

**Бублій Максим Петрович,**

*к. держ. упр., доц.,*

*доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,*

*Харківський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України,*

*м. Харків*

*ORCID 0000-0003-1060-6404;*

**Дробязко Людмила Василівна,**

*к. е. н., доц.,*

*доцент кафедри економіки праці та управління персоналом,*

*Харківський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України,*

*м. Харків*

*ORCID 0000-0003-3658-4928*

УДК 351.82

doi: 10.34213/tp.20.04.11

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО РОЛІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Досліджено трансформацію планування від директивного до стратегічного та його роль у державному управлінні соціально-економічним розвитком. З'ясовано, що саме система стратегічного планування і державне управління на її основі являють собою найбільш сучасну модель управління, яка є основною сполучною ланкою, необхідною передумовою до подальшої модернізації діяльності органів влади і напрямом подальшої оптимізації процесів. Стратегічне управління в найбільш комплексному вигляді реалізує ту ж логіку системного походу, на яку спирається розвиток державного управління в рамках сучасних форм NPM, "ефективного управління" і "держави розвитку".

Доведено, що розвиток соціально-економічних систем у сучасних умовах вимагає застосування нових технологій управління і прийняття рішень, що забезпечують більш широке врахування суспільних вимог, необхідності вирішення проблем не тільки економіки, а й соціальної сфери. Методологічно обґрунтовано обов'язковість використання системи стратегічного планування в діяльності органів управління соціально-економічним розвитком.

**Ключові слова:** державне управління, соціально-економічний розвиток, планування, стратегічне планування, модель управління, системний підхід.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день існує певне відставання процесу планування. Стратегії, концепції та програми соціально-економічного розвитку не відповідають найкращим сучасним практикам. До недоліків державного управління слід віднести розгляд розвитку як збільшення кількісних цільових показників, збільшення обсягу товарів і послуг, а також відсутність аналізу взаємовпливу окремих напрямів діяльності, врахування поведінки окремих частин соціально-економічної системи певної території, можливості створення умов для саморозвитку й передумов подальших позитивних змін, які в сукупності й становлять сутність поняття "сталий і збалансований розвиток". Упущення органами державної влади ролі якісних змін соціально-економічної системи та її частин, врахування тільки кількісних показників призводять до того, що управлінські дії органів влади виявляються малоефективними, а досягнуті результати не відповідають вкладеним силам і засобам.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Теоретичні та практичні аспекти планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні висвітлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження планування розвитку соціально-еконо-

© Бублій М. П., Дробязко Л. В., 2020

мічних систем зробили Р. Войтович, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін, В. Вороніна, Я. Жаліл, Д. Лук'яненко, А. Поручник, В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов, А. Савчук, Ч Джонсон, Д. Голдстоун та ін. Незважаючи на численні дослідження, проблеми вдосконалення державного управління соціально-економічним розвитком на основі системи стратегічного планування в сучасних умовах мають актуальне науково-методологічне та практичне значення.

**Метою статті** є дослідження трансформації планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні, а також надання пропозицій з удосконалення державного управління соціально-економічним розвитком.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічний розвиток України не може здійснюватися без планової основи, без програм, що розробляються на основі регіональних і муніципальних стратегій, що визначають напрями руху і застосовувані інструменти, способи реалізації планів і механізми досягнення ключових цілей.

Слід зазначити, що планування дій, що розуміється як альтернатива безпосередньому реагуванню на ситуації, що склалися, як спроба забезпечити випереджальне реагування на внутрішні й зовнішні чинники, характерне для органів влади й управління вже більше п'яти тисячоліть. Уже в період виникнення перших цивілізацій і великих держав планування й реалізація різних проєктів, будівництва і зміцнення міст, оборонних споруд, населених пунктів, доріг, іригаційних систем, пошук ресурсів для здійснення цих дій було однією з найважливіших державних функцій. Досвід історії однозначно вказує на переваги й лідерські позиції тих країн, які активно упроваджували методи державного планування, визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку [5, с. 43].

