

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.931

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-14>**Клюс Ю.І.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Керезвас І.А.

аспірант
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Klius Yuliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Accounting and Taxation
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Kerezvas Ivan

Postgraduate Student
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Клюс Ю.І., Керезвас І.А. Удосконалення механізму стратегічного управління регіональним розвитком. Успішна реалізація інноваційних стратегій підприємств регіону обумовлена параметрами стійкості підприємства як міні-системи та параметрами стійкості макро-, мезо- та мікроекономічних систем, елементом яких він є. Дослідження тенденцій розвитку економіки, що визначають можливості переходу на інноваційну модель, та особливості регіональної інноваційної системи показало, що для активізації інноваційних процесів та підвищення стійкості інноваційних систем необхідне створення механізму стратегічного управління регіональним розвитком (МСУРР). В умовах нестабільного середовища МСУРР має будуватися на принципах самоорганізації складних систем у процесі їх адаптації до змін, що відбуваються. Насамперед, принцип динамічної рівноваги, передумовою дотримання якого є виконання основних функцій в інноваційній системі різними суб'єктами інноваційної діяльності, що змінюються на стадіях інноваційного процесу.

Ключові слова: регіон, управління, стратегічний розвиток, підприємство, потенціал, інноваційна діяльність.

Klius Yuliia, Kerezvas Ivan. Improving the mechanism of strategic management of regional development.

The successful implementation of the innovative strategies of enterprises in the region is due to the stability parameters of the enterprise as a mini-system and the stability parameters of macro-, meso- and microeconomic systems, of which it is an element. The study of economic development trends that determine the possibility of transition to an innovation model and the features of the regional innovation system showed that in order to activate innovation processes and increase the sustainability of innovation systems, it is necessary to create a mechanism for strategic management of regional development (MSMRD). In an unstable environment, MSMRD should be based on the principles of self-organization of complex systems in the process of their adaptation to ongoing changes. First of all, the principle of dynamic balance, the prerequisite for compliance with which is the performance of the main functions in the innovation system by various subjects of innovation activity, changing according to the stages of the innovation process. MSMRD is presented in the article in the form of a reproductive self-organizing system of increment of economic value added, formed during the implementation of innovative strategies. The system-forming components of the MSMRD are resources (human, financial and material, informational, forming elements of the innovation potential and innovation infrastructure); stages of the innovation process (note that the stages of initiation and marketing in modern conditions of innovation can proceed in parallel); direct and feedback links both between the stages of the innovation process and between elements and the external environment. It is necessary to emphasize the cyclical nature of connections – interactions between participants in the innovation process. Stability management in the implementation of innovative strategies is associated with the use of combined control

systems – by deviations and by disturbances. The developed management system for innovative development includes strategic and tactical methods developed within the framework of strategic, investment management and risk management, taking into account the resource potential, sustainability indicators and economic value added of the enterprise in the pre-forecast period.

Key words: region, management, strategic development, enterprise, potential, innovative activity.

Постановка проблеми. Ресурсною основою регіонального розвитку є сукупність потенціалів промислових підприємств. Розвиток на будь-якому рівні економіки базується на наявності та використанні потенціалу, який, з одного боку, визначає можливості розвитку, а з іншого боку, через розвиток відбувається зростання потенціалу суб'єкта господарювання. Функціонування є ресурсним джерелом у розвитку, що створює можливості, які будуть реалізовані у процесі розвитку. Саме якісні та кількісні характеристики економічного потенціалу підприємства, що складаються під впливом системи зовнішніх та внутрішніх факторів, визначають як напрямок інноваційного розвитку підприємства, так і особливості управління ним. Розвиток передбачає таке використання потенціалу, що забезпечує його перехід на якісно та/або кількісно інший, більш високий рівень, у процесі розвитку «розвивається» і сам економічний потенціал. Для успішної реалізації стратегій регіонального розвитку підприємствам необхідне збільшення майнового потенціалу (через ефективну виробничу діяльність) та забезпечення стійкості їх фінансового стану для запобігання банкрутству та залучення нових ресурсів із зовнішнього середовища (ефективна фінансова діяльність, використання механізмів фінансового менеджменту).

