

УДК 332.143

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-40>

**Сібрук В.Л.**

доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету

**Нікітчук А.Б.**

магістрант  
Національного авіаційного університету

**Sibruk Viktor**

National Aviation University

**Nikitchuk Hanna**

National Aviation University

## УПРАВЛІННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИМ АПАРАТОМ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

## MANAGING THE METHODOLOGICAL APPARATUS OF THE TERRITORY MARKETING ON THE BASIS OF FORESIGHT TECHNOLOGY IN CONDITION OF GLOBALIZATION PROCESSES

Статтю присвячено питанням управління методологією маркетингу територій на засадах Форсайт-технологій. Проведено аналіз методології Форсайт, призначеної для побудови довготривалих сценаріїв розвитку соціально-економічних систем. Проаналізовано певні аспекти адаптації методології Форсайт для процесів управління територіями в сучасних умовах. Обґрунтовано доцільність застосування підходів і методів Форсайт у плануванні та організації процесів управління розвитком територій. Запропоновано алгоритм методів та інструментів формування Дорожньої карти території в рамках ромбу Форсайту.

**Ключові слова:** маркетинг, управління територіями, методологічний апарат, Форсайт, Дорожня карта.

Статья посвящена вопросам управления методологией маркетинга территорий на основе Форсайт-технологий. Проведен анализ методологии Форсайт, предназначенной для построения

долговременных сценариев развития социально-экономических систем. Проанализированы некоторые аспекты адаптации методологии Форсайт для процессов управления территориями в современных условиях. Обоснована целесообразность применения подходов и методов Форсайт к планированию и организации процессов управления развитием территорий. Предложен алгоритм методов и инструментов формирования Дорожной карты территории в рамках ромба Форсайта.

**Ключевые слова:** маркетинг, управление территориями, методологический аппарат, Форсайт, Дорожная карта.

The article is devoted to the issues of managing the marketing methodology of territories based on Foresight technologies. One of the important factors in promoting European integration in Ukraine is the decentralization of European integration processes, which envisages the development of Euro-regions, the establishment of local infrastructure, the involvement of territorial entities in various EU programs, the support of regional business. Optimization of territorial management within the processes of decentralization of power and implementation of European norms and rules of doing business should be facilitated by the development and implementation of marketing methodology. The paper analyzes the Foresight methodology designed to build long-term scenarios for the development of socio-economic systems. Foresight is characterized by the systematic and complex nature of research, the construction of scenarios, the distant horizon of forecasting, the search for modern methods of forecasting and management of socio-economic systems. Methodologically, Foresight projects can differ significantly depending on the goals, strategies, features of the territory. Choosing tools is a very important step in any project. Some aspects of adaptation of the Foresight methodology for territorial management processes in modern conditions are analyzed. The expediency of applying Foresight approaches and methods in planning and organization of territorial development management processes is substantiated. From the set of existing methods Foresight to build a "road map" was chosen areas of several relatively easy to implement tools and formed the logical sequence of their application. We suppose that the proposed algorithm, based on the Forsyth diamond, will optimize the processes of territorial development management.

**Key words:** marketing, territorial management, methodological apparatus, Foresight, roadmap.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційний вектор, вибраний Українською державою, передбачає сталий розвиток у політичному та економічному напрямках за рахунок упровадження стабільних механізмів розвитку демократії, залучення ресурсів із метою збільшення обсягу експорту, підвищення соціальних стандартів для населення.

Одним із важливих чинників сприяння євроінтеграції в Україні є децентралізація євроінтеграційних процесів, у рамках якої планується розвиток єврорегіонів, налагодження локальної інфраструктури, залучення територіальних суб'єктів до різноманітних програм ЄС, підтримка регіонального бізнесу.

Створення владних повноважень території в рамках децентралізаційних процесів підіймає питання управління існуючими територіальними ресурсами в умовах наростаючої конкуренції за залучення зовнішніх інвестицій. Оптимізації управління територіями в рамках процесів децентралізації влади й імплементації європейських норм і правил ведення бізнесу мають сприяти розроблення й упровадження методології маркетингу.

Одним з ефективних способів розроблення комплексних шляхів з управління соціально-економічними системами, до яких можна віднести сучасні території, є застосування технології Форсайт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим розробленням тематики розвитку

маркетингу територій займалися Дж. Джекобс, Ф. Котлер, Н. Морган, А. Прітчард, С. Райністо, І. Рейн, Д. Хайдер, Д.В. Візгалов, А.Г. Гранберг, Т.А. Калюжнова, І.В. Князева, О.С. Куликова, П.П. Макагонов, М.А. Окландер, О.П. Панкрухін, І.В. Разорвін, М.Е. Сейфулаєва, С.Ф. Смерічевський, О.І. Соскін, Д.П. Фролов.

У розвиток методології Форсайт зробили внесок Т. Куоза, М. Кинан, Р. Поппер, І. Майлз, В. Третяк, Л. Гохберг, А. Ридченко, М. Бойкова, М. Салазкин, С. Попов, В. Калінічев, Н. Шелюбська, Л. Гайнутдінова та ін.

**Метою дослідження** є пошук сучасних підходів до управління розвитком територій на засадах методології Форсайт в умовах євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси євроінтеграційних перетворень, до яких долучилася Українська держава, відбуваються в рамках Угоди про асоціацію Україна – ЄС від 21 березня 2014 р. відповідно до принципів політичної асоціації та економічної інтеграції [1]. Вибраний євроінтеграційний вектор розвитку має сприяти сталим позитивним перетворенням у цивільній, соціально-економічній, науково-технічній, культурній та інших сферах.

Згідно зі Стратегією Європейської інтеграції на 2018–2021 рр., Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 р. (№ 779-р), інтеграція повинна відбуватися у двох основних напрямках: у політичному та економічному.

Політична інтеграція має на меті розроблення й упровадження стабільних механізмів розвитку демократії та громадської безпеки [2]. Економічне спрямування передбачає пошук шляхів залучення фінансових і технологічних ресурсів із метою розширення ринків збуту вітчизняних товаровиробників, переважно на ринки Євро-союзу, і, як наслідок, поліпшення соціальних стандартