

УДК: 332.145

JEL O018, R220, R580

М. І. Мельник, О. М. Синютка, І. В. Леуцук

Організаційно-інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку метрополій: іноземний досвід та уроки для України

Досліджується організаційно-інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку іноземних метрополій з позиції можливостей застосування кращої практики у цій сфері в Україні. Задля цього проаналізовано ключові підходи, способи та механізми стратегічного планування розвитку метрополій Італії, Великобританії, Польщі, Німеччини, Франції, Ірландії та Швеції. Встановлено спільні ознаки у стратегічному плануванні розвитку іноземних метрополій, зокрема: 1) перехід до планування, заснованого на партнерських відносинах між органами міського управління та суб'єктами господарювання відповідного метрополійного простору; 2) активна безпосередня участь представників місцевої громади у розробці стратегії розвитку метрополій; 3) проектний підхід до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку; 4) посилення зовнішньоекономічного аспекту в умовах глобалізації економіки; 5) врахування екологічного компоненту; 6) перманентний моніторинг виконання стратегічного плану розвитку метрополій; 7) відкритість стратегічних планів для коригування. На основі отриманих результатів дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення організаційно-інституційного забезпечення стратегічного планування розвитку метрополій в Україні з врахуванням прогресивних зарубіжних тенденцій у цій сфері.

Ключові слова: метрополія, розвиток метрополій, стратегічне планування, план розвитку, стратегія.

В умовах пріоритетного формування поліцентричної моделі територіального розвитку посилення функціональної ролі міст (нових потужних центрів регіонального впливу) і створення метрополійних ареалів у різних регіонах країн дозволяє зменшити диспропорції територіального розвитку. Крім того, нарощення економічного потенціалу регіональних метрополій не лише сприяє збалансованості територіального розвитку України, але й забезпечує підключення регіонів до глобальних зв'язків і процесів шляхом передачі метрополіями імпульсів розвитку, що виникають з міжнародних комунікаційних, організаційних та інформаційних зв'язків, на прилеглі території.

Інституціалізація національної метрополійної мережі та стратегічне планування розвитку регіональних метрополій в Україні – один з пріоритетних інструментів істотного підвищення конкурентоспроможності їх функціонування в сучасних соціально-економічних умовах розвитку країни, адже від складності та різноманітності їх функціонального статусу залежить розвиток прилеглої території, інтенсивність продукування та ретрансляції управлінських і технологічних інновацій, входження регіонів країни до світового соціально-економічного простору.

Відтак важливим завданням сьогодні є вдосконалення організаційно-інституційного забезпечення стратегічного планування розвитку метрополій, що вимагає дослідження передового іноземного досвіду в цій сфері для пошуку нових прогресивних управлінських рішень, адже метрополійна політика повинна мати випереджальний характер щодо динамічних змін просторового розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Різні аспекти стратегічного планування територіального розвитку досліджуються у працях таких науковців, як О. Бойко-Бойчук [1], О. Денисенко [2],

© М. І. Мельник, О. М. Синютка, І. В. Леуцук, 2015.

Г. Ніколенко [3], В. Снісар [4], Н. Станасюк [5], О. Щербакова [6] та ін. Проте, окрім теоретичних напрацювань, важливе значення для сучасної української регіоналістики має вивчення практичного досвіду в галузі стратегічного планування розвитку метрополійних міст і метрополій загалом¹, накопиченого в зарубіжних країнах, його узагальнення, систематизація та адаптація ключових прогресивних елементів до вітчизняних реалій.

В іноземних країнах стратегічне планування розвитку метрополій розглядається як один з найбільш перспективних та ефективних інструментів реалізації довгострокової просторової політики в умовах посилення самоорганізації територіальних громад різних рівнів.

Як і в більшості зарубіжних метрополій у метрополіях інституційно централізованої *Італії* утворено спеціальні установи з планування розвитку та забезпечення послідовності політики їх просторового розвитку. Зокрема, у *Великому Мілані* функціонує агентство «Метрополія Великий Мілан» – державно-приватна структура, діяльність якої фінансується за рахунок членських внесків, плати за надання послуг і зовнішніх надходжень, отриманих від реалізації конкретних проєктів. Зокрема, у 2012 р. організацією розроблено план просторового розвитку провінції Мілан на період до 2020 р. [7], яким, з-поміж іншого, передбачено поліцентричну модель розвитку метрополійного простору Мілана шляхом розбудови транспортної мережі, захисту навколишнього середовища, будівництва екологічної мережі між центром і місцевими полюсами зростання.

У *Великобританії* стратегічне планування розвитку метрополій активізувалося у 1997 р. з приходом до влади уряду лейбористів на чолі з Прем'єр-міністром Тоні Блером. Формування Лондона як метрополії у сучасному її стані інституційно закріплено у 2000 р. зі створенням нового органу місцевої влади – *Управління Великого Лондона* – законодавчий і контролюючий орган, основними повноваженнями якого є забезпечення економічного, соціального та культурного розвитку та охорони здоров'я; інвестиційна діяльність; розвиток транспортної інфраструктури; охорона навколишнього середовища та громадської безпеки. Управлінням метрополії, відповідно до положень Методичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку Лондона (2008 р.), розроблено та прийнято у січні 2012 р. Кодекс поведінки виборних і кооптованих² членів комітету з планування просторового розвитку Великого Лондона, яким [8]:

- регламентовано повноваження членів Комітету, а саме: підготовка та оприлюднення (у тому числі подальше внесення змін і поправок) стратегії просторового розвитку Великого Лондона; надання органам, наділим відповідною компетенцією, рекомендацій, пропозицій, консультацій, висновків щодо планів розвитку окремих адміністративних одиниць, секторальних і загальнодержавних планів розвитку; участь у громадських обговореннях дозволу планування розвитку Великого Лондона; розгляд заявок щодо надання дозволу на забудову території новими інфраструктурними об'єктами (за результатами розгляду члени відомства надсилають відповідні рекомендації меру Лондона для прийняття управлінських рішень); участь у судових спорах за позовами забудовників у разі надання відмови у дозволі на будівництво; підготовка та публікація додаткових методичних рекомендацій, практичних посібників тощо щодо планування розвитку метрополії; підготовка та публікація звітів про виконання стратегічного плану розвитку Великого Лондона;

¹ Іноземні, зокрема європейські метрополії, характеризуються високою концентрацією функцій, які вони генерують у національному, європейському і глобальному просторі. У метрополіях проживає приблизно половина населення Європи. Крім того, саме тут виробляється 65% європейського ВВП [24].

