

УДК 332.055.2:338.26

Наталія Кухарська (Україна)

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу,

Одеський національний економічний університет МОН України

E-mail (роб.): kafedramarketing@ukr.net

Scopus 56447074800

ORCID 0000-0001-7396-0545

ResearcherID B-2173-2015

Почтова адреса (дом.): 65048, Одеса, вул. Осипова, 11, кв. 5

E-mail (дом.): kuharska.nat@gmail.com

моб. телефон 067-481-53-73

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

***Анотація.** Стратегічні цілі соціально-економічного розвитку регіонів України, які було поставлено в чисельних концепціях, стратегіях, програмах та інших стратегічних документах, як на державному, так і на регіональному рівнях, досягнути не були. Це пов'язано з відсутністю взаємопов'язаності цих документів, механізму контролю за їх виконанням та не відповідністю реальним потребам регіонів.*

Метою дослідження є розкриття організації стратегічного планування регіонального розвитку у Франції, Німеччини, США, Канади та Японії, що може стати основою подальшого, більш ретельного, стратегічного планування розвитку регіонів України.

Створення та механізм реалізації стратегії розвитку регіонів Франції розглядається як постійний процес з акцентом на реструктуризацію регіонів, максимальне використання їх потенціалу, підтримку малого та середнього бізнесу шляхом узгодження державного плану з приватним бізнесом та координації їх інтересів з державою. Значну увагу приділено екологічній складовій розвитку на

мезорівні.

Основними вимогами стратегічного планування в Німеччині виступають: консенсус економічних інтересів основних регіональних стейкхолдерів; визначення конкретних учасників процесу стратегічного планування, координаторів і користувачів досягнутими результатами; встановлення чітких пріоритетів у розвитку території, забезпечених ресурсами; адекватність організаційної структури координатора щодо процесу досягнення заявлених в стратегічному плані цілей.

Стратегічне планування регіонального розвитку в США спирається на тотальну комп'ютеризацію, здійснюється на основі єдиної мережі дев'яти економічних районів країни, яка є базою для здійснення комплексного підходу до регулювання розвитку регіонів відповідно до національної стратегії, встановленні формату результативних планів та звітів та порядку дій при їх невиконанні, персональної відповідальності за досягнення результатів.

В Канаді важливим у стратегічному плануванні є обов'язковість апробації інструментарію, передбаченого в стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках адміністративних утворень.

Механізм реалізації стратегічного планування в Японії спирається на жорстку орієнтацію на досягнення групових цілей, в силу чого центральний уряд визначає спектр інструментів розвитку регіонів, на регіональні органи покладено його здійснення, а приватний бізнес планує свою діяльність, виходячи з показників національної стратегії.

Удосконалення зарубіжного досвіду повинно будуватися з урахуванням специфіки нашої країни.

Ключові слова: Україна, стратегічне планування, регіон, Франція, Німеччина, США, Канада, Японія.

JEL classification: O10. O20. R00. R58

УДК 332.055.2:338.26

Natalia Kuharskaya (Ukraine)

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor Department of Marketing

Odessa National Economic University of the Ministry of Education and Science of
Ukraine,

E-mail: kafedramarketing@ukr.net

Scopus 56447074800

ORCID 0000-0001-7396-0545

ResearcherID B-2173-2015

65048, Odessa, Osipova st., 11, apartment 5

E-mail: kuharska.nat@gmail.com

067-481-53-73

FOREIGN EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract.

Introduction. The strategic goals of socio-economic development of the regions of Ukraine, which were set in numerous concepts, strategies, programs and other strategic documents, both at the state and regional levels, were not achieved. This is due to the lack of interconnectedness of these documents, the mechanism of control over their implementation and inconsistency with the real needs of the regions.

Goal. The aim of the study is to reveal the organization of strategic planning of regional development in France, Germany, USA, Canada and Japan, which may become the basis for further, more thorough, strategic planning of regional development in Ukraine.

Results. The creation and implementation of the French regional development strategy is seen as an ongoing process with an emphasis on restructuring the regions, maximizing their potential, supporting small and medium-sized businesses by coordinating the state plan with private business and coordinating their interests with the state. Considerable attention is paid to the ecological component of development at the meso level.

