

# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

©2018 КОЖАНОВА Є. П., СЕРІКОВА Т. М.

УДК 005.21:338.2(477)

## Кожанова Є. П., Серікова Т. М. Напрями вдосконалення стратегічного планування на регіональному рівні

У сучасних умовах динамічного розвитку соціально-економічних процесів на світовому рівні зростає роль стратегічного планування. Ускладнення розв'язуваних проблем, швидка зміна факторів зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на їх рішення – все це вимагає ретельного опрацювання рішень на майбутнє. Метою статті є визначення сутності та принципів стратегічного планування розвитку регіонів та напрямів його подальшого вдосконалення. Розглянуто сутність стратегічного планування розвитку регіонів, запропоновано власне бачення його визначення. Визначено принципи стратегічного планування регіонального розвитку. Наведено перелік загальних принципів планування та зроблено акцент на принципах, притаманних стратегічному плануванню регіонального розвитку. Запропоновані принципи передбачають можливість заздалегідь реагувати на можливі загрози та розробляти альтернативні плани. Підкреслено, що в сучасних умовах стає неможливою розробка ефективних стратегічних планів без дотримання принципів альтернативності, адаптивності, гнучкості планування. Зроблено також акцент на необхідності застосування партнерського підходу до розробки планів, що дозволяє поєднувати інтереси держави, регіону та громадськості. Наведено основні переваги стратегічного планування регіонального розвитку та недоліки практики їх розробки та реалізації в нашій країні.

**Ключові слова:** регіон, стратегічний план, принципи стратегічного планування, переваги стратегічного планування.

**Бібл.:** 16.

**Кожанова Євгенія Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** kozhanovaep@ukr.net

**Серікова Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 005.21:338.2(477)

## Кожанова Е. Ф., Серикова Т. Н. Направления совершенствования стратегического планирования на региональном уровне

В современных условиях динамического развития социально-экономических процессов на мировом уровне увеличивается роль стратегического планирования. Усложнение решаемых проблем, быстрое изменение факторов внешней среды, значительные затраты ресурсов на их решение – все это требует тщательной разработки решений на будущее. Целью статьи является определение сущности и принципов стратегического планирования развития регионов и направлений его дальнейшего совершенствования. Рассмотрена сущность стратегического планирования развития регионов, предложено собственное видение его определения. Обозначены принципы стратегического планирования регионального развития. Приведен перечень общих принципов планирования и сделан акцент на принципах, присущих стратегическому планированию регионального развития. Предложенные принципы предусматривают возможность заблаговременно реагировать на возможные угрозы и разрабатывать альтернативные планы. Подчеркнуто, что в современных условиях становится невозможной разработка эффективных стратегических планов без соблюдения принципов альтернативности, адаптивности, гибкости планирования. Сделан также акцент на необходимости применения партнерского подхода к разработке планов, что позволяет объединить интересы государства, региона и общественности. Приведены основные преимущества стратегического планирования регионального развития и недостатки практики их разработки и реализации в нашей стране.

**Ключевые слова:** регион, стратегический план, принципы стратегического планирования, преимущества стратегического планирования.

**Библ.:** 16.

**Кожанова Евгения Филипповна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** kozhanovaep@ukr.net

**Серикова Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и бизнес-консалтинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 005.21:338.2(477)

## Kozhanova Y. P., Sierikova T. M. The Directions of Improvement of Strategic Planning at the Regional Level

In modern conditions of dynamic development of socio-economic processes on the world level, the role of strategic planning increases. Complication of the problems that are to be solved, rapid change of factors of external environment, considerable cost of resources as to their solving – all this demands careful development of decisions for the future. The article is aimed at defining the essence and principles of strategic planning of regions development along with directions of its further improvement. The essence of strategic planning of development of regions is considered, the authors' own vision of its definition is proposed. Principles of strategic planning of regional development are indicated. A list of general planning principles is provided and emphasis is placed on the principles inherent in strategic planning of regional development. The proposed principles provide an opportunity to respond proactively to possible threats and develop alternative plans. It is emphasized that in modern conditions it becomes impossible to develop effective strategic plans without observing the principles of alternative, adaptability, flexibility of planning. A further emphasis is also placed on the need to apply a partnership approach to the development of plans, which brings together the interests of the State, the region, and the public. The main advantages of strategic planning of regional development and shortcomings of the practice of their development and implementation in our country are provided.