² Кооптація (лат. *cooptatio* – додаткове обрання) – введення до складу виборного органу нових членів або кандидатів власним рішенням певного органу без проведення додаткових виборів. Кооптація може надалі затверджуватися на загальних зборах відповідної організації, якщо того вимагають її установчі документи [25].

- встановлено принципи діяльності членів Комітету: самовідданість (служіння виключно суспільним інтересам); чесність і сумлінність діяльності (уникнення корупції, зловживання службовим становищем, отримання неправомірної вигоди тощо); об'єктивність у прийнятті управлінських рішень; підзвітність перед громадськістю за свої дії; гласність;
- визначено процедуру прийняття управлінських рішень у разі, якщо мер або інші члени Комітету є «зацікавленими особами» (можуть отримати неправомірну вигоду від прийняття певного рішення);
- регламентовано порядок участі громадськості та інших стейкхолдерів у процесі розробки стратегічних планів розвитку метрополії, зокрема шляхом проведення громадських слухань, консультацій, презентацій тощо;
- визначено процедуру звітування мера перед Управлінням Великого Лондона з питань, пов'язаних з плануванням і розвитком метрополії.

У липні 2011 р. мером Лондона спільно з центральним урядом і регіональною владою, представниками бізнесу та громадськістю було розроблено чинну на сьогодні Стратегію просторового розвитку Великого Лондона – «План Лондона» на період до 2031 р., який має загальний інтегрований характер і регламентує бачення і цілі соціально-економічного, культурного, просторового та суспільного розвитку метрополії. Зазначимо, плани розвитку районів функціонального простору Великого Лондона формуються на основі «Плану Лондона» та взаємоузгоджуються з його положеннями [10].

«Планом Лондона» регламентовано порядок імплементації його норм, а також здійснення моніторингу їх ефективності як мером Лондона, так і іншими стейкхолдерами. Зокрема, інструментом моніторингу та контролю виконання стратегічного плану розвитку метрополії є розроблена автоматизована система «База даних розвитку Великого Лондона» [11], яка акумулює інформацію щодо розвитку метрополії, яку подають органи влади районів метрополійного простору.

Разом з тим «Планом Лондона» передбачено щорічне звітування мера міста щодо розвитку метрополії шляхом подання річного моніторингового звіту, у якому, зокрема, необхідно [11]: окреслити основні тенденції розвитку метрополії; представити виконаний владою метрополії обсяг роботи щодо забезпечення реалізації положень «Плану Лондона»; охарактеризувати фактичний стан реалізації положень стратегії розвитку метрополії та порівняти його з ключовими показниками ефективності, передбаченими у «Плані Лондона». Результати річного моніторингового звіту є підставою для перегляду та внесення поправок до плану стратегічного розвитку Великого Лондона.

Цікавим є те, що стратегічним планом розвитку для кожного конкретного району м. Лондона та міст його функціонального простору чітко встановлено параметри розвитку, яких останні мають досягти протягом планового періоду. Аналогічну практику передбачає і стратегія розвитку британської метрополії *Великий Манчестер* (табл. 1).

Характерною ознакою методики стратегічного планування розвитку британської метрополії *Великий Бірмінгем* є поєднання класичної європейської практики та інноваційних підходів. Зокрема, у створенні стратегії розвитку метрополії на період до 2026 р. було використано такий інноваційний підхід до вивчення громадської думки, як опитування школярів (охоплено понад 40 шкіл). Крім того, фахівці з формування стратегії проводять і консультування мешканців і суб'єктів бізнесу щодо їх бачення майбутнього розвитку метрополійного простору, яке здійснюється, зокрема, шляхом: розробки відповідних інтернет-порталів, електронної розсилки; проведення громадських обговорень; організації конференцій та фокус-груп. Відтак основними стратегічними цілями розвитку Великого Бірмінгема на період до 2026 р. є залучення і навчання висококваліфікованих фахівців; розвиток високих технологій; чисте довкілля та високий рівень життєдіяльності всіх соціальних верств метрополії [13]. Заключним етапом громадської кампанії у Великому

Таблиця 1

Основні параметри розвитку метрополії Великий Манчестер відповідно до Стратегії розвитку «Сильніші разом» на період до 2020 р.

| Параметри | Значення, якого необхідно досягти до 2020 р. |
|---|--|
| щодо первинних заходів | |
| – зростання рівня зайнятості | +4,3% |
| – зростання обсягу валової доданої вартості до середньостатистичного показника по країні | 3,7 млрд фунтів стерлінгів і більше |
| – зниження рівня безробіття | -12% |
| щодо вторинних заходів | |
| – розвиток бізнесу: | |
| а) зростання кількості новостворених підприємств | +29% |
| б) зростання кількості підприємств на 10 тис. населення | до 72 одиниць |
| – підвищення освітнього рівня та кваліфікації населення | |
| – зростання середньорічної заробітної плати і, як наслідок | +6 тис. фунтів стерлінгів |
| – зниження розриву між середньостатистичним по країні та у метрополії показником середньомісячної заробітної плати | з 8% до 5% |
| – зростання якості дошкільної та початкової освіти | +10%, порівняно з відповідним середнім показником по країні |
| – зниження рівня злочинності | |
| – зростання значущості громадського транспорту, зокрема, шляхом забезпечення здійснення 35% поїздок у час-пік громадським транспортом, а не приватними автомобілями | зростання попиту на послуги громадського транспорту у час пік на 35% |
| – житлове будівництво: | |
| а) розширення мережі житлових новобудов у 2013-2020 рр. | +61 тис. будинків |
| б) модернізація наявних будинків у 2015-2020 рр. | загалом 150 тис. будинків (25 тис. будинків щорічно) |
| – зниження кількості викидів шкідливих речовин в атмосферу | -48%, порівняно з відповідним показником 1990 р. |

Складено на основі [12].

