

**Ксенія Михайлівна ХАУСТОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,  
Мукачівський державний університет  
E-mail: khaustovaksy@mail.ru

**АНАЛІЗ «СТРАТЕГІЧНИХ РОЗРИВІВ» ЯК СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗМІН**

Хаустова, К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін [Текст] / Ксенія Михайлівна Хаустова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 22. – № 1. – С. 71-77. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У сучасних умовах, для яких характерні швидкі темпи змін в усіх сферах господарської діяльності, актуальною проблемою залишається формування гнучкого механізму управління реалізацією стратегічних цілей розвитку регіону. Важливим завданням при цьому є розроблення методичного інструментарію для моніторингу ситуації та прийняття тактичних рішень на кожному етапі.

**Мета.** Метою роботи є формування теоретичних положень та аналіз «стратегічних розривів» як складової процесу реалізації стратегічних цілей розвитку регіону на інноваційних засадах в умовах змін.

**Метод (методологія).** У ході дослідження використано методи статистичного аналізу та порівняння, метод прогнозування на основі екстраполяції, методичний підхід GAP-аналізу.

**Результати.** Проведено аналіз сучасного стану та динаміки інноваційної активності промислових підприємств Закарпатської області, визначено фактори впливу на розвиток інноваційного процесу. Побудовано прогнозні моделі динаміки розвитку інноваційної діяльності регіону. Адаптовано модель GAP-аналізу для оцінки «стратегічних розривів» на кожному етапі реалізації регіональних цілей інноваційного розвитку регіону. Запропоновано методичний підхід до їх обчислення та розробки необхідних заходів подолання в умовах розвитку позитивних та негативних сценаріїв.

**Ключові слова:** регіональна стратегія; стратегічний розрив; GAP-аналіз; екстраполяція; інноваційна стратегія регіону; цілі інноваційного розвитку.

**Kseniya Mykhailivna KHAUSTOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management and Economic Processes Management,  
Mucachevo State University  
E-mail: khaustovaksy@mail.ru

**ANALYSIS OF "STRATEGIC GAPS" AS A PART OF IMPLEMENTATION OF REGION  
INNOVATIVE PURPOSES UNDER CONDITIONS OF CHANGES**

**Abstract**

**Introduction.** The actual problem is a flexible mechanism for managing the implementation of the region's strategic objectives in today's conditions. They are characterized by rapid changes in all spheres of economic activity. The development of the methodological tools to monitor the situation and tactical decisions at every stage has become an important task.

**Purpose.** The aim of research is development of the theoretical principles and the analysis of "strategic gaps" as a part of the implementation of region's strategic and innovative goals under conditions of changes.

**The method (methodology).** The methods of statistical analysis and comparison, forecasting method on the basis of extrapolation, methodical approaches of GAP-analysis have formed the methodological basis of research.

**Results.** The current state and dynamics of Transcarpathian region innovative activity have been analyzed. The

---

*factors which influence the development of the innovation process have been determined. Predictive models of the innovation dynamics in the region are constructed. GAP-analysis model has been adapted to assess the "strategic gaps" at every stage of the regional goals dealing with innovative development. The methodical approaches to the calculation and development of appropriate solutions to overcome gaps in process of working out of positive and negative economic scenarios have been recommended.*

**Keywords:** regional strategy; strategic gap; GAP-analysis; extrapolation; innovation strategy of the region; innovation goals.

**JEL classification:** B41, C15, D04, O12

---

### Вступ

Одним з пріоритетних завдань стратегічного розвитку регіону та підвищення його конкурентоспроможності є активізація науково-технологічної та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. В умовах реформи децентралізації державного управління регіони отримують додаткові повноваження щодо створення інституційного середовища, що може позитивно вплинути на формування сприятливого інвестиційного клімату та, відповідно, залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток інноваційного потенціалу. Водночас сучасні економічні, правові та політичні умови характеризуються значною нестабільністю і не прогнозованістю подальшого розвитку. Це може створювати додаткові загрози або можливості реалізації стратегічних планів у перспективі і потребує формування механізмів їх урахування в процесі досягнення стратегічних цілей.

