

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-20>**Поляков М.А.**кандидат економічних наук,  
приватний підприємець, м. Київ**Poliakov Maksym**Candidate of Economic Sciences,  
Individual Entrepreneur, Kyiv

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті визначено місце планування в системі стратегічного управління, виявлено сучасні тенденції, обмеження та можливості його розвитку. Зазначається, що стратегічне планування сталого соціально-економічного розвитку територій є широко затребуваною практикою управлінської діяльності. Визначені найбільш часто вживані підходи до аналізу стану та вибору шляхів вирішення проблеми регіонального сталого розвитку, а також підходи, засновані на моніторингу основних детермінант темпів економічного зростання та сталого розвитку. Акцентується увага на тому, що планування сталого розвитку регіонів повинно базуватися на аналізі стану і можливостей кожної з територіальних громад регіону та регіону в цілому, під впливом вибраних економічних, соціальних та екологічних факторів розвитку. Обґрунтовано обмеження та можливості стратегічного планування в соціально-економічному розвитку територій.

**Ключові слова:** стратегічне планування, методологія стратегічного планування, соціально-економічний розвиток.

## STRATEGIC PLANNING OF SUSTAINABLE TERRITORY DEVELOPMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS

The article defines the place of planning in the system of strategic management, reveals modern trends, limitations and opportunities for its development. It is noted that strategic planning of sustainable socio-economic development of territories is a widely demanded practice of management activity. The most frequently used approaches to analyzing the state and choosing ways to solve the problem of regional sustainable development, as well as approaches based on monitoring the main determinants of the rates of economic growth and sustainable development, are defined. It is noted that the modern approach to the sustainable development of regions requires the creation of a balance between the economic, social and environmental components. The economic components of sustainable development are determined through growth, productivity and the fairness of the distribution of material goods. Social components include participation in decision-making, creation and promotion of social welfare for all population groups. Environmental components include preservation of physical and biological diversity and protection of natural resources. The author emphasizes that the problem of substantiating the theory of strategic planning and management is that the strategic process as a whole at the macro, micro or nano level involves the functioning and interaction of completely different components. They include: the object of strategic planning; subject of strategic planning; strategic planning process; strategy as a result of the strategic planning process. Attention is focused on the fact that the planning of sustainable development of regions should be based on the analysis of the state and capabilities of each of the territorial communities of the region and the region as a whole, under the influence of selected economic, social and environmental factors of development. The limitations and possibilities of strategic planning in the socio-economic development of territories are substantiated. It is concluded that the strategic planning of the sustainable development of territories is a continuous process that must be frequently monitored and updated. It involves the integration of many sectors and institutions, the use of innovation and technology, the promotion of community cohesion and sustainable economic growth.

**Keywords:** strategic planning, strategic planning methodology, socio-economic development.

**JEL classification:** O21, O10

**Постановка проблеми.** Сталий соціально-економічний розвиток держави визначається ефективним функціонуванням його територій – регіонів та міст. Регіональний розвиток – одна з тем, що представляє інтерес не тільки в межах економічних наук, а й серед інших суб'єктів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо підвищення економічної привабливості та підвищення комфортності проживання в конкретному регіоні.

Від ступеня досконалості використовуваних методів стратегічного управління залежить приплив інвестицій у територіальний бюджет, високий рівень зайнятості, соціальна стабільність, гідна якість життя та досягнення ефективних змін у національній економіці загалом. Стратегічне планування є важливим інстру-

ментом управління розвитком територій в сучасних динамічних умовах. Воно є цілеспрямованим на національному та регіональному рівнях.

Реалізація стратегічних рішень значною мірою залежить від регіональних органів влади та місцевого самоврядування. У сучасних умовах тенденції спеціалізації регіонального розвитку, інноваційності розвитку територій, стимулювання сталого розвитку набувають широкого поширення.