Вірмінгемі є чотиримісячне громадське обговорення, результати та напрацювання якого включаються у стратегічний план розвитку метрополії [14].

Поєднання класичної європейської практики та інноваційних підходів характерне і для стратегічного планування розвитку метрополій Польщі. Зокрема, інновацією, використаною при формуванні стратегії розвитку *Великого Кракова*, є створення так званого «Краківського списку можливостей», який є результатом двоступеневого соціологічного дослідження думок і суджень щодо розвитку метрополії, проведеного у формі дискусій у різних соціальних і професійних групах і за допомогою традиційного анкетування населення [15]. Ефективною інновацією у стратегічному плануванні розвитку *Великої Варшави* є впровадження прогнозування кількості населення на заданий період часу, оскільки, як твердять розробники стратегії, різка зміна населення метрополії суттєво впливає на окремі стратегічні цілі [16].

Пріоритетом політики просторового планування та розвитку *Німеччини* є підвищення конкурентоспроможності метрополій країни на європейській арені. З цією метою у 2001 р. 11 німецьких метрополій об'єдналися в Асоціацію європейських метрополій Німеччини (штаб-квартира розташована у м. Штутгарт). У березні 2003 р. організацією було розроблено базову інструкцію з просторового планування та розвитку метрополій «Strategiepapier», відповідно до положень якої органи влади метрополій, до компетенції яких входить забезпечення сталого регіонального розвитку, враховуючи соціально-економічне становище метрополії [17]: розробляють стратегічні плани, моделі та концепції розвитку метрополії; координують регіональні проекти та плани розвитку; сприяють розвитку соціально-

економічної інфраструктури в метрополійному просторі, а також муніципальному, міжрегіональному та міжнародному співробітництву метрополії.

Загалом основними принципами стратегічного планування розвитку метрополій у Німеччині є: врахування специфіки економіко-географічного розташування метрополії; орієнтація політики просторового розвитку на потреби адміністративних одиниць метрополійного простору; участь населення у процесі формування стратегічних планів розвитку; євроінтеграція та європейське співробітництво.

Обов'язковим елементом стратегічних планів розвитку метрополій Німеччини є регламентація процедури перманентного моніторингу. Зокрема, Федеральним інститутом будівництва, регіонального та міського розвитку та Асоціацією європейських метрополій Німеччини періодично (один раз у два роки) публікується звіт «Регіональний моніторинг. Статистика європейських метрополій Німеччини», де містяться аналітичні дані щодо [18]: тенденцій народонаселення, структури населення; розвитку ринку праці; економічної та фінансової діяльності; діяльності з надання / отримання грантів; підготовки кадрів та підвищення кваліфікації; розвитку транспорту і туризму; науки та інновацій; ринку нерухомості; стану довкілля; соціального забезпечення населення та розвитку соціальної сфери загалом.

Примітно, що у Звіті зазначені вище дані наводяться в розрізі одинадцяти німецьких метрополій, порівнюються з відповідними показниками попередніх років, а деякі – прогнозуються на довгострокову перспективу (зокрема, до 2030 р.). Для порівняння, Звіт містить комплекс кількісних характеристик економічного і соціального становища німецьких метрополій зокрема і Німеччини як країни загалом, а також глосарій і короткі методологічні пояснення. Це дозволяє підвищити ефективність стратегічних планів розвитку німецьких метрополій і приймати відповідні управлінські рішення.

В Ірландії ключовим напрямом стратегічного планування просторового розвитку є: а) піднесення Великого Дубліна як центрального осередку активізації суспільно-економічного розвитку країни загалом; б) підтримка і підвищення економічного потенціалу так званих міст-воріт³ (Дублін, Корк, Лімерик, Голвей і Уотерфорд) як основних елементів збалансованості просторового і регіонального економічного розвитку та міст-транспортних вузлів [19]. Причому останні мають посилювати національну та міжнародну роль міст-воріт, а також бути «ядрами зростання» свого метрополійного простору.

Відтак задля ефективного стратегічного планування розвитку найбільшої в Ірландії метрополії – *Великий Дублін* – спільно владою метрополійного міста-графства Дубліна, Радами округів адміністративних одиниць метрополійного простору, Міністерством охорони навколишнього середовища та місцевого самоврядування, Дублінським регіональним управлінням у 1999 р. було прийнято Інструкцію зі стратегічного планування розвитку Великого Дубліна, а у 2010 р. – Інструкцію з планування розвитку Великого Дубліна на період до 2022 р., у якій [20; 21]:

1. Регламентовано процедуру формування стратегічного плану розвитку метрополії за напрямками: економічний розвиток; розвиток соціальної інфраструктури; соціальне забезпечення населення та активізація житлового будівництва; розвиток сільських територій; розвиток транспортної та житлово-комунальної інфраструктури; збереження довкілля, «зеленої відпочинкової зони» та культурної спадщини.

2. Передбачено формування стратегічного плану з врахуванням бачення майбутнього розвитку метрополії її жителями. Задля цього розроблено відповідну типову анкету опитування, де населенню ставляться питання, зокрема, щодо їх підтримки/не підтримки:

² Міста-ворота – це регіональні метрополійні міста зі стратегічним місцем розташуванням, центри соціально-економічного розвитку країни загалом.

