

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШУТЕНКО МАКСИМ ВІКТОРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351:005.21:353:332.1
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

М. В. Шутенко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Захаріна Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: Шутенка Максима Вікторовича

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2021 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«_____» березня 2021 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Шутенко Максим Вікторович захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Шутенко М. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в умовах децентралізації. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, Житомир, 2021 р.

У кваліфікаційній роботі вивчено теоретико-методологічні аспекти дослідження стратегічного державного управління регіональним розвитком з врахуванням процесів децентралізації та запропоновано напрями щодо його удосконалення в Україні. Розглянуто теоретичні підходи щодо дослідження публічного управління розвитком на рівні регіону. Наведено визначення стратегічного управління, як особливого механізму публічного управління розвитком регіону.

Аналізуються особливості стратегічного управління розвитком на рівні регіону з врахуванням процесів децентралізації. Доведено, що державне стратегічне управління регіонального розвитку в рамках децентралізації потребує складної та багатовимірної координації діяльності урядових установ різних територіальних рівнів, а також органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: регіональний розвиток, стратегічне управління, державне управління, децентралізація, механізми державного управління, стратегія, стратегічне регіональне управління.

SUMMARY

Shutenko M. Strategic management of regional development in the context of decentralization. Qualifying work on obtaining an educational degree Master in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work examines the theoretical and methodological aspects of the study of strategic public management of regional development, taking into account the processes of decentralization, and suggests directions for its improvement in Ukraine. Theoretical approaches to the study of public development management at the regional level are considered. The definition of strategic management as a special mechanism for public management of regional development is given.

The article analyzes the features of Strategic Development Management at the regional level, taking into account the processes of decentralization. It is proved that the state strategic management of regional development within the framework of decentralization requires complex and multidimensional coordination of the activities of government institutions of various territorial levels, as well as local self-government bodies.

Keywords: regional development, strategic management, public administration, decentralization, public administration mechanisms, strategy, strategic regional management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	8
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ	21
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	32
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах глобальної інтеграції зростає актуальність стратегічного управління регіонами та встановлення різних форм інтеграційної взаємодії регіональних систем у соціально-економічному просторі країни. В першу чергу, це пов'язано з тим, що втрата керованості і прояви дезінтеграції між регіонами України несуть з собою загрозу подальшому існуванню і розвитку економіки країни, знижують ефективність державної регіональної політики. Цей процес обумовлений також необхідністю реалізації спільних інфраструктурних проектів, кооперації ресурсних потенціалів соціально-економічного розвитку географічно близьких регіонів для зміцнення їх конкурентних позицій у глобальному економічному просторі.

Динамічність інституційної структури держави, складні трансформаційні зміни в економіці зумовлюють невизначеність у процесах функціонування соціально-економічних систем різного рівня, включаючи регіональний. Особливого значення при цьому набувають проблеми вдосконалення процесів регіонального планування та управлінських технологій, враховують тенденції децентралізації, розширення прав регіонів, появи якісно нових об'єктів управління.

Регіоналізація економіки визначає необхідність пошуку нових підходів до управління як на макро, так і на мезо - і мікрорівнях. Сучасний стан регіонального управління не повною мірою забезпечує реалізацію головних цілей, а значить і ефективність функціонування всієї регіональної сукупності соціально-економічних об'єктів, що пов'язано, перш за все, зі слабкою науковою складовою в загальній характеристиці процесів планування та управління регіональною економікою.

Проблеми регіонального планування та управління досліджуються в працях А. Ван де Звет, Ф. Барка, Х. Макиндер, А. Дрюмо, Д. Форей, А. Піке, А. Маркусен, Л. Шарп, К. Морган, С. Шарбіт, У. Оутс, та ін. Серед основних ідеологів стратегічного управління і планування слід виділити І. Ансоффа,

Г. Мінцберга, М. Портера, П. Дрюкера, Д. Міллера, А. Чандлера, Ф. Селзніка, Й. Шумпетера, Р. Саймонса, Ч. Ліндблома. Важливих результатів у цій галузі досягли також Р. Акофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Хемел, К. Праалад, Дж. Куїнн, Г. Саймон, Дж. Марч, Г. Салансік, Дж. Пфедфер, Р. Деклерк, Р. Хайес та ін.

Разом з тим, незважаючи на значні результати наукових досліджень, важливі аспекти змісту та особливостей розробки стратегії розвитку регіонів потребують спеціального аналізу та вивчення. Не розкритими повністю в наукових дослідженнях залишаються питання організаційного формування системи стратегічного управління на регіональному рівні, недостатньо повно представлений ефективний інструментарій забезпечення процесу стратегічного вибору регіону.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в є розробка теоретико-методологічних підходів до вдосконалення регіональної політики та стратегічного управління регіоном в умовах децентралізації.

Реалізація сформульованої мети зажадала вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління регіональним розвитком;
- аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком Житомирського регіону;
- розробка напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком територій.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного управління регіонального розвитку в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні підходи до вдосконалення регіональної політики на макрорівні та стратегічного управління регіону.

У роботі використовувалася сукупність методів (інструментаріїв) дослідження характеру і рівня соціально-економічного розвитку регіону. Такий комплексний підхід включає в себе діалектичні, формально-логічні, конкретно-історичні, структурно функціональні та графічні методи, а також набір

статистичних методів: метод кластерного аналізу, індексний метод, методи середніх і відносних величин, аналіз динамічних рядів, прийоми кореляційного аналізу. При визначенні форм досліджуваної взаємодії регіонів використані методи SWOT-аналізу, при обґрунтуванні механізму стратегічного забезпечення розвитку даної взаємодії – методи інституційного аналізу, стратегічного аналізу, а також методи коопераційного узгодження інтересів.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у визначенні перспективних орієнтирів процесу стратегічного планування регіону в умовах децентралізації управління.

Апробація результатів наукових досліджень.

1. Шутенко М. В. Інструменти та особливості стратегічного управління. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 23 червня 2020 року. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 651–655.

2. Шутенко М. В., Шевчук О. С., Козел В. В., Данилюк Д. С., Пріоритети публічного управління розвитком територіальних громад. *Становлення механізму публічного управління розвитком територій як пріоритет державної політики децентралізації*: зб. наукових праць. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 583-584.

3. Шутенко М.В. Сучасний стан стретегічного управління розвитком Житомирського регіону. *Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 182–185.*

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 30 сторінок комп'ютерного набору. Список використаних джерел містить 39 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Сучасні тенденції розвитку територій в умовах децентралізації визначають необхідність пошуку та запровадження нових механізмів для подолання негативної ситуації, що скалась. Нині одним з найбільш ефективних способів у подоланні кризової ситуації являється стратегічне управління, яке спроможне викликати імпульс для сталого розвитку сільської місцевості.