Існуючі кількісні та якісні параметри соціально-економічного простору регіонів і міст характеризують основні напрямки використання території, що виступає середовищем життя людей з їхніми соціальними, культурними, національними, духовними інтересами, зі своїми потребами та уподобаннями. Еволюція

соціально-економічного простору визначається постійною адаптацією до змін параметрів зовнішньої середовища, припускає трансформацію функцій і форм соціальної, економічної та просторової організації регіонів і міст, способів управління і самоврядування. У зв'язку з цим, питання формування, перетворення і стратегічного планування сталого розвитку територій з урахуванням існуючих обмежень та можливостей, стають наразі вельми актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стану та обґрунтуванню пріоритетів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій присвячено публікації низки провідних вітчизняних науковців. Так, питанню проблем та пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів присвячено роботи Б. Данилишина [3] та З. Варналія [8]; державного управління регіональним розвитком України присвячено монографію за редакцією В. Вороніна та Я.А. Жаліла [5]; соціально-економічного розвитку господарського комплексу регіону розглянуто у роботі Б. Кліяненко та О. Осики [7]; проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіонів України досліджено у статті Н. Гавкалової [2] та ін. Проте високий рівень невизначеності у питанні стратегічного планування сталого розвитку регіонів зумовлює необхідність наукового пошуку для вирішення цієї проблеми, що обумовлює актуальність даного напряму дослідження.

**Мета статті** – дослідження стратегічного планування як інструмента стратегічного управління, його ролі в соціально-економічному розвитку територій, виявлення принципів, сучасних тенденцій, проблем та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 696, важливими завданнями регіональної політики на новому етапі є прискорення економічного розвитку регіонів, підвищення конкурентоздатності на основі ефективного використання їх внутрішніх можливостей, створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, створення умов для припинення відтоку людського ресурсу та повернення на батьківщину трудових мігрантів. Це може дати швидке та стійке зростання рівня якості життя людини незалежно від регіону її проживання [4].

Відповідно до вище викладеного, поточною метою економічної науки в розрізі регіонального контексту є розробка та постійний оперативний перегляд стратегій, планів та програм розвитку територій, алгоритмів та механізмів їх реалізації, створення нових індикаторів, націлених на подолання залежності від траєкторії попереднього розвитку, по яким визначається ефективність та результативність прийнятих управлінських рішень. При цьому важливо приділяти особливу увагу динамічності і гнучкості стратегічних планів, що спираються на оновлений універсальний інструментарій, який може ефективно трансформуватися в міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Постійний моніторинг і контроль основних індикаторів плану та його подальше коригування стають найважливішими етапами в структурі розроблених стратегій розвитку територій.

Стратегічне управління розвитком територій виконує такі функції: планування стратегія розвитку конкретної території; організація та реалізація сформованого плану дій; координація дій з реалізації стратегічних цілей; мотивація для досягнення бажаних стратегічних результатів; контроль за виконанням плану з стратегічного розвитку території [1].

Стратегічне планування, будучи інструментом стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону та управлінською функцією діяльності органів місцевого самоврядування, спрямоване на розвиток стратегічних управлінських рішень, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування певного регіону у довгостроковій перспективі. Реалізація стратегічних управлінських рішень передбачає визначення конкретних цілей і стратегії поведінки суб'єктів управління.

Стратегічне планування передбачає усебічне вивчення ситуації, дослідження зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу регіону, аналіз проблем громади, концепцію візії розвитку території та оцінку можливих стратегічних альтернатив.

Основні обмеження розвитку територій полягають у тому, що управлінський вплив на проблемну ситуацію найчастіше виявляється малоєфективним, оскільки не враховуються всі зміни чи відхилення їхніх соціальних та економічних параметрів, зовнішні цілеспрямовані чи випадкові впливи, які можуть призвести систему до становища нестійкості. Це виявляється в тому, що регіональна влада часто стикається з проблемою відсутності або дефіциту необхідних ресурсів, коли постає питання про вибір пріоритетних напрямів виділення коштів: на будівництво доріг, на розвиток освіти та медицини, на реконструкцію житла та комунальної інфраструктури, для підтримки розвитку підприємництва тощо. Для подолання таких проблем необхідно правильно розробити стратегію розвитку території, визначити пріоритетні цілі та розробити сценарії розвитку територій в існуючих умовах.

Складання плану розвитку території необхідно проводити комплексно, аналізуючи всі внутрішні та зовнішні факторів, що впливають на розвиток територій. Проте просто збирати інформацію недостатньо, важливо встановити конкретні недоліки та переваги й обґрунтувати вибір стратегії розвитку території.

Система цілей стратегічного планування регіонального розвитку включає такі елементи: операційні цілі з часовим горизонтом в 1–3 роки; стратегічні цілі з терміном реалізації 3–5 років; пріоритетні напрямки територіального розвитку на довгострокову перспективу в 10–15 років; результати стратегічного бачення розвитку території строком від 10 до 15 років [6].

Вирішення проблем стратегічного розвитку регіональних систем та міських поселень за будь-яких концептуальних підходів має забезпечувати стійкість, збалансованість територіальних змін, скорочення рівня міжрегіональної диференціації, підвищення якості життя, самостійність регіонів та міст у виборі механізму стратегування на основі об'єктивної оцінки їх ресурсних можливостей.

Для виявлення потенціалу та найповнішої оцінки сталого розвитку широко використовуються різні методи та методики оцінки стану територій (регіону, міста) за такими категоріальними ознаками, як рівень розвитку, конкурентоспроможність, привабливість

середовища проживання тощо. Ці характеристики можуть бути застосовані до будь-якої територіальної одиниці стосовно інших регіонів чи міст. Узагальнюючи наявні обмеження зазначених методик, слід зазначити проблему відсутності достовірної статистики, суб'єктивність оцінки експертів, некоректність порівняння територій (наприклад, великих та середніх міст), а різноманіття факторів, що впливають на функціонування та розвиток територій, не дозволяє дати їм універсальні рекомендації для досягнення сталого розвитку.

За наявними теоретичними та практичними даними, існує декілька підходів до аналізу стану та вибору шляхів вирішення проблеми регіонального сталого розвитку; найбільш часто виділені підходи включають факторні підходи, галузевий та регіональний підхід, а також підходи, засновані на моніторингу основних детермінант темпів економічного зростання та сталого розвитку, які важливі для підвищення стандарту життя. Будь-який з вищезгаданих підходів є залежить від багатьох параметрів, які повинні бути проаналізовані, систематизовані та оброблені до їх використання для створення планів розвитку.

Концепція сталого розвитку стала обов'язковим фактором в аналізі та плануванні регіонального розвитку. По суті, концепція базується на зв'язку, який необхідно встановити між економічним розвитком, соціальним процвітанням і екологічністю навколишнього середовища. У такому трактуванні чітко виділяються три основні складові сталого розвитку: економічна, соціальна та екологічна, які пов'язані між собою та взаємозалежні. Це породжує необхідність їх єдиного аналізу та прийняття єдиного рішення, яке б відповідало їх вимогам.

Сучасний підхід до сталого розвитку регіонів вимагає створення балансу між економічною, соціальною та екологічною складовою. Економічні складові сталого розвитку визначаються через ріст, продуктивність і справедливість розподілу матеріальних благ. Соціальні компоненти включають участь у прийнятті рішень, створенні та сприянні соціальному добробуту для всіх групи населення. Екологічні компоненти включають збереження фізичного та біологічного різноманіття та охорону природних ресурсів. Узагальнюючи теоретичні дані та практичний досвід використання факторного аналізу для планування сталого розвитку регіонів, зазначимо, що для покриття вищезгаданих компонентів сталого розвитку повинні використовуватися наступні групи факторів:

1. Природні фактори (грунт, ліси, вода, мінеральна сировина).
2. Людський фактор (структура населення за демографічними параметрами, освітнім цензом та рівнем освіти).
3. Економічні фактори (сільське господарство, переробна промисловість, послуги та туризм тощо).
4. Соціальні фактори (інфраструктура, охорона здоров'я, освіта, культура).
5. Екологічні фактори та середовище (грунт, вода, охорона лісів та утилізація твердих побутових відходів).