- розміщення магазинів, аптек та інших об'єктів соціальної інфраструктури поруч із житловою забудовою задля зниження частоти використання приватного транспорту;
- розміщення різних типів житлової інфраструктури в одному метрополійному районі задля сприяння збалансованості суспільного розвитку;
- зростання ролі громадського транспорту та зниження частоти використання приватних автомобілів;
- збереження високої якості сільськогосподарських земель, зростання їх продуктивності;
- збереження чистоти довкілля, об'єктів культурного значення, місць відпочинку тощо.

3. Визначено критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку метрополії, зокрема: ефективність громадського транспорту; баланс між використанням населенням громадського та приватного транспорту; рівень розвитку транспортної та дорожньої інфраструктури; ефективність економічної діяльності; зростання/зниження щільності населення метрополії; рівень розвитку житлово-комунального господарства; рівень використання вільних земельних ділянок; якість сільськогосподарських земель; якість довкілля.

4. Передбачено узгодження місцевих стратегій розвитку адміністративних одиниць метрополії з «головним» стратегічним планом розвитку, а також регламентовано процедуру імплементації та здійснення моніторингу ефективності прийнятої стратегії.

Крім того, у квітні 2012 р. Національним транспортним агентством Ірландії прийнято окрему стратегію розвитку транспорту Великого Дубліна на період до 2030 р., якою, зокрема, передбачено: розвиток громадського транспорту та підвищення якості дорожньої інфраструктури; капітальний ремонт наявних і будівництво нових пішохідних і велосипедних доріжок; розвиток туристичної сфери [22].

Загалом дослідження іноземного досвіду стратегічного планування розвитку метрополій дозволило виділити кілька спільних ознак, зокрема:

1. Стратегічне бачення моделі розвитку метрополій – на початковому етапі планувального процесу широким колом фахівців і громадою (для розробки стратегічного плану створюються робочі групи, проводяться широке обговорення в засобах масової інформації, громадські слухання, соціологічні опитування тощо) визначається майбутня перспективна модель розвитку метрополії.

2. Перехід до планування, заснованого на партнерських відносинах між органами міського управління та суб'єктами господарювання відповідного метрополійного простору.

3. Активна безпосередня участь представників місцевої громади у розробці стратегій розвитку метрополії, яка реалізується, зокрема, шляхом:

- опитування жителів метрополій для визначення сучасних цінностей і бачення розвитку в довгостроковій перспективі;
- проведення семінарів і круглих столів;
- розробки спеціального інтерактивного web-сайту для розповсюдження інформації щодо стратегічного планування розвитку метрополії та постійного зворотного зв'язку з місцевими мешканцями;
- проведення тематичних дискусій у режимі on-line;
- безпосереднього спілкування громади з мером, членами міської ради в мережі Internet;
- проведення загальних презентацій проектів стратегій розвитку та програм їх реалізації тощо.

4. Акцент у плануванні розвитку метрополій на досягненні кількох пріоритетних (стратегічних) цілей.

5. Проектний підхід до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямів (тобто чіткість формулювання конкретних включених у стратегічний план заходів, оцінка їх виконання за певними критеріями та показниками тощо).

6. Посилення зовнішньоекономічного аспекту в плануванні розвитку метрополій в умовах глобалізації економіки, що виявляється в інтернаціоналізації економічних зв'язків, яка супроводжується високими темпами зростання обсягів іноземних інвестицій. Яскравим прикладом тут є соціально-економічна взаємодія метрополісів Штутгарт (Німеччина) і Страсбург (Франція) між якими добре налагоджене транскордонне співробітництво. Це дозволило зміцнити європейські функції та роль метрополій на світовій арені, підвищити якість життєдіяльності населення та бізнесу на євроінтеграційних засадах.

7. Врахування екологічного компонента при стратегічному плануванні розвитку метрополій, зокрема: обсягу викидів парникових газів протягом року; рівня забруднення повітря та водойм; кількості відходів, що виробляються та переробляються протягом року тощо. До прикладу, стратегічним планом розвитку метрополії Мальме (Швеція) на період до 2016 р. передбачено, що весь парк міських автомобілів має запрацювати виключно на біогазі, електроенергії та водню. Відтак до 2013 р. усе місто (і насамперед державні установи) майже повністю було оснащено відновлюваними джерелами енергії, збудовано розгалужену мережу міських велосипедних доріжок, які використовують понад 40% населення, розвиваються органічні ресторани та магазини [23].

8. Постійний моніторинг виконання стратегічного плану розвитку метрополій; відкритість стратегічних планів для коригування.

9. Поєднання класичної європейської практики у методиці стратегічного планування розвитку метрополій з інноваційними підходами.

Сьогодні в Україні, на нашу думку, одним з пріоритетів удосконалення державної регіональної політики має стати формування національної мережі регіональних метрополій на засадах забезпечення збалансованості просторового розвитку з максимальним використанням потенціалу регіональних метрополій у контексті територіального поширення генерованих ними позитивних соціально-економічних ефектів. Вагомим інструментом формування вітчизняного метрополійного простору має стати інтегроване комплексне стратегічне планування розвитку регіональних метрополій з врахуванням їх спеціалізації.