Завдання управління інноваційним розвитком регіону – підтримувати оптимальні значення рівнів стійкості, у яких пов'язані з забезпеченням витрати гарантуватимуть прийнятний рівень ефективності інноваційних проектів у термінах критерію вибору управлінського рішення. Для оптимізації доцільно використовувати економічні критерії – мінімізацію витрат на підтримку стійкості при досягненні цілей розвитку. Узгодження між рівнем ефективності та ризику є ключовим завданням створення та підтримки механізму стратегічного управління регіональним розвитком. У статті досліджено комплекс розроблених стратегічних та тактичних методів вибору інноваційних проектів для реалізації, встановлення послідовності їх включення до інвестиційної програми та знаходження організаційних форм реалізації інноваційних проектів у рамках граничних значень фінансової, структурної та динамічної стійкості підприємства, що входять до складу механізму стратегічного управління регіональним розвитком.

Аналіз останніх досягнень і публікацій. Дослідженням суті і значення стратегічного управління приділено багато уваги як з боку вітчизняних науковців, так і з боку дослідників країн зарубіжжя. Такі вчені, як Чандлер А., Портер М., Ансофф І. своїми працями доводять необхідність розроблення ефективної стратегії управління [1–3], Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. вказують на стратегічне управління як інструмент, що дозволяє створити умови для розвитку регіону в перспективі, та приймати управлінські рішення відповідно до стратегічних цілей [4]. Жаворонкова Г.В.

та Коритько Т.Ю. займались дослідженням стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону [5; 6]. Рогатіна Л. досліджує вплив стратегічного управління на формування конкурентних переваг регіону [7]. Незважаючи на те, що спектр дослідження стратегічного управління розвитком регіону є достатньо великим, але враховуючи сьогодишню економічну ситуацію, наслідки пандемії і військовий стан, даному питанню необхідно приділити ще більше уваги, адже більшість регіонів України є нестабільними і економічно нерентабельними, тому необхідно розглянути особливі важелі, напрямки, які допоможуть стратегічно ефективно управляти регіоном.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація інноваційних стратегій, що характеризуються підвищеним ризиком, можлива за умов забезпечення стійкості соціально-економічної системи та наявності стартового, базового інноваційного потенціалу. Успішна реалізація інноваційних стратегій призводить до зростання стійкості та інноваційного потенціалу. Інноваційний процес характеризується цілеспрямованим використанням та розвитком інноваційного потенціалу для досягнення комплексу соціально-економічних цілей, водночас реалізація інноваційних проектів можлива лише у разі наявності цього потенціалу. Таким чином, існують прямі та зворотні зв'язки між стійкістю та потенціалом соціально-економічної системи, з одного боку, та її інвестиційною активністю та привабливістю, з іншого боку (рис. 1).

На наш погляд, наявність зворотних зв'язків між інвестиційною привабливістю та інвестиційною активністю (рис. 2) диктує специфічні вимоги до принципів, методів та інструментарію управління інноваційним розвитком.

Перехід до інноваційної моделі розвитку є двояким процесом. З одного боку, він відкриває нові можливості досягнення цілей, що визначаються *технологічними* можливостями, адже згідно з С. Лемом, «технологія – обумовлені станом знань і суспільною ефективністю *способи досягнення цілей*, поставлених суспільством, у тому числі і таких, яких ніхто, приступаючи до справи, не мав на увазі» [3]. З іншого боку, інноваційна модель розвитку потребує нових форм та методів управління. Як стверджують К.Р. Макконелл та С.Л. Брю, «індустріально розвинені країни світу переважно розрізняються за двома ознаками: формою власності за засобом виробництва та за способом, з якого *координується і управляється економічна діяльність*» [7].

Вирішення більшості проблем, що перешкоджають інноваційній активності, неможливе без участі держави. Стабільність соціально-економічної системи національної економіки є найважливішим чинником інтенсифікації інноваційних процесів лише на рівні підприємства, а й на рівні регіону.