У кінці ХІХ ст. та на початку ХХ ст. така участь держави в соціально-економічному розвитку територій набула системного характеру. При цьому характер планування змінювався одночасно зі зміною розуміння ролі та форм діяльності держави.

“Веберіанську” модель державного управління – “модель класичної бюрократії” – було спрямовано на обов'язкове виконання прийнятих на верхівці піраміди планів і вказівок за повного і своєчасного освоєння виділених ресурсів.

Відповідною до цієї моделі централізації й вертикалізації системи державного управління була і модель державного планування. Усі плани розроблялися органами та/або представниками влади, обговорення їх було мінімальним, а виконання – обов'язковим. Таку систему можна назвати “директивним” плануванням. Його характеристиками є слабка опрацьованість, відсутність використання складних і наукових підходів, сильна залежність від особистості, позиції та погляди вищого керівника або керівництва.

Основним методом була процесна діяльність, що характеризується незацікавленістю виконавців у досягненні результатів, які з'являються після завершення всіх процесів, і як наслідок роботи можуть лишитися незакінченими, результати – недосягнутими та зажадають додаткових ресурсів для закінчення й досягнення [4, с. 173].

Ці недоліки вертикального управління зробили необхідним розроблення інших, більш ефективних способів і форм управління й планування.

Національне програмування стало провідним інструментом планування в багатьох країнах. Прикладами є “новий курс” президента США Рузвельта, післявоєнний План Маршалла, програми відновлення й розвитку в країнах

Західної Європи (50–60 рр. ХХ ст.) Слід підкреслити, що незважаючи на наявність прогресивних підходів у плануванні, переважною в системах державного управління залишалася “веберіанська” модель [3, с. 33].

Після розвитку й упровадження в різних країнах із початку 60-х рр. ХХ ст. в бізнес-середовищі, а потім і в державному управлінні моделі, спрямованої на досягнення конкретних результатів, які повинні були стати наслідком зроблених витрат (New Public Management (NPM)), змінилися й використовувані інструменти планування, особливо державного планування.

Поступово при основній опорі на метод програмування почали використовувати наукові підходи, орієнтація на думки бізнес-структур і громадську думку. У багатьох країнах планування було віднесено до сфери нормативного регулювання, приймалося закони про планування і значну кількість інших нормативних актів, було створено і розвинено систему державних органів, що відповідають за різні форми планування і прогнозування [6, с. 173].

На цьому етапі державне управління розвитком соціально-економічних систем у рамках ринкової економіки здійснювалося в двох основних взаємопов'язаних формах:

– нормативного регулювання самостійної діяльності учасників ринку, виробників товарів і послуг, з метою створення сприятливих умов для вільної конкуренції, зниження монополізації, захисту національних інтересів;

– безпосередньої участі держави за допомогою національних і цільових програм і проєктів адресного фінансування, стимулювання інноваційного розвитку, забезпечення національної безпеки, вирішення великих соціальних і економічних завдань [2, с. 28].

Основним підходом стало довгострокове (від п'яти років) планування з використанням програмно-цільової моделі, орієнтованої на розроблення і прийняття не одного, а сукупності комплексних рішень, постановку ключових цілей і завдань на різних рівнях і в різних сферах державного управління [8, с. 79].

Незважаючи на новизну застосовуваних інструментів цей підхід дав як позитивні, так і негативні результати. Акцент на результатах у низці випадків дозволив підвищити результативність управління, проте більшою мірою це було характерно для бізнес-структур, які спрямовували частину отриманого прибутку на стимулювання управлінців і виконавців.

Також можна виділити інші недоліки цього підходу в плануванні та державному управлінні. Серед них слабка узгодженість різних програм, неузгодженість цілепокладання й визначення пріоритетів у різних програмах або сферах діяльності, відсутність системних механізмів вибору територій реалізації та формування переліків об'єктів програми, недоліки фінансування у межах бюджетного процесу [7, с. 9].