Вважаємо за доцільне інституціалізувати статус регіональних метрополій і забезпечити стандартизацію процедур формування, визначення структури і методів підготовки стратегічних планів їх розвитку, зокрема шляхом прийняття відповідних інструкцій, методичних рекомендацій чи консолідованого законодавчого акту для того, щоб чітко регламентувати:

1) правила та методи підготовки стратегічних планів розвитку з врахуванням сучасних умов соціально-економічного розвитку країни. Нові стратегічні плани мають концентруватись на кількох пріоритетних стратегічних цілях, а не перерахуванні всіх можливих напрямів розвитку метрополії. Результативність має оцінюватись на основі порівняння реалізації стратегічних планів розвитку метрополій, у т. ч. задекларованих результатів, використаному фінансуванню. Фінансова частина стратегічного плану має відповідати реально наявним фінансовими ресурсами бенефіціанта, зокрема шляхом включення до неї всіх джерел фінансування;

2) повноваження органів місцевої та державної влади щодо формування і реалізації стратегічного плану розвитку метрополій;

3) склад і механізм формування робочих груп для планування розвитку метрополій – головного координаційного органу процесу стратегічного планування, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробленням і реалізацією стратегічного плану розвитку метрополії. До складу робочої групи мають входити: депутати міської ради;

керівники структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради; керівники (представники) громадських організацій та органів самоорганізації населення; представники місцевого бізнесу; представники місцевих засобів масової інформації; інші представники місцевої еліти, агентств регіонального та місцевого розвитку; представники іноземних інституції у сфері просторового розвитку; експерти й консультанти;

4) механізм координації стратегічного плану розвитку конкретної метрополії з планами та пріоритетами національного та регіонального розвитку, насамперед за допомогою інструментів горизонтального та вертикального співробітництва між різними стейкхолдерами (у країнах ЄС це ключовий фактор у політиці просторового розвитку), що підвищує економічний потенціал місцевого розвитку;

5) механізм залучення громадськості до стратегічного планування розвитку метрополії шляхом: залучення представників громадськості у міській раді до ухвалення важливих рішень щодо стратегічного планування розвитку метрополії; проведення цільового інформування громадськості шляхом організації громадських слухань і громадських приймалень; проведення соціологічних опитувань, інтерактивних теле- і радіо дебатів тощо. Це посилить регулюючу та контрольну функції громадськості у забезпеченні економічного потенціалу метрополії, з одного боку, і надасть місцевим органам влади можливість оперативного прийняття рішень щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку метрополії – з другого;

6) обсяги, часові рамки та індикатори успішності виконання стратегічного плану розвитку метрополії;

7) механізм перманентного здійснення моніторингу ефективності та результативності виконання стратегічного плану розвитку метрополії, зокрема органами державної та регіональної влади, різними стейкхолдерами. Вважаємо, такий моніторинг доцільно здійснювати за такими ключовими напрямками:

- визначення критично важливих елементів стратегічного плану (зокрема пріоритетних цілей і їх фінансового забезпечення);
- моніторинг дотриманням графіків виконання окремих проектів (програм) розвитку;
- моніторинг процесу досягнення запланованих результатів для виявлення та аналізу причин невиконання окремих проектів (програм), розробки рекомендацій щодо усунення недоліків;
- моніторинг змін законодавства; кон'юнктури регіонального, національного та іноземного ринків; соціально-економічного стану метрополії та країни загалом.

Це дозволить оцінити зміни у функціонуванні метрополії та її громади внаслідок виконання стратегічного плану розвитку та проаналізувати ефективність і реалістичність окремих його складових, а при необхідності – прийняти відповідні управлінські рішення щодо внесення змін до окремих положень стратегій.

Разом з тим ключовим аспектом стратегічного планування розвитку метрополій в Україні має стати врахування, узгодження та збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів (наприклад державна і регіональна влада; населення; приватний бізнес, який розташований на відповідній території або розглядає її як ринок збуту; політичні партії та громадські організації тощо). Основними принципами гармонізації інтересів є: гнучкість і адаптивність; послідовність; партнерство та координація дій; врахування соціально-економічних, культурних тощо відмінностей і потреб різних стейкхолдерів.

У підсумку зазначимо, що використання науково-обґрунтованих підходів до стратегічного планування розвитку регіональних метрополій в Україні сприятиме зростанню їх самодостатності, підвищенню ефективності муніципального управління, розширенню внутрішньорегіональних, міжрегіональних і міжнародних зв'язків, активізації міжмуніципального співробітництва, формуванню інституційного середовища для стимулювання ендогенних чинників розвитку, тобто ефективного використання внутрішнього потенціалу зростання, а також

активізації залучення іноземних інвестицій і міжнародної фінансової допомоги. Адже, як свідчить європейський досвід, банки і грантодавці розглядають заявки на отримання грантів метрополією лише за умови наявності у неї підтриманого громадою стратегічного плану розвитку, у якому чітко визначені мета, обсяги необхідного зовнішнього фінансування тощо.

Список використаних джерел

1. Бойко-Бойчук О. В. Загальносистемна модель міста [Електронний ресурс] / О. В. Бойко-Бойчук // Сайт агенція «Концепт». – 2011. – 14.09. – Режим доступу : http://concept.at.ua/_ld/0/20_c___pdf
2. Денисенко О. О. Роль метрополісів у становленні поліцентричних територіальних систем та структуризації простору / О. О. Денисенко // Економічна та соціальна географія : [наук. зб. Київського національного університету імені Тараса Шевченка]. – 2008. – Вип. 58. – С. 81-90.
3. Ніколенко Г. О. Організація стратегічного планування розвитку регіонів [Електронний ресурс] / Г. О. Ніколенко // Сб. науч. тр. международной научной Интернет-конференции SWorld (июнь 2012 г.) Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте. – 2012. – Вып. 10. Размещение производственных сил и региональная экономика. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer27/827.pdf>
4. Снісар В. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіонів [Електронний ресурс] / В. В. Снісар // Управління розвитком : зб. наук. пр. / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця]. – 2012. – №17. – С. 48-49 – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1972/1/Снісар%20В.%20В.%20Стратегічне%20планування%20соціально-економічного%20розвитку%20регіонів.pdf>
5. Станасюк Н. С. Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку [Електронний ресурс] / Н. С. Станасюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2009. – № 647. – С. 212-217. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2688/1/37.pdf>
6. Щербакова О. Л. Суб'єктно-об'єктна характеристика системи управління містом [Електронний ресурс] / О. Л. Щербакова // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. – 2010. – Вип. 4(31). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/2/14.pdf>
7. Plan of spatial development of the province of Milan until 2020 // Website of Milan Metropolis Agency of Development. – 2012. – Retrieved from <http://www.milanomet.it>
8. Planning Code of Conduct for elected and co-opted Members of the Authority // Website of Greater London Authority. – 2012. – January. – Retrieved from <http://www.london.gov.uk/moderngov/documents/s95-73/08f%20Appendix%20C3a%20-%20Planning%20Code%20of%20Conduct%20for%20elected%20Members.pdf>
9. Сизонс М. Управление стратегическим планированием / М. Сизонс // Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта / под ред. Дж. Бэйтера, Б. Жихаревича, Н. Лебедевой. – СПб : Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2004. – С. 16-24.
10. Danielewicz J. Zarządzanie obszarami metropolitalnymi wobec globalnych procesów urbanizacji. – Łódź : Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013. – 432 s.
11. The London Plan: spatial development strategy for greater London // Website of Greater London Authority. – 2011. – 22 July. Retrieved from <https://www.london.gov.uk/priorities/planning/publications/the-london-plan>
12. The Greater Manchester Strategy // Website of Association Greater Manchester Combined Authority. – 2013. – March. – Retrieved from http://www.agma.gov.uk/cms_media/files/final_consultation_draft_gms_2013_2020.pdf?static=1
13. Денежкина Е. Инновационная политика государства и стратегическое развитие городов в условиях кризиса: опыт Великобритании [Электронный ресурс] / Е. Денежкина // Материалы XI Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. – М., 2009. – С. 67-70. – Режим доступа : www.hse.ru/data/387/475/1240/Denezhkina%20paper.doc
14. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025 рр. [Електронний ресурс] // Сайт Львівської міської ради. – 2011. – 20.10. – Режим доступу : [http://www8.city.adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91-ba52c225793400489747/\\$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf](http://www8.city.adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91-ba52c225793400489747/$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf)
15. Strategia Rozwoju Krakowa // Urząd Miasta Krakowa: Website. – 2005. – 07.06. – Retrieved from <http://www.bip.krakow.pl/?mmi=209>
16. Strategia Rozwoju m.st. Warszawy do 2020 roku // Urząd miasta stolicznego Warszawy: Website. – 2005. – 24.10. – Retrieved from https://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/Strategia_Rozwoju_m.st._Warszawy_do_2020_r.pdf
17. Technische Universität Berlin Fakultät VII, Architektur Umwelt Gesellschaft. Strategiepapier. Modellvorhaben Regionen der Zukunft // Website of Initiativkreises Europäische Metropolregionen in Deutschland (IKM). –

2003. – 31.03. – Retrieved from http://www.deutsche-metropolregionen.org/fileadmin/ikm/01_leitbilder/IKM_Strategiepapier_2003_Stellungnahme_1.pdf
18. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Regionales Monitoring 2012. Daten und Karten zu den Europäischen Metropolregionen in Deutschland // Website of Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland (IKM). – Retrieved from http://www.deutsche-metropolregionen.org/fileadmin/ikm/01_monitoring/Regionales_Monitoring_IKM_BBR_2013.pdf
19. Інструменти та механізми стратегічного планування Ірландії [Електронний ресурс] // Сайт Центра оцінки ефективності діяльності державних органів Республіки Казахстан. – 2014. – 14.03. – Режим доступу : <http://www.bagalau.kz/ru/evaluation-system/destinations/str/i178>
20. Regional Planning Guidelines for the Greater Dublin Area 2010-2022 / The Regional Planning Guidelines Office, Dublin Regional Authority, Mid-East Regional Authority // Website of Regional Planning Guidelines – Greater Dublin Area. – 2010. – 15 June. – Vol. I. – 220 p. – Retrieved from <http://www.rpg.ie/documents/RPGPrintA4-SinglePages.pdf>
21. Regional Planning Guidelines for the Greater Dublin Area 2010-2022 / The Regional Planning Guidelines Office, Dublin Regional Authority, Mid-East Regional Authority // Website of Regional Planning Guidelines – Greater Dublin Area. – 2010. – 15 June. – Vol. II – Appendices and Background Papers. – 388 p. Retrieved from <http://emra.ie/dubh/wp-content/uploads/2015/02/Greater-Dublin-Area-Regional-Planning-Guidelines-2010-2022-VolumelI.pdf>
22. Draft of Transport Strategy of Greater Dublin Area for 2011-2030 // Website of National Transport Authority in Ireland. – 2012. – April. – 202 p. – Retrieved from http://www.nationaltransport.ie/wp-content/uploads/2011/12/Draft_Transport_Strategy_for_the_Greater_Dublin_Area_2011-2030.pdf
23. 10 зеленых городов мира. Экопутешествия [Электронный ресурс] // Сайт «Зеленые решения для всей семьи. Green Life – Родовид». – 2013. – 4 декабря. – Режим доступу : <http://rodovid.me/ecotourism/10-zelenyh-gorodov-mira-ekoputeshestviya.html>
24. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Metropolitan areas in Europe. Summary of a new study by the BBSR. – 2010. – 31.04. – Retrieved from http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BerichteKompakt/2010/DL_4_2010.pdf?__blob=publicationFile&v=2
25. Кооптація [Електронний ресурс] / Сайт Вікіпедія. – 2013. – 31 березня. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Кооптація>