У більшості промислово розвинених країн створення сприятливого економічного клімату для реалі-

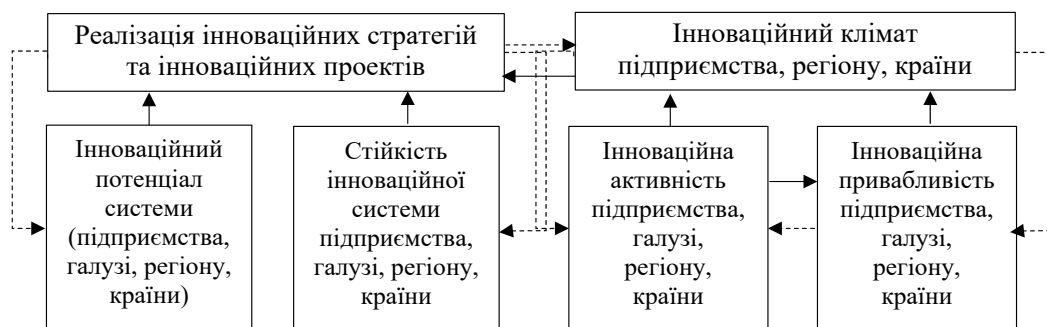


Рис. 1. Взаємозв'язок між стійкістю та інноваційною активністю регіону

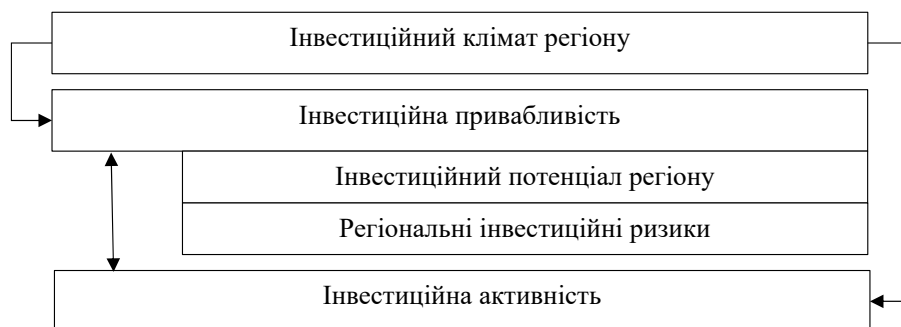


Рис. 2. Складові інвестиційного клімату регіону

зації інноваційних проєктів дозволяє державній інноваційній політиці бути сполучною ланкою між наукою та виробництвом. Погодившись з думкою низки аналітиків [8] відзначимо, що одним із напрямків реалізації інноваційної політики в країні має стати, по-перше, створення кластерів високотехнологічних галузей, що виступають як точки зростання економіки країни, по-друге, реформування науково-дослідних інститутів, засноване на інтеграції науки, освіти та бізнесу, по-третє, залучення передових іноземних технологій. Метою вітчизняної інноваційної політики має стати створення ефективних механізмів розвитку та використання вітчизняного інноваційного потенціалу, інноваційної інфраструктури та формування сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату. Під державною інноваційною політикою розуміють систему заходів, які б сприяли активізації інноваційної діяльності економічних суб'єктів; частина соціально-економічної політики, що визначає цілі та пріоритети інноваційної стратегії, а також механізми її реалізації.

Держава виступала і виступає найбільшим власником наукомісткого виробництва та основним споживачем наукомістких технологій. Просування на світові ринки наукомісткої продукції з високою часткою додаткової вартості, що неможливе без підтримки держави. Наголосимо, що національна конкурентоспроможність визначається здатністю держави створити та підтримувати політико-правове середовище, що сприяє стійкому процесу створення *доданої вартості*. За відсутності інноваційної стратегії та нерозвиненості державних інститутів неможливий інноваційний розвиток промислових підприємств регіону.

Сьогодні у промислово розвинених країнах розвивається інноваційна система, що характеризується такими особливостями. По-перше, дослідницьким

середовищем, що має стимули до співпраці з підприємницьким середовищем; по-друге, конкурентним підприємницьким середовищем, що володіє стимулами до інновацій та здатністю до адаптації знань; по-третє, наявністю *механізму взаємодії цих двох середовищ*, що забезпечує трансфер знань, трансформацію знань у конкурентні технології [5].