Тому у 80-х рр. ХХ ст. виникає новий підхід до планування, спрямований на генерування бачення майбутнього з урахуванням ресурсів, потреб, стратегічних цілей, суспільних пріоритетів і наукових поглядів на шляхи і способи вирішення поставлених завдань і використовувані інструменти [1, с. 32].

Таке планування отримало назву стратегічного і дуже значне поширення. Його характерною особливістю є відкритість процесу планування, широке використання громадської думки та інтересів бізнес-структур, залучення експертного і наукового співтовариства до розроблення стратегій, проєктів і програм.

Основи даного підходу було спочатку закладено в азіатських країнах – Японії, Індонезії, Сінгапурі та ін. Використовувана модель передбачала силь-

ну роль держави в забезпеченні соціально-економічного розвитку з використанням активного втручання у виробничу діяльність та процеси збуту і обміну товарами та послугами, реалізацію політики індустріального протекціонізму, стимулювання створення нових видів виробництв і галузей промисловості, інноваційної діяльності, створення сприятливих умов для підприємництва, інновацій та інвестицій, акцент на технічному переозброєнні й розвитку компетенцій [9, с. 38].

У сучасних умовах планування перестає бути винятковим повноваженням тільки органів управління країн, регіонів, міст, муніципальних утворень. У процес стратегічного планування обов'язково включаються представники бізнес-структур, некомерційних організацій, зрештою всі жителі цієї території. Тому важливу роль у процесі планування починають відігравати отримання й поширення інформації, відкритість планування й максимальне урахування всіх можливих інтересів.

Характерною рисою стратегічного планування, що відрізняє його від інших підходів до довгострокового планування, є бачення і трактування майбутнього. У системі довгострокового планування у всіх його моделях, у т. ч. у програмно-цільовій, орієнтованій на результат, передбачається можливість передбачення, прогнозування умов, результатів, показників при використанні екстраполяції наявних тенденцій зростання і соціально-економічного розвитку.

Система стратегічного планування не передбачає можливості поліпшення майбутнього шляхом розвитку тенденцій, що існують. Більш того, вона виходить з постулату, що майбутнє не обов'язково буде краще, але воно буде іншим. Аналіз бачення моделей розвитку, вибір оптимальних цілей, вибір ефективних стратегій досягнення бажаного майбутнього і становлять сутність стратегічного планування [4, с. 230].

Таким чином, на відміну від планування “від досягнутого”, стратегічне планування здійснюється “з майбутнього в сьогодення”, орієнтується не на тренди діяльності, що існують, і темпи приросту того, що є, а на перспективу досягнення того, що треба. Це означає визначення взаємопов'язаних цілей як для поточної процесної діяльності, так і для програмно-проектної діяльності, орієнтованої на результати розвитку.

Оскільки стратегічне планування ґрунтується на уявленні про результати, “баченні майбутнього”, то особливо важливе значення має розроблення прогнозів, зміст і показники яких можуть бути отримані різними методами, але вимагають об'єктивності та сценарності.

Сценарність у плануванні було розвинено в останні 25–30 років у рамках практичного управління у сфері приватного бізнесу як одного з необхідних інструментів, що застосовуються в стратегічному управлінні, а потім використано і в державному управлінні.

Спочатку, у рамках бізнес-структур, стратегічне планування було спрямовано на вибір головних цілей організації, а також визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, придбання і використання їх. При цьому сценарність мала на увазі, як правило, найпростіше “вилочне” визначення цільових параметрів та/або відповідний набір сценаріїв розвитку, заснованих на цих параметрах, – “оптимістичний”, “песимістичний” (“критичний”), “базовий” (“усереднений”) та ін. [2, с. 33].

