

14. Kovalov, O.I. (2016). *Teoretyko-metodolohichni zasady reformuvannya zemel'nykh vidnosyn ta rozvytku sil'skykh terytoriy v Ukraini*. [Theoretical and methodological principles of land reform and rural development in Ukraine]. *Effective Economics*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4843> (In Ukr.).
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2002). *Zemelnyy kodeks Ukrainy* [Land Code of Ukraine], October 25, 2001. No. 2768-III Vid. Horseback riding. Council of Ukraine. 3–4: p. 27. (In Ukr.).
16. Kovaliv, O.I. (2019). *Povnotsinna instytualizatsiya konstytutsiynykh norm (st. 13, 14, 41) — yak zaporuka realizatsiyi derzhavnoyi antykoruptsiynoyi polityky*. [Full institutionalization of constitutional norms (Articles 13, 14, 41) — as a pledge for the implementation of state anti-corruption policy] materials of IV International. Research Practice Conf. (Kyiv, Dec 12 Implementation of the State Anti-Corruption Policy in the International Dimension of Ed. Kyiv, Nat. Acad. inside. Cases, 2019: 99–102. (In Ukr.).
17. *Rentni vidnosyny v systemi modernizatsiyi natsionalnoho hospodarstva* (2007), [Rental relations in the system of modernization of the national economy] NAS of Ukraine, Council for Product Study. Ukrainian forces; ed. B.M. Danilyshyn. Kyiv: 518 (In Ukr.).

#### Author

**Kovaliv Oleksander Ivanovych** — Doctor of Economics Sciences, Senior Researcher, Honored Agricultural Worker of Ukraine, Head of the Department of Environmental Economics in the Agrosphere, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS (Ukraine, 03143, Kyiv, 12 Metrologichna St.; [okovaliv@ukr.net](mailto:okovaliv@ukr.net)).

УДК 338.43

<https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2019.199083>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Т.М. МИКИТИН**

кандидат технічних наук, доцент

**Рівненський державний гуманітарний університет  
(Україна, м. Рівне; e-mail: [TAPAS\\_M@ukr.net](mailto:TAPAS_M@ukr.net))**

В Україні станом на 01.01.2020 р. створено 52 Національні природні парки, які у своїй роботі керуються «Проектом організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів», який розробляється на основі Наказу Міністерства охорони навколишнього природного середовища України. У цьому документі вказано, що «Основними завданнями Проекту організації території є: визначення стратегії розвитку парку на десять років», а також «визначення відповідно до стратегії та на її виконання конкретних ефективних заходів з розвитку парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів та об'єктів на п'ять років». Вперше до управління природоохоронними територіями застосовуються поняття стратегія, план реалізації стратегії. Аналіз роботи національних природних парків вказує на те, що парки, при обмежених фінансових ресурсах, мають вибрати для себе перспективні напрями і чітко рухатись для досягнення поставленої мети. Розглянуто основні положення стратегічного планування з урахуванням специфіки об'єкта планування — національного природного парку. Запропоновано алгоритми розробки стратегії розвитку національного природного парку з урахуванням концепції збалансованого розвитку. Розробка Проекту організації національного природного парку, в основі якого використаний стратегічний підхід, допоможе адміністрації парку, стейкхолдерам сконцентрувати свої зусилля на певних напрямках, що, своєю чергою сприятиме збереженню об'єктів природно-заповідного фонду, поліпшить доступність туристів, природолюбів до надбань парку, поліпшить матеріально-технічний стан парку та забезпеченість фінансовими ресурсами.

**Ключові слова:** національний природний парк, стратегія, місія організації, стратегічні цілі, стратегічне управління, план реалізації стратегії.

**Постановка проблеми.** Відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд України» (ст. 20–22) національні природні парки (НПП) є природоохоронними, ре-

креаційними, культурно-освітніми, науково-дослідними установами загальнодержавного значення [1]. В Україні перший національний природний парк (Карпатський) створений на