Проблемам розвитку регіонів України на інноваційних засадах присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких варто назвати доробок Бойченко В., Дехтярьової І., Катриняка А., Кузнєцової А., Лепенцева Н., Мазія Н., Чичкало-Кондратської І. та ін. Напрями досліджень стосуються теоретичних і прикладних аспектів регіонального управління та окремих складових забезпечення стратегічного розвитку інноваційної діяльності в регіонах. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, що проводяться в цьому напрямку, не вирішеними на сьогодні залишаються проблеми щодо формування механізмів моніторингу та активного впливу на процеси реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку регіонів із урахуванням можливих макроекономічних змін.

### Мета статті

Метою роботи є формування теоретичних положень та аналіз «стратегічних розривів» як складової процесу реалізації стратегічних цілей розвитку регіону на інноваційних засадах в умовах змін.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Інноваційність регіону – це його здатність до самовідновлення, адаптації до змін і генерування науково-технічного прогресу [2, с. 127]. Регіональне управління інноваційною діяльністю потребує стратегічного підходу щодо створення сприятливих економічних й інституційних умов та мотиваційних механізмів залучення інвестицій в інноваційну сферу.

Особливістю інноваційного розвитку регіону є те, що він як ніякий інший потребує державної та регіональної підтримки. Якщо в інших сферах відповідні зрушення відбуваються часто «всупереч», то інноваційний шлях розвитку регіону потребує зацікавленості не тільки господарюючих суб'єктів, а й органів влади, бо це та діяльність, яка відбувається лише за умови створення певних сприятливих умов, серед яких:

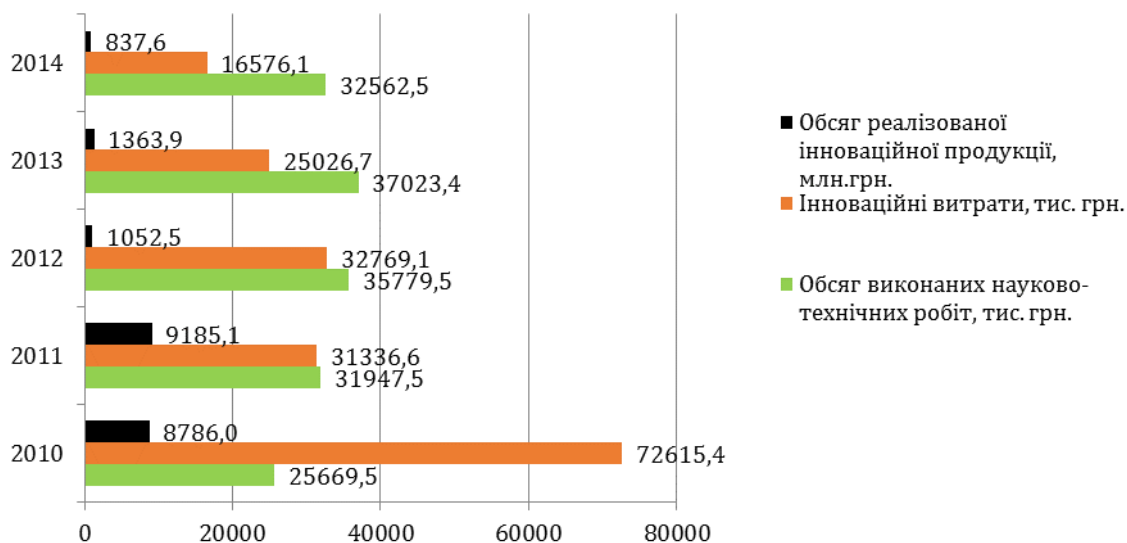
- ефективне регуляторне середовище;
- якісне інформаційне забезпечення інноваційної діяльності;
- наявність та активне функціонування об'єктів інноваційної інфраструктури;
- мотиваційні інструменти щодо активізації інноваційних процесів;
- належний захист інтелектуальної власності та ін. [4]

Стратегічні засади розвитку інноваційної діяльності Закарпатської області закладено в «Стратегії розвитку регіону до 2020 року»[8]. Згідно з визначеними пріоритетними цілями стратегії, інноваційна діяльність виступає основним джерелом формування конкурентоспроможності регіону. Зокрема, відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [7] в межах Цілі 1: «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» як одне із завдань передбачено підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів шляхом удосконалення регіональної інвестиційно-інноваційної інфраструктури, зокрема створення регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків, а також – системи правової, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності.