Для великих соціально-економічних систем (країна, макрорегіон, регіон) стратегічне планування – значно складніший процес, що вимагає

обов'язкового і постійного врахування взаємодії різних частин системи, що має на увазі не тільки розроблення стратегій, але і коригування їх у міру реалізації [8, с. 70]. Це вимагає не тільки і не стільки визначення бажаних цілей, розроблення сценарних прогнозів, а й розроблення сценарних стратегій у вигляді опису можливих варіантів соціально-економічного розвитку країни або регіону, бажаних або небажаних трендів і, відповідно, системних планів дії органів державної влади, що включають заходи економічної політики, відповідні інституційні, фінансові матеріальні, людські та інші ресурси.

Необхідним елементом сценарного підходу в стратегічному плануванні є і врахування можливої варіантності розвитку подій залежно від зовнішніх параметрів, наслідком якої стане варіантність напрямів розвитку, їхніх основних параметрів і обраних управлінських впливів.

Слід зазначити, що застосування стратегічного планування та стратегічного управління не означає заперечення раніше нагромадженого досвіду державного управління та планування.

Застосування програмного і цільового підходів, індикативного (орієнтованого на результат) планування зберігається в рамках стратегічного управління і застосовується при реалізації програм і планів розвитку. Також використання їх можливе для забезпечення розвитку простих систем, які характеризуються ясно вираженою реакцією на кожний управлінський вплив. Прості системи являють собою окремі об'єкти управління або входять до складу більш складних соціально-економічних систем як складники їх [6, с. 22].

Державне управління соціально-економічними системами не може будуватися на основі антикризового управління, короткострокового і навіть середньострокового планування, особливо якщо акцент робиться на бюджетному плануванні, орієнтованому на реалізацію фіксованих процесів. Оскільки горизонт управлінських рішень – час реалізації найбільш значущих національних цілей – становить десятиліття, то основою державного управління має бути довгострокове – стратегічне планування. Тому завдання упровадження та дієвого використання системи стратегічного планування є ключовим у рамках “ефективної держави” та “держави розвитку”.

Таким чином, принципи відбору пріоритетів є ключовою умовою реальної працездатності стратегічного контуру управління. При цьому система довгострокового стратегічного управління буде ефективною, якщо стратегічні цілі і пріоритети, що лежать в її основі, будуть максимально наближені як до реальних інтересів населення, так і актуальних завдань соціально-економічного розвитку [5, с. 169].

На кожному конкретному інтервалі у фокусі пріоритетів державного управління можуть виявлятися різні питання національного значення. Зворотною стороною розглянутого підходу до стратегічного управління є те, що через об'єктивну обмеженість національних цілей вищого політичного рівня управління перелік найбільш значущих пріоритетів не може бути вичерпним. Але саме це обмежене коло національних цілей знаходиться в центрі уваги органів державного управління в поточний період часу і тим самим має підтримувати рівень ефективності процесів управління, що замикаються на реалізацію цих пріоритетів.

Тому при формуванні національних цілей завжди залишатимуться значущі, насамперед для регіонів країни, завдання, реалізація яких необхідна, але з різних причин виходить за рамки пріоритетів вищого політичного рівня управління.



Це диктує необхідність використання вертикальної моделі стратегічного управління, формування національних проєктів, що передбачають декомпозицію цілей. У рамках проєктів повинні діяти паралельні й не повністю супідрядні інтегровані ієрархії цілей, які доповнюють одна одну, але мають різну пріоритетність у доступі до ресурсів системи управління.

Ми вважаємо, що додаткові пріоритети повинні виникати в контурі стратегічного управління на регіональному і муніципальному рівні, які спираються на пріоритети державного рівня, але і враховують територіальні особливості, власні додаткові потреби й цілі. Також в умовах сформованої в останні роки економічної ситуації для досягнення поставлених цілей прискорення соціально-економічного розвитку слід перенести акцент на стратегічне управління, вибір інструментів, механізмів і підходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і результатів щодо підвищення рівня і якості життя громадян, вирішення поставлених завдань не тільки економічного, а й соціального характеру.

Забезпечення соціально-економічного розвитку в сучасних умовах вимагає застосування розгорнутої системи стратегічного планування, орієнтованої на довгострокову перспективу, що передбачає реалізацію системних підходів, узгодженої системи інститутів, механізмів та інструментів розвитку, які відповідають пріоритетам її цілісності, стабільності та соціальної спрямованості [9, с. 62].