території Івано-Франківської області в 1980 р. на площі 50300 га. До 1993 року мережа національних парків у нашій країні збільшувалася дуже повільно. Їх було тільки три: Карпатський (1980 р.), Шацький (1983 р.), Синевирівський (1989 р.). З 1993 р. до 2006 року включно створено ще чотирнадцять НПП. На сьогодні маємо 52 національні природні парки. Основним документом, яким керуються парки у своїй роботі є Проект організації території національного природного парку. Його розробка чітко регламентована нормативними актами. У них, зокрема рекомендується розробляти стратегію розвитку національного природного парку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «стратегія» вживається у світовій науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Перші визначення основних положень стратегічного управління дали А. Чандлер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг, Дж. Б. Куін, І. Ансофф, Б. Карлоф, А. Мескон, В. Беседін, Б. Данилишин, М. Долішний, В. Кравченко, С. Чистов, Л. Швайка. У своїх роботах науковці зосередили увагу на використанні цих положень у роботі комерційних установ, для яких питання розробки стратегії розвитку є дуже актуальним.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас слід зазначити, що автори не приділяють належної уваги використанню стратегічних підходів до розвитку території. У літературі переважно розглядається питання розробки теоретичних положень та методичних рекомендацій стосовно розробки стратегій розвитку регіонів. Тобто йдеться про регіональний розвиток. Конкретних напрацювань з питання розвитку національного природного парку недостатньо.

**Метою статті** є розробка теоретичних та методологічних положень щодо використання стратегічних підходів при плануванні розвитку території національних природних парків.

**Матеріали та методи досліджень.** Для обґрунтування вибору стратегії розвитку території Національного природного парку на засадах збалансованості розвитку застосовувався метод матричного аналізу. З метою запобігання впровадженню складних методів оцінки екологічних ризиків від нераціонального використання природних ресурсів пропонується для визначення ймовірності виникнення останніх використовувати бінарний метод ухвалення управлінських рішень.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Національні природні парки у своїй роботі керуються «Проектом організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів», який

розробляється на основі Наказу Міністерства охорони навколишнього природного середовища України 06.07.2005 № 245 (у редакції наказу Міністерства екології та природних ресурсів України від 21.08.2014 № 273) [2]. У «Положенні про Проект організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів» його новій редакції від 2014 р. чітко визначено основне завдання Проекту (п. 1.6.) — розробка стратегії розвитку національного природного парку. У табл. 1 подано визначення терміну стратегія.

Як бачимо, термін стратегія переважно застосовували до організацій (фірм), які виявляли інтерес до питань планування та свого розвитку. Із перелічених визначень можна зробити висновок, що стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Важливим для стратегії є довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми — забезпечення впровадження інновацій та змін в організації через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Останнім часом в Україні все більшу увагу приділяють розвитку регіонів, тому актуальним стає стратегічне управління територією регіону. Так, Л.П. Рогатіна визначає стратегічне управління економічним розвитком регіону як вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [11].

Г.В. Жаворонкова і В.О. Жаворонков наводять [12] таке визначення стратегічного управління регіоном «Стратегічне управління є особливий вид управління, що зосереджується на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття «силового» поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі».

На нашу думку, з урахуванням вищеведеного стратегічне управління Національними природними парками це особливий вид управління, що зосереджується на ключових

## Визначення поняття стратегія

№	Автор	
1	А. Чандлер	Стратегія — встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також наряду дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей
2	К. Ендрюс	Стратегія — цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості
3	Г. Мінцберг	5P — plan (план) — свідомо вибрана послідовність дій; ploy(хитрість) — «маневр» з метою обійти конкурента; position (позиція) — місцезнаходження в середовищі; perspective (світогляд) — особистий спосіб світосприйняття; preference (перевага) — створення конкурентної переваги
4	Дж. Б. Куїн	Стратегія — це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів
5	І. Ансофф	Стратегія — набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності
6	Б. Карлоф	Стратегія — узагальнена модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
7	А. Мескон	Стратегія — комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
8	С. Чистов	Стратегія — це детальний, усебічний комплексний план, спрямований втілення місії організації (держави)
9	Л. Швайка	Стратегія — це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату

Джерело: сформовано автором за даними [3–10].

питаннях виконання місії організації, орієнтується на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття парком провідного місця у збереженні природних ландшафтів та об'єктів природно-заповідного фонду, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління зумовлено формуванням основних цільових настанов організації. Виділяють три основних рівня формування цілей будь-якого суб'єкта управління:

1) вибір місії організації, тобто чітко вираженої причини її існування, кінцевого завдання територіального утворення (місія організації

є точкою відліку за аналізу альтернативних управлінських рішень);

2) формування на основі місії стратегічних цілей (довгострокових, середньострокових, короткострокових), які є критеріями для всього подальшого процесу ухвалення рішень;

3) розроблення тактичних завдань, що забезпечують досягнення стратегічної мети.