**Keywords:** region, strategic plan, principles of strategic planning, advantages of strategic planning.

**Bibl.:** 16.

**Kozhanova Yevgenija P.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of the State Administration, Public Management and Regional Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** kozhanovaep@ukr.net

**Sierikova Tetyana M.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

У сучасних умовах динамічного розвитку соціально-економічних процесів на світовому рівні зростає роль стратегічного планування. Ускладнення розв'язуваних проблем, швидка зміна факторів зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на їх рішення – все це вимагає ретельного опрацювання рішень на майбутнє.

Стратегічне планування на рівні регіонів є складовою частиною стратегічного планування країни, що обумовлює необхідну умову його здійснення – спадкоємність цього процесу на всіх рівнях управління.

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні було запроваджено Законом «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV. Стратегічне планування в нашій країні знаходиться в даний час на стадії становлення, накопичено певний досвід ц розробці стратегічних планів розвитку регіонів, проте є і певні недоліки щодо їх розробки та впровадження.

Завдання планування розвитку регіонів полягає в забезпеченні їх комплексного розвитку з урахуванням особливостей та спеціалізації, виходячи із наявних матеріальних, природних, трудових ресурсів і забезпечення ефективного їх використання. Не менш важливе завдання – забезпечення розвитку регіонів у єдиному народногосподарському комплексі, виходячи із глобальних цілей держави, спрямованих на оптимальний соціально-економічний розвиток країни на основі ефективного використання спеціалізації, можливостей та ресурсів усіх регіонів.

Вагомий внесок у дослідження питань, пов'язаних з розвитком регіонів та впровадженням стратегічного планування на регіональному рівні, зробили зарубіжні вчені: Ансофф І., Виханський О., Гапоненко О., Панкрутін А., Томпсон А. та вітчизняні – Біла С. О., Бутко М. П., Данилишин Б. М., Дикий О. В., Долішний М. І., Кондіус І. С., Кравченко В. І., Кукса І. М., Леонідов І. А., Матвійшин Є. Г., Осипов В. М., Пила В. І, Склярук Н. І., Стеченко Д. М., Удовиченко В. П., Черевко О. В., Чмир О. С., Шаров Ю. П., Щелкунов В. І., Щукін Б. М. та ін. [1, с. 27; 2].

Метою статті є визначення сутності та принципів стратегічного планування розвитку регіонів та напрямів його подальшого вдосконалення.

Зараз існує багато визначень стратегії та стратегічного планування. Наприклад, стратегічне планування (англ. *Strategic Planning*) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити [3].

У даному визначенні стратегічного планування акцент робиться саме на достроковому плануванні, але ж, на думку автора, поняття стратегічного і довгострокового планування не тотожні. Особливістю

стратегічного планування є, перш за все, постановка глобальної цілі, а вже потім розробка заходів щодо її досягнення. Стратегічне планування базується на нормативних методах прогнозування та планування, які є активними, враховують можливі структурні зміни в економіці, прориви в технологіях, що може привести до розвитку певних галузей в економіці. Водночас довгострокове планування може базуватися на генетичних методах прогнозування та планування, тобто на вивченні та застосуванні тенденцій розвитку суб'єктів управління, які можуть не враховувати майбутні зміни в економіці країни. Також не завжди стратегічні плани мають довгостроковий характер, що обумовлене специфікою певних галузей економіки, наприклад легкої промисловості. Разом з тим генетичні методи прогнозування та планування також використовуються у стратегічному плануванні, і це обумовлено тим, що можна визначити ціль, яка не підкріплена реальними можливостями регіону, тобто визначення реальних цілей – це одна із основних вимог стратегічного планування.

Доцільно привести ще такі визначення стратегічного планування.

*Стратегічний план* – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі та часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане [4].

*Стратегічне планування* – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [5, с. 10].

Найбільш ґрунтовне визначення стратегічного планування, на наш погляд, наведено Берданою О. та Вакуленко В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [6, с. 5].

Стратегічне планування широко використовується в практиці розвинених країн і є загальною визначною елементом у системі управління регіоном, який дозволяє концентрувати зусилля на вирішенні першочергових проблем і завдань їх розвитку з метою максимально повного використання потенціалу регіонів.

Що характеризує стратегічне планування? Як зазначалося раніше, це постановка цілей. Цілі мають носити глобальний характер. На наш погляд, у кінцевому вигляді цілі мають вирішувати триєдине завдання: сталий розвиток регіону, охорона навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів та соціальний напрямок – підвищення добробуту населення. Інша важлива характе-

ристика стратегічного планування – невизначеність зовнішнього середовища на перспективу та неконтрольований характер впливу на об'єкт дослідження. Але, прогнозуючи можливі найбільш суттєві загрози чи можливості зовнішнього середовища, необхідно розробити заходи щодо мінімізації загроз чи максимального використання можливостей.

