі єдиних підходів, правил, положень); по-третє, він повинен бути «синхронізованим» між різними складниками системи (інакше кажучи, темпи зростання і розвитку окремих регіонів не повинні суттєво відрізнятися між собою). Варто зазначити, що недотримання або навіть неналежна увага хоча б до однієї з трьох вищевказаних «передумов» не лише не забезпечить можливості соціально-економічного розвитку країни, але й може спричинити виникнення реальних загроз національній безпеці країни (ймовірність виникнення такої ситуації суттєво зростає у випадку існування в країні значної диференціації між рівнями соціально-економічного розвитку її регіонів. Подальше ігнорування «центром» таких «регіональних відмінностей» може призвести до виникнення реальної загрози цілісності країни).

4. Загальним (спільним) практично для усіх країн «соціалістичного табору» Східної Європи у процесі набуття ними членства в ЄС було те, що всі вони спочатку розробляли свій так званий «національний план розвитку», а потім, поступово,

неухильно дотримуючись його, виконували крок за кроком усі завдання, передбачені цим документом. Очевидно, що кожна країна розробляла свій власний план розвитку (на основі своїх «стартових умов», рівня соціально-економічного розвитку країни, ресурсних можливостей, національних особливостей тощо), який міг принципово відрізнитися (за змістом, основними етапами, їх кількістю, часовими характеристиками, інструментами та важелями впливу тощо) від аналогічних планів країн-сусідів, які також «вирішили» вступити до європейської спільноти. Однак, як уже зазначалось, спільним для усіх цих країн було те, що всі вони спочатку розробляли «індивідуальні» для своєї країни стратегію і тактику, а потім, чітко дотримуючись їх, безпосередньо впроваджували. Інакше кажучи, в основі процесу набуття членства ЄС кожною без винятку східноєвропейською країною лежав однаковий алгоритм дій [2].

Таким чином, можна констатувати, що нині для світової наукової спільноти питання, пов'язані із програмуванням соціально-економічного розвитку суспільних систем, не втрачають своєї актуальності. Ще більш назрілим це питання видається для нашої країни, яка в умовах завершення реформи децентралізації влади продовжує розвивати свою систему управління соціально-економічним розвитком.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Один з основних постулатів теорії систем (теорії управління системами) стверджує, що ефективне управління розвитком суспільних систем неодмінно ґрунтується на ефективному плануванні цього процесу. Планування цього процесу може бути ефективним лише у разі одночасного застосування трьох видів планування: довгострокового, середньострокового і короткострокового [5]. У науковій літературі ці три види планування часто називають «горизонтами» планування, а тому вищезазначений підхід планування розвитку суспільних систем називають «тригоризонтним» плануванням [6]. При цьому довгострокове планування виступає своєрідною основою для стратегічного управління, середньострокове планування виступає тактикою реалізації стратегії, а, відповідно, короткострокове планування можна розглядати як «оперативні» або «точкові» інструменти реалізації стратегії (слід зауважити, що таке твердження є справедливим для сфери управління розвитком суспільних систем) [2].

Водночас необхідно зазначити, що ефективність такого планування забезпечується не стільки наявністю таких трьох видів планування, скільки «правильним» їх поєднанням для забезпечення ефективного управління.

Наявність трьох рівнів управління для будь-якої соціально-економічної системи є своєрідною «стандартною» моделлю системи її управління. Однак ключовою особливістю у сфері управління розвитком суспільних систем є те, що поєднання у «правильному співвідношенні» вищезазначених трьох видів планування, а також особливість організації їх реалізації перетворює «стандартну» модель системи управління у модель «програмування соціально-економічного розвитку».

Отже, можна констатувати, що програмування соціально-економічного розвитку суспільних систем – це сучасний найбільш ефективний інструмент управління розвитком територіальних утворень, який ґрунтується на «стандартній» «тригоризонтній» системі «планування-управління». Його особливість (тобто те, що принципово відрізняє його від «стандартної» моделі системи управління розвитком суспільних систем) полягає у специфіці поєднання цих трьох рівнів «планування-управління» та організації реалізації цих «планів».

Таким чином, визначивши суть (природу) вищезазначених «особливостей», можна буде поступово перетворювати вітчизняну систему управління соціально-економічним

розвитком територіальних утворень у систему програмування управління їхнім розвитком і тим самим активно впроваджувати в Україні найбільш ефективний нині інструмент управління місцевим економічним розвитком.