The main requirements of strategic planning in Germany are: consensus of economic interests of major regional stakeholders; identification of specific participants in the strategic planning process, coordinators and users of the achieved results; establishing clear priorities in the development of the territory provided with resources; the adequacy of the coordinator's organizational structure in relation to the process of achieving the stated goals in the strategic plan. Strategic planning of regional development in the United States is based on total computerization, based on a single network of nine economic regions of the country, which is the basis for a comprehensive approach to regulating regional development in accordance with national strategy, establishing the format of effective plans and reports and procedures. In case of non-compliance, personal responsibility for achieving results. In Canada, it is important in strategic planning to test the tools provided for in the strategic plan in certain territorial areas of administrative entities.

The mechanism for implementing strategic planning in Japan is based on a strong focus on achieving group goals, whereby the central government determines the range of tools for regional development, regional bodies are responsible for its implementation, and private business plans its activities based on national strategy indicators. Improving foreign experience should be built taking into account the specifics of our country.

Keywords: *Ukraine, Strategic Planning, Region, France, Germany, USA, Canada, Japan.*

JEL classification: O10. O20. R00. R58

Вступ. Стратегічні цілі та завдання розвитку економіки України, які останнім часом багаторазово ставилися у середньострокових і довгострокових концепціях та стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів, документах галузевого та місцевого рівнів і т. д., в реальності досягнуті не були. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що в своїй сукупності розроблені документи стратегічного характеру не становлять цілісну систему, а більшість з визначених в них цілей дуже погано взаємопов'язані. Крім того, основна частина таких документів не коригуються і поступово перестають відповідати реальним потребам розвитку регіону. Також відсутній механізм контролю за виконанням заявлених планів і програм, за

реалізацією певних напрямків економічної політики, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань, що відповідають за проведення економічної політики в регіоні. В результаті прийняти документи стратегічного планування не стають керівництвом до дії ні для держструктур, ні для бізнесу. Спроби різних відомств вирішити поточні завдання призводять до того, що заходи, які вони реалізують, не тільки не узгоджуються між собою, а й дуже часто вступають в протиріччя, що в ще більшій мірі ускладнює досягнення цілей і завдань розвитку економіки.

Останнім часом питанням щодо вдосконалення системи стратегічного планування в Україні та її регіонів було присвячено праці таких науковців, як Боврон Б. [1], Варналій З. [2], Василенко В. [3], Войнаренко М. [4], Жаліло Я. [5], Ляшенко В. [6] Санжаровській І. [1], Сментина Н. [7], Харазішвілі Ю. [8] та ін.

Крім того, було прийнято низку законів та законопроектів, щодо стратегічного планування, як на рівні держави, так і на мезорівні [9]. У той же час вступ в силу таких законів само по собі не означає, що проблеми, пов'язані з реалізацією заходів соціально-економічного розвитку, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань, автоматично будуть розв'язано.

Вирішенню цих проблем може допомогти використання досвіду країн, що успішно реалізували завдання соціально-економічного розвитку регіонів за допомогою стратегічного підходу.

Метою статті є розкриття організації стратегічного планування регіонального розвитку в економічно розвинутих країнах Європейського Союзу (Франції та Німеччини), Північної Америки (США та Канади) та Азійського регіону (Японії), що може стати основою подальшого, більш ретельного та актуального для економіки, стратегічного планування розвитку регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий досвід показує, що стратегічне планування може бути використане для вирішення широкого кола управлінських задач – від розвитку окремих компаній (мікрорівень), територіальних утворень (мезорівень) до розвитку економіки в цілому (макрорівень).

Система стратегічного планування *Франції* носить індикативний характер, що

дозволяє координувати позиції держави і приватного бізнесу, і охоплює стратегічні галузі розвитку країни (виробництво, ціни, зайнятість, платіжний баланс), що дозволяє пом'якшувати фактори невизначеності та мати більш збалансовану національну економіку. При цьому в основному використовуються непрямі методи впливу на державний і приватний сектори економіки, де головна увага приділяється досягненню коротко- і середньострокових прогнозів.

У Франції більшість заходів у рамках стратегічних планів економічного розвитку не переслідує досягнення будь-яких регіональних цілей, але в цілому стратегії мають певне просторе вираження.

Стратегія, яку розробляє Генеральна комісія з планування, визначає актуальні регіональні проблеми та перспективи, специфіку приватного сектора в космічному економічному розвитку, формуються принципи територіального планування, конкретизується місцевий розвиток у масштабах європейських територіальних категорій, визначаються напрями по зміцненню співробітництва між державами-членами Ради Європи та участі в регіонах та окремих суб'єктах економіки.