Місія — головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує її статус та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії має охоплювати:

• цілі та завдання організації з погляду її основних послуг та виробів, ринків та тех-

нологій (якою підприємницькою діяльністю займається організація);

- робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища організації, цінності організації;

- культура організації, робочий клімат у її середині, якого типу людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Відповідно до вищевикладеного, місія організації відображає інтереси організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів суспільства. Місія Національних природних парків визначається на основі особливостей конкретного парку, характеристик об'єктів природно-заповідного фонду парку та природних ландшафтів на його території.

Правильно сформульована та обґрунтована місія має реальну цінність для діяльності організації, оскільки вона:

- 1) формує погляди керівництва щодо довгострокових планів організації;

- 2) знижує ризик недалекоглядного управління та ухвалення необґрунтованих рішень;

- 3) висловлює цілі організації та слугує стимулом до сумлінного виконання роботи працівниками;

- 4) допомагає колективу організації сформулювати завдання, цілі та прагнення поєднувати основну політику підрозділу із напрямком розвитку всієї організації;

- 5) полегшує підготовку організації до майбутнього.

Цілі організації. Відповідно до визначення менеджменту всі зусилля організації мають спрямовуватися на досягнення цілей фірми. Відомий філософ Конфуцій казав «Якщо ви чітко не знаєте куди хочете потрапити — скоріше за все ви опинитеся не в тому місці, де хотілося б бути». Той, хто хоче досягти мети, має її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне лише професійному керівникові. Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього наступного процесу ухвалення управлінських рішень. На нашу думку важливо, щоб у Національних природних парках визначення місії організації, розробка цілей відбувалась публічно, як працівниками організації, так і стейкхолдерами, природолюбцями, мешканцями населених пунктів, які знаходяться на території національного природного парку. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації.

При формулюванні системи цілей слід дотримуватись загальноприйнятих правил. Тобто цілі мають:

- 1) бути конкретними, результати їх здійснення мають вимірюватись;

- 2) мати чітко визначений горизонт планування;

- 3) бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації, або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків;

- 4) цілі повинні бути побудовані на принципах взаємного доповнення.

Слід відзначити, що становлення методологічних засад стратегічного планування в Україні відбувалося на базі запозичення закордонного досвіду, який вітчизняні дослідники запозичували у закордонних експертів в рамках реалізації проектів міжнародної технічної допомоги. Результати опрацювання та узагальнення світової практики зі стратегічного планування з урахуванням деяких особливостей цього процесу в Україні за часів реалізації різних проектів знайшли своє відображення у відповідних практичних посібниках. Найвідомішими проектами партнерства нашої держави із зарубіжними країнами, що були реалізовані в Україні, є такі:

- проєкт партнерства Канада — Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджувався Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фондом міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку [13];

- проєкт «Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні», що фінансувався Міністерством закордонних справ Великої Британії через «Global Opportunity Fund» [14];

- проєкт «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (USAID ЛІНК), за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку [15].

Канадські експерти виконання робіт з розробки стратегії розвитку території у більш загальному вигляді описують всього чотири етапи: стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація стратегії [13, с. 30]. Докладніше модель стратегічного планування розвитку регіону представлена цими самими дослідниками у вигляді вже шести етапів. На думку експертів, не має закріпленої універсальної послідовності виконання робіт з розробки стратегії, оскільки деякі з них можна втілювати паралельно.

Британські експерти розглядають 7 етапів стратегічного планування в регіоні: загальний огляд; аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону; SWOT-аналіз; стра-

тегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети); стратегічний план (цілі, програми, проекти); моніторинг та оцінювання реалізації регіональної стратегії розвитку; аналіз ефективності й результативності, коригування цілей і методів їхнього досягнення [14, с. 45].

Найпоширенішою у світовій практиці методикою стратегічного планування, яка знайшла своє застосування в Україні на початкових етапах його запровадження на рівні регіонів, передбачено такі 6 основних кроків: підготовка до планування; формулювання бачення майбутнього; оцінювання ситуації, SWOT-аналіз та А-В-С аналіз; формулювання і вибір стратегічних цілей; підготовка плану дій та заходів; впровадження, а також моніторинг та оцінювання реалізації стратегії [16, с. 11–12].

Для стратегічного планування розвитку території національного природного парку вважаємо за доцільне обрати такі 6 основних стадій:

- 1) Збір даних;
- 2) Визначення пріоритетів та проблем;
- 3) Визначення стратегії розвитку парку на десять років;
- 4) Розроблення п'ятирічного плану заходів;
- 5) Узагальнення засобів та ресурсів, необхідних для виконання Проекту організації території;
- 6) Підготовка вступної частини та додатків, відповідно до яких виконується комплекс робіт.