Досягнення мети соціально-економічного розвитку на основі системи стратегічного планування потребує оновлення наукових та методологічних засад регіонального планування. Необхідне осмислення самого терміна “розвиток”, його відмінностей від “змін”, нового трактування й визначення поняття “управління розвитком”, без чого будь-яка діяльність у цьому напрямі може привести не тільки до відсутності позитивних результатів, але і до неефективного витрачання ресурсів та навіть негативних наслідків.

Вивчення процесу соціально-економічного розвитку є актуальною й поширеною як у дослідженнях, присвячених загальним питанням менеджменту, так і в роботах з державного управління. Останнім часом у досить численних публікаціях проводиться аналіз практичних проблем управління розвитком, підготовки різних стратегій, програм і планів, а також результатів здійснення їх. При цьому можна відзначити як різноманіття демонстрованих підходів, так і суперечливість трактування термінів, невизначеність результатів.

Найбільш часто зустрічається підхід, за якого здійснюється розгляд соціально-економічного розвитку як процесу деякого зростання, збільшення цільових показників, збільшення обсягу товарів і послуг. Однак таке зведення розвитку до процесу зростання кількісних показників залишає поза увагою внутрішні зміни системи, на яку спрямовано управлінські впливи, а також якісні зміни, що відбуваються як у системі в цілому, так і в її окремих частинах.

При цьому слід зазначити, що необхідно розрізнити управлінські впливи на розвиток від різноманіття інших типів змін, а також управління розвитком від впливу на окремі випадки позитивного зростання. Для цього слід обов'язково розглядати і враховувати якісні зміни територіальної соціально-економічної системи та її частин, а не тільки кількісні показники.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, дослідження трансформації планування від директивного до стратегічного дало змогу визначити, що саме система стратегічного планування й державне управління на її основі являють собою найбільш сучасну модель управління, яка є основною сполучною ланкою,

необхідною передумовою до подальшої модернізації діяльності органів влади і напрямом подальшої оптимізації процесів. Стратегічне управління в найбільш комплексному вигляді реалізує ту ж логіку системного походу, на яку спирається розвиток державного управління в рамках сучасних форм NPM, “ефективного управління” і “держави розвитку”.

Доведено, що розвиток соціально-економічних систем у сучасних умовах вимагає застосування нових технологій управління і прийняття рішень, що забезпечують більш широке врахування суспільних вимог, необхідності вирішення проблем не тільки економіки, а й соціальної сфери. Методологічно обґрунтовано обов'язковість використання системи стратегічного планування в діяльності органів управління соціально-економічним розвитком.

Застосування цього системного підходу означає прийняття нової форми функціонування системи державного управління, упровадження якої потребуватиме подолання інерції мислення, зміни функціоналу органів державної влади та їхньої співвідпорядкованості, у т. ч. і в частині розмежування повноважень за рівнями управління.

#### Список використаних джерел

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практич. посіб. / Швейцарсько-український проєкт “Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO”. Київ : Софія-А. 2012. 88 с.
2. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / за ред. В. Є. Вороніна, Я. А. Жалілі. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
3. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2010. 334 с.
4. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія. Дніпропетровськ : Свідлер А. Л., 2009. 326 с.
5. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Глобальна економіка: парадигми та парадокси розвитку : монографія / за заг. ред. В. В. Рокочої. Київ : Ун-т економіки та права “КРОК”, 2017. 314 с.
6. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
7. Стратегічні пріоритети економічного розвитку регіону : монографія / за ред. В. П. Мікловди, С. С. Слави, С. В. Сембера, В. В. Папп. Ужгород : Бреза А. Е., 2013. 548 с.
8. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія / Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. ; Одес. нац. екон. ун-т МОН України. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
9. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера) : монографія / за ред. Л. М. Савчук. Дніпро : Біла К. О., 2019. 472 с.