Формулювання мети дослідження. Зважаючи на вищевикладені основні тези означеної проблематики, **метою** цієї наукової роботи є дослідження особливостей програмування місцевого соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз особливостей управління соціально-економічним розвитком суспільних систем виявив, що в основі такого управління лежить певна програма, певний алгоритм дій, про що уже зазначалося вище. Слід зауважити, що в особливі періоди функціонування таких систем (виникнення непередбачених несприятливих ситуацій у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, настання форс-мажорних обставин, проведення трансформаційних змін системи) потреба в таких програмах є критично важливою, оскільки від неї (від її наявності, якості розроблення та рівня організації її реалізації) нерідко залежить можливість подальшого існування самої системи.

Подальше дослідження теоретичних обґрунтувань і прикладних розробок у сфері управління соціально-економічним розвитком суспільних систем [3] виявило, що в основі таких програм лежить «стандартний» алгоритм стратегічного управління (стратегічного планування), основними складниками якого є: 1) концепція стратегії розвитку; 2) стратегія розвитку; 3) політика реалізації стратегії розвитку (або тактика); 4) цільові програми розвитку («точкові» інструменти оперативного управління розвитком).

Візуалізація такого «стандартного» алгоритму управління розвитком з урахуванням особливостей для сфери суспільних систем наведена на рис. 1.

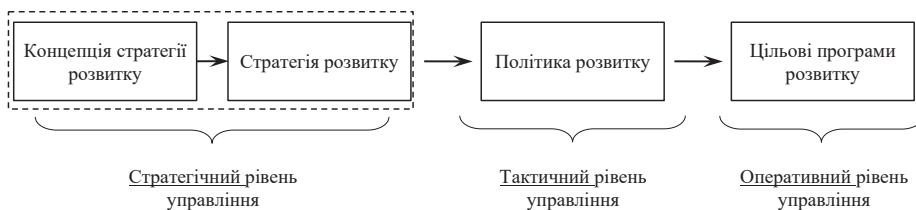


Рис. 1. «Стандартний» алгоритм управління розвитком суспільних систем

Незважаючи на всю очевидність такого алгоритму управління розвитком систем, використання його в основі програмування соціально-економічного розвитку суспільних систем потребує деякого додаткового пояснення, зокрема того, що стосується основних складників алгоритму.

Класична теорія стратегічного управління трактує сутність концепції стратегічного управління як «ідею необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища під час визначення цілей суб'єкта управління» [6]. Для сфери прикладного застосування основних дефініцій теорії стратегічного управління запропонуємо власне визначення цієї категорії: концепція – це «динамічна конструкція» майбутньої стратегії соціально-економічного розвитку, основне завдання якої полягає в тому, щоб «динамічно ув'язати» візію основних стратегічних цілей із внутрішніми можливостями (тобто ресурсами та організаційною структурою) системи для їх досягнення за допомогою специфічних інструментів (механізмів) взаємодії із зовнішнім середовищем.

Інакше кажучи, концепція повинна «об'єднати» основні цілі майбутньої стратегії розвитку системи з «використанням» її ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, «за допомогою» специфічних інструментів і механізмів взаємодії системи із зовнішнім середовищем.

На основі проєкту концепції далі відбувається розроблення стратегії соціально-економічного розвитку – «основного документа розвитку», в якому чітко сформульовані основні цілі («стратегічні» та «оперативні» цілі), розписані заходи, необхідні для їх досягнення, окреслено ресурсне забезпечення.

Слід зауважити, що сьогодні у світовій практиці стратегічного управління суспільними системами процеси розроблення концепції стратегії соціально-економічного розвитку і самої стратегії зазвичай об'єднують [1]. У результаті «кінцевий» документ стратегії соціально-економічного розвитку включає в себе також і її концепцію.

Політика соціально-економічного розвитку, яка є третім елементом алгоритму програмування розвитку суспільних систем (рис. 1), є не що інше, як тактика реалізації стратегії. Фактично це є така «щоденна рутинна» діяльність системи, яка повинна забезпечити її реалізацію розробленої (нею) стратегії розвитку. Ефективна (як за змістом програмного документа, так і за рівнем організації її реалізації на практиці) соціально-економічна політика покликана досягнути основних цілей стратегії шляхом поступального еволюційного розвитку суспільної системи, напрям і основні цілі якої чітко визначені її стратегією розвитку.

Останній, четвертий елемент алгоритму програмування розвитку суспільних систем (рис. 1) – цільові програми – основний інструмент оперативного рівня управління, який часто називають «точковим» інструментом стратегічного управління розвитком суспільних систем (це пов'язано з тим, що його часто застосовують (у формі «проєктів») тоді, коли не вдається вирішити якусь давно існуючу проблему соціально-економічного розвитку «еволюційним» шляхом, тобто за допомогою основних інструментів політики розвитку.