На думку авторів, *стратегічне планування* можна визначити як постановку глобальних цілей розвитку об'єкта дослідження на базі його реального становища, розробку заходів реалізації цілей з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, спрямованих на ефективне використання ресурсів. Що стосується *стратегічного планування регіонального розвитку*, то його можна визначити як постановку глобальних цілей розвитку регіонів, підпорядкованих цілям розвитку країни, спрямованих на узгодження інтересів громадян, регіону, країни, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, ефективного використання їх потенціалу з метою підвищення рівня якості життя населення.

Стратегічне планування розвитку регіонів має базуватися на певних принципах. У літературних джерелах пропонуються ті чи інші принципи стратегічного планування розвитку регіонів з більшою чи меншою їх деталізацією. Серед загальних принципів планування називають об'єктивність, результативність, цілепокладання, ситуаційність, прозорість, альтернативність, спадкоємність, комплексність, компетентність, пріоритетність, ефективність, науковість, реальність, цілісність [2; 6; 7].

Разом з тим, називають принципи стратегічного планування, притаманні регіонам. Аналіз літературних джерел [2; 6–9] дозволив визначити такі найбільш суттєві принципи стратегічного планування регіонів:

- ✦ *принцип дотримання загальнодержавних інтересів* – стратегічний план розвитку регіонів має спиратися на власні потреби й ресурси, але разом з тим забезпечувати реалізацію загальнодержавної соціально-економічної політики;
- ✦ *принцип соціальної спрямованості* – означає, що заходи стратегічного плану повинні враховувати інтерес людей і забезпечувати підвищення соціальних стандартів у регіоні, що є головним завданням органів місцевого самоврядування;
- ✦ *принцип узгодженості суспільних, колективних і особистих інтересів* – означає, що тільки єдина спрямованість дій усіх суб'єктів стратегічного планування діяльності регіонів дозволить спрямувати їх зусилля на досягнення кінцевих результатів;
- ✦ *принцип цілепокладання* – передбачає чітке визначення глобальних цілей розвитку регіонів і підцілей, визначених у просторі та часі.

Існують певні вимоги до визначення цілей об'єкта управління. зокрема їх кількісне визначення. Крім того, цілі повинні бути взаємопідтримуваними, не протирічати одна одній. Глобальні цілі розвитку регіонів повинні відображати тільки ті аспекти, що мають принциповий характер, приводять до суттєвих зрушень в економічній і соціальній сферах.

Тому з цим принципом тісно пов'язаний принцип пріоритетності, який передбачає включення до стратегії тих напрямків розвитку, що дозволять вирішити найбільш проблемні питання в регіоні та забезпечити його гармонійний розвиток;

- ✦ *принцип поєднання прогнозування, стратегічного і тактичного планування*. Для забезпечення спадкоємності стратегічних і тактичних планів на рівні регіонів доцільно використовувати так зване ковзне планування.

Основним принципом ковзного планування можна назвати регулярне коригування планів виходячи з фактичних результатів фінансово-господарської діяльності об'єкта управління за минулий період.

Ковзне планування, за визначенням О. П. Левченко, – це «технологія планування, що передбачає після проходження певного етапу діяльності змінювати плани на майбутнє, «віддаляючи» їх межу на довжину пройденого етапу» [10, с. 151].

Таким чином, регіон має план, що враховує зміни на ринку, у зовнішньому середовищі, внутрішні зміни в регіоні, базується на реальному стані виконання стратегічного плану та враховує ті фактори, що впливають на виконання плану в даний момент та в наступні періоди часу. План, розроблений на основі ковзного планування, надає змогу бачити постійно перед собою перспективу на певний період часу, що є важливим для більш повного урахування можливих змін і розробки заходів своєчасного реагування на них;

- ✦ *принцип раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища*. Цей принцип означає не тільки забезпечення екологічності зараз і в майбутньому, але й збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь;
- ✦ *принцип участі*, який передбачає максимальне залучення у процес розробки стратегічного плану розвитку території органів місцевого управління, фахівців у цій сфері, підприємців та представників громадськості.