Більшість із цих факторів підлягають кількісному оцінюванню і можуть бути математично обчислені. Ті, що зазвичай не піддаються кількісному вимірюванню, оцінюються і виражаються дослідним шляхом.

Планування сталого розвитку регіонів повинно базуватися на аналізі стану і можливостей кожної з територіальних громад регіону та регіону в цілому, під впливом вибраних економічних, соціальних та екологічних факторів розвитку.

Переходячи далі до аналізу уявлень про територіальне планування у системі стратегічного управління, слід зазначити, що детальний аналіз документів, розроблених нині, призводить до висновку про заміну деяких понять. Під терміном «стратегічне територіальне планування» переважно розуміють соціально-економічний план розвитку території певного рівня без урахування територіальної складової. Однак існує принципова відмінність стратегічного територіального планування від соціально-економічної стратегії розвитку території та містобудівного планування.

Стратегічне територіальне планування – це сукупність стратегій і концепцій соціально-економічного розвитку об'єкта, які безпосередньо реалізуються на конкретній території, на основі стратегічних цілей, в умовах конкурентного середовища, для досягнення найкращих результатів у певний період часу. На основі стратегії територіального планування надалі має розроблятися містобудівна документація. Іншими словами, територіальне планування – це безпосередня реалізація заходів соціально-економічної політики на конкретній території.

При реалізації територіального стратегічного управління основний акцент робиться саме на етап планування. Визначимо планування, що є однією з функцій управління, як специфічну форму практичної діяльності людей, яка полягає у поетапному здійсненні підготовки управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм та планів, обґрунтуванні оптимальності їх ресурсного забезпечення, оцінки потенціалу реалізації та перевірки їх виконання.

Слід зазначити, що стратегічний план не завжди забезпечує успішне виконання поставлених цілей, тому найважливішою складовою стратегічного управління є здійснення власне стратегічного плану. При цьому процес його виконання справляє активний зворотний вплив на планування, що помітно посилює значущість виконання плану.

Оскільки динамічність навколишнього світу неупинно зростає, можна припустити, що стратегічне планування, що розкриває дії території у довгостроковому періоді, може втратити актуальність. Більше того, існує думка, що в умовах нестабільного зовнішнього оточення, розробка стратегічного плану взагалі недоцільна. Вважаємо, що це помилкове судження, стратегічний план необхідний, а його реалізація може бути забезпечена сукупністю чинників і послідовністю кроків. Можна сказати, що сама стратегія багато в чому залежить від методологічного підходу, на основі якого вона формується. Виокремлюють такі етапи розвитку теоретико-методологічних підходів до планування: функціональне; раціональне комплексне; поступове (покрокове); стратегічне; планування, засноване на соціальних комунікаціях та співробітництві; постсучасний модернізм планування.

Стратегічне управління є таким управлінням суб'єктом господарювання, яке спирається на людський (інтелектуальний) потенціал як основу, орієнтує свою виробничу діяльність на потреби споживачів,

гнучко реагує і проводить своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку зовнішнього оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг. Все це разом дає можливість ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставлених цілей. Вважаємо, що метою стратегічного територіального планування як процесу управління розвитком територій є розробка стратегії розвитку, виражена у певній документальній формі (наприклад, стратегічний план), що включає сукупність конкретних управлінських рішень, узгоджених просторово, економічно і організаційно. Об'єктом стратегічного територіального планування виступає адміністративно-територіальна одиниця країни того чи іншого рангу. Суб'єкт стратегічного планування території визначається специфікою його об'єкта і має багаторівневий характер.