Стратегічне управління як науковий напрям та інноваційний підхід до організації менеджменту виникло в 60-х роках ХХ століття. Однак до цього часу стратегічне управління розглядають переважно як функцію управління низової ланки-підприємств, фірми, організацій-суб'єктів ринку. Погляд на території, регіони як на корпорацію дозволяє використовувати весь спектр методологічних підходів, розроблених провідними світовими школами економічних стратегій. Найбільш вдалою здається Класифікація шкіл стратегічного управління Канадського професора Г. Мінцберга [25], який виділяє десять основних наукових шкіл стратегій, що базуються на тому чи іншому уявленні про те, що має бути покладено в основу стратегічних процесів (додаток А).

Найбільший інтерес з позиції розробки «нового концептуального підходу» до проблем сталого розвитку суспільства становить наступна з поданих у додатку А за даною класифікацією «школа конфігурації», яка включає решту підходів, збираючи зміст стратегій, процес її формування, організаційну структуру та її формування у послідовні стадії, що становлять життєвий цикл об'єкта управління [28, С. 87]. Разом з тим всі представлені в науковій літературі школи управління, включаючи «школу конфігурацій», акумулюють теорію і практику стратегічного планування підприємств (корпорацій, малих підприємств та інше) і не розглядають стан проблем і досвід сучасного стратегічного управління по територіальному принципу.

Нові економічні умови змусили вітчизняних дослідників і практиків Шукати адекватні форми, методи та інструменти стратегічного управління територіями, зокрема намагатися адаптувати принципи і методи стратегічного управління досвіду зарубіжних країн, що реалізуються на рівні підприємства до цілісних соціально-економічних систем. Результати досліджень даної проблеми висвітлені в роботах таких вітчизняних вчених як В. Ємельянов, О. Коломийченко, З. Варналій, Б. Гринчель, А. Татаркін, О. Рохчин, О. Васильєва, Ю. Савельєв, І. Дегтярьова, В. Куйбіда, О. Нижник та інші. Разом з тим об'єктивними передумовами формування стратегічного управління на місцевому рівні виступають такі положення:

- необхідність формування інструменту, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку території;
- необхідність посилення конкуруючих позицій муніципальної освіти за інвестиції в умовах розвитку інтеграції та глобалізації економіки;
- необхідність визначення та обґрунтування нової ролі та місця території в системі гео економічних відносин;
- розробка та вдосконалення нових моделей і форм міжмуніципальної взаємодії на довгострокову перспективу;
- формування довгострокової муніципальної соціально-економічної політики;
- необхідність виявлення і узгодження інтересів органів місцевого самоврядування, бізнесу і населення, консолідації громадянського суспільства- в цьому процесі стратегічному управлінню відводиться провідна роль [15].

Необхідність формування особливої системи стратегічного управління сільськими муніципальними утвореннями визначається наступними факторами:

- особливості територіального устрою країни, розмежування предметів відання та питань місцевого значення між різними суб'єктами влади;
- відмінності в рівнях розвитку соціально-економічних систем; в теперішній час в сільській місцевості сформувалися різні типи економік: від

мало розвинених кризових до процвітаючих, від виключно аграрних до диверсифікованих;

- особливості структури муніципальних утворень, значна диференціація економіко-географічних, виробничо-економічних, соціально-демографічних структур, структур власності, адміністративно-територіальних і бюджетно-фінансових структур;

- особливості проведеної політики органів місцевого самоврядування, різний рівень втручання органів влади, що впливає з місцевого законодавства.

Як об'єкт дослідження і управління будь-яке муніципальне утворення являє собою складну систему, в якій тісно взаємопов'язані складові її елементи. Одні вчені, наприклад О.А. Кривцова [66], виділяють в числі основних елементів управління і виробництво. А. А. Сапожников розглядає чотири компоненти: територію і розташоване на ній населення, природу і життєзабезпечення. Незважаючи на те, що представленні точки зору на муніципальне утворення як систему, вірно відбивають грані досліджуваної проблеми, єдності думок у визначенні складу елементів і підсистем в даний час немає. Розглядаючи муніципальне утворення регіону як складну соціально-економічну систему, А.П. Єгоршин і В. А. Кожин [13] вважають, що воно має в своєму складі 6 основних макропідсистем (рисунок 1.1)



Рис. 1.1. Основні макропідсистеми муніципального утворення

Підкреслимо, що процес управління можна представити як управління функціонуванням і управління розвитком. Функціонування – це звичайна робота, діяльність, життєдіяльність (організму, механізму, установи), виконання функцій обов'язкових для продовження існування. Функціонування – це виконання стандартних операцій у відносно змінних умовах [22, с. 11]. Розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик. Розвиток означає еволюцію об'єкта, поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також зростання і розширення. Стосовно до територій (регіону) розвиток означає стійкі позитивні зміни у всіх сферах життєдіяльності, підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості та рівня життя населення регіону.

Функціонування і розвиток являють собою дві сторони одного процесу. Найчастіше важко провести межу між ними, в той же час вони є відносно самостійними сторонами об'єкта управління. Слід зазначити, що стратегічне управління в значній мірі являє собою управління розвитком.

Таким чином, пропонуємо чітко розмежовувати дані термінологічні підходи і вважати, що при стратегічному управлінні доречно використовувати формулювання «(стратегічне) управління розвитком регіону (сільською місцевістю, громадою, сільськими муніципальними утвореннями та ін.)», а «управління регіоном (місцевістю, муніципальними утвореннями та ін.)» відносити до процесу управління функціонуванням даних територій.

Чималу плутанину створює співвідношення понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування». При аналізі наукової літератури було виявлено, що ряд авторів прирівнюють процес стратегічного планування до стратегічного управління. Однак, на наш погляд, дані категорії співвідносяться як частина і ціле. Для розстановки пріоритетів і визначення рамок кожного з понять необхідно розглянути структуру стратегічного управління, яка часто виражається при розгляді сутності процесу.

На думку А. Л. Гапоненка [12] процес стратегічного управління включає три стадії (рисунок 1.2).

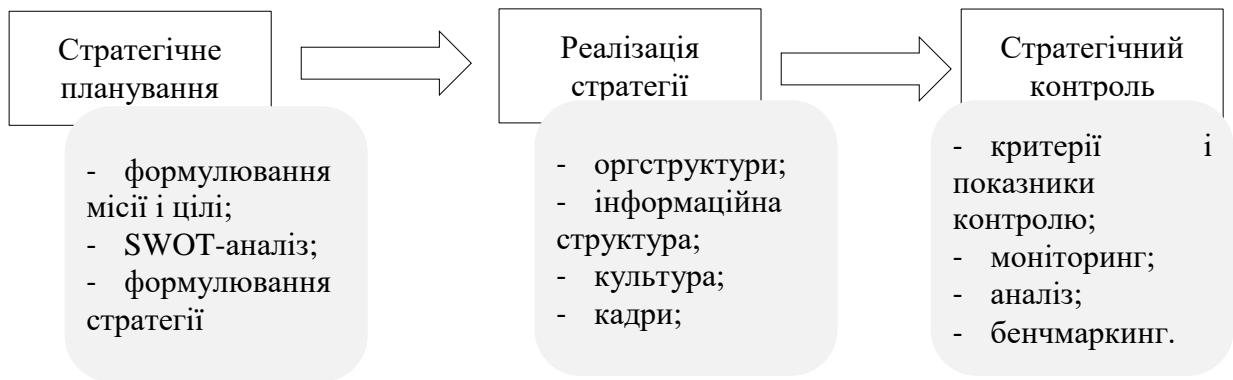


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління

На основі аналізу розглянутих підходів до формування процесу стратегічного управління нами була розроблена схема стратегічного управління розвитком сільських територій (додаток Б). Відмінними рисами пропонованого алгоритму є:

- стратегічне планування визначається як ключове положення в системі стратегічного управління розвитком регіону, сільської місцевості, ґрунтовно представлені всі складові елементи та їх послідовність;

- етапи формулювання місії генеральної мети розвитку регіону поставлені на чільне місце процесу стратегічного управління. Вважаємо, що регіон має універсальне стратегічне значення незалежно від його географічного місця розташування та рівня розвитку. У зв'язку з цим визначається і його генеральна мета розвитку, що визначається в основних документах державного рівня;

- етап цілепокладання представлений у вигляді ієрархії стратегічних цілей. Кількість ступенів залежить від того, на якому рівні управління відбуватиметься стратегування (державний, регіональний, місцевий або окремої громади);

- окремим блоком виділена функція регулювання, що дозволяє логічно завершити процес стратегічного управління розвитком регіону. Регулювання спрямоване на коригування стратегії та внесення коректив до процесу управління на основі оцінки та контролю за результативністю стратегічних рішень;

- чітко відображена можливість переходу до будь-якого з майбутніх етапів стратегічного управління для внесення змін і усунення помилок [15].

Таким чином, в ході дослідження розкрито зміст стратегічного управління сталим розвитком регіону: його ієрархічна структура від державного до місцевого рівня, основні пріоритети, стратегічне управління сталим розвитком регіону має розглядатися з позицій забезпечення спроможності регіону до виконання народно-господарських функцій (демографічної, виробничої, трудоворесурсної, політичної, екологічної, культурної, рекреаційної та ін.) на основі зміщення акцентів з галузевого (аграрного) до територіального принципу, що дозволить враховувати регіональні та місцеві особливості розвитку, визначити регіон, як специфічний об'єкт управління у всіх програмових заходах, усунути формальний характер діючих стратегічних документів.

Розроблено алгоритм стратегічного управління сталим розвитком регіону, що включає формулювання місії регіону, яка на загальнонаціональному рівні полягає в забезпеченні населення країни високоякісним продовольством, а населення регіону – високим рівнем і якістю життя, збереженні культурних традицій і національної самобутності; ієрархічне цілепокладання; аналіз проблем і їх ранжування; реалізацію стратегії; контроль і можливість повернення до будь-якого етапу управління для внесення коректив.

Отже, необхідність використання механізму стратегічного управління для розвитку регіону не викликає сумніву. Однак, в даний час відсутній добре відпрацьований механізм застосування стратегічного управління до регіону, так як не розроблена система, що враховує специфіку функціонування регіону.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ

Сільські території відіграють суттєву роль у соціально-економічному зростанні України. Їх розвиток є необхідною умовою забезпечення ефективності реалізації сучасної моделі сільської економіки в Україні, зміст якої передбачає узгодженість економічних, соціальних та екологічних пріоритетів зростання на сталій основі. Багатофункціональна роль сільських територій в економіці України визначає їх пріоритетність у виробленні технологій державної політики щодо стратегічного курсу нашої держави.

Зважаючи на необхідність акцентування уваги на особливостях розвитку окремих сільських територій, об'єктом проведення дослідження обрано сільські території Житомирського регіону.

Житомирський район Житомирської області адміністративно-територіальна одиниця утворений у 1928 р. Район налічується 31 територіальну громаду, з яких 4 міських, 12 селищних та 15 сільських [7]. Площа території району становить 1441 км², що складає 4,8 % від загальної території Житомирської області. Чисельність наявного населення району становить 72 тис. осіб (6,9 % населення Житомирської області), в т.ч. міського – 12,6 тис. осіб, сільського – 59,62 тис. осіб [7]. Промисловий комплекс району представлений такими підприємствами, а саме: КП «Житомиртеплокомуненерго», ПАТ «БІО МЕД СКЛЮ», ТОВ «Житомирський картонний комбінат», ТОВ «ОБІО», ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ», Державне територіально-галузеве об'єднання «Південно-західна залізниця» [3].

В економічному секторі Житомирського району домінуюча позиція щодо перспектив розвитку сільської економіки відводиться сільському господарству. Саме ця галузь розглядається життєзабезпечуючою для мешканців сільських територій. Сфера АПК досліджуваного району представлена понад 50

суб'єктами підприємництва: фермерськими господарствами, приватними й державними підприємствами, сільськогосподарськими кооперативами, сільськогосподарськими товариствами. Ключовими напрямками розвитку галузі сільського господарства є виробництво продукції тваринництва, вирощування зернових цукрових буряків, кукурудзи, а також виробництво кормів.

Одним із сучасних аналітичних інструментів стратегічного управління, який дозволяє об'єктивно оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовищ об'єкта дослідження (вданому випадку – територій Житомирського району Житомирської області), є *SWOT*-аналіз (*Strengths* – сильні сторони; *Weakness* – слабкі сторони; *Opportunities* – можливості; *Threats* – загрози). За його результатами стає можливою ідентифікація ключових проблем розвитку сільських територій, їх сильних і слабких сторін, виявлення конкурентних переваг, і на цій основі обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо можливостей і загроз у площині формування оптимальної стратегії розвитку.

Виявлені у результаті *SWOT*-аналізу сильні сторони і можливості сільських територій є їх існуючими конкурентними перевагами, а слабкі сторони і загрози слід розглядати як обов'язковий елемент системи управління розвитком території, що обов'язково потрібно враховувати у процесі формування та імплементації стратегії.

Характеристика сильних і слабких сторін сільських територій Житомирського району Житомирської області представлена у табл. 2.1. Відтак, ключовими сильними сторонами сільських територій досліджуваного регіону є, насамперед, вигідне географічне розташування, наявність розвиненого людського потенціалу, потужна природно-сировинна база, суттєвий туристично-рекреацій потенціал; бажання ведення сільськогосподарського виробництва як ключової сфери сільської економіки; значна кількість культурно-релігійних пам'яток історії.