Підсумувавши вищесказане, зазначимо, що для активізації інноваційних процесів та підвищення стійкості інноваційних систем підприємства та регіону необхідно удосконалити механізм стратегічного управління регіональним розвитком.

Механізм стратегічного управління регіональним розвитком (МСУРР) – це *система ресурсів, методів та інструментів впливу на інноваційні процеси, заснована на встановлених принципах та критеріях*. МСУРР, з одного боку, є найактивнішим елементом загальної системи управління економікою, що включає організаційні структури, методи управління, форми господарювання та правові норми. З іншого боку, він є частиною національної інноваційної системи, що складається з інноваційних об'єктів та суб'єктів.

Метою МСУРР є створення інноваційного потенціалу як середовища, в якому народжуються інновації, та створення необхідних умов для їх успішної комерціалізації, поширення та ефективного використання з метою підвищення комерційної, соціальної та бюджетної ефективності, стійкості та конкурентоспроможності економічних суб'єктів. Зміст МСУРР визначається, по-перше, особливостями інноваційних процесів сучасності, по-друге, специфікою інноваційного середовища (велика територіальна протяжність; диспропорції у розвитку окремих регіонів). До характерних особливостей сучасних інноваційних процесів належать такі:

1. Початок інноваційного процесу не завжди прив'язаний до наукових досліджень і не обов'язково пов'язаний із проведенням фундаментальних досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У цьому, на наш погляд, полягає і одне з відмінностей трактування поняття «інновація» від ширшого поняття «науково-технічний прогрес». На думку зарубіжних дослідників, інновації сьогодні частіше відбуваються у відповідь на певну проблему чи можливість підприємства. Поштовхом до реалізації інноваційних стратегій є потреба ринку і наступна адаптація до неї підприємства, або поява нових можливостей у підприємства і «формування свого ринку».

2. Принципово змінюється роль науки, що виступає не тільки як джерело інноваційних ідей, а й як найважливіший ресурс, необхідний ефективної реалізації всіх стадій інноваційного процесу. В умовах нестабільності на будь-якій стадії інноваційного процесу часто виникає потреба у проведенні додаткових досліджень та експериментів.

3. Елементи інноваційного процесу пов'язує якісно новий тип прямих та зворотних зв'язків, що змінюють структуру та механізм інноваційного процесу. Ефективність реалізації інноваційних стратегій визначається комплексом зворотних зв'язків, функціональне призначення яких полягає у забезпеченні цілісності та підвищенні рівня організації інноваційних систем, їх адаптації до зовнішніх впливів. Зворотні зв'язки працюють як всередині системи і поділяються на короткі, що з'єднують стадії інноваційного процесу, і довгі, що з'єднують її із зовнішнім середовищем: ринком, споживачами, постачальниками, передаючи інформацію про потреби ринку, що змінюються, на різні стадії інноваційного процесу.

Формування МСУРР складається з наступних етапів: вибір об'єктів управління, цілей щодо них та критеріїв оцінки управління; факторів керування; методів впливу, що впливають на вибір ресурсів; ресурсів, що необхідні для регулювання та активізації

інноваційних процесів, щоб забезпечити досягнення поставленої мети.

МСУРР реалізується на чотирьох взаємопов'язаних рівнях: макрорівні (країна), мезорівні (регіон, галузь), мікрорівні (підприємство) та мінірівні (окремі підрозділи підприємства). Основу МСУРР на макрорівні становлять державна інноваційна стратегія та політика, формування інноваційного потенціалу країни та створення сприятливого інноваційного клімату шляхом реалізації державних інноваційних проектів та програм. Завдання регіонального рівня збігаються з перерахованими завданнями макрорівня, але передбачають облік регіональних природно-кліматичних, соціально-економічних та інших особливостей. Елементи МСУРР на всіх рівнях разом спрямовані до розвитку виробництва із високою часткою додаткової вартості.