При виявленні основних принципів та понять територіального стратегічного планування великого значення набуває врахування його основних відмінностей від стратегічного планування на рівні підприємств та корпорацій. Ці відмінності виявляються в наступному:

- автономне положення регіонів та міст як об'єктів стратегічного планування та управління має обмежений характер, як в економічному, так і в правовому аспекті. Фірма, компанія чи організація автономні за своєю природою;

- фірми та компанії – це вертикально структуровані організації, де вплив «груп інтересів» зводиться до мінімуму. Регіон як складна соціально-виробнича система представлений різного роду групами інтересів, які борються за владу легальними способами або неформальними методами;

- кінцевою метою фірми та компанії виступає максимізація прибутку, а регіональної системи – підвищення її добробуту, якості та рівня життя її населення. Це визначає специфіку цілепокладання у територіальному чи корпоративному стратегічному плануванні;

- територіальні системи мають більшу інерційність, ніж фірми, компанії, корпорації. Це впливає на використання в них моделей стратегування: у територіальному стратегічному плануванні прогностичні моделі користуються більшою популярністю, ніж у стратегічному плануванні фірм.

Слід відзначити, що сьогодні єдина методологічна і методична база реального стратегічного планування остаточно не сформувалася. Це створює проблеми не тільки при розробці, а й при аналізі, порівнянні, узгодженні і агрегуванні стратегічних планів всіх рівнів економіки.

У пошуках обґрунтування для теорії стратегічного планування та управління дослідники звертаються до неокласичної, інституційної, еволюційної парадигми сучасної економічної теорії [9]. Однак проблема полягає в тому, що стратегічний процес як єдине ціле на макро-, мікро- або нанорівні, передбачає функціонування та взаємодію абсолютно різноякісних компонентів. У їх числі виділяють: а) об'єкт стратегічного планування; б) суб'єкт стратегічного планування (стратег); в) процес стратегічного планування; г) стратегію як результат процесу стратегічного планування.

Це дозволяє виділити загальні обмеження стратегій (стратегічних планів) структурного та змістовного характеру: відсутність спеціальної форми документа,

де можна адекватно відобразити всі особливості стратегічного планування; відсутність урахування вихідних особливостей, тенденцій та факторів соціально-економічного розвитку країни; складність процесу узгодження планів щодо розвитку з громадськими організаціями та соціальними групами різних рівнів; відсутність адаптації документів до нестабільності довкілля територіального утворення; відсутність у більшості програм чіткого визначення та зведення в систему індикаторів, що визначають цілі розвитку, а також відсутність системи розрахунку індикаторів у середньостроковій та довгостроковій перспективі; відсутність чіткої аргументації вибору стратегічного спрямування розвитку, недостатність аналізу можливих сценаріїв та умов розвитку; складність процесу адаптації економічних, соціальних, інвестиційних та інших політик території до стратегічних цілей на рівні країни; відсутність релевантних способів реалізації запланованих заходів.

Крім того, загальною помилкою більшості стратегій розвитку є спроба уникнути чіткого вибору. Стратегії найчастіше позбавлені конкретних орієнтирів, цілі розпливчасті та громіздкі за обсягом – їх розробники намагаються охопити всі напрямки територіального розвитку, та вибудовують стратегію так, щоб жодна сфера життя території не була втрачена з числа пріоритетів.

Різноманітність елементів стратегічного процесу ускладнює опис складових стратегічного планування. Водночас використання системної методології дає можливість сформувати єдине уявлення стратегічного процесу як системи стратегічного планування.