Результати реалізації «Стратегії розвитку Закарпаття до 2015 року» свідчать про недостатній рівень ефективності управління процесом досягнення інноваційної складової стратегічних цілей регіону.

---

Зокрема, динаміка інноваційної активності підприємств за період з 2010 по 2014 рік (див. рисунок 1) має тенденцію до спадання.



**Рис. 1. Динаміка інноваційної активності господарюючих суб'єктів Закарпатської області\***

\*Сформовано на основі даних державної служби статистики в Закарпатті [3]

Попри приріст інфляції (+24 %), протягом досліджуваного періоду знизилися показники фінансування інноваційної діяльності (-77 %) та обсягів реалізації інноваційної продукції (-14 %). Частка підприємств, що займалися інноваціями у 2014 році, склала всього 6,9 % (- 3,6 %), що найменше серед регіонів України і в 7,7 раза менше, ніж у середньому в країнах ЄС (52,9 %).

Позитивним є збільшення обсягів виконуваних науково-дослідних робіт за період у середньому на 22 %. У структурі інноваційних витрат промислових підприємств найбільша частка припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (близько 78 % валових витрат), значно меншу увагу звертають на фінансуванні витрат на придбання нових знань та на дослідження і розробки (у середньому 3,7 % за досліджуваний період), що є меншим за середній показник по Україні майже в 4 рази.

Проблемою для господарюючих суб'єктів залишаються питання диверсифікації джерел фінансування інноваційної діяльності. Основним джерелом витрат на інновації є власні кошти підприємств. Наразі відсутня підтримка регіональних органів влади щодо бюджетного фінансування пріоритетних інноваційних проектів, обмежені можливості кредитування у зв'язку з підвищенням відсоткових ставок. Не створено умови для залучення іноземних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств, які протягом 2004-2008 років активно інвестували у модернізацію промислових підприємств області.

У рейтингу конкурентоспроможності регіонів України за 2013 рік [5] Закарпатська область займає 20-у сходинку. Регіон значно відстає від лідерів за інфраструктурою, вищою освітою і профпідготовкою, рівнем розвитку бізнесу та інноваціями. Закарпаття посідає передостаннє місце за складовою «Вища освіта та професійна підготовка». Незважаючи на відносно високий, на думку місцевого бізнесу, інноваційний потенціал, низький результат інноваційної складової конкурентоспроможності регіону загалом зумовлений низькою якістю науково-дослідних закладів, недостатньою наявністю наукових та інженерних кадрів в області, невисокими витратами на дослідження і розробки з боку бізнесу (останнє місце серед регіонів України). До того ж, Закарпаття має відносно менші порівняно з іншими регіонами ресурси оновлення кадрового науково-технічного потенціалу, оскільки область тривалий період має найнижчий в Україні показник студентів ВНЗ I-IV ступеня акредитацій на 10 тис. населення – в середньому близько 210 – 220 осіб.

Отже, можемо стверджувати, що показники інноваційної активності промислових підприємств області не відповідають сучасним викликам економічного розвитку.

Інноваційна діяльність у стратегічному плані регіону постає у вигляді стратегічних цілей та переліку заходів щодо їх досягнення, реалізація яких здебільшого є сумою індивідуальних результатів та зусиль окремих підприємств регіону. Тобто наразі процес досягнення стратегічних цілей є некоординованим і не сприяє створенню синергічного ефекту від діяльності державних органів влади, підприємств та наукових установ. Активізація інноваційних процесів у регіоні, на нашу думку, потребує чіткого визначення «стратегічного бачення» розвитку регіону та формування умов для його досягнення. Водночас, зважаючи на нестабільність економічного, політичного та правового середовища, регіональна

---

програма інноваційного розвитку потребує певної гнучкості та реактивності економічної системи до нових сприятливих та несприятливих факторів.