Регіональна складова у формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку розглядається у Франції, як і в більшості країн Європи, як постійне явище, робиться акцент на реструктуризацію регіонів, максимальне використання їх внутрішнього потенціалу розвитку, підтримки малого та середнього бізнесу. Разом з тим, слід зазначити, що не стільки сама стратегія економічного розвитку, скільки механізм її розробки дозволяє координувати інтереси держави та інших суб'єктів економіки та об'єднати їх зусилля у вирішенні важливих економічних проблем. Він базується на консультуванні та узгодженні параметрів державного плану з представниками приватного бізнесу. При цьому в плановий процес безпосередньо втягуються всі суб'єкти економіки, включаючи регіональні та місцеві влади. На основі такої узгодженої структури стратегія конкретизується за рахунок включення до неї приватних інвестиційних проектів, що відповідають стратегічним орієнтирам розвитку національної економіки. Стратегічні плани економічного розвитку характеризують чітке розділення обов'язкових та прогнозних аспектів. Це дозволяє говорити про те, що стратегія у Франції є засобом активного інформаційного впливу

держави на розвиток національної економіки. В цілому механізм формування стратегій економічного розвитку забезпечує ефективне функціонування французької системи планування як індикатора очікуваного стану економічної кон'юнктури.

В 2000 р. у Франції була проведена реформа у сфері стратегічного планування, що отримала назву SRU (SRU – Солідарність та оновлення міст), реалізація якої спрямована на досягнення чотирьох цілей:

- відновити міжмуніципальне планування з перетворенням загального плану (СД) у схему територіальної узгодженості (SCoT);
- реформувати комунальне планування з перетворенням плану землекористування (POS) в план місцевих ресурсів, дослівно – план місцевих сил (PLU), який має бути сумісним із SCoT;
- підкреслити, що стратегічний план повинен бути спрямований на послідовну реалізацію державної політики та рішень, що стосуються приєднання земель відповідно до проекту планування та сталого розвитку (SPSD) території землі, на якій розташовується муніципалітет при реалізації свого стратегічного плану розвитку, повинні бути обов'язково включені в SCoT або PLU;
- дозволити планування поза рамками зонування наявних земель або земель, які будуть приєднані до території міста в перспективі, згідно з СПSD, як при розробці SCoT, так і при формуванні PLU, оскільки напрямки розвитку, позначені як пріоритетні для одного муніципалітету, можуть визначати цілі та етапи реалізації проектів для району [10, с. 4].

В 2008 р. в стратегічні плани міст, виходячи з прийнятого законодавства на рівні держави, внесені нові завдання планування:

- боротьба проти регресу сільськогосподарських та природних районів;
- створення або відновлення екологічних зон та умов для формування позитивної екологічної обстановки в цілому;
- боротьба з зміною клімату і можливі етапи адаптації до цих змін;
- скорочення викидів газів з метою запобігання розвитку «зеленого ефекту», економії енергоспоживання та збереження видобувних ресурсів [11].

Стратегічне планування в *Німеччині* спирається на чотири рівні: федеральні,

федеральні землі, регіональні та муніципальні.

На федеральному рівні встановлюються рамки умов просторового розвитку економіки для території ФРН.

На рівні федеральних земель розробляється земельна програма територіальної організації, в якій закріплені основні положення про територіальну організацію та розвиток федеральної землі.

На регіональному рівні (у складі федеральних земель) стратегічне планування економічного розвитку здійснюється за допомогою регіональних планових об'єднань, що мають широкі господарські та суспільні зв'язки. Регіональне планування конкретизує головні цілі, сформульовані плановими органами, на рівні земель. Разом з тим на регіональному рівні планові рішення, прийняті окремими громадами в їх складі, координуються і приводяться у відповідність із цілями земельного планування.

Основними складовими місцевого стратегічного планування економічного розвитку є планування розвитку муніципальних утворень та перспективний розвиток містобудування. На муніципальному рівні здійснюється формування комплексного плану економічного розвитку громади, а також стратегії будівництва на її території, яка приймає форму закону в Федеральній сукупності законів про будівництво для території ФРН [12]. На цьому рівні встановлюються рамки повноважень при реалізації стратегічних заходів, а також здійснюється координація та контроль за діяльністю основних суб'єктів розвитку економіки відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Рішення, прийняті на кожному рівні, є орієнтирами для планування нижчого рівня влади, визначають основні напрямки розвитку. Наприклад, в завдання регіонального управління входить конкретизація головних цілей, поставлених на рівень землі, координація планових рішень різних спільнот відповідно до цілей планів даної землі.