**Bubliy M. P.,**

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, KRI NAPA, Khakiv*  
ORCID 0000-0003-1060-6404;

**Drobiashko L. V.,**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, KRI NAPA, Khakiv*  
ORCID ID 0000-0003-3658-4928

## TRANSFORMATION OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT PLANNING AND ITS ROLE IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the transformation of planning from directive to strategic and its role in public management of socio-economic development. It is found out that it is the system of strategic

planning and public administration based on it that represent the most modern management model, which is the main link, a necessary prerequisite for further modernization of the activities of government bodies and the direction for further optimization of processes. Strategic management in its most comprehensive form implements the same logic of a systematic campaign, which is based on the development of public administration within the framework of modern forms of NPM, “effective management” and “development state”.

It is proved that the development of socio-economic systems in modern conditions requires the use of new management and decision-making technologies that provide a broader consideration of social requirements, the need to solve problems not only in the economy, but also in the social sphere. The mandatory use of the strategic planning system in the activities of socio-economic development management bodies is methodologically justified.

Additional priorities should arise in the contour of strategic management at the regional and municipal levels, which are based on state-level priorities, but also take into account territorial features, their own additional needs and goals. Also, in the context of the economic situation that has developed in recent years, in order to achieve the goals of accelerating socio-economic development, it is necessary to shift the focus to strategic management, the choice of tools, mechanisms and approaches that ensure the achievement of strategic goals and results to improve the level and quality of life of citizens, solving the tasks set not only economic, but also social.

The application of this systematic approach means the adoption of a new form of functioning of the public administration system, the implementation of which will require overcoming the inertia of thinking, changing the functionality of public authorities and their subordination, including in terms of dividing powers by management levels.

**Keywords:** public administration, socio-economic development, planning, strategic planning, management model, system approach.

#### References

1. Berdanova, O., Vakulenko, V. (2012). Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development] Praktychnyi posibnyk / Shveitsarsko-ukrainskyi proekt “Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini DESPRO”. Kyiv: Sofyia-A [in Ukrainian].
2. Voronin, V.Ie., Zhalil, Ya.A. (2010). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy [State management of regional development of Ukraine]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
3. Lukianenko, D.H., Poruchnyk, A.M., Stoliarchuk, Ya.M. (2010). Antytsyklichne rehulivannia rynkovoï ekonomiky: hlobalizatsiina perspektyva [Anticyclical regulation of the market economy: a globalization perspective]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Mamatova, T.V. (2009). Upravlinnia na osnovi yakosti: metodolohichni zasady dlia orhaniv derzhavnoho kontroliu. [Management based on quality: methodological foundations for state control bodies]. Dnipropetrovsk: Svidler A.L. [in Ukrainian].
5. Rokocha, V.V., Odiahailo, B.M., Terekhov, B.I. (2017). Hlobalna ekonomika: paradyhmy ta paradoksy rozvytku [Global economy: paradigms and paradoxes of development]. V.V. Rokocha (Ed.). Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava “KROK” [in Ukrainian].
6. Smentyna, N.V. (2015). Stratehichne planuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodolohiia, praktyka: [Strategic planning of socio-economic development at the meso-level: theory, methodology, practice]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
7. Stratehichni priorytety ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic priorities of economic development of the region]. (2013). V.P. Miklovdy, S.S. Slavy, S.V. Sembera, V.V. Papp (Eds.). Uzhhorod: Breza A.E. [in Ukrainian].
8. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevykh, N.A., Sharah, O.S. (2019). Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsii. [Strategizing regional development: theory, methodology, concept] Odesa: Atlant VOI SOIU [in Ukrainian].
9. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (finansova, ahraryna haluzi ta nevyrobnycha sfera) [Management of socio-economic development of the country, region, enterprise in a crisis (financial, agricultural and non-industrial sector)]. (2019). L.M. Savchuk (Ed.). Dnipro: Bila K.O. [in Ukrainian].

*Надійшла до редколегії 19.11.2020 р.*