Ряд вчених акцентують увагу на доцільності застосування змішаного – експертно-громадського або партнерського підходу до розроблення стратегії розвитку регіону [14]. Перевагами цього підходу називають синергетичний ефект від поєднання інтелектуального потенціалу учасників процесу планування, об'єднання усіх видів ресурсів партнерів, прозорість

прийнятих рішень, зацікавленість громадськості в реалізації плану. Не можна недооцінювати роль громадськості у визначенні пріоритетних напрямів розвитку регіону, бо саме громадськість бачить існуючі проблеми, які потребують першочергового вирішення. Крім того, відчуття причетності населення території до вирішення проблем регіонального розвитку дозволяє вирішувати проблеми регіону в консенсусі;

- ✦ *принцип адаптивності*, який означає можливість реагування на можливі зміни зовнішнього середовища. З метою своєчасного реагування на можливі зміни необхідно розробляти ряд прогнозів стану зовнішнього середовища для визначення найбільш можливих загроз. Прогнози загроз дають можливість розробити альтернативні плани, зокрема доцільно розробляти оптимістичні, песимістичні та ряд середніх прогнозів. Це дає змогу без втрат часу перейти на ці плани в разі настання тих чи інших подій, коректувати цілі, пріоритети і механізми їх реалізації.

**Н**а нашу думку, запропонований вченими і практиками перелік принципів стратегічного планування розвитку регіонів доцільно доповнити принципом гнучкості. Цей принцип безпосередньо пов'язаний з попереднім принципом. Він передбачає закладання у плани певних резервів, які можна застосовувати в разі виникнення певних змін у оточуючому середовищі. Розмір цих резервів має бути таким, що дозволить внести певні корективи у стратегічні плани. Може з'явитися відчуття, що резерви – це невикористані ресурси, але ж негативні наслідки від неможливості внесення змін у стратегічні плани від обмеженості ресурсів можуть бути значними;

- ✦ *принцип гласності та прозорості* – публічність та прозорість розробки і реалізації стратегічного плану, максимальна доступність усіх зацікавлених осіб до інформації;

Проведення комплексного аналізу стану розвитку регіону, по-перше, дозволяє виявити невикористані ресурси, а, по-друге, з'ясувати реальне становище в регіоні, визначити ту базу, яка дозволить прийняти вірні рішення щодо подальших напрямів розвитку, визначити реально досяжні цілі.

Як відмічає Блейклі Е. Дж. «Тільки ретельний аналіз дає можливість громадськості порівняти свої прагнення з реальними можливостями. Гарна стратегія повинна бути реалістичною» [11, с. 119]. Вчений підкреслює, що «Економічний аналіз місцевості – це цілісний процес, у якому вся місцевість розглядається як єдине ціле [11, с. 120].

Аналіз стану регіону – це багатоаспектне питання. Зараз існує достатньо пророблений математичний апарат аналізу, але є питання, які потребують подальшого дослідження, розробки методології аналізу, зокрема в таких питаннях, як аналіз факторів

зовнішнього середовища та тенденцій їх розвитку на майбутнє;

- ✦ *принцип обов'язковості моніторингу та оцінювання впровадження стратегічного плану*. Цей принцип дозволить виявити відхилення під запланованих показників та прийняти рішення щодо коригування плану. Для цих цілей у плані повинні мати місце так звані порогові значення показників, орієнтовані у часі. Погіршення фактичних показників порівняно з пороговими значеннями свідчить про необхідність перегляду прийнятих стратегій або інструментарію їх реалізації.

**П**ереваги стратегічного планування розвитку регіонів полягають у такому. Прогнозування та стратегічне планування дозволяє заздалегідь визначити місію регіону та ресурси для її досягнення, спрогнозувати можливі зміни в зовнішньому середовищі, виявити загрози і можливості та мати резерв часу для розробки сценаріїв поведінки регіонів при їх настанні та своєчасно перейти на розроблені альтернативні плани, що дозволить раціонально використовувати потенціал регіону. Визначаючи стратегічні цілі розвитку регіонів, стає можливим визначити та поєднати всі види ресурсів, необхідних для їх досягнення, ув'язати державні та регіональні програми вирішення найважливіших економічних і соціальних проблем. Не можна недооцінювати й інформаційну складову стратегічних планів розвитку країни, її регіонів для ділового світу. Стратегічне планування також здатне поєднати інтереси країни, регіонів та її громади у вирішенні проблем розвитку регіону [9; 12–14].