Ефективне функціонування МСУРР визначається системою його забезпечення, що включає нормативно-правове забезпечення; методичне забезпечення; організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення (рис. 3).

Досвід зарубіжних країн у галузі управління інноваційною діяльністю показує, що управління інноваційними процесами в умовах ринку – це управління на основі процесів, що самоорганізуються, при *опосередкованому регулюванні* напрямів їх розвитку [7]. Характерні властивості інноваційних систем галузі, регіону, підприємства дозволяють розглядати їх як такі, що самоорганізуються, що впливають на рівень реалізації своїх функцій через механізм гомеостазу, забезпечуючи динамічну рівновагу національної інноваційної системи в цілому. Відповідно до Г. Хакену [3] під самоорганізацією розуміється «властивість системи набувати просторову, тимчасову чи функціональну структуру без специфічного впливу ззовні». Відповідно до основних положень теорії самоорганізації можна сформулювати і принципи функціонування інноваційних систем, що самоорганізуються (табл. 1).



Рис. 3. Елементи системи забезпечення механізму стратегічного управління регіональним розвитком

Базові принципи функціонування інноваційних систем, що самоорганізуються

Принцип функціонування	Сутнісна характеристика принципу функціонування
Принцип динамічної рівноваги	Виражається у збереженні значень основних параметрів системи, тісно пов'язаних із її ядром. При цьому ступінь пристосування системи до зовнішніх умов висока, реалізація цільової функції найбільш стійка в тому випадку, коли роль ядра виконує набір елементів, що змінюється (змінюється по стадіях інноваційного процесу) (<i>технопарками</i> , вузами, фінансовими установами, підприємствами). До основних параметрів системи відносять дві групи елементів, порушення яких призводить до її руйнування: структурні компоненти, що формують ядро системи, руйнування яких порушує реалізацію функції системи; «приставки», які можна зруйнувати, проте система збереже рівень реалізації цільової функції.
Принцип цілепокладання	Цілі виступають внутрішньою причиною саморозвитку самоорганізованих систем. Реалізація інноваційних проєктів сприяє зростанню інноваційного потенціалу. Джерело саморуху самоорганізованих систем іманентне самим системам, незалежно від зовнішніх впливів (розвиток виробництва з високою часткою додаткової вартості).
Принцип зворотного зв'язку	Є основою самоорганізації системи, оскільки забезпечує цілісність, взаємодію системи із середовищем
Принцип активного відображення навколишнього середовища та саме відображення	Є важливою умовою самоорганізації. Реакції системи визначаються переважно її структурою, внутрішніми зв'язками, а чи не зовнішніми силами і сигналами. Зовнішнє середовище у кращому випадку запускає ланцюг змін у системі.
Принцип активного перетворення довкілля	Реалізується на основі пізнання об'єктивних законів стосовно цілей системи. Реалізація інноваційних стратегій призводить до формування нових продуктів та ринків.

Механізм саморегулювання заснований на дії позитивних та негативних зворотних зв'язків між керованою та керуючою частинами системи. Чим менше регламентовані програма та структура об'єкта управління, тим вища здатність його пристосування до реальних умов. Підкреслимо, що система, що самоорганізується, може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення у своїх параметрах за допомогою негативного зворотного зв'язку, але і збільшуючи бажані стани за допомогою позитивних зворотних зв'язків. Модель із негативним зворотним зв'язком при виході якихось факторів за встановлений діапазон значень змінюється (доповнюється) позитивним зворотним зв'язком, дозволяючи перевести систему у необхідний стан. Підкреслимо, що характерним проявом самоорганізації є властивість автономності, що означає, що реакції системи визначаються головним чином її структурою і внутрішніми особливостями. Результатом дії механізмів самоорганізації є підтримка адаптивності системи, її готовності до змін середовища, а здатність до адаптації виступає головним критерієм управління [5]. Зазначимо, що це повністю співвідноситься із принципом перманентності інновацій підприємств-лідерів, з інновативністю як одним із визначників довгострокового успіху на ринку.