**Висновки.** Отже, стратегічне планування можна розглядати як процес формування, коригування та реалізації стратегії, яка є певною метою і механізмом досягнення цієї мети. Звісно ж, що роль територіального стратегічного планування зростатиме, оскільки воно дозволяє скоординувати зусилля у досягненні визначених усім суспільством довгострокових цілей і найбільш оптимально використовувати потоки ресурсів у пріоритетних для розвитку території сферах.

Разом з тим, важливо усвідомлювати, що сталий розвиток територій має бути постійним процесом, який необхідно регулярно контролювати та модифікувати, щоб враховувати зміни в регіоні, такі як зміни кількості населення, зміни у законодавстві та впровадження нових технологій. Створення механізмів моніторингу, оцінки та залучення зацікавлених сторін до процесу планування сталого розвитку територій є прийнятними варіантами для досягнення цієї мети. Під час обговорення планування сталого розвитку територій ми маємо на увазі повну та цілісну стратегію планування та управління фізичним, економічним і соціальним зростанням регіону. Це має бути баланс між економічною експансією та розвитком, з одного боку, та збереженням природних ресурсів, просуванням соціальної справедливості та пом'якшенням негативного впливу на навколишнє середовище, з іншого боку. Це безперервний процес, який важливо часто моніторити та оновлювати. Це передбачає інтеграцію багатьох секторів і установ, використання даних і технологій, сприяння згуртованості спільнот і сталого економічного зростання.

**Список використаних джерел:**

1. Бурик З.М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика: монографія. Львів : Простір-М, 2017. 384 с.
2. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2012. Випуск ІХ. С. 41–44.
3. Данилишин Б.М., Чернюк Л.Г., Фашевський М.І. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів: методологія і практика. Черкаси : ЧДТУ, 2006. 315 с.
4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
5. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.С. Вороніна, Я.А. Жаліла]. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
6. Зуб Д.С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С. 36–40.
7. Кліяненко Б.Т., Осика О.П. Соціально-економічний розвиток господарського комплексу регіону: методика і практика аналізу. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. 227 с.
8. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія / за ред. З.В. Варналія. Київ : Знання, 2005. 498 с.
9. Foss N.J. *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-based Perspective*. Oxford Univ. Press, 2000. 278 p.

**References:**

1. Buryk, Z.M. (2017). *Derzhavne rehulivannia staloho rozvytku Ukrainy: teoriia ta praktyka: monohrafiia* [State regulation of sustainable development of Ukraine: theory and practice: monograph]. Lviv: Prostir-M. (in Ukrainian)
2. Havkalova, N.L. (2022). *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Socio-economic development of the regions of Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, IX, 41–44. (in Ukrainian)
3. Danylyshyn, B.M., Cherniuk, L.H., Fashchevskiy, M.I. (2006). *Sotsialno-ekonomichni problemy rozvytku rehioniv: metodolohiia i praktyka* [Socio-economic problems of regional development: methodology and practice]. Cherkasy: ChDTU. (in Ukrainian)
4. State strategy of regional development for 2021-2027: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 695 (2020, August 5). (in Ukrainian)
5. Voronina, V.Ie., Zhalila, Ya.A. (2010). *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy : monohrafiia* [State management of regional development of Ukraine: monograph]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
6. Zub, D.S. (2012). *Stratychichne planuvannia: vitchyzniana praktyka ta napriamy vdoskonalennia* [Strategic planning: domestic practice and directions for improvement.]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 1, 36–40. (in Ukrainian)
7. Kliianenko, B.T., Osyka, O.P. (2008). *Sotsialno-ekonomichni rozvytok hospodarskoho kompleksu rehionu: metodyka i praktyka analizu* [Socio-economic development of the economic complex of the region: methodology and practice of analysis]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)
8. Varnaliia, Z.V. (2005). *Rehiony Ukrainy: problemy ta priorytety sotsialno-ekonomichnoho rozvytku : monohrafiia* [Regions of Ukraine: problems and priorities of socio-economic development: monograph]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
9. Foss, N.J. (2000). *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-based Perspective*. Oxford Univ. Press.