

УДК 332.146.2:339564

О.О. Дзеніс,

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, м. Харків

О.А. Шестакова,

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, м. Харків

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

O.O. Dzenis,

Ph.D. in Economics, associate Professor of international economy and management of international economic activity department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

O.A. Shestakova,

Ph.D. in Economics, associate Professor of international economy and management of international economic activity department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THEORETICAL BASES OF REGION'S EXPORT POTENTIAL STRATEGY FORMATION

Анотація.

Підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності України вимагає чіткого розуміння процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону, який виступає базисом сучасного розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни. Саме формування ефективної стратегії

розвитку експортного потенціалу підприємств регіону зумовлює проблему пошуку перспективних шляхів розвитку зовнішньої торгівлі.

Вирішення цієї проблеми на регіональному рівні має не тільки економічне, а й політичне значення, оскільки саме сумарний експортний потенціал регіонів визначає становище країни у всесвітньому поділі праці, забезпечує її впливовість у міжнародно-економічних відносинах. Таким чином, формування ефективної стратегії розвитку експортного потенціалу є запорукою забезпечення розвитку продуктивних сил, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та економічної безпеки держави, а отже, невід'ємною складовою розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.

Відповідно до зазначеної проблематики в статті розкрито сутність та надано визначення поняттю «стратегія», розглянуто процес формування стратегії, узагальнено інструментарій вибору стратегії, визначено особливості та проблеми формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону, представлено авторське бачення процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону з розкриттям змісту дій на кожному з етапів.

Summary.

The process of Ukraine international economic activity efficiency improvement requires a clear understanding of the process of forming the region's export potential development strategy. This is the basis for modern development of the country's foreign economic activity. The formation of an effective region's export potential development strategy for enterprises in the region determines the problem of finding promising ways to develop foreign trade.

The solution of this problem at the regional level has not only economic but also political significance, since it is the total export potential of all the regions that determines the country's position in the global division of labor, ensures its influence in international economic relations and has a significant impact on the improvement of its competitive position. Thus, the formation of an effective

strategy of export potential development is the key to productive forces development, increase of domestic enterprises competitiveness and economic security of the state. Therefore, it can be regarded as an integral part of the Ukraine foreign economic activity development.

According to the problem described, in the article the essence and concept of term «strategy» was defined, the process of strategy formation was considered, the tools of strategy choosing were summarized, specifics and problems of region export potential development strategy formation were identified, author's vision of the process of region export potential development strategy formation was presented and content of the actions on each stage was described.

Ключові слова: стратегія, стратегічні альтернативи, формування стратегії, стратегія розвитку, експортний потенціал регіону, конкурентоспроможність.

Key words: strategy, strategic alternatives, formation of the strategy, strategy of development, region export potential, competitiveness.

Стратегічне управління експортним потенціалом регіону є основою його стабільного розвитку та забезпечує стійкість як економічної системи. Зростаюча мінливість зовнішнього середовища вимагає безперервного пошуку ефективних форм, методів та інструментів стратегічного управління на всіх рівнях розвитку експортного потенціалу, зокрема на регіональному. Невід'ємною складовою такого управління є необхідність вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів за рахунок формування стратегій розвитку експортного потенціалу регіону в межах обраного напрямку діяльності й в умовах обмеженості ресурсів, адже саме формування ефективної стратегії розвитку експортного потенціалу регіону, є запорукою загального зовнішньоекономічного розвитку країни. В цьому контексті питання формування ефективної стратегії розвитку експортного потенціалу регіону, як

підгрунття загального зовнішньоекономічного розвитку країни, вбачається на сьогоднішній день напрочуд актуальним.

Серед закордонних та вітчизняних вчених, чії роботи присвячені питанню формування стратегій розвитку, можна виділити наступних: І. Ансофф [1], Дж. Каспарі, П. Каспарі [2], Г. Мінцберг [3], Р.Л. Сімонс [4], О.С. Виханський [5], В. Г. Герасимчук [6], А.В. Гриньов [7], В.Л. Дикань [8], А.О. Длигач, Н.Л. Писаренко [9], З.Є. Шершньова [10].

Незважаючи на вагомий науковий доробок в цій галузі, концептуальні основи процесу формування ефективної стратегії розвитку експортного потенціалу на сьогоднішній день залишаються слабко розробленими, зокрема, на мезорівні – рівні регіону. Так само недостатньо чітко визначеним є склад процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу та зміст його етапів, що спонукає до подальшої розбудови теоретико-методичного базису формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону.

Метою даної статті є розробка теоретико-методичного забезпечення та вдосконалення процесу формування стратегій розвитку експортного потенціалу на рівні регіону, а також уточнення змісту процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону на кожному з етапів.

Задля підвищення ефективності процесу формування стратегії розвитку регіону перш за все необхідно чітко визначитись з понятійним апаратом процесу стратегічного менеджменту основним поняттям якого є «стратегія». На сьогоднішній день це питання залишається відкритим, адже серед вчених-економістів й досі немає єдності щодо визначення самого поняття «стратегія». Погляди на тлумачення й визначення сутності цієї категорії, а, як наслідок, і підходи до формування та вибору оптимальної стратегії розвитку є досить різноманітними.

Класичним визначенням стратегії є мистецтво розгортання військ у бою [11, с. 43]. Більш влучне визначення стратегії надав Г. Жоміні, стратегія – це мистецтво вести війну за картою, мистецтво охоплювати весь театр військових дій [12, с. 43].

В свою чергу, всесвітньо визнаний класик менеджменту Г. Мінцберг розкриває сутність стратегії крізь комбінацію п'яти компонентів (так звані «5 П»), яка наочно представлена на рисунку 1.1 [3, с. 21- 22].

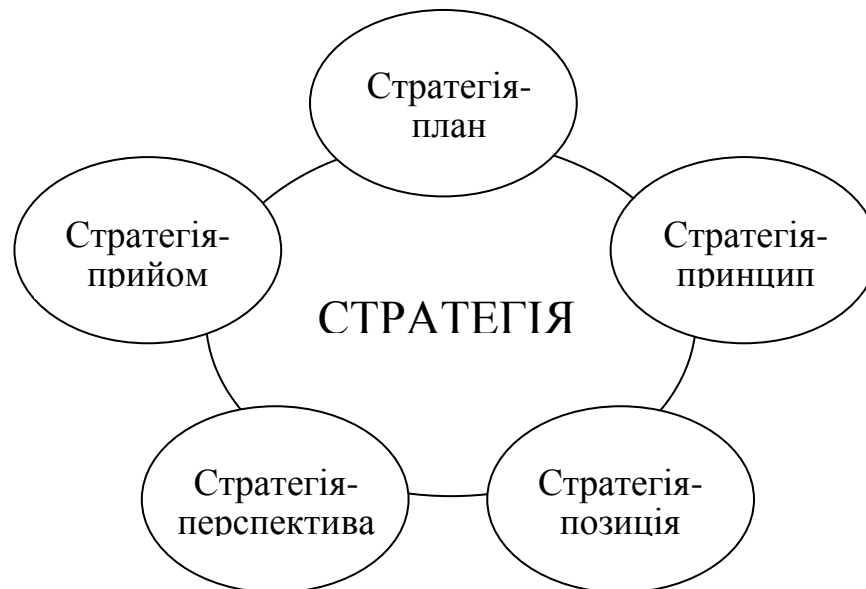


Рис. 1.1. Ключові визначення стратегії за Г. Мінцбергом

Представлені на рисунку 1.1 складові трактуються наступним чином:

стратегія-план передбачає напрямок керування, орієнтир або ціль розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;

стратегія-принцип – це дотримання певної поведінкової моделі;

стратегія-позиція спрямована на з'ясування позиції, що займає організація у зовнішньому середовищі, а також у співвідношенні щодо своїх основних конкурентів;

стратегію-перспективу розуміють як «теорію бізнесу» певної організації;

стратегія-прийом – свого роду маневр, який застосовують з метою обійти конкурентів.

Науковці американського походження М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі трактують стратегію як комплексний всебічний детальний план дій, покликаний забезпечити досягнення як стратегічних цілей, так і виконання місії в цілому [13, с. 231].