Відтак, найгострішими проблемами, з позицій необхідності залучення інструментів стратегічного управління, вбачаються: відтік кваліфікованих кадрів; низька інвестиційна привабливість; строката диференціація за рівнем

соціально-економічного розвитку окремих сільських територій; низький рівень соціальної інфраструктури та інфраструктури туристично-рекреаційного комплексу, низький рівень системи управління та планування розвитку сільських територій; відсутність системного підходу; слабкі темпи розвитку децентралізації (попри активну позицію сільських громад щодо перспектив їх розвитку в умовах децентралізації).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз стану розвитку сільських територій
(*сильні + слабкі сторони*)

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. Наявність розвиненого людського капіталу.	1. Глибока соціально-демографічна криза; високий рівень безробіття; низький рівень матеріальної мотивації і доходів жителів.
2. Вигідне територіально-географічне розміщення.	2. Несприятливий інвестиційний клімат; низький рівень зовнішньоекономічних зв'язків.
3. Наявність унікального природно-ресурсного потенціалу; сприятливі природно-кліматичні умови, що сприяють веденню сільського господарства.	3. Недостатність сучасного обладнання, техніки і технологій; суттєва диференціація рівня соціально-економічного розвитку окремих сільських територій, занепад віддалених поселень; нераціональне використання природних ресурсів.
4. Наявність потужної виробничої бази в аграрній сфері, традиції щодо с.-г. виробництва, менталітет населення.	4. Суттєвий знос ОВФ; низька ефективність с.-г. виробництва; низький офіційний попит на кваліфікованих фахівців аграрної сфери.
5. Наявність внутрішніх резервів і ресурсів для розвитку малого і середнього підприємництва.	5. Висока частка тіньового сектора; підвищений адміністративний тиск на сільський бізнес.
6. Стратегічно перспективний туристично-рекреацій потенціал; наявність культурно-релігійних пам'яток історії.	6. Низький рівень соціальної інфраструктури та інфраструктури туристично-рекреаційного комплексу.
7. Активна позиція сільських громад щодо перспектив їх розвитку в умовах децентралізації.	7. Низький рівень системи управління та планування розвитку сільських територій, відсутність системного підходу. Слабкі темпи розвитку децентралізації.

Джерело: дослідження автора.

Характеристику можливостей і загроз досліджуваних сільських територій подано в табл. 2.2. Стратегічними можливостями досліджуваних територій є: зростання рівня і якості життя сільського населення; якнайповніше залучення трудових ресурсів; ефективне використання геополітичного та гео економічного

положення для розвитку ЗЕЗ (особливо у сфері сільського господарства); формування привабливого інвестиційного середовища, підвищення конкурентного статусу; підвищення ефективності використання переваг природно-сировинної бази та кліматичних умов для активізації розвитку сільського господарства; формування сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва; розвиток сільської економіки; збільшення податкових надходжень у бюджет громади у результаті детінізації бізнесу; імплікація механізмів стратегічного управління в концепцію розвитку сільських територій; формування стратегії сталого розвитку територій; максимальне використання переваг децентралізації.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз стану розвитку сільських територій
(можливості + загрози)

МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1. Зростання рівня і якості життя сільського населення; якнайповніше залучення трудових ресурсів.	1. Відтік робочої сили; висока майнова диференціація населення.
2. Ефективне використання геополітичного та гео економічного положення для розвитку ЗЕЗ (особливо у сфері сільського господарства); формування привабливого інвестиційного середовища, підвищення конкурентного статусу.	2. Відставання від розвитку інших регіонів; висока диференціація окремих територій за рівнем розвитку, конкурентоспроможністю та перспективою формування інвестиційного клімату (з огляду на їх місцезонашування, розміри, ресурсне забезпечення тощо).
3. Підвищення ефективності використання переваг природно-сировинної бази та кліматичних умов для активізації розвитку сільського господарства.	3. Неспроможність забезпечення потенційних потреб населення у разі активного розвитку рослинництва і тваринництва.
4. Формування сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва; розвиток сільської економіки; збільшення податкових надходжень у бюджет громади у результаті детінізації бізнесу.	4. Темпи розвитку національної економіки не узгоджуються з темпами розвитку в окремих регіонах.
5. Брендинг сільських територій та підвищення їх іміджу як привабливого туристичного об'єкта	5. Низький туристичний інтерес до українських припад сільських територій; пришвидшення розвитку рекреаційного туризму в сусідніх регіонах.
6. Імплікація механізмів стратегічного управління в концепцію розвитку сільських територій; формування стратегії сталого розвитку територій.	6. Низька ефективність використання переваг стратегічного управління у процесі формування стратегії сталого розвитку сільських територій.
7. Максимальне використання переваг децентралізації.	7. Обмежені фінансові можливості та правові неузгодженості у процесі забезпечення розвитку сільських територій.

Джерело: дослідження автора.

Отже, результати *SWOT*-аналізу є основою для формування стратегії розвитку сільських територій з позицій використання переваг стратегічного управління у довгостроковій перспективі.

Житомирський район Житомирської області належить до тих регіонів, де створення ОТГ на добровільних засадах вже відбулося. На тлі зазначеного управління розвитком сільських територій відбувається за усталеною схемою, яка передбачає існування структурних елементів щодо виконання окремих функцій управління на різних рівнях ієрархії (національний, регіональний, районний, місцевий (локальний)) із залученням значної кількості діючих осіб і організацій (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Система управління розвитком сільських територій Житомирського району Житомирської області

Джерело: узагальнено автором.

Використовуючи монографічний метод дослідження, структуру управління сільськими територіями на локальному на рівні охарактеризовано на прикладі Житомирської міської об'єднаної територіальної громади (орган місцевого самоврядування), якій підпорядковані два населені пункти – м. Житомир та с. Вереси. Адміністративний центр – с. Житомир. Територія ради – 93,54 км², населення – 266853 осіб (рис. 2.2).