Механізм стратегічного планування економічного розвитку в Німеччині спирається на досягнення консенсусу економічних інтересів основних стратегічних гравців у регіонах. Основними вимогами до процедури стратегічного планування

виступають: визначення конкретних учасників процесу стратегічного планування, координаторів і користувачів досягнутими результатами; встановлення чітких пріоритетів у розвитку території, забезпечених ресурсами; адекватність організаційної структури координатора щодо процесу досягненні заявлених в стратегічному плані цілей [13, с. 55].

Суть стратегічне планування *США* полягає у виборі головних пріоритетів розвитку національної економіки на федеральному рівні та на цій основі у побудові відносин федеральної влади з адміністраціями штатів, бізнесу, суспільства.

Стратегічне планування регіонального економічного розвитку в США здійснюється на основі єдиної мережі дев'яти економічних районів країни, яка є базою для здійснення комплексного підходу до регулювання регіонального розвитку, відповідальність за реалізацію якої покладена на спеціалізовану установу – Адміністрацію економічного розвитку (раніше – Адміністрація районного планування), покликану займатися депресивними регіонами. Вона контролює їх розвиток відповідно до національної стратегії, використовуючи для цього всілякі заходи – від податкових знижок до прямого державного фінансування окремих проектів та розміщення державних замовлень.

Особливістю системи стратегічного планування США є системне регулювання процесу стратегічного планування, що поєднує методи централізованого управління бюджетними витратами та ринковими механізмами [14], та акцент на документи короткострокового планування (один рік), за винятком Стратегічного плану федеральних органів, який розробляється до першого понеділка лютого наступного року після вступу на посаду нового президента на період не менше чотирьох років, починаючи з фінансового року його опублікування, щоб поставлені цілі були враховані в проекті бюджету та плані роботи відомства.

Ключове значення в системі державного стратегічного планування в США має Федеральний закон "Про оцінку результатів діяльності державних установ", згідно з яким встановлюється процедура звітності та порядок дій при невиконанні планів, необхідність визначення пріоритетів федерального уряду та агентств (міністерств), підсумкових ефектів (результатів) та необхідних покращень в управлінні на

федеральному рівні для забезпечення результату, персональної відповідальності за досягнення результатів, створюється інститут головних виконавців агентств (посада затверджується у кожному агентстві з певними функціями) та Рада з поліпшення результатів діяльності (Performance Improvement Council) і відповідальних посадових осіб з функціями координації та оперативного забезпечення діяльності керівництва, встановлюється формат результативних планів та звітів.

Система стратегічного планування регіонального розвитку в США спирається на тотальну комп'ютеризацію збору, класифікації, групування, первинної обробки, зберігання та передачі інформації, значимої для розробки стратегічних рішень. Арсенал застосовуваного програмно-цільового інструментарію постійно вдосконалюється. Важливим в цьому відношенні є террабітний проект (Terra project), запущений адміністрацією США під керівництвом національного наукового фонду, спрямований на забезпечення революційної швидкості обробки інформації [15, с. 13], що є яскравим свідченням високого рівня індустріалізації централізованого планування.

Чіткі параметри пріоритетів загальнонаціонального розвитку в США дозволяють співвідносити з ними дії різних суб'єктів регіональних економік. Прагнення підпорядковувати свій розвиток цим пріоритетам всіляко заохочується різноманітними фіскальними послабленнями, пільговими замовленнями, доступом до інформаційних баз та іншими заходами. З позиції відповідності національним інтересам оцінюється діяльність різних міністерств і відомств. Все це стимулює інтеграцію різних сфер суспільства, галузей економіки, пов'язує воєдино їх інтереси.

Канада використовує багаторівневу систему індикативного планування, де кожен рівень виконує свої власні програми, які, в свою чергу, співпадають за напрямками з рекомендованою стратегією Уряду Канади.