**Висновки.** 1) Запропоновано підхід до визначення місії, стратегічних цілей національних природних парків. 2) Органи влади, поступово переходять на 7-річне стратегічне планування із розробкою 3-річних планів реалізації стратегії. Так, Стратегії розвитку областей уже розроблені на 2021–2027 рр. Тому є сенс у тому щоб стратегію розвитку національного природного парку розробляти на 7-річний термін. Це європейська традиція. 3) Важливо до розробки стратегії розвитку парку залучати більш широке коло стейкхолдерів. До них зараховано представників територіальних громад, на території яких розміщений парк, природолюби, краєзнавці, бізнес, який орієнтований на забезпечення рекреаційних потреб відвідувачів парку. 4) У Проекті організації парків велику увагу приділяють проведенню функціонального зонування території парку — виокремлення заповідної зони, зони регульованої рекреації, зони стаціонарної рекреації та господарської зони, встановлення територіально диференційованого режиму охорони, використання та відтворення його природних комплексів, біологічного і ландшафтного різноманіття, історико-культурних комплексів та об'єктів. Очевидно що після створення національного природного парку це питання є основним. Однак згодом, коли ці зони визначені, основою для Проекту організації парку стане його стратегія розвитку, тобто визначення пріоритетів розвитку, концентрація зусиль на їх реалізації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16. 06.1992. Відомості Верховної Ради. 1992. № 34. С. 502.
2. Про Проект організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів: Положення. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України 06.07.2005 № 245 (у редакції наказу Міністерства екології та природних ресурсів України від 21.08.2014 № 273) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0831-05>
3. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ., 2009. 440 с.
4. Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж.Б. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. Серия: Теория и практика менеджмента — Питер 2001. 688 с.
5. Chandler, Alfred D., Jr. «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise». Cambridge, The M.I.T. Press, 1962. Pp.
6. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. — Москва: Экономика, 1991. 239 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва., 1989. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
8. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 236 с.
9. Чистов С.М., Никифоров А.С., Т.Ф. Куценко та ін. Державне регулювання економіки: навч. посібн. Київ: Вид-во КНЕУ, 2000. 316 с.
10. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 435 с.
11. Рогатина Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. № 2/2018. С. 92–96.
12. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.О. Стратегічне управління розвитком регіону. Науковий вісник

- Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм. 2010. Т. 1. № 1. С. 25–30.
13. Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г. та інш. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник: [за ред. І. Санжаровського]. Київ: «К.І.С.», 2008. 214 с.
  14. Берданова О., Вакулєнко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навчальний посібник. — Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
  15. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [Проект USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність]. Київ, 2012. 183 с.
  16. Лєх І.І., Могильний С.А., Назаренко В.В. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади. за ред. І.М. Санжаровського. Київ: «К.І.С.», 2008. 96 с.

#### Інформація про автора

**Микитин Тарас Миронович** — кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Рівненський державний гуманітарний університет (Україна, 02300, м. Рівне, вул. С. Бандери, 12; e-mail: TAPAC\_M@ukr.net ).

Т.М. Mykytyn  
Candidate of Technical Sciences  
Associate Professor  
Rivne State Humanities University  
(Ukraine, Rivne; e-mail: TAPAC\_M@ukr.net)

#### STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT OF NATIONAL NATURAL PARKS: A THEORETICAL ASPECT

*In Ukraine as of 01.01.2020. 52 National Nature Parks were created, which in their work are guided by the «Project of the organization of the territory of the national natural park, protection, reproduction and recreational use of its natural complexes and objects», which is developed on the basis of the Decree of the Ministry of Environmental Protection of Ukraine. This document states that «The main objectives of the Territorial Organization Project are: to define a strategy for the development of the park for ten years», as well as «to determine in accordance with the strategy and to implement concrete effective measures for the development of the park, protection, recreation and recreational use of its natural complexes and facilities for five years». «For the first time, the concept of strategy, the plan of strategy implementation, is applied to the management of nature protection areas.*

*The analysis of the work of national nature parks indicates that, with limited financial resources, the parks should choose promising directions and clearly move in order to achieve this goal. The basic provisions of strategic planning are considered, taking into account the specificity of the planning object — the national nature park. Algorithms for developing a strategy for the development of a national nature park are proposed, taking into account the concept of balanced development.*

*The development of the National Nature Park Organization Project, which uses a strategic approach to help the park administration, focus on stakeholders in certain areas, which in turn will help to preserve the objects of the nature reserve fund, improve the accessibility of tourists, natural resources to the park's assets, improve materially — technical condition of the park and availability of financial resources.*

**Keywords:** national nature park, strategy, organization's mission, strategic goals, strategic management, strategy implementation plan.