Одним із способів обґрунтування стратегічних цілей інноваційного розвитку та розробки гнучких заходів на кожному етапі їх реалізації є метод визначення та заповнення «стратегічної прогалини» або GAP-аналіз. Метод аналізу конкурентних переваг GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він є спробою знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог. Аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацією розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю [10, с. 301].

Цей метод стратегічного аналізу успішно використовується в практиці діяльності підприємств, що функціонують в умовах конкурентного середовища. Його мета – визначити, чи існує розрив між цілями підприємства і його можливостями, і якщо так, то встановити, як «заповнити» його [1, с. 173-174].

Пропонований підхід дозволяє сформулювати «поле стратегічних рішень», які можуть прийматися та координуватися на регіональному рівні для реалізації переходу від сучасного інноваційного рівня розвитку регіону (нижня межа «стратегічного розриву») до необхідного рівня, визначеного у стратегії розвитку регіону (верхня межа «стратегічного розриву»). При цьому акцентується увага на приведенні у відповідність поточного стану на основі інвестиційно-інноваційної й науково-технічної діяльності до бажаного, з метою досягнення очікуваних показників ефективності та результативності. Відповідно, формується інноваційна стратегія, що є певним вибором пріоритетного напрямку розвитку науки, техніки та спрямування інвестицій у інноваційну сферу з метою досягнення «верхньої межі».

Методологічно аналіз розриву полягає у формуванні двох графіків, які є тенденціями розвитку інноваційної діяльності за умови незмінного середовища ( $Q_0$ ) та тенденціями, що є необхідні для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку регіону ( $Q_1$ ). У результаті побудови графіка оцінюється масштаб розриву та приймаються відповідні заходи щодо його заповнення.

З метою адаптації цього підходу до формування механізму моніторингу та координованого впливу на інноваційні процеси в регіоні було проведено GAP-аналіз розривів між сучасними тенденціями розвитку інноваційної діяльності в Закарпатській області та тенденціями, що закладені в стратегічних цілях розвитку регіону на період до 2020 року.

Аналіз складається з наступних етапів:

1. Розробка «дерева цілей інноваційного розвитку». З урахуванням різних факторів, які впливають на ефективність реалізації стратегічних на рівні регіону, вважаємо за доцільне їх групування за окремими функціональними блоками: фінансове забезпечення інноваційної діяльності, формування науково-технічного потенціалу регіону, формування інституційних умов та інформаційне забезпечення розвитку інноваційної діяльності. Кожен з наведених блоків може бути закріплений у якості відповідальності за окремими департаментами регіональної адміністрації або іншими органами регіонального управління.

3. Побудова тренду стратегічного бачення розвитку інноваційного процесу в стратегічній перспективі за умови ефективної реалізації стратегії.

2. Визначення логічних або статистичних залежностей між цільовим показником реалізації інноваційної стратегії та окремою групою факторів для встановлення їх ваги в процесі досягнення результатів. Зокрема, для формалізації залежностей між цілями можна використовувати дані кореляційного аналізу або експертні методи.