References

1. Boyko-Boychuk, O. V. (2011, October 14). Zahal'nosystemna model' mista [City system-wide model]. *Website of Agency "Concept" in Ukraine*. Retrieved from http://concept.at.ua/_ld/0/20_c_.pdf [in Ukrainian].
2. Denysenko, O. O. (2008). Rol' metropolisiv u stanovlenni politsetrychnykh terytorial'nykh system ta strukturyzatsiyi prostoru [Role in the formation of polycentric metropolitan territorial systems and structuring space]. In *Ekonomichna ta sotsial'na heohrafiya [Economic and social geography]: Vol. 58* (pp. 81-90). Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv. [in Ukrainian].
3. Nikolenko, H. O. (2012). Orhanizatsiya stratehichnoho planuvannya rozvytku rehioniv [Orhanizatsiya stratehichnoho planuvannya rozvytku rehioniv]. In *Perspektivnyye innovatsii v nauke, obrazovanii, proizvodstve i transporte [Perspective innovations in science, education, manufacturing and transport]*. Proceedings of the International Scientific Internet-Conference SWorld, 2012, June: Vol. 10. *Razmeshcheniye proizvodstvennykh sil i regional'naya ekonomika [Placement of the productive forces and regional economy]*. Retrieved from <http://www.sworld.com.ua/konfer27/827.pdf> [in Ukrainian].
4. Snisar, V. V. (2012). Stratehichne planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Strategic planning of socio-economic development of regions]. In *Upravlinnya rozvytkom [Development Management]: Vol. 17* (pp. 48-49). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1972/1/Снісар%20В.%20В.%20Стратегічне%20планування%20соціально-економічного%20розвитку%20регіонів.pdf> [in Ukrainian].
5. Stanasyuk, N. S. Analiz stratehichnoho planuvannya mistsevoho rozvytku [Analysis of strategic planning local development]. In *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lvivs'ka politekhnika». Seriya «Menedzhment ta pidpryyemnystvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku» [Bulletin of National University «Lviv Polytechnic». Series «Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems»]*: Vol. 647 (pp. 212-217). Lviv. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2688/1/37.pdf> [in Ukrainian].
6. Shcherbakova, O. L. (2010). Sub'yektno-ob'yektna kharakterystyka systemy upravlinnya mistom [Subject-object characterization of municipal government system]. In *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya [Theory and Practice of Public Administration]: Vol. 31(4)*. Kharkiv: Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/2/14.pdf> [in Ukrainian].
7. Website of Milan Metropolis Agency of Development (2012). *Plan of spatial development of the province of Milan until 2020*. Retrieved from <http://www.milanomet.it> [in Italy].

8. Website of Greater London Authority (2012, January). Planning Code of Conduct for elected and co-opted Members of the Authority. Retrieved from: <http://www.london.gov.uk/moderngov/documents/s9573/08f%20Appendix%20C3a%20-%20Planning%20Code%20of%20Conduct%20for%20elected%20Members.pdf>
9. Seasons, M. (2004). Upravleniye strategicheskim planirovaniyem [Management by strategic planning]. In *Strategicheskoye planirovaniye ekonomicheskogo razvitiya: 35 let kanadskogo opyta [Strategic planning for economic development: 35 years of Canadian experience]*. St. Petersburg: International Center of Social-Economic Research "Leontief Centre". [in Russian].
10. Danielewicz, J. (2013). *Zarządzanie obszarami metropolitalnymi wobec globalnych procesów urbanizacji [Management of metropolitan areas to the global process of urbanization]*. – Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego [in Polish].
11. Website of Greater London Authority (2011, 22 July). The London Plan: spatial development strategy for greater London. Retrieved from <https://www.london.gov.uk/priorities/planning/publications/the-london-plan>.
12. Website of Association Greater Manchester Combined Authority (2013, March). The Greater Manchester Strategy. Retrieved from http://www.agma.gov.uk/cms_media/files/final_consultation_draft_gms_2013_2020.pdf?static=1
13. Denezhkyna, E. (2009). Innovacionnaya politika gosudarstva i strategicheskoe razvitiye gorodov v usloviyah krizisa: opyt Velikobritanii [Innovative policy of the state and strategic development of cities under terms of crisis: the experience of the UK]. In *Materialy XI Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva. [Proceedings of the XI International Academic Conference on Economic and Social Development Problems]*. Moscow. Retrieved from www.hse.ru/data/387/475/1240/Denezhkina%20paper.doc [in Russian].
14. Website of Lviv City Council (2011, November 20). *Kompleksna stratehiya rozvytku L'vova 2012-2025 rr [Integrated Strategy of Development of Lviv for 2012-2025]*. Retrieved from [http://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf](http://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf) [in Ukrainian].
15. Website of Cracow City Administration (2005, July 6). *Strategia Rozwoju Krakowa [Cracow Development Strategy]*. Retrieved from <http://www.bip.krakow.pl/?mmi=209> [in Polish].
16. Website of Administration of Capital City Warsaw (2005, November 24). *Strategia Rozwoju m.st. Warszawy do 2020 roku [Strategy of development of capital city Warsaw until 2020]*. Retrieved from http://www.um.warszawa.pl/v_syrenka/ratusz/strategia.php [in Polish].
17. Technical University Berlin Faculty VII, & Architecture Environment Society (2003, March 31). *Strategiepapier. Modellvorhaben Regionen der Zukunft [Strategy Paper. Demonstration Projects Regions of the Future]*. Website of Networks of European Metropolitan Regions in Deutschland. Retrieved from http://www.deutsche-metropolregionen.org/fileadmin/ikm/01_leitbilder/IKM_Strategiepapier_2003_Stellungnahme_1.pdf [in Germany].
18. Federal Institute for Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) within the Federal Office for Building and Regional Planning (BBR) (2013). *Regionales Monitoring 2012. Daten und Karten zu den Europäischen Metropolregionen in Deutschland [Regional Monitoring 2012. Data and maps to the European metropolitan regions in Deutschland]*. Website of Networks of European Metropolitan Regions in Deutschland. Retrieved from http://www.deutsche-metropolregionen.org/fileadmin/ikm/01_monitoring/Regionales_Monitoring_IKM_BBR_2013.pdf [in Germany].
19. Website of Center of Activities Efficiency Evaluation of the Republic Kazakhstan government bodies (2014, March 14). *Instrumenty i mekhanizmy strategicheskogo planirovaniya Irlandii [Instruments and mechanisms of strategic planning in Ireland]*. Retrieved from <http://www.bagalau.kz/ru/evaluation-system/destinations/str/i178> [in Russian].
20. The Regional Planning Guidelines Office, Dublin Regional Authority, Mid-East Regional Authority (2010, June 15). *Regional Planning Guidelines for the Greater Dublin Area 2010-2022*. Vol. I. Website of Regional Planning Guidelines – Greater Dublin Area. Retrieved from <http://www.rpg.ie/documents/RPGPrintA4-SinglePages.pdf>
21. Dublin & Mid-East Regional Authorities (2010, June 15). *Regional Planning Guidelines for the Greater Dublin Area 2010-2022*. Vol. II – Appendices and Background Papers. Retrieved from <http://emra.ie/dubh/wp-content/uploads/2015/02/Greater-Dublin-Area-Regional-Planning-Guidelines-2010-2022-VolumeII.pdf>
22. Website of National Transport Authority in Ireland (2012, April). *Draft of Transport Strategy of Greater Dublin Area for 2011-2030*. Retrieved from http://www.nationaltransport.ie/wp-content/uploads/2011/12/Draft_Transport_Strategy_for_the_Greater_Dublin_Area_2011-2030.pdf [in English].
23. Green solutions for the whole family. Green Life – Rodovid: Website (2013, December 4). *10 zelenyh gorodov mira. Jekoputeshestviya [10 greenest cities in the world. Ecological Travel]*. Retrieved from <http://rodovid.me/ecotourism/10-zelenyh-gorodov-mira-ekoputeshestviya.html> [in Russian].
24. Federal Institute for Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR) within the Federal Office for Building and Regional Planning (BBR) (2010, April 31). *Metropolräume in Europa. Kurzfassung einer neuen Studie des BBSR [Metropolitan areas in Europe. Summary of a new study by the BBSR]*. Retrieved from http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BerichteKompakt/2010/DL_4_2010.pdf?__blob=publicationFile&v=2