Наведене вище пояснення розкриває особливості загального алгоритму програмування розвитку суспільних систем. Саме такий алгоритм застосовувався (і застосовується сьогодні) для розроблення і реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країн, які займають перші місця у світовому рейтингу розвитку.

Очевидно, що ці країни застосовують схожий алгоритм і для програмування управління місцевим соціально-економічним розвитком. Однак у цьому разі така «програма» є дещо «визмінена».

Основна відмінність алгоритму «програми» управління розвитком регіональних суспільних систем від описаного вище «базового» алгоритму програмування розвитку цілісної макросистеми зумовлена тим, що регіон у системі загальнодержавного управління виступає як «суб'єктно-об'єкта» категорія (принагідно нагадаємо, що у цій системі управління держава має «незмінний» статус «суб'єкта» управління). Це означає, що регіон може виступати як об'єктом управління (у разі, якщо розробляється і реалізується загальнодержавна регіональна стратегія соціально-економічного розвитку), так і суб'єктом управління (у разі, якщо розробляється і реалізується регіональна стратегія соціально-економічного розвитку). Тобто коли регіон сам розробляє і реалізує свою регіональну стратегію розвитку).

Така двоїста природа категорії «регіон» у системі управління регіональним або місцевим розвитком не могла не позначитися на алгоритмі «програми» управління його розвитком. Тому цілком природно, що така «програма», враховуючи

можливість зміни його «статусу», має бути більш «складною» з погляду кількості компонентів її алгоритму. Більше того, сам алгоритм такої програми повинен охоплювати два рівні – загальнодержавний і регіональний, крім того, кожна його складова частина повинна бути «зв'язана» з іншою як «по горизонталі» (з складниками свого рівня), так і «по вертикалі» (зі складниками іншого рівня).

Візуалізація такого алгоритму – програмування управління соціально-економічним розвитком регіону – наведена на рис. 2.

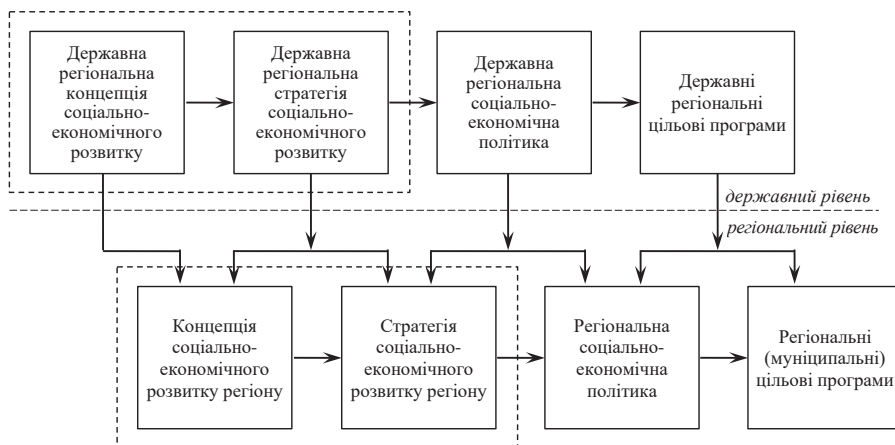


Рис. 2. Алгоритм програми управління місцевим соціально-економічним розвитком

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити одну із ключових особливостей у сфері управління соціально-економічним розвитком суспільних систем, завдяки якій «стандартну» модель системи управління можна перетворити на модель програмування місцевого соціально-економічного розвитку.

Висновки за результатами досліджень

1. Встановлено, що сьогодні найбільш ефективною моделлю управління соціально-економічним розвитком суспільних систем є модель, яка ґрунтується на основі програмування управління таким розвитком (або «програмування розвитку»).

2. Визначено, що в основі моделі «програмування розвитку» лежить «стандартний» алгоритм управління, основними складниками якого є: 1) концепція стратегії розвитку; 2) стратегія розвитку; 3) політика розвитку; 4) цільові програми.

3. Доведено, що алгоритм «програми» управління соціально-економічним розвитком регіону формально, за його основними складниками, не відрізняється від алгоритму управління розвитком суспільної макросистеми. Однак за змістом, а також за організацією їх реалізації ці формально «аналогічні» складники зазначених алгоритмів мають цілу низку відмінностей.