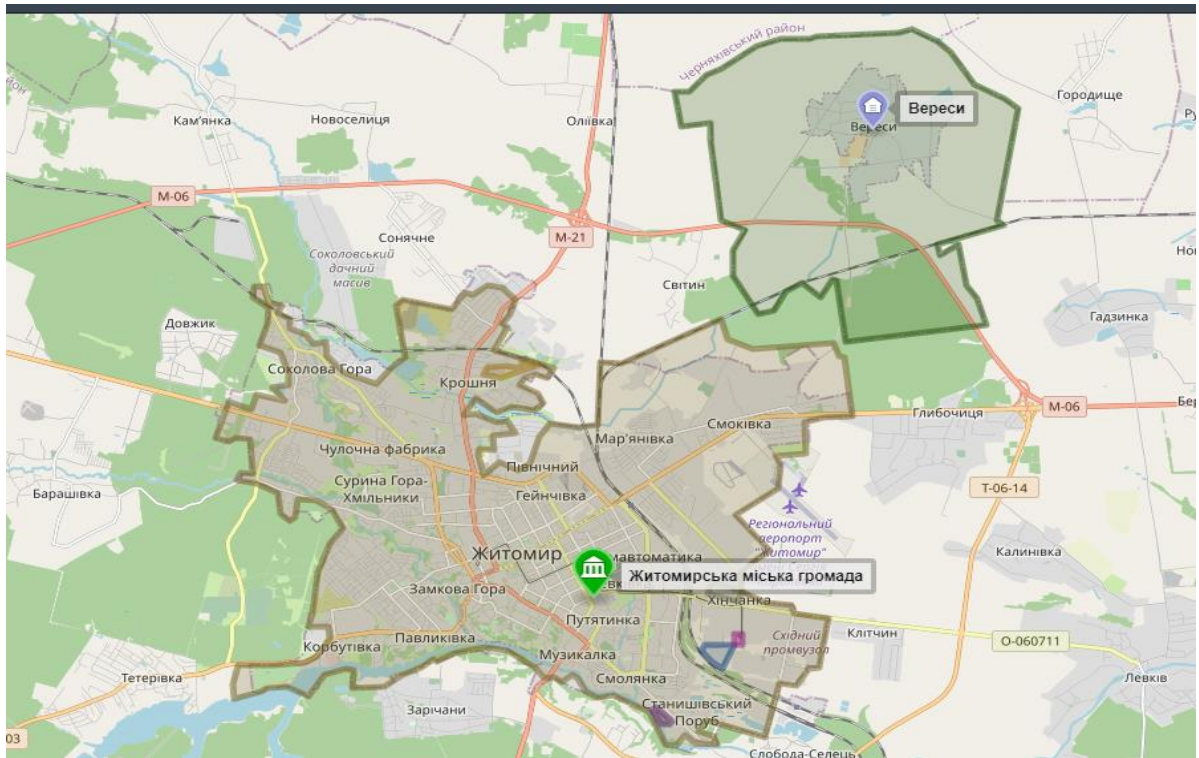


Рис. 2.3. Географічне розташування Житомирської ОТГ

Джерело: узагальнено автором.

В організаційній структурі ради є також секретар, бухгалтер та землевпорядник. Усі управлінські функції, у т.ч. й щодо стратегічного управління розвитком сільських територій, розподілено (переважно хаотично) між зазначеними працівниками. Делегування функцій управління розвитком здійснюється за вертикальною схемою.

Формування стратегії розвитку сільської території детермінується своєчасному попередньому моніторингу та кількісній і якісній оцінці альтернативних напрямів функціонування та, за отриманими результатами, прийняття рішення щодо оптимального вектора стратегічного зростання. Зазначене необхідно здійснювати із використанням відповідного інструментарію, арсенал якого формується із спеціальних методів стратегічного передбачення, сценарного прогнозування, імітаційного моделювання тощо. У дослідженні ідентифіковано основні проблеми стратегічного управління на рівні органів місцевого самоврядування та представлено першочергові напрями їх усунення (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Проблеми стратегічного управління розвитком сільських територій та напрями їх подолання

Джерело: узагальнено автором.

Отже, мінливість сучасних умов господарювання вимагає посиленої уваги до функціонування усіх складових загальної системи соціально-економічних відносин в межах сільських територій. Особливе місце за таких умов відводиться стратегічному управлінню як способу забезпечення ефективного управління останніми. Стратегічне управління слід розглядати компонентою системи менеджменту, ключовим завданням якої є розробка адекватної стратегії соціально-економічного зростання на основі ідентифікації конкурентних переваг у площині реалізації цілей та вирішення поставлених завдань стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Трансформаційні зрушення у напрямі забезпечення добробуту сільських громад є важливим компонентом формування концепції сталого розвитку сільських територій. Зміст таких заходів передбачає урахування фінансово-економічних, соціальних, організаційних, екологічних аспектів. Зазначений контекст реалізації ключових положень регіонального розвитку передбачає використання технологій стратегічного управління у процесах розробки Концепції розвитку сільських територій.

Система стратегічного управління розвитком сільських територій має узагальнені особливості, які слід враховувати при розробці пропозицій щодо її залучення у загальну систему стратегічного розвитку території, зокрема:

- ✓ це ключовий елемент системи менеджменту, який може впливати на систему по-різному (як позитивно, так й негативно);
- ✓ такий тип управління переважною мірою базується на функціональному підході, який ґрунтується на виконанні різних функцій на різних рівнях системи управління (аналізу, планування, контролювання);
- ✓ стратегічне управління супроводжує весь процес формування стратегії розвитку сільської території;
- ✓ стратегічне управління передбачає довгострокову співпрацю з іншими системами, що формує значно ширший територіальний простір, відмінний за наявними ресурсами, кліматичними умовами, особливостями співпраці тощо.

Формування системи стратегічного управління передбачає залучення усіх стейкхолдерів, зацікавлених у розвитку сільських територій, а саме: держави, органів влади, бізнесу, сільських жителів. Крім того, такий процес потребує всебічної підтримки з боку останніх, адже стратегічно необхідними для усіх є такі положення: 1) позиціонування власних територій як перспективних для співпраці та конкурентоспроможних на регіональному та міжрегіональному

рівнях; 2) бажання виявляти та своєчасно нівелювати несприятливий вплив екзогенних та ендегенних факторів зовнішнього середовища; 3) необхідність прогнозувати розвиток територій, моделювати поваріантний сценарій функціонування; 4) розробка стратегії сталого розвитку сільських територій тощо.

Метою «Концепції Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року» є забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення рівня життя сільського населення, охорона навколишнього природного середовища, збереження природних, трудових і виробничих ресурсів, підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва [17]. Відповідно до Концепції, одним із шляхів розв'язання проблем розвитку сільських територій є «удосконалення системи управління розвитком сільських територій в результаті проведення моніторингу заходів із сталого розвитку сільських територій» [17]. Враховуючи зазначене, вбачаємо доцільною імплікацію технологій стратегічного управління в концепцію розвитку сільських територій (рис. 3.1).

Відтак, сталий розвиток сільських територій (за умови використання технології стратегічного управління) забезпечуватиметься через досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів. Економічна площина очікуваних переваг передбачає економічне зростання, формування конкурентоспроможності, забезпечення іміджу, зміцнення інвестиційного клімату; соціальна – соціальне забезпечення території, підвищення добробуту і якості життя сільських жителів; екологічна – екологічно орієнтований розвиток територій, екологічний добробут і якість життя сільських мешканців.