Разом з тим є і певні проблеми в розробці та реалізації стратегічних планів, а саме:

- 1) недостатня інформаційна база для розробки стратегічних планів, що обумовлює низький рівень їх обґрунтованості;
- 2) недостатній рівень прогнозування факторів зовнішнього середовища на перспективу;
- 2) відсутність альтернативних планів, що ускладнює прийняття рішень при виникненні непередбачених обставин;
- 3) недостатнє використання науково-методичного апарату планування;
- 4) слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- 7) недостатній рівень організаційного та фінансового забезпечення стратегічного планування.
- 9) часто відсутність чіткого розмежування обов'язків і відповідальності за розробку і реалізацію стратегічного плану;
- 10) недостатньо розвинені стимули розробки стратегічних планів розвитку регіонів;
- 11) слабе залучення громади до виявлення перспективних напрямків розвитку регіонів і розробки стратегічного планів [15, с. 170].

Виклики сучасної економіки вимагають посилення стратегічного характеру планування розвитку регіонів, його демократизації, вдосконалення методологічної бази, спадкоємності стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Не менш важливим є питання вдосконалення законодавчої бази стратегічного планування розвитку регіонів на етапі як розробки, так і реалізації планів. З метою подальшого збалансованого економічного та соціального розвитку України необхідно підвищити дієвість законодавчої бази, покращити взаємозв'язок і взаємодію між законодавчими актами, привести законодавство України у відповідність з мегатрендами світового економічного розвитку [16, с. 68].

## ВИСНОВКИ

В умовах швидкозмінності факторів зовнішнього середовища, світових процесів глобалізації, підвищення ролі регіонів як суб'єкта господарської діяльності подальший розвиток і впровадження стратегічного планування є нагальною потребою. Передбачення напрямів розвитку на майбутнє, концентрація зусиль, усіх видів матеріальних ресурсів, інтелектуального потенціалу місцевої громади має бути спрямоване на вирішення нагальних питань розвитку регіонів. Стратегічне планування регіонального розвитку базується на загальних принципах, таких як науковість, об'єктивність, результативність, комплексність, пріоритетність, ефективність, реальність, цілісність. Разом з тим треба зробити наголос на принципах, притаманних регіонам. Оскільки регіон є невід'ємною частиною країни, його діяльність має бути підпорядкована цілям і завданням розвитку країни з урахуванням спеціалізації регіону, його потенціалу, наявних ресурсів та ін. Мають бути вирішені питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища. Розробка ефективного стратегічного плану регіону неможлива без залучення фахівців у відповідних сферах, а також громадськості. Тому зростає значення застосування партнерського підходу до розробки стратегії. Умови, в яких зараз розвивається світова економіка, характеризуються швидкозмінністю факторів зовнішнього середовища, що підвищує роль принципів гнучкості, адаптивності, альтернативності, передбачення резервів у стратегічних планах. Стратегічне планування розвитку регіонів зараз знаходиться на стадії становлення, тому існують певні проблеми і труднощі в його розробці та реалізації. Разом з тим, цей вид планування надає регіонам багато переваг, серед яких найголовнішою, на наш погляд, є можливість заздалегідь підготуватися до можливих змін у майбутньому та своєчасно реагувати на ці зміни, забезпечивши сталий розвиток регіону та підвищення якості життя населення. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Васейчук Л. А.** Регіональні особливості стратегічного планування в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1. С. 26–31. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/1/05.pdf>
2. **Коритько Т. Ю.** Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. пр. 2012 р. С. 152–160. URL: [http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all\\_text/b2012/13.pdf](http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/b2012/13.pdf)
3. Стратегічне планування // Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне\\_планування](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне_планування)
4. **Свистович М. Б.** Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37–43. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
5. **Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В.** Стратегічне планування : навч. посіб. Київ – Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с. URL: [http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf)
6. **Берданова О. В., Вакуленко В. М.** Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. URL: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf)
7. **Савчук С. В.** Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 7. С. 838–843. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/140.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/140.pdf)
8. Проект Європейського Союзу. Підтримка політики регіонального розвитку України. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL: [https://surdp.eu/uploads/files/Methodology\\_of\\_RD\\_planning.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf)
9. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г. та ін. ; за ред. Санжаровського І. Київ : Вид-во К. І. С., 2008. 214 с.
10. **Левченко О. П.** Применение скользящего планирования на автотранспортных предприятиях (АТП). *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 148–158. URL: [http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/14\\_01.pdf](http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/14_01.pdf)
11. **Блейкли Е. Дж.** Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. Вид. 2-е / пер. з англ. А. Ка'мянець. Львів : Літопис, 2002. 416 с.
12. Принципи, переваги, недоліки стратегічного планування. URL: <http://djerelo.com/economika/152-strategia-pidpruemstva/9744-41-pryncyru-perevagu-nedol%D1%96ky-strateg%D1%96chnogo-planuvannya>
13. **Азарова Т. В., Абрамов Л. К.** Стратегічне планування діяльності НДО. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 92 с.
14. Стратегічне планування із залученням громадськості, моніторинг і оцінювання впровадження стратегії сталого розвитку регіону. URL: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=22576>
15. **Полеся В. М., Гавура О. П.** Стратегічне планування розвитку регіонів України: основні поняття, механізм розробки та проблеми. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 166–174. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/2144.pdf>
16. Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 року : монографія / Добкін М. М., Чернов С. І., Кернес Г. А. та ін. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. 512 с.