Фундатор концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф визначає стратегію як комплекс правил для прийняття рішень, якими організація керується в процесі своєї діяльності, та виділяє наступні характерні для неї риси:

по-перше, він зазначає, що процедура розроблення стратегії ніколи не закінчується якоюсь моментальною дією. Частіше за все, вона завершується визначенням ключових напрямків розвитку, дотримання яких дасть змогу посилити позиції фірми та забезпечить її зростання;

по-друге, сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях та відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;

по-третє, потреба в стратегії відпадає відразу, як тільки реальний хід розвитку подій приводить організацію до бажаних обставин;

по-четверте, в ході формулювання стратегії не можливо передбачити всі можливості, які відкриються в процесі розробки проекту конкретних заходів. Тож доводиться користуватися узагальненою, неповною й досить неточною інформацією щодо існуючих стратегічних альтернатив;

нарешті, як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії вбачається сумнівним за відсутності налагодженого зворотного зв'язку [14, с. 8].

Узагальнюючи все зазначене вище, стратегію, в загальному розумінні, можна визначити як модель поведінки, комплекс дій, принципів, правил та прийомів, за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку організації, регіону або країни. В свою чергу, стратегія економічного розвитку регіону відображає головний напрям господарської діяльності, вказує на можливі шляхи та пріоритети у досягненні стратегічної мети. Стратегію ж розвитку експортного потенціалу регіону можна визначити як набір дій, норм

та правил, спрямованих на розвиток галузей регіону, продукція яких є найбільш конкурентоспроможною на зовнішньому ринку задля досягнення стратегічних цілей області.

Головною метою процесу формування конкретної стратегії є, вибір такої стратегічної альтернативи, яка б забезпечила підвищення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Формування стратегії – це тривалий та складний процес, головним завданням якого є вибір одного або декількох варіантів з посеред множини існуючих стратегічних альтернатив. Основні етапи процесу розробки та реалізації стратегії представлені на рисунку 1.2 [15, с. 75].

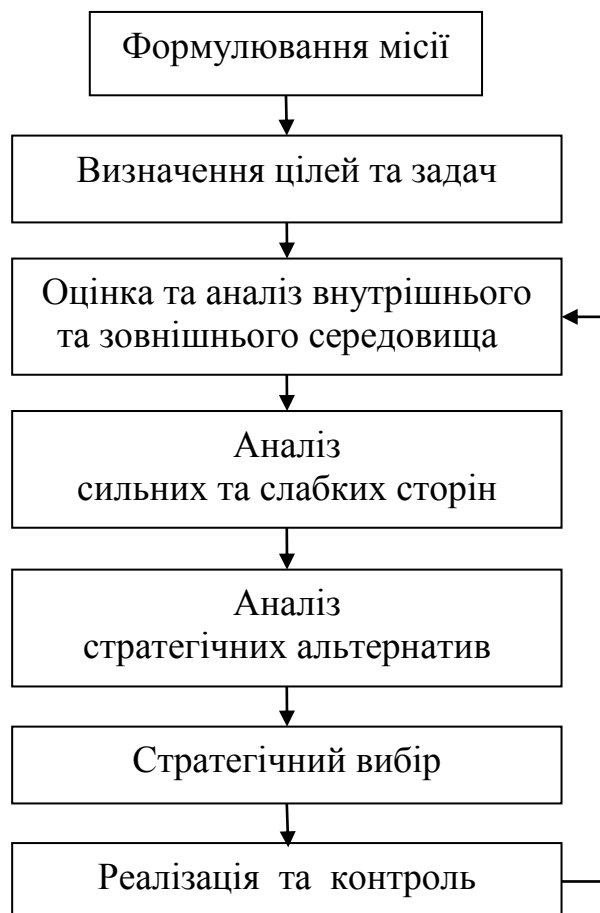


Рис. 1.2. Процес формування стратегії

У загальному розумінні, для процесу формування відповідної стратегії розвитку характерними є наступні етапи: визначення цілей розвитку;

оцінювання різниці між поточною позицією і наміченими цілями; формування набору потенційних стратегій / стратегічних альтернатив розвитку; проведення аналізу та порівняння запропонованих стратегічних альтернатив; вибір найбільш ефективної та підходящої встановленим критеріям стратегії.