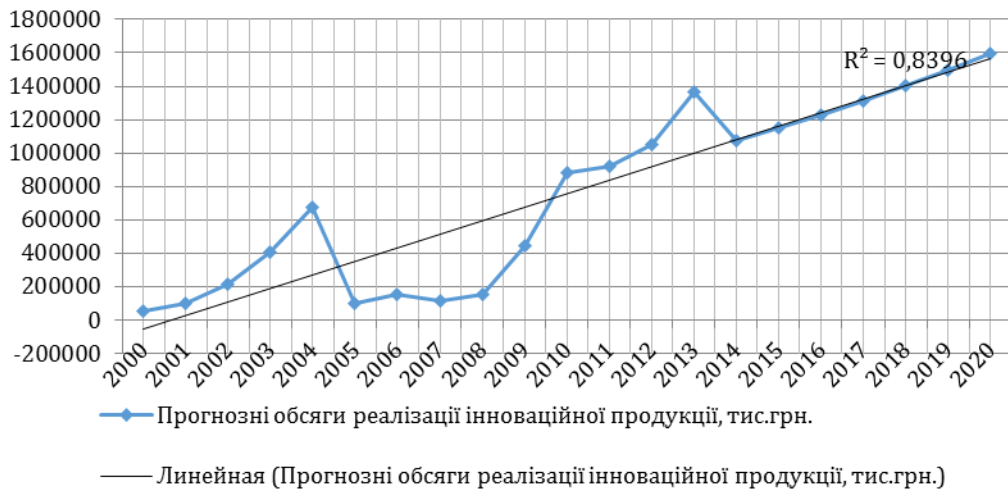
3. Конкретизація стратегічних цілей кожного блоку з розбивкою на операційні цілі за термінами їх реалізації.

4. Прогнозування розвитку інноваційної діяльності на майбутній період та визначення основного тренду.

5. Встановлення величин розривів, що виникають між прогнозованими і фактичними показниками, та розробка заходів щодо їх подолання на кожному етапі реалізації регіональної стратегії.

Одним з показників результативності інноваційної діяльності в регіоні є обсяг реалізації інноваційної продукції. З метою визначення прогнозованого тренду цього показника, за умови незмінної інноваційної регіональної політики та при незмінних тенденціях розвитку інших факторів, використано метод екстраполяції за допомогою статистичної функції *ТЕНДЕНЦИЯ* в пакеті програм *Excel MS 2007*. Результати прогнозування наведено на рис. 2.

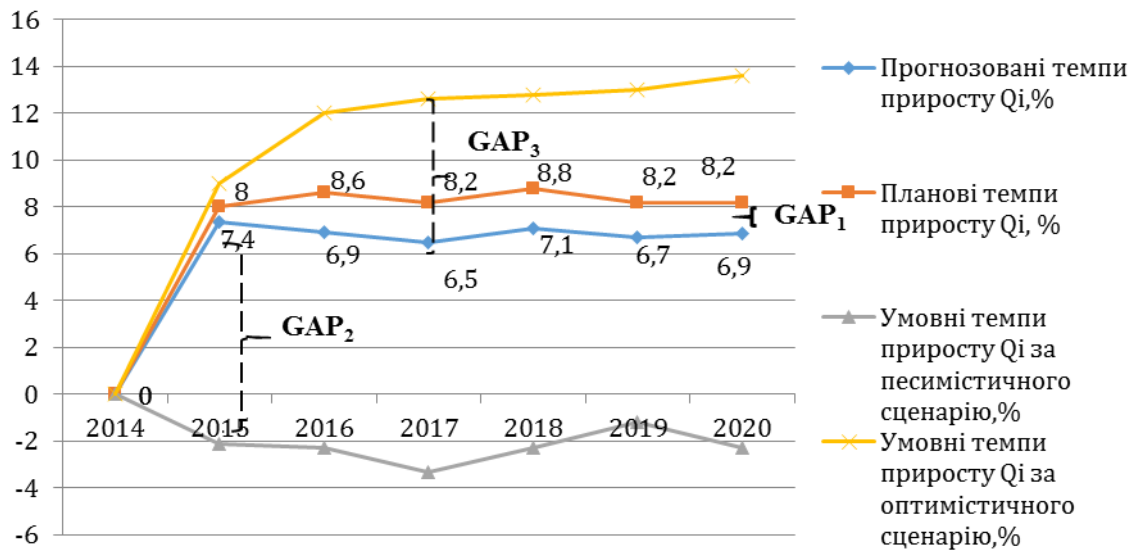
За результатами проведеного прогнозу встановлено, що надалі буде спостерігатися приріст обсягів реалізації інноваційної продукції. При незмінних тенденціях розвитку факторів впливу на аналізований процес у 2020 році показник ( $Q_0$ ) досягне 1598526 тис. грн, тобто обсяги реалізації інноваційної продукції протягом прогнозного періоду збільшаться в середньому на 41,4 %.