**REFERENCES**

- Azarova, T. V., and Abramov, L. K. *Stratehichne planuvannia diialnosti NDO* [Strategic planning of NGO activity]. Kirovohrad: TsPTI, 2000.
- Berdanova, O. V., and Vakulenko, V. M. "Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku" [Strategic Planning for Local Development]. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO. 2012. [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf)
- Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., and Tertychka, V. V. *Stratehichne planuvannia*. [http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pau-ci/sp\\_student.pdf](http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pau-ci/sp_student.pdf)
- Bleikli, E. Dzh. *Planuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku. Teoriia i praktyka* [Local economic development planning. Theory and practice]. Lviv: Litopys, 2002.
- Bovron, B. et al. *Rozroblennia ta vprovadzhennia stratehichnoho planu rozvytku rehionu* [Development and implementation of a strategic plan for the development of the region]. Kyiv: Vyd-vo K.I.S., 2008.
- Dobkin, M. M. et al. *Osnovy staloho rozvytku Kharkivskoi oblasti do 2020 roku* [Fundamentals of Sustainable Development of Kharkiv Oblast by 2020]. Kharkiv: Vydavnychi Dim «INZhEK», 2010.
- Korytko, T. Yu. "Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu" [Strategic planning of socio-economic development of the region]. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku*. 2012. [http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all\\_text/b2012/13.pdf](http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/b2012/13.pdf)
- Levchenko, O. P. "Primeneniye skolzyashchego planirovaniya na avtotransportnykh predpriyatiyakh (ATP)" [The use of rolling planning in road transport enterprises (RTE)]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2013. [http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/14\\_01.pdf](http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/14_01.pdf)
- "Proekt Yevropeiskoho Soiuzu. Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku Ukrainy. Metodolohiia planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini" [European Union project. Support for the policy of regional development of Ukraine. Methodology of Planning of Regional Development in Ukraine]. [https://surdp.eu/uploads/files/Methodology\\_of\\_RD\\_planning.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf)
- "Pryntsypy, perevahy, nedoliky stratehichnoho planuvannia" [Principles, advantages, disadvantages of strategic planning]. <http://djerelo.com/economika/152-strategia-pidpruemstva/9744-41-prynsypy-perevagy-nedol%D1%96ky-strateg%D1%96chnogo-planuvannya>
- Polesia, V. M., and Havura, O. P. "Stratehichne planuvannia rozvytku rehioniv Ukrainy: osnovni poniattia, mekhanizm rozrobky ta problemy" [Strategic planning of the development of regions of Ukraine: main concepts, mechanism of development and problems]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriia : Ekonomichni nauky*. 2013. <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/2144.pdf>
- "Stratehichne planuvannia iz zaluchenniam hromadskosti, monitorynh i otsiniuvannia vprovadzhennia stratehii staloho rozvytku rehionu" [Strategic planning with the involvement of the public, monitoring and evaluation of implementation of the strategy of sustainable development of the region]. <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=22576>
- "Stratehichne planuvannia" [Strategic planning]. *Vikipediia*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне\\_планування](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне_планування)
- Savchuk, S. V. "Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia v umovakh biudzhethnoi detsentralizatsii" [Features of strategic planning in conditions of budget decentralization]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/140.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/140.pdf)
- Svystovych, M. B. "Sutnist ta osnovni poniattia stratehichnoho planuvannia" [Essence and basic concepts of strategic planning]. *Derzhavne upravlinnia : teoriia ta praktyka*. 2013. <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
- Vaseichuk, L. A. "Rehionalni osoblyvosti stratehichnoho planuvannia v Ukraini" [Regional peculiarities of strategic planning in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2012. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/1/05.pdf>