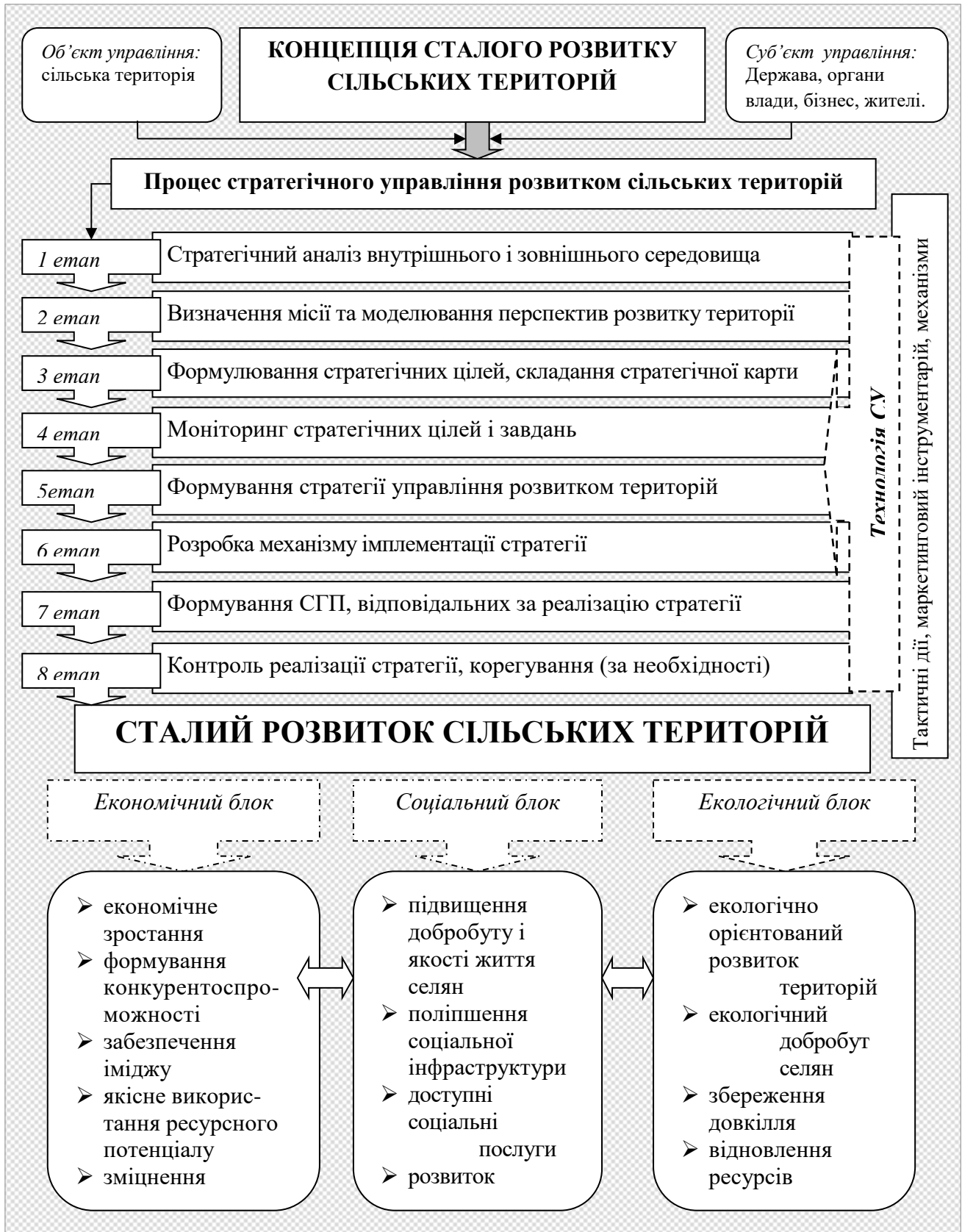


Рис. 3.1. Імплікація технології стратегічного управління в концепцію сталого розвитку сільських територій

Джерело: розроблено автором.

Вибір стратегії, яка буде найефективнішою в соціально-економічних умовах відповідної сільської території, залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів. Об'єктивними факторами слід вважати, насамперед, макроекономічні умови функціонування території, місце в суспільному поділі праці, галузеву структуру виробництва, природні умови, географічна локація, ресурсне забезпечення тощо. Серед суб'єктивних факторів домінуюча позиція відводиться технологіям регіонального управління, важливе місце серед яких належить інструментам стратегічного управління.

В умовах децентралізації ефективний розвиток буде характерним для тих сільських територій, які використовуватимуть інноваційні підходи в управлінні (сучасні методи й інструменти стратегічного управління) та формуватимуть дієві механізми їх реалізації. В міру ускладнення зовнішніх екстерналій, регіональним органам управління рекомендується фокусування уваги на розробці інноваційно орієнтованих, осучаснених технологій управління, що сприятиме формуванню конкурентних переваг сільських територій у довгостроковій перспективі.

Під інструментом стратегічного управління розвитком сільських територій розуміється сукупність концепцій, технологій, підходів, показників, методів та моделей, які використовуються для прийняття й реалізації управлінських рішень щодо забезпечення розвитку на сталій основі. Слід зазначити, що таких інструментів існує значна кількість, однак вони не є універсальними. Доцільність застосування кожного із них визначається індивідуально, згідно з соціально-економічними умовами функціонування відповідного регіону і його потребами. Класифікацію інструментів варто здійснювати залежно від приналежності до етапів стратегічного управління (табл. 3.1).

**Використання інструментів стратегічного управління у процесі
управління розвитком сільських територій**

Етап	Зміст етапу	Інструменти стратегічного управління
I	Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	<i>SWOT</i> -аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг та інші
II	Визначення місії та моделювання перспектив розвитку території	мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.
III	Формулювання стратегічних цілей, складання стратегічної карти	
IV	Аналіз стратегічних цілей і завдань	
V	Формування стратегії управління розвитком територій	матриці БКГ, Мак-Кінсі, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз та ін.
VI	Розробка механізму імплементації стратегії	моделі І.Ансоффа, Г.Стейнера, методи <i>SADT</i> , <i>Idef3</i> , <i>DFD</i> , <i>ARIS</i> , сценарне планування та ін.
VII	Формування СГП	система збалансованих показників, контролінг, внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін.
VIII	Контроль, оцінка ефективності реалізації стратегії, корегування (за необхідності)	

Джерело: розроблено автором.

Розроблений механізм формування системи управління розвитком сільських територій передбачає системну дію ключових та супроводжувальних механізмів. Базовими слід вважати усталені елементи теорії менеджменту крізь призму взаємодії механізмів системності прийняття управлінських рішень, узгодженості цілей управління та забезпечення взаємодії підсистем управління. Супроводжувальними є механізми, які здатні виконувати підтримуючі завдання, характерні для конкретної ситуації. В контексті даного дослідження, такими є власне механізм управління розвитком, механізм інтегрування рівнів управління (держави, органів місцевої влади, бізнесу та сільських жителів), а також відповідні механізми системної спрямованості процесу управління розвитком сільської території. Компонентами механізму управління розвитком сільських територій є стратегічна мета, відповідні завдання, методи та керовані елементи системи управління (рис. 3.2).