**Рис. 2. Прогнозовані обсяги реалізації інноваційної продукції, тис. грн.**

У стратегії розвитку регіону до 2020 року результативним показником, який характеризує обсяги реалізації інноваційної продукції ( $Q_1$ ), при умові проведення всіх запланованих заходів складає 1606220 тис. грн, тобто планується зростання близько 50 %.

Для інтерпретації умовного розриву побудовано прогнозну модель GAP-аналізу на період до 2020 року (рисунок 3.). Для побудови моделі використано прогнозовані та планові індекси очікуваних обсягів реалізації інноваційної продукції в регіоні.



**Рис. 3. GAP-аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств Закарпаття**

Розриви між фактичними та плановими показниками обчислюються на кожному етапі реалізації стратегії за формулами [7, с. 306]:

$$GAP_t = Q_{1t} - Q_{0t} \quad (1)$$

де  $Q_{1t}$  та  $Q_{0t}$  – плановий та фактичний обсяг реалізації інноваційної продукції у вартісних показниках;

$$GAP_t = \Delta Q_{1t} - \Delta Q_{0t} \quad (2)$$

де  $\Delta Q_{1t}$  та  $\Delta Q_{0t}$  – плановий та фактичний обсяг реалізації інноваційної продукції у відносних показниках.

Отримані в результаті проведених розрахунків умовні розриви  $GAP_1$  складають від 0,6 до 1,7 % у рік. Це свідчить про те, що цільові показники стратегії регіонального розвитку встановлювалися за допомогою методу екстраполяції. Основним недоліком такого підходу є прогнозування лінійного

---

розвитку при незмінних умовах. Тобто наразі не планується активних дій у напрямку підвищення інноваційної активності промислових підприємств та переходу регіону на інноваційний тип розвитку.

Можна зробити висновок, що планується регіональна інноваційна політика реактивного типу [9, с. 75], що є характерною для більшості регіонів та України загалом в умовах підвищення нестабільності економічного, політичного, правового середовища та факторів міжнародного оточення. У таких умовах управління інноваційним розвитком підприємств регіону зводиться до подолання розривів, які можуть виникнути у разі негативного прояву факторів (GAP<sub>2</sub>). Для прикладу, розрив між запланованими та фактичними показниками розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств регіону у 2014 році склав -21 %. Основними причинами такого розриву є погіршення економічної та політичної ситуації в країні та, відповідно, зниження ділової активності підприємств.

Проте в перспективі можливий також розвиток позитивного сценарію, при якому можуть з'явитися додаткові можливості щодо активізації інноваційної діяльності підприємств регіону за рахунок формування сприятливого інвестиційного клімату, прийняття законів щодо стимулювання інноваційної діяльності та підвищення інноваційного рівня підприємств регіону в умовах інтеграції в Європейський ринковий простір. За такого сценарію може виникнути позитивний умовний розрив, що позначений на рисунку 3 як GAP<sub>3</sub>, заповнюючи який можна досягнути набагато вищих результатів, ніж це передбачено в стратегії регіонального розвитку. Завданням органів влади та місцевого самоврядування в такій ситуації є вчасне прийняття рішень щодо створення умов ефективного використання виникаючих можливостей, що матиме кумулятивний ефект для розвитку регіону.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Основною метою GAP-аналізу є перехід на адаптаційну модель реалізації стратегічних цілей розвитку регіону в змінних умовах зовнішнього середовища шляхом моніторингу та вчасного прийняття рішень для подолання розривів між запланованими темпами розвитку і тенденціями, що можуть бути наслідком виникаючих можливостей або загроз. Кожний з сценаріїв потребує розробки альтернативного плану тактичних заходів, що дозволить гнучко реагувати на розвиток ситуації.

Ефективність реалізації наведеного підходу залежить від якісного інформаційного забезпечення даного процесу на регіональному рівні та чіткого розподілу повноважень і відповідальності за окремі аспекти реалізації процесу стратегічних цілей між окремими органами влади та місцевого самоврядування.