Під стратегічними альтернативами розуміють набір різних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей в межах обраного стратегічного напрямку і обмеженості ресурсів. Альтернативність – найважливіша характеристика процесу формування стратегії, пов'язана з необхідністю вести постійний стратегічний вибір. Основними ж елементами цього вибору є місія і цілі, стратегії, стратегічні завдання, програми, ресурси і способи їхнього розподілу.

Вітчизняними та зарубіжними школами стратегічного планування за довгі роки роботи було вироблено певний інструментарій розробки стратегій та стратегічних альтернатив. Досить поширеним є використання матричних методів, таких як матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця McKinsey, модель Shell/DPM та інші.

Найбільш прийнятним інструментом для розробки стратегічних альтернатив розвитку регіону є SWOT-аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього. В ході проведення SWOT-аналізу, розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують для вибору відповідної стратегії. Перевагами такого аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на процес стратегічного планування, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

В свою чергу, GIZ International Services, за підтримки Європейського союзу, розробили консультативний проект методології планування регіонального розвитку в Україні. Спеціалісти зосереджують увагу на тому, що планування регіонального розвитку починається з розробки стратегічного плану, етапи якого представлені на рисунку 1.4 [16].

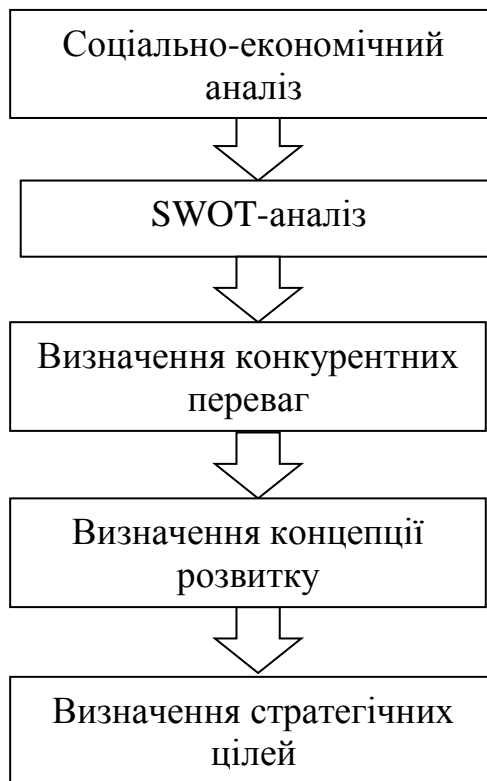


Рис. 1.4. Основні етапи стратегічного планування

Соціально-економічний аналіз охоплює всі важливі аспекти діяльності і розвитку області. Адекватний соціально-економічний аналіз дозволяє краще зрозуміти актуальний стан та тенденції розвитку області. Цей аналіз створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін в регіоні, а також для прийняття обґрунтованих рішень щодо регіонального розвитку.

Соціально-економічний аналіз є важливим з ряду причин:

по-перше, через те, що його проведення сприяє генерації основних висновків, які необхідні для подальшого планування;

по-друге, це допомагає виявити заходи, які були вжиті раніше та є актуальними сьогодні, а також змінити або попередити небажані тенденції розвитку регіону;

по-третє, соціально-економічний аналіз є основою для моніторингу процесу реалізації стратегії.

Як вже зазначалося вище, SWOT-аналіз є ефективним методом виявлення сильних і слабих сторін ендегенного середовища регіону та розпізнавання

можливостей і загроз екзогенного середовища. SWOT-аналіз дає змогу зрозуміти, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, максимально ефективно використовуючи зовнішні можливості.

Конкурентні переваги є ключовими факторами конкурентоспроможності регіону, які можна визначити як специфічні можливості, що дають змогу підвищувати привабливість цього регіону серед інших.