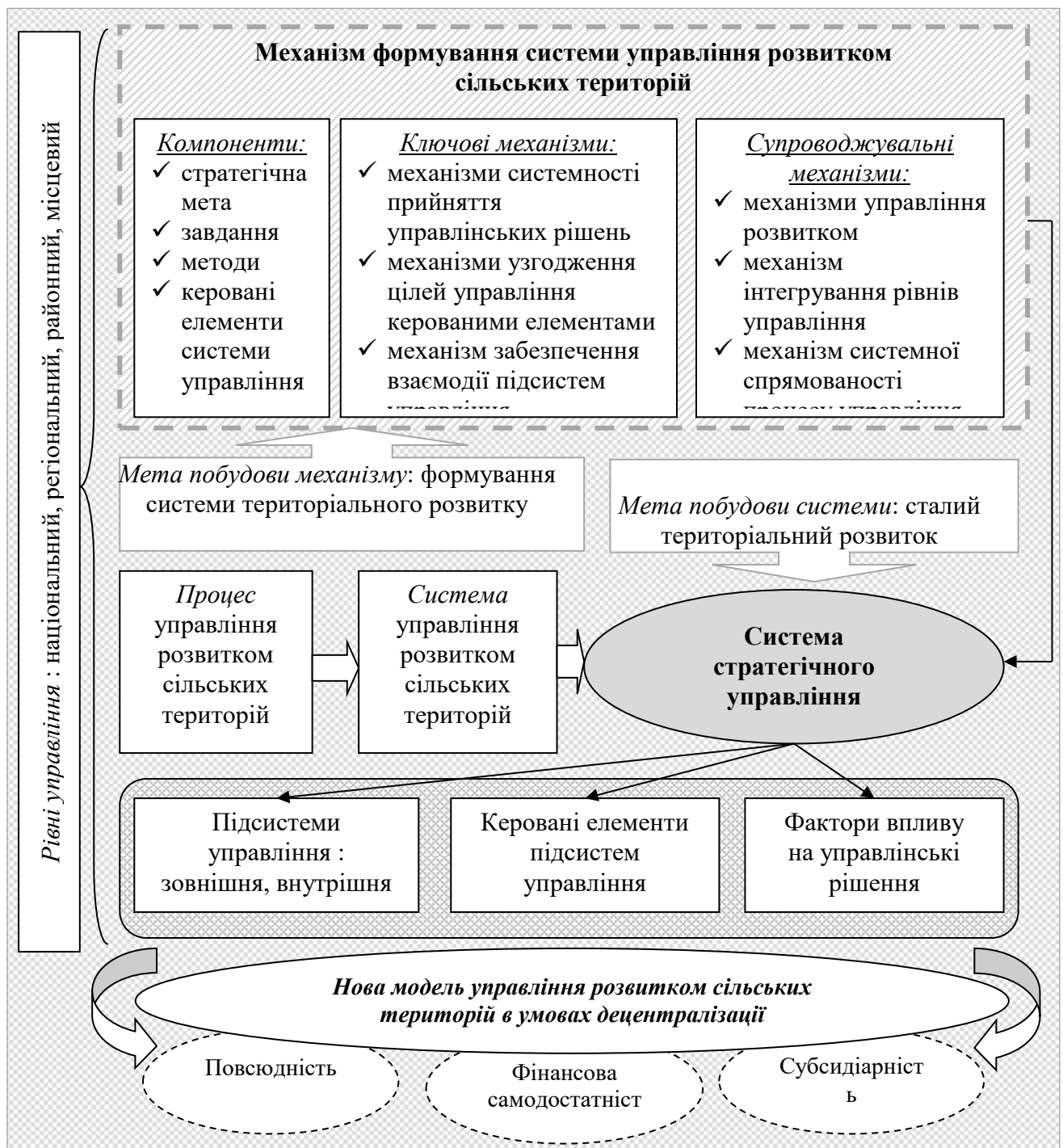


Рис. 3.2. Механізм формування системи управління розвитком сільських територій

Джерело: розроблено автором.

Отже, під сучасною системою управління розвитком сільських територій варто розуміти сукупність відповідних елементів, які, взаємодіючи на різних ієрархічних рівнях, забезпечують цілісність процесу управління в межах

внутрішньої та зовнішньої підсистем для ефективної реалізації політики територіальної організації влади.

Пріоритетом становлення України як демократичної держави визнано курс на децентралізацію [15; 16; 18–20], за якої значно розширюються повноваження органів місцевого самоврядування новостворених ОТГ. Поряд із наданням територіальним громадам конституційного права та самостійності у прийнятті управлінсько-організаційних рішень щодо формування стратегії розвитку, необхідним є прагнення до стратегічного бачення моделі добробуту громади. Також матиме місце посилення відповідальності місцевої влади перед територіальними громадами за результати здійсненого ними управління, прийняті управлінські рішення і вибір напрямів довгострокового розвитку. Ці факти очевидно підтверджують необхідність застосування більш ефективних інструментів управління, які передбачають переміщенні фокусу з публічного адміністрування на застосування підходів інноваційного менеджменту.

Зазначене актуалізує потребу в залученні інструментарію стратегічного управління для вчасного реагування на швидкоплинні зміни в суспільному просторі, які відбуваються нині в Україні в умовах становлення місцевого самоврядування. Необхідність застосування стратегічного управління в умовах розвитку ОТГ зумовлена такими беззаперечними факторами: постійні, часто непередбачувані динамічні зміни в політичній, економічній, соціальній сферах; необхідність підвищення результативності (ефективності) роботи органів місцевої влади; надання громадам самостійності вимагає розроблення власного методологічного підґрунтя для прийняття рішень у сфері стратегічного розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління в умовах децентралізації; зростає потреба в ефективних і, водночас, «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості [37, с. 56].

Як відзначалося в аналітичній частині дослідження, на території Житомирського району триває процес об'єднання територіальних громад. Враховуючи перспективу створення ОТГ в досліджуваному регіоні,

розроблено модель управління розвитком сільських територій в умовах децентралізації (з акцентуванням на передумовах і перспективах запровадження стратегічного управління) (рис.3.5).



Рис. 3.5. Модель управління розвитком сільських територій в умовах децентралізації (стратегічна перспектива)

Джерело: розроблено автором.

Відтак, зважаючи на перспективу формування в досліджуваному регіоні ОТГ, формування та реалізація стратегії їх розвитку необхідно здійснювати за умови залучення інструментів стратегічного управління, активізації інтелектуального потенціалу органів місцевого самоврядування, належного методико-технологічного, організаційно-інституційного та ресурсного забезпечення. Іманентність трансформаційних поступів є визначальним

важелем для переосмислення ролі стратегічного управління у формуванні інституційних засад регіонального зростання. Ключовою ідеєю запровадження стратегічного управління вбачається усвідомлення доцільності переміщення фокусу уваги органів управління на зовнішнє середовище. Це необхідно для своєчасності та об'єктивності реагування на непередбачувані коливання бізнес-оточення.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було виявлено, що, незважаючи на актуальність і значимість проблеми управління розвитком регіону, багато питань, такі як стратегічний підхід до розробки нормативно-правових актів, облік внутрішньорегіональної диференціації в розвитку регіону та інші, залишаються маловивченими.

В ході проведеного дослідження були розглянуті основні теоретичні аспекти сталого розвитку регіону і зроблено висновок про те, що в даний час як в українській, так і світовій науці маловивченим залишається питання сутності стратегування сталого розвитку регіону. У роботі зроблена спроба уточнення змісту стратегічного управління сталим розвитком регіону, яке повинно бути спрямоване на досягнення здатності регіону до виконання народно-господарських функцій (демографічної, виробничої, трудоворесурсної, політичної, екологічної, культурної, рекреаційної та інших) і передбачати ієрархічну структуру від державного до муніципального рівнів, а також основні орієнтири, пріоритети та локальні особливості і потенціали розвитку регіону.