#### REFERENCES

1. Pro pryrodno-zapovidnyi fond Ukrainy: Zakon Ukrainy, 16 chervnia 1992 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 1992; № 34: 502. ( In Ukr.).
2. Pro Proekt orhanizatsii terytorii natsionalnogo pryrodnoho parku, okhorony, vidtvorennia ta rekreatsiinoho vykorystannia yoho pryrodnykh kompleksiv i obiektiv: Polozhennia. Nakaz Ministerstva okhorony navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha Ukrainy 06.07.2005№245 (u redaktsii nakazu Ministerstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy vid 21.08.2014 № 273). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0831-05>. ( In Ukr.).
3. Dovhan L.Ie, Karakai Yu.V., Artemenko L.P. ( 2009). Stratehichne upravlinnia: navch. posibn. — Kyiv: Tsentр navch. lit-ry: 440 s. (In Ukr.).
4. Myntsberh H., Hoshal S., Kuynn Dzh.B. (2001). *Stratehicheskyi protsess. Kontseptsyy. Problemy. Reshenyia*. Pyter.: Seryia: Teoryia y praktyka menedzhmenta. 688 s. (In Ukr.).

5. Chandler, Alfred D., Jr. «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise».
6. Karloff B. (1991). Delovaia stratehiya: per. s anhl. B. Karloff. M.: Yzd-vo «Экономика». 239 s. (In Russ.).
7. Ansoff Y. (1989). Stratehicheskoe upravlenye. M. Retrieved from: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (In Russ.).
8. Porter M. (1998). Stratehiia konkurentsii : per. z anhl. M. Porter. — K. : Vyd-vo «Osnovy» — 236 s. (In Russ.).
9. Chystov S.M (2000). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: navch. posibn. S.M. Chystov, A.Ie. Nykyforov, T.F. Kutsenko ta in. K.: Vyd-vo KNEU, 2000. 316 s. (In Ukr.).
10. Shvaika L.A. (2006). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: navch. posibn. L.A. Shvaika. — K.: Vyd-vo «Znannia», 2006. 435 p. (In Ukr.).
11. Rohatina L. P. (2008). Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu. Ekonomika ta derzhava № 2. S. 92–96. (In Ukr.).
12. Zhavoronkova H.V., Zhavoronkov V.O. (2010). Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionu. *Naukovyi visnyk Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn NAU*. Seriya: ekonomika, pravo, politohiia, turizm. T. 1. № 1. S. 25–30. (In Ukr.).
13. B. Bovron, A. Vihoda, H. Devidson, V. Mamonova, I. Fediv, I. Sanzharovskiy (2008). Rozroblennia ta vprovadzhennia stratehichnoho planu rozvytku rehionu: praktychni posibnyk [za red. I. Sanzharovskoho]. K.: Vyd-vo K.I.S. — 214 s. (In Ukr.).
14. Berdanova O., Vakulenko, V., Tertychka. V. (2008). Stratehichne planuvannia: navchalnyi posibnyk,. L.: ZUKTs. 138 s. (In Ukr.).
15. Terytorialnyi rozvytok v Ukraini: rozvytok ahlomeratsii ta subrehioniv: [Proekt USAID: Lokalni investytsii ta natsionalna konkurentospromozhnist]. K., 2012. 83 s. (In Ukr.).
16. Liekh I.I., Mohylnyi S.A., Nazarenko V.V. (2008). Dosvid stratehichnoho planuvannia rozvytku Zaporizkoi oblasti iz zaluchenniam hromady [za red. I. M. Sanzharovskoho]. K.: «K.I.S.» 96 s. (In Ukr.).

#### Author

**Mykytyn Taras Myronovych** — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Rivne State Humanities University. (Ukraine, 33028, Rivne, 12 S. Bandera st.; e-mail: TAPAC\_M@ukr.net).

## НОВИНИ НОВИНИ

### НОВИНИ • НОВИНИ • НОВИНИ

Оптимальною, з точки зору економічного ефекту та створення робочих місць, є концентрація землі в одних руках, після того, як в Україні відкриється ринок землі, від 3 до 7 тис. га залежно від регіону.

Про це заявив заступник міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Тарас Висоцький.