Канада, жорстко дотримуючись курсу на збереження принципів федералізації, прийняла рішення, яке передбачає передачу управління багатьма елементами, що використовуються для реалізації концепції сталого розвитку на різних рівнях державних органів (тобто на рівні територій, областей та муніципалітетів), згідно з яким вони розробляють свої власні стратегії сталого розвитку. Відносно програм

стратегічного розвитку, розроблених на федеральному рівні, ці органи носять направляючий характер та характеризують напрямок звітування та визначення індикативних елементів розвитку. Щорічний Економічний план Канади (ЕПК), який розробляється Радою міністрів, є додатковим елементом стратегії розвитку [12].

Законодавчо встановлюються обов'язкові елементи стратегічного плану, які повинні бути розроблені та опубліковані органами місцевої влади Канади [16]: місія та бачення розвитку, контекст (аналіз соціально-економічного розвитку), питання (основні проблеми, на вирішення яких спрямовано стратегічний план), стратегічні напрями, можливі напрями діяльності, експериментальні райони та цілі, показники ефективності, формування сукупної таблиці показників і напрямів, вклад у державні пріоритети та напрями розвитку. Важливим також є обов'язковість апробації інструментарію, передбаченого в стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках адміністративних утворень.

Крім того, казначейство може визначити вимоги до відображення інформації в плані за періодичністю, територією дії та інструментами. Однак науковці, проводячи аналіз стратегічного плану розвитку, відзначають [17], що подібні чіткі вимоги, встановлені на рівні законодавства, знижують можливості формування проектного плану, зменшуючи стратегію лише до схеми розвитку.

Механізм реалізації стратегії економічного розвитку в *Японії* багато в чому опирається на одну з найважливіших рис японської нації – жорстку орієнтацію на досягнення групових цілей. Уже тільки в силу цієї особливості японського характеру величезна кількість японських компаній планують свою діяльність, виходячи з показників національної стратегії.

Дієвим засобом підпорядкувати національним інтересам розвиток окремих компаній виступає адміністративне керівництво. Масштабне та інтенсивне використання державними відомствами Японії неформального примусу представників приватного бізнесу до дій певного характеру спирається на застосовуваний в Японії метод визначення спектру інструментів розвитку регіонів з боку центрального уряду та покладання його здійснення на регіональні органи.

Відповідно до цього методу центральне управління визначає загальну

спрямованість інструментів розвитку, враховуючи які регіони, беручи до уваги власні відмітні особливості, складають регіональні плани та реалізують їх після затвердження урядом. Це дозволяє об'єднати зусилля японської нації у подоланні найважливіших проблем, що стоять перед нею на кожній окремому етапі розвитку [18].

В Японії процес стратегічного планування економічного розвитку та реалізація стратегій чітко оформлений законодавчо. Разом із цим загальнодержавні плани соціально-економічного розвитку не є законами. Виражені у вигляді окремих державних програм, вони формально набувають характеру орієнтирів, відповідно до яких вибудовується діяльність економічних суб'єктів. Однак на практиці обов'язковість виконання параметрів державного стратегічного плану можна порівняти із тою, що визначена законодавчо [19, с. 7].

П'ятирічні плани-програми, в яких формуються найважливіші стратегічні цілі, та які носять індикативний характер, представляють собою сукупність державних програм, зорієнтованих на мобілізацію зв'язків економіки на досягнення загальнонаціональних цілей та розробляються за завданням уряду. Плани-програми дають: представлення про найбільш вірогідні шляхи розвитку національної економіки; показують проблеми, з якими можуть зіткнутися уряд і ділові круги всередині та за межами країни; обґрунтовуються рекомендації щодо вирішення цих проблем [20].

Націленість стратегій регіонального економічного розвитку Японії на комплексний розвиток країни обумовлює важливу роль економічного районування, що виступає основою економічного аналізу та планування розвитку країни в цілому.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Окрім традиційних підходів до стратегічного планування, таких як інтеграція стратегій різних рівнів, залучення цільових груп, забезпечення активної позиції стейкхолдерів, застосування комплексного підходу та ін., особливо актуальні для економіки України є наступні положення стратегічного планування, які поширені за кордоном:

забезпечення зворотного зв'язку, постійного моніторингу та коригування цілей та напрямків реалізації планів, метою яких повинна стати оцінка процесів здійснення

заходів стратегій розвитку, їх ефективність, а також відповідність процесу розвитку регіону планам та очікуванням;

застосування механізмів, ідеології та принципів державно-приватного партнерства на регіональному та місцевому рівнях; використання різних джерел фінансування, в тому числі на умовах ДПП; упровадження прогресивних технологій;

складання стратегічних документів на основі виявлених сильних сторін та можливостей території, що дасть розуміння її подальшого економічного росту та відповідної конкурентоспроможності;

посилення зовнішньоекономічної складової при стратегічному плануванні розвитку території, яка є важливою та невід’ємною сферою господарської діяльності;

оновлення складу та цільових показників розвитку регіону, які повинні коригуватися відповідно до соціально економічних процесів, які відбуваються в державі;

посилення професіоналізму щодо стратегічного планування, створення структур, в яких сконцентровано висококваліфіковані кадри, що беруть безпосередню участь в обґрунтуванні напрямків і механізмів регіонального розвитку.