Стратегічне управління сталим розвитком регіону має нівелювати виявлені при аналізі недоліки існуючого державного регулювання (прихильність до галузевого (аграрного) сільського розвитку, сільські території не є об'єктами управління в програмних заходах, відсутність вертикалі управління сільською місцевістю, вираженої у формалізмі діючих стратегічних документів сталого розвитку сільських територій, які не враховують регіональні та місцеві відмінності та особливості). На наш погляд, стратегічне управління регіональним розвитком першочергово має базуватися на формулюванні місії регіону, яка на загальнонаціональному рівні полягає в забезпеченні населення країни високоякісним продовольством, а населення високим рівнем і якістю життя, збереженні культурних традицій і національної самобутності. Акцентовано, що окремі регіони повинні мати можливість формулювати власні, більш детальні місії, але враховуючи при цьому принципи супідрядності і несуперечливості

місіям більш високого рівня управління (державний, регіональний). Крім формулювання місії стратегічне управління має спиратися на ієрархічне цілепокладання, аналіз проблем і їх ранжування, реалізацію стратегії, контроль і можливість повернення до будь-якого етапу управління для внесення коректив. Також у роботі сформовано систему стратегічного управління сталим розвитком регіону, що включає нормативно-правовий, методичний, організаційний, ресурсний та інформаційний аспекти.

В результаті емпіричного дослідження було виявлено, що в силу дії багатьох дестабілізуючих факторів, нестійкість стала характерною рисою функціонування регіону, посилюється дезінтеграція і поляризація територій за рівнем соціально-економічного розвитку. Прийняття та реалізація заходів щодо подолання кризової ситуації, що склалася, вимагає знання основних типів регіону і властивих їм характеристик. Відзначено, що на сьогоднішній день існує велика кількість підходів до типологізації та оцінки стійкості регіонів, які проте не охоплюють усього різноманіття місцевості, оскільки внутрішньорегіональні відмінності часто виявляються більш суттєвими, ніж відмінності між регіонами.

Таким чином, узагальнення теорій і дослідження методологічних аспектів стратегічного управління дозволило уточнити організаційно-економічний зміст понятійного апарату, принципи, методи і ключові процеси менеджменту розвитком регіону, виділені і систематизовані особливості стратегічного управління в конкурентному середовищі. Встановлено, що в умовах світової організації торгівлі особливого значення набувають стартові конкурентоспроможні та адаптаційні можливості, що відображають інтеграційну адаптивність промислового комплексу регіону до нових умов господарювання. Вироблений підхід до оцінки результативності заснований на уточненні системи показників, розрахунково-аналітичних процедурах і підвищує її об'єктивність на регіональному рівні. Практична апробація показала універсальність розробленого методичного інструментарію стосовно регіону і дозволила актуалізувати напрямки вдосконалення менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989, 519 с.
2. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : *монографія*. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.
3. Вікіпедія. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD. (дата звернення: 23.11.19).
4. Годлевська О. А. Характеристика стратегічних інструментів соціально-економічного розвитку регіонів. *Наук. вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 46–50.
5. Голуб Н.О. Облік та контроль у системі стратегічного управління. *Зб. наук. праць Таврійського держ. агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(4). С. 59–65.
6. Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212010%D1%80/> (дата звернення: 23.11.19).
7. Житомирська об'єднана територіальна громада районна державна адміністрація. <https://gromada.info/gromada/zhytomirska/>
8. Кузь В.І. Побудова інформаційної системи в контексті реалізації функцій стратегічного управління. *Вісн. Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Т. 21. Вип. 5. С. 191–195.
9. Николаев И., Точилкина О. Стратегии и программы развития регионов. *Экономика и общество*. 2006. № 7-8. С. 269–287.
10. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. 2018. С. 114–117. URL:

[http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-](http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence=)

[Perhat.pdf?sequence=](#). (дата звернення: 23.11.19).

11. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління. URL: <https://library.if.ua/book/32/2148.html>. (дата звернення: 23.11.19).

12. Плікус І.Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник Української академії банківської справи*. 2002. № 12. С. 94–95.

13. Практичний посібник з організації та ведення бізнесу на сільських територіях / За ред. д.е.н., професора Т. О. Зінчук та к.е.н. Т. В. Усюк. 2018. Київ: вид-во «Центр учбової літератури». 357 с.

14. Принципи та функції стратегічного управління. Стратегічні рішення. URL: <https://studopedia.info/1-122700.html>. (дата звернення: 23.11.19).

15. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>. (дата звернення: 20.09.2019 р.).

16. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>. (дата звернення: 09.11.2019 р.).

17. Про затвердження Концепції Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вер. 2010 р. № 121-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/121-2010-%D1%80>. (дата звернення: 20.09.2019 р.).

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 12 черв. 1997 р. *Відом. Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170 (Зі змінами, внесеними згідно із Законом України № 997-V (997-16) від 27 квіт. 2007 р. № 33. Ст. 440).

19. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 34. ст.1167.

20. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>. (дата звернення: 20.09.2019 р.).

21. Прогнозування та управління соціально-економічними процесами в регіоні : монографія / за наук. ред. В. С. Загорського. Львів : ЛРІДУНАДУ, 2016. 238 с.

22. Семанюк В.З. Облік для стратегічного управління: проблеми теоретичної концептуалізації. *Вісн. Національного ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 722. С. 236–241.

23. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968/>. (дата звернення: 23.11.19).

24. Стратегічне управління. URL: <https://buklib.net/books/22536/>. (дата звернення: 23.11.19).

25. Сутність стратегічного управління: URL: https://pidruchniki.com/16280414/marketing/sutnist_strategichnogo_upravlinnya (дата звернення: 23.11.19).

26. Сутність та необхідність стратегічного управління: URL: <http://nauch.com.ua/marketing/17941/index.html>. (дата звернення: 23.11.19).

27. Тарасович Л. В. Маркетинг сільських територій: особливості та перспективи. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 25 жов. 2017. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2017. С. 112–114.

28. Тарасович Л. В. Перспективи розвитку сільської економіки в Україні. *Формування та розвиток сучасної моделі біоекономічної системи на сільських територіях* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 18 трав. 2017 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. С. 131–136.

29. Тарасович Л.В., Тарасович І.О., Якимчук Д. О. Стратегічний маркетинг як інструмент управління розвитком сільського бізнесу. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*: зб. матер. доп. учасн. II Всеукраїнської. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 1 лист. 2019 р. Луцьк : ЛНТУ, 2019. С. 204-206.
30. Терещенко Т. В. Детермінанти стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону. *Університетські наукові записки*. 2018. № 2. С. 259–271.
31. Тіщенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84–89.
32. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases. М. : «Вильямс», 2007. 328 с.
33. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
34. Формування об'єднаних територіальних громад у сільській місцевості (інформаційно-аналітичний огляд) / [Ю. О. Лупенко, М. М. Могилова, О. В. Самофал та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2018. 46 с.
35. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 10. Т. 6. С. 54-61.
36. Шаров Ю. П. Муніципальний менеджмент / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]. Київ: Атіка, 2009. 404 с.
37. Шутенко М. В. Інструменти та особливості стратегічного управління. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції

за міжнародною участю, 23 червня 2020 року. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 651–655.

38. Шутенко М. В., Шевчук О. С., Козел В. В., Данилюк Д. С., Пріоритети публічного управління розвитком територіальних громад. *Становлення механізму публічного управління розвитком територій як пріоритет державної політики децентралізації*: зб. наукових праць. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 583-584.

39. Шутенко М.В. Сучасний стан стратегічного управління розвитком Житомирського регіону. *Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 182–185.*