4. Проведено всебічний аналіз відмінностей між «стандартною» моделлю управління соціально-економічним розвитком і моделлю «програмування соціально-економічного розвитку». У результаті було визначено принципову відмінність між двома вищезазначеними моделями, яка полягає у специфіці поєднання трьох рівнів «планування-управління» (стратегічний, тактичний і оперативний рівень) та організації реалізації цих «планів».

5. Запропоновано використання у практиці управління соціально-економічним розвитком територіальних утворень «особливого» поєднання трьох рівнів

«планування-управління» та «особливої» організації реалізації цих «планів», що дозволить поступово перетворити вітчизняну систему управління соціально-економічним розвитком територіальних утворень на систему програмування місцевого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Слава С., Амборські Д., Сегварі П., Дацишин М. Розвиток економічно-проблемних територій: міжнародний досвід. Київ : Вид-во «К.І.С.», 2007. 144 с.
2. Гречаник Б.В. Особливості програмування місцевого соціально-економічного розвитку. *Proceedings of the Science, society, education: topical issues and development prospects. SPC «Sci-conf.com.ua»* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 10–12 травня, 2020 р.). URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/05/SCIENCE-SOCIETY-EDUCATION_TOPICAL-ISSUES-AND-DEVELOPMENT-PROSPECTS_10-12.05.20.pdf
3. Гречаник Б.В. Основні чинники управління змінами в соціально-економічних системах. Проблеми формування та реалізації регіональної економіки : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 30 травня 2020 р.). Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2020. С. 64–67.
4. Ніжнянські В., Потканські Т., Сегварі П. Формування політики регіонального розвитку: досвід країн Центральної та Східної Європи в контексті вступу до ЄС. Київ : Вид-во «К.І.С.», 2007. 164 с.
5. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник : «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
6. Бородіна О.А. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь. 2016. С. 104–111.
7. Адміністративно-територіальна реформа: завдання, шляхи реалізації, критерії ефективності : матеріали круглого столу / за ред. З.С. Варналія. Київ : ШСД, 2005. 73 с.
8. Ткачук А. До питання про реформу адміністративно-територіального устрою та конституційне регулювання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11333>

REFERENCES:

1. S. Slava S., Amborski D., Sehvari P., Datsyshyn M. (2007) Rozvytok ekonomichno-problemnykh terytorii: mizhnarodnyi dosvid. [Development of economically problematic areas: international experience]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
2. Grechanyk B.V. (2020) Osoblyvosti prohramuvannia mistsevoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Features of programming of local social and economic development]. *Proceedings of the Science, society, education: topical issues and development prospects. SPC «Sci-conf.com.ua»* (Ukraine. Kharkiv, May 10-12, 2020). (Electronic resource), Available at: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/05/SCIENCE-SOCIETY-EDUCATION_TOPICAL-ISSUES-AND-DEVELOPMENT-PROSPECTS_10-12.05.20.pdf.
3. Grechanyk B.V. (2020) Osnovni chynnyky upravlinnia zminamy v sotsialno-ekonomichnykh systemakh. [The main factors of change management in socio-economic systems] *Proceedings of the Problemy formuvannia ta realizatsii rehionalnoi ekonomiky* (Ukraine, Zaporizhzhia, May 30, 2020). Zaporizhzhia, Skhidnoukrainskyi instytut ekonomiky ta upravlinnia, pp. 64-67.
4. Nizhnianski V., Potkanski T., Sehvari P. (2007) Formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku: dosvid krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy v konteksti vstupu do YeS. [Regional development policy-making: the experience of Central and Eastern European countries in the context of EU accession]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

5. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk. [Strategic planning of local development. A practical guide]. Kyiv: Sofiia-A [in Ukrainian].
 6. Borodina O.A. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty stratehichnoho planuvannia v umovakh detsentralizatsii [Theoretical and practical aspects of strategic planning in decentralization]. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti, vol. 14, pp. 104-111.
 7. Varnalii Z.S. (2005) Administratyvno-terytorialna reforma: zavdannia, shliakhy realizatsii, kryterii efektyvnosti: materialy kruhloho stolu (eds. Varnalii Z.S.). [Administrative-territorial reform: tasks, ways of realization, the approach of efficiency: materials of a round table]. Kyiv: ShSD. [in Ukrainian].
 8. Tkachuk A. (2019) Do pytannia pro reformu administratyvno-terytorialnoho ustroiu ta konstytutsiine rehuliuвання. [On the issue of reform of the administrative-territorial system and constitutional regulation]. (Electronic resource), Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/11333>
-