Удосконалення цих положень безперечно повинно будуватися на основі творчого осмислення зарубіжного та вітчизняного досвіду з урахуванням специфіки нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. [за ред. Санжаровського І.] – К. : Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.
2. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / З. С. Варналій, В. Є. Воротін, В. С. Куйбіда та ін.; за ред. З. С. Варналія. – К. : НІСД, 2007. – 768 с.
3. Василенко В. Н. Многомерность параметров региона: территории, системы, пространства : моногр. / В. Н. Василенко; науч. ред. В. В. Дружинина. – Дружковка : Юго-Восток, 2016. – 408 с.
4. Войнаренко М. П. Використання кластерного інструментарію при розробці

- субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / М. П. Войнаренко, Л. А. Богатчик // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 8 (158). – С. 171-182.
5. Структурні перетворення в Україні: передумови модернізації економіки / А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2012. – 104 с.
 6. Ляшенко В. І. Україна ХХІ: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? : монографія / В. І. Ляшенко, Є. В. Котов / НАН України, Ін-т економіки пром-сти. — Полтава, 2015. — 196 с.
 7. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія / Н. В. Сментина. – Одеса : Атлант, 2015. – 365 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. Кухарська Н. О. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку / Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич // Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 79-84.
 10. Desjardin X. 10 ans de planification territoriale: quel impact sur la ville et les mobilités / X. Desjardin // Transports urbains. №113. Juin 2008. P. 3–9.
 11. Jourdan G. Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable // Politiques publiques, Action politique, Territoires (PACTE). Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble — CNRS: UMR5194. Université Pierre-Mendès-France — Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs-00374354, version 1. 8 Apr 2009.
 12. Щитинский В. А. Российский опыт и зарубежная практика стратегического территориального планирования / В. А. Щитинский [Электронный ресурс] // Управление развитием территории. – Режим доступа : <http://www.gisa.ru>
 13. Социально ориентированное местное самоуправление: Опыт городов Германии для России // под ред. Б. М. Гринчеля, Н. Е. Костылевой. СПб. : Наука, 1999. – 388

с.

14. Система стратегического планирования США [Электронный ресурс]. – Блог Юрия Сторожева. – Режим доступа : <https://yury-st.livejournal.com/294130.html>
15. Губанов С. С. Промышленная политика и государство / С. С. Губанов // Экономист. – 2014. – № 7. – С. 3-14.
16. Абашев Д. А. Децентрализованная система стратегического планирования как пример вовлечения общества в процесс планирования и управления: опыт Канады. [Электронный ресурс]. Электронный журнал. Управление экономическими системами. – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-100-1002017/item/4470-2017-06-27-06-33-27>
17. Douay N. La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. – 396 p.
18. Матвийчук Л. Н. Методические положения формирования рационального механизма планирования и прогнозирования социально-экономического развития региона / Л. Н. Матвийчук, С. А. Кучерявенко // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/---ep16-01/1832-a?tmpl=component&print=1&layout=default&page=>
19. Tani Konichi. Planning Through National Consensus / Work in Business United Nations University. – Tokyo. Vol.10. May 1997. – P. 7.
20. Масатакэ В. Послевоенная политика развития регионов в Японии и рекомендации для России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dailystroy.ru>

REFERENCES

1. Rozroblennya ta vprovadzhennya stratehichnoho planu rozvytku rehionu: Praktychnyy posibnyk / Bovron B., Vihoda A., Davidson H., Mamonova V., Fediv I., Sanzharovs'kyi I. [za red. Sanzharovs'koho I.] – K. : Vyd-vo K.I.S., 2008. – 214 s.
2. Derzhavna rehional'na polityka Ukrayiny: osoblyvosti ta stratehichni priorytety: monohrafiya / Z. S. Varnaliy, V. Ye. Vorotin, B. C. Kuybida ta in.; za red. Z. S. Varnaliya. – K. : NISD, 2007. – 768 s.