Щодо зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами МСУРР необхідно відзначити наступне. Результатом діяльності суб'єктів господарювання на мікрорівні є їх доходи, за рахунок яких

формується бюджети вищих рівнів. Державна активність в інноваційній сфері обумовлена не лише інтересами суспільного розвитку, а й фіскальним інтересом, оскільки основа діяльності державного апарату залежить від стійкості та платоспроможності суб'єктів господарювання — платників податків, які, у свою чергу, визначаються успішністю реалізації стратегій розвитку, найефективнішими з яких є інноваційні стратегії.

Висновки і пропозиції. З урахуванням вищесказаного, МСУРР, що має комплексний характер і системну орієнтацію, має бути побудований за принципом саморегульованої циклічної або поліциклічної системи зв'язків, здатної підтримувати власне існування за допомогою рухомої спеціалізації, що принципово орієнтована на взаємопов'язані макро-, мезо- та мікрорівні. У цьому особливе значення мають принципи побудови та функціонування самопідтримуваних систем М. Ейгена та Ю.А. Урманцева [2]. МСУРР можна представити у вигляді складної відтворювальної системи приросту додаткової вартості, що самоорганізується. Системоутворюючим середовищем МСУРР виступають такі компоненти: циркулююча в системі речовина та інформація; процес як взаємоперетворення речовин, що має входи та виходи; система зв'язків чи передачі речовини з виходу одного процесу на вхід іншого. Внаслідок об'єднання інноваційних процесів у циклічну систему досягається підвищення ефективності та оптимізація об'єднання стосовно обраного критерію — збільшення економічної додаткової вартості.

Список використаних джерел:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
2. Porter M.E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition, 1980. 397 p.
3. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40
4. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 152–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14
5. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.О. Стратегічне управління розвитком регіону. *Проблеми екологічної біотехнології*. 2010. № 1. С. 26–31. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>
6. Rohatina L.P. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf
7. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.
8. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 22.04.2023).
9. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Стронянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
10. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 22. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/>
11. Вимушена міграція і війна в Україні (24 лютого – 24 березня 2022). Аналітичний центр Cedoss. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vymushena-migracziya-ta-vijna-v-ukrai%CC%88ni.docx-1.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).

References:

1. Chandler A. (1962, 1990) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.
2. Porter M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.
3. Putsenteilo P.R., Zavytii O.P. (2017) Osoblyvosti formuvannya stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu [Features of forming of strategy of management economic development of region]. *Podil'skyi visnyk: sil'ske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [Podil'skiy announcer: agriculture, technique, economy]. Vol. 27. P. 298–308. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40
4. Korytko T.Yu. (2012) Stratehichne planuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of socio-economic development of region]. *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14
5. Zhavoronkova H.V., Zhavoronkov V.O. (2010) Stratehichne upravlinnia roz vytkom rehionu [Strategic management development of region]. *Problemy ekolohichnoi biotekhnologii* [Problems of economic biotechnology], № 1, pp. 26–31. Available at: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>
6. Rohatina L.P. (2018) Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu [A strategic management, his features and role, economic development is in forming of competitive edges of region]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], no. 2, pp. 92–96. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf
7. Schendel D.E., Hatter K.J. (1972) Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding.
8. Iak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [As war will change a regional policy in Ukraine: decentralization, societies, taxes, economy]. Available at: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>
9. Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh viiny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stiikosti: naukovo-analitychne vydannia [An economy of regions of Ukraine is in the conditions of war: risks and directions of providing of firmness: scientifically analytical edition]. Storonianska I.Z. Lviv (Eds.). DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy». 2022. 70 p. (Serii «Problemy rehionalnoho rozvytku»). Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
10. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 22. Analitychna zapyska Tsentru ekonomichnoi stratehii [An economy of Ukraine is in the war-time: operative estimation, April 22]. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/>
11. Vymushena mihratsiia i viina v Ukraini (24 liutoho – 24 bereznia 2022) Analitychnyi tsentr Cedoss [The forced migration and war is in Ukraine (on February, 24 – on March, 24 2022)]. Available at: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vymushena-migracziya-ta-vijna-v-ukrai%CC%88ni.docx-1.pdf>