Питанню вивчення такого явища як конкурентоспроможність на регіональному рівні приділено набагато менше уваги, аніж на рівні підприємства, не зважаючи на те, що саме підвищення конкурентоспроможності регіонів країни досить часто визначається як одна з пріоритетних цілей економічної політики розвитку. Загальновизнаною є думка, що підвищення економічної ефективності та продуктивності регіону є запорукою високого рівня його конкурентоспроможності.

Регіональна конкурентоспроможність визначається як здатність виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків за умови збереження високих і стійких рівнів доходів, тобто здатність регіонів в умовах зовнішньої конкуренції забезпечувати відносно високий рівень зайнятості і доходів населення.

Таким чином, конкурентоспроможність експортного потенціалу області можна визначити як здатність регіональної економіки оптимізувати власні внутрішні ресурси, щоб конкурувати на зовнішньому ринку.

На етапі визначення концепції розвитку припиняється аналіз ситуації та починається формулювання цілей, яких бажає досягти область в своєму стратегічному розвитку. На цьому етапі формується бажана картина майбутнього розвитку з урахуванням аналізу критичних проблем розвитку регіону. На основі окреслених стратегічних напрямів та загальної концепції розвитку формуються стратегічні цілі. Стратегічні цілі визначають стратегічні напрямки та обумовлюють кінцеві результати, які мають бути досягнуті.

Сформовані стратегічні цілі, задля підвищення вірогідності та ефективності їх досягнення, повинні бути узгоджені як вертикально, так і

горизонтально. Питання узгодження стратегічних цілей є досить важливим, адже регіональна стратегія розвитку повинна вкладатися у загальну систему планування розвитку України і ні в якому разі не має суперечити їй, що позитивно сприятиме узгодженому розвитку країни. Для цього регіональні плани розвитку повинні відповідати національним пріоритетам, представляючи свого роду плани реалізації цих пріоритетів.

Узгодження регіональних і національних пріоритетів сприяє більш ефективному використанню коштів, виділених на розвиток країни та кожної області, уникаючи дублювання суперечностей і підвищуючи синергетичний ефект, що є результатом спільного інтегрованого підходу до розвитку.

Підсумовуючи всі викладені вище аспекти формування стратегічних альтернатив та на основі проведеного аналізу можна зробити висновок про важливість включення наступних етапів в процес формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону (рис. 1.5)

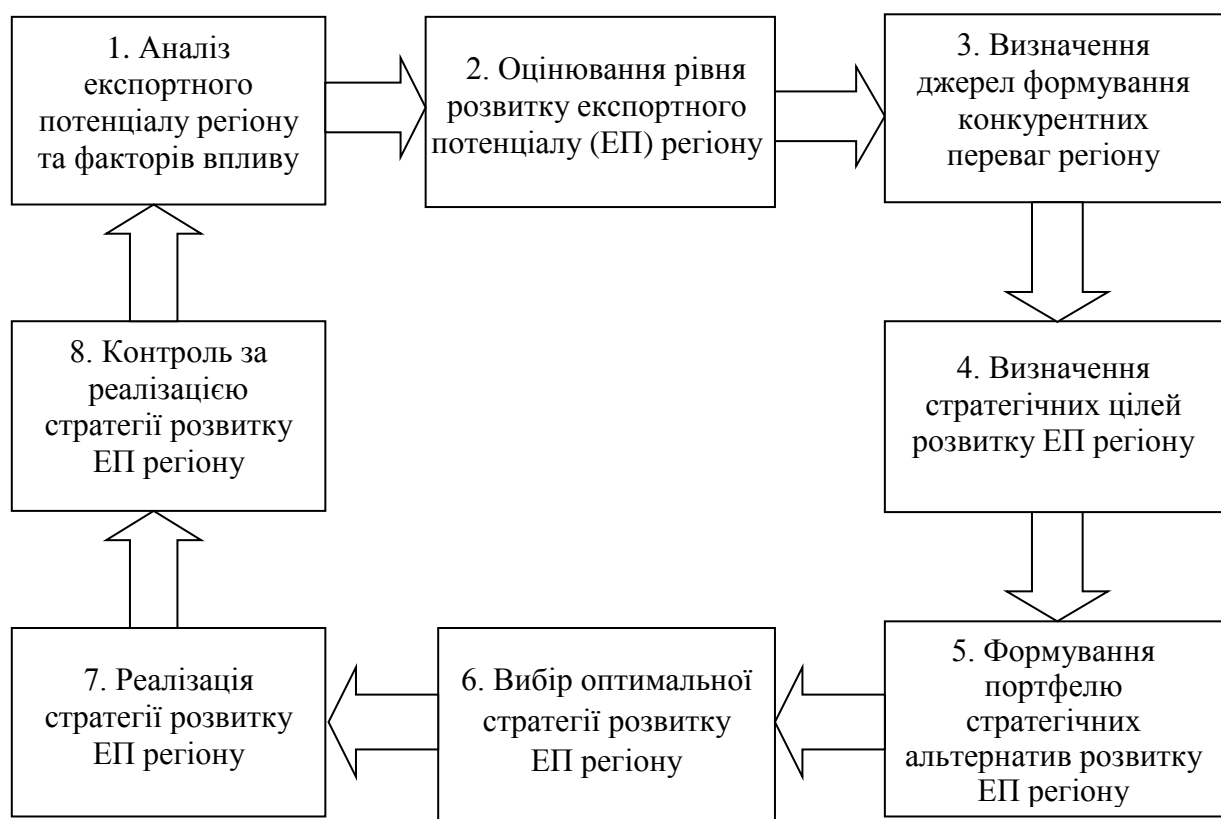


Рис. 1.5. Процес формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону [розроблено авторами]

Згідно до рисунку 1.5, процес формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону передбачає наступні дії на кожному з етапів:

на стадії проведення аналізу експортного потенціалу регіону та визначення факторів впливу на нього здійснюється ретельне дослідження складових, що формують експортний потенціал регіону, а також факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на експортний потенціал регіону. Цей етап є підґрунтям для подальшої реалізації процесу оцінювання рівня розвитку експортного потенціалу регіону, а також формування інформаційної бази щодо джерел його конкурентних переваг з одного боку та слабких сторін і можливих загроз розвитку з іншого;

оцінювання рівня розвитку експортного потенціалу регіону є наступним етапом процесу пізнання і має на меті визначення кількісних та якісних характеристик експортного потенціалу регіону, а також загального рівня його розвитку, задля подальшого співставлення цих результатів з результатами інших періодів або результатами інших регіонів та формування відповідних висновків щодо актуальності діючих методів регулювання та розвитку експортної діяльності регіону;

визначення джерел формування конкурентних переваг регіону є етапом, де окреслюються ключові аспекти та передумови здійснення експортної діяльності регіону в такий спосіб, що забезпечить можливість найбільш ефективної реалізації експортного продукту / послуг закордоном;

під час визначення стратегічних цілей розвитку експортного потенціалу регіону формується бачення щодо бажаного структурного складу експортного потенціалу регіону та питомої ваги кожної з його складових частин, планових показників-індикаторів рівня розвитку експортного потенціалу регіону, а також конкретизується загальна концепція розвитку експортної діяльності регіону, а саме потенційної ролі регіону в структурі експорту країни, бажаної позиції на міжнародному ринку тощо;

формування портфелю стратегічних альтернатив розвитку експортного потенціалу регіону передбачає розробку декількох можливих стратегій на

основі попередньо проведеного аналізу та оцінки експортного потенціалу регіону, а також результатів визначення його сильних сторін, що є підґрунтям формування конкурентних переваг регіону й слабких сторін і можливих загроз його розвитку та подальше співставлення цих результатів із зазначеними цілями розвитку;

на підставі зіставлення цілей та результатів аналізу і оцінки обирається найбільш відповідна зі стратегічних альтернатив розвитку регіону.

Варто зазначити, що на цьому процес розробки стратегії розвитку експортного потенціалу регіону не закінчується, адже підвищенню ефективності його управління безумовно сприяє постійний контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку, безперервна діагностика стану, виявлення, прогнозування та своєчасне усунення проблем розвитку, а також мінімізація впливу негативних факторів.

Таким чином, в умовах «нерівноважного стану» розвитку експортного потенціалу України, зумовленого як факторами екзогенного характеру, так і ендогенними чинникам, та, зокрема, відсутністю чітких стратегій розвитку експортного потенціалу, особливої важливості набуває питання формування ефективних стратегій розвитку експортних потенціалів регіонів, як складових елементів експортного потенціалу країни.

Розуміння теоретичних засад процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу регіону та зваженість рішень щодо вибору оптимальних стратегій розвитку експортного потенціалу регіонів дають змогу, перш за все, підвищити практичну ефективність стратегічного управління як на місцях, так і в країні в цілому, з максимальною користю використовувати наявний експортний потенціал цих регіонів, досягти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності України, рівня її міжнародної конкурентоспроможності та загального економічного зростання.

Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф Игорь ; [пер. с англ.] /

– М. : Прогресс, 1989. – 519 с.

2. John A. Caspari. Management dynamics: merging constraints accounting to drive improvement / John A. Caspari, Pamela Caspari. – Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2004. – 328 p.

3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по делям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; Под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.

4. Robert L. Simons. Seven strategy questions: a simple approach for better execution / Robert L. Simons. – Boston, MA. : Harvard Business Review Press, 2010. – 210 p.

5. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2006. – 293 с.

6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

7. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 304 с.

8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / [В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

9. Писаренко Н.Л. Стратегическое управление / Н.Л. Писаренко, А.А. Длигач. – СПб. : Питер, 2008. – 327 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна проблема розвитку / О.В. Коваленко, В.І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 1(55). – С. 43 – 46.

12. Жомини Г. Стратегия и тактика в военном искусстве / Г. Жомини. – М. : ИД Центрполиграф, 2011. – 540 с.

13. Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури]. – М. :

Дело, 1997. – 704 с.

14. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

15. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д, 2005. – 400 с.

16. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskyi_UA.pdf.

References.

1. Ansoff , I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Progress, Moscow, Russia.

2. Caspari, J.A. and Caspari, P. (2004), *Management dynamics: merging constraints accounting to drive improvement*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.

3. Mintsberg, G. Alstrend, B. and Lempel, Dzh. (2002), *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: excursion in the wilds of management strategies], Piter Publ., Saint Petersburg, Russia.

4. Simons, R.L. (2010), *Seven strategy questions: a simple approach for better execution*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.

5. Vihanskiy, O.S. (2006), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomist, Moscow, Russia.

6. Herasymchuk, V.H. (2000), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: hrafichne modeliuвання* [Strategic management: graphic design], KNEU, Kiev, Ukraine.

7. Hrynov, A.V. (2003), *Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontsepsiia, metodolohiia, stratehichne upravlinnia* [Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management] INZhEK,

Kharkiv, Ukraine.

8. Dykan, V.L. Zubenko, V.O. Makovoz, O.V. Tokmakova, I.V. and Shramenko, O.V. (2013), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Pisarenko, N. L. and Dligach A.A. (2008), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Piter Publ., Saint Petersburg, Russia.

10. Shershnova, Z.Ie. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], 2nd ed, KNEU, Kiev, Ukraine.

11. Kovalenko, O.V. and Kalyta, V.I. (2016), “The strategy of the company as a general problem of development”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1(55), pp. 43 – 46.

12. Zhomini, H. (2011), *Stratehiia i taktika v voennom iskusstve* [Strategy and tactics in the art of war], Tsenterpolihraf, Moscow, Russia.

13. Meskon, M. Albert, M. and Hedouri, F. (1997), *Osnovyi menedzhmenta* [The Bases of Management], Delo, Moscow, Russia.

14. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy], Piter Publ., Saint Petersburg, Russia.

15. Lyubanova, T.P. Myasoedova, L.V. and Oleynikova, Yu.A. (2005), *Strategicheskoe planirovanie na predpriyatii* [Strategic planning of the enterprise] IKTs «MarT», Rostov n/D, Russia.

16. Metodolohiia planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini: instrument dlia rozrobky stratehii rehionalnoho rozvytku i planiv yikh realizatsii, available at:

http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskyi_UA.pdf.