3. Vasylenko V. N. Mnohomernost' parametrov rehyona: terrytoryy, systemu, prostranstva : monohr. / V. N. Vasylenko; nauch. red. V. V. Druzhynyna. – Druzhkovka : Yuho-Vostok, 2016. – 408 s.
4. Voynarenko M. P. Vykorystannya klasternoho instrumentariyu pry rozrobtsi subrehional'nykh stratehiy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky rehioniv / M. P. Voynarenko, L. A. Bohatchyk // Aktual'ni problemy ekonomiky. - 2014. - №8 (158). – S. 171-182.
5. Strukturni peretvorenniya v Ukraini: peredumovy modernizatsiyi ekonomiky / A. P. Pavlyuk, D. S. Pokryshka, Ya. V. Belins'ka [ta in.]; za red. Ya. A. Zhalila. – K. : NISD, 2012. – 104 s.
6. Lyashenko V. I. Ukrayina XXI: neoindustrial'na derzhava abo «krakh proektu»? : monohrafiya / V. I. Lyashenko, Ye. V. Kotov / NAN Украйны, Ун-т экonomyкы prom-sty. — Poltava, 2015. — 196 s.
7. Smentyna N. V. Stratehichne planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya / N. V. Smentyna. – Odesa : Atlant, 2015. – 365 s.
8. Sukhorukov A. I. Modelyuvannya ta prohnozuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrayiny: monohrafiya / A. I. Sukhorukov, Yu. M. Kharazishvili. – K. : NISD, 2012. – 368 s.
9. Kukhars'ka N. O. Normatyvno-pravovyy mekhanizm zabezpechennya stratehichnoho planuvannya rehional'noho rozvytku / N. O. Kukhars'ka, N. A. Klevtsevykh // Biznes-inform. – 2018. - №1. – S. 79-84.
10. Desjardin X. 10 ans de planification territoriale: quel impact sur la ville et les mobilités / X. Desjardin // Transports urbains. №113. Juin 2008. P. 3–9.
11. Jourdan G. Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable // Politiques publiques, ACTION politique, TERRITOIRES (PACTE). Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble — CNRS: UMR5194. Université Pierre-Mendès-France — Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs-00374354, version 1. 8 Apr 2009.
12. Shchytynsky V. A. Rossyyskyy opyt y zarubezhnaya praktyka stratehicheskoho

- territoryal'noho planyrovannya / V. A. Shchytynskyi // Upravlenye razvytyem territoriy. – URL : <http://www.gisa.ru>
13. Sotsyal'no oryentyrovannoe mestnoe samoupravlenye: Oput horodov Hermanyy dlya Rossyy // pod red. B. M. Hrynychelya, N. E. Kostulevoy. SPb. : Nauka, 1999. – 388 s.
14. Systema stratehicheskoho planyrovannya SShA. – Bloh Yuryya Storozheva. – URL : <https://yury-st.livejournal.com/294130.html>
15. Hubanov S. S. Promushlennaya polityka y hosudarstvo / S. S. Hubanov // Ekonomyst. – 2014. – №7. – S. 3-14.
16. Abashev D. A. Detsentralyzovannaya systema stratehicheskoho planyrovannya kak prymer vovlechenyya obshchestva v protsess planyrovannya y upravlenyya: oput Kanadu. Elektronnuy zhurnal. Upravlenye ekonomycheskymy systemamy. – URL : <http://uecs.ru/uecs-100-1002017/item/4470-2017-06-27-06-33-27>
17. Douay N. La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. – 396 p.
18. Matvyychuk L. N. Metodicheskiye polozhenyya formyrovannya ratsyonal'noho mekhanyzma planyrovannya y prohnozyrovannya sotsyal'no-ekonomycheskoho razvytya rehyona / L. N. Matvyychuk, S. A. Kucheryavenko // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemu teoryy y praktyky. – URL : <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/---ep16-01/1832-a?tmpl=component&print=1&layout=default&page=>
19. Tani Konichi. Planning Through National Consensus / Work in Business United Nations University. – Tokyo. Vol.10. May 1997. – P. 7.
20. Masatake V. Poslevoennaya polityka razvytya rehyonov v Yaponyy y rekomendatsyy dlya Rossyy. – URL : <http://www.dailystroy.ru>