25. Website Wikipedia (2013, March 31). *Kooptatsiya [Co-optation]*. Retrieved from <http://uk.wikipedia.org/wiki/Кооптація>

Melnyk M. I., Synyutka O. M., Leshchukh I. V. Organizational and institutional support of strategic planning of metropolis development: foreign experience and lessons for Ukraine.

The article is to study the organizational and institutional support of strategic planning from the perspective of foreign metropolises opportunities for application of best practice in this field in Ukraine. For this the key approaches, methods and tools for strategic planning of metropolises of Italy (including the Great Milan), Great Britain (including Greater London, Greater Manchester, Greater Birmingham), Poland (particularly Great Krakow and Great Warsaw), Germany (particularly Great Stuttgart), France (including Grand Strasbourg), Ireland (particularly Greater Dublin) and Sweden (including Great Malmö) are analysed. The study found that the formation of metropolitan areas in the European Union was the key to the dynamic development of the macro-region, the powerful integration mechanism and an important factor in geopolitical influence. However, the formation of the metropolitan system within the country that have high functional status and extend their influence beyond the state, allowed to intensify regional development of the national territory. Common features in the strategic planning of foreign metropolises were identified, including: 1) transition to planning, based on the partnership between the city administration and relevant entities of metropolitan area; 2) direct active participation of local communities in the development of strategies of the metropolis; 3) designing approach to the priorities and strategic directions of development; 4) strengthening of foreign economic aspect in a globalized economy; 5) consideration of environmental component; 6) permanent monitoring of the implementation of the strategic plan of the metropolis development; 7) openness of strategic plans for adjustment. Based on the results of the study, recommendations for improving of organizational and institutional support of strategic planning of metropolitan areas in Ukraine, taking into account the progressive international trends in this area, were formulated. The necessity of the implementation of comprehensive integrated strategic planning as a tool for sustainable development of metropolitan area is substantiated. A key aspect of its implementation should be a clear definition of development priorities, taking into account the specificity inherent in a particular city, because in modern conditions of social and economic instability, it will: 1. Enable the development and increase the independence of the metropolis. 2. Help to improve the status of the metropolis, because strategic planning is an important factor of prestige, which improves its reputation, especially internationally. 3. Increase the efficiency of municipal management in traditional local municipalities with limited resources. In the process of theoretical and applied research were used the following methods: systematic and dialectic; logic synthesis, system analysis, comparison and synthesis; strategic analysis. Information base of research is laws and regulations of the studied foreign countries concerning the management of metropolitan development, leading domestic and foreign scientists and practitioners studies and researches on a wide range of managerial problems of urban development.

Key words: metropolis, metropolis development, strategic planning, plan of development, strategy.

Мельник Мар'яна Іванівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, завідувач сектору просторового розвитку відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України» (e-mail: mar.melnyk@gmail.com).

Melnyk Maryana Ivanivna – Dr. Sci. (Econ.), Sen.Res., Head of the Sector of spatial development of the Department of regional economic policy of the SI «Institute of Regional Research n.a. M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine”.

Синютка Олег Михайлович – здобувач ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України (e-mail: city-adm@lviv.ua/som).

Synyutka Oleh Mykhaylovych – Applicant of the SI «Institute of Regional Research n.a. M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine”.

Лещух Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник сектору просторового розвитку відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України (e-mail: ira_borsch@mail.ru).

Leshchukh Iryna Volodymyrivna – Ph.D., Junior Researcher of the Sector of spatial development of the Department of regional economic policy of the SI «Institute of Regional Research n.a. M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine”.

Надійшло 04.06.2015 р.