Подальші дослідження плануються в напрямку побудови економічної моделі моніторингу «розривів» та формування відповідних інноваційних стратегій регіонального розвитку.

### **Список літератури**

1. Бойченко, В. С. Сутність регіонального інноваційного розвитку [Текст] / В. С. Бойченко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 127-132.
2. Дегтярьова, І. О. Інструменти інноваційного розвитку регіону: зарубіжний та вітчизняний досвід застосування [Електронний ресурс] / І. О. Дегтярьова // Державне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2010\\_1/index.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2010_1/index.htm).
3. Про Регіональну стратегію розвитку Закарпатської області на період до 2020 року [Електронний ресурс] : рішення Закарпатської обласної ради. – Режим доступу: <http://www.carpathia.gov.ua/ua/607.htm>.
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
5. Головне управління статистики в Закарпатській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua>.
6. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України [Електронний ресурс] / Фонд ефективне управління. – Режим доступу: [http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf).
7. Bordley, R. F. Integrating Gap Analysis and Utility Theory in Service Research / Robert F. Bordley // Journal of Service Research. – 2001. – vol. 3. – pp. 300-309.
8. Біловодська, О. А. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією [Текст] / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – №2. – С. 170-182.
9. Формування регіональної інноваційної політики [Текст] : навч.-метод. посіб. / авт. кол. І. Катерняк, А. Ліпенцев, Н. Мазій [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012.
10. Кузнецова, А. Я. Економічний розвиток регіону та роль місцевих бюджетів у його забезпеченні [Текст] : монографія / А. Я. Кузнецова, Ю. В. Каспрук, О. Ю. Кузнецов. – К. : УБС НБУ, 2013. – 174 с.

- 
11. Чичкало-Кондрацька, І. Б. Удосконалення механізму забезпечення інноваційного розвитку науково-виробничих систем регіонів [Текст] / І. Б. Чичкало-Кондрацька // Комунальне господарство міст: Економічні науки. – Вип. 104. – Харків: ХНАМГ, 2012. – С. 25-31.

### **References**

1. Bojchenko, V. S. (2011). The essence of regional innovation development. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*, 4, 127-132.
2. Dehtiar'ova, I. O. (2010). Tools innovative development of the region: foreign and domestic experience. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 1. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2010\\_1/index.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2010_1/index.htm).
3. Pro Rehional'nu stratehiiu rozvytku Zakarpats'koi oblasti na period do 2020 roku. (2014). Retrieved from: <http://www.carpathia.gov.ua/ua/607.htm>.
4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehional'noho rozvytku na period do 2020 roku. (2014). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
5. Holovne upravlinnia statystyky v Zakarpats'kij oblasti. (2015). Retrieved from <http://www.uz.ukrstat.gov.ua>.
6. Zvit pro konkurentospromozhnist' rehioniv Ukrainy. (2013). Retrieved from [http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf).
7. Bordley, R. F. (2001). Integrating Gap Analysis and Utility Theory in Service Research. *Journal of Service Research*, 3, 300-309.
8. Bilovods'ka, O. A. (2010). Comparative analysis and improvement of theoretical and methodological approaches to assessing the strategies of large enterprises in markets with intense competition. *Marketynh i menedzhment innovatsij*, 2, 170-182.
9. Katerniak, I., Lipentsev, A., Mazij, N. (2012). Formuvannia rehional'noi innovatsijnoi polityky [Formation of regional innovation policy], LRIDU NADU, L'viv, Ukraine.
10. Kuznetsova, A. Ya. (2013). Ekonomichnyj rozvytok rehionu ta rol' mistsevykh biudzhetyv u joho zabezpechenni [The economic development of the region and the role of local budgets in its provision]. UBS NBU, Kiev, Ukraine.
11. Chychkalo-Kondrats'ka, I. B. (2012). The mechanism of providing of innovative development of scientific and industrial regions. *Komunal'ne hospodarstvo mist: Ekonomichni nauky*, 104, 25-31.

**Стаття надійшла до редакції 14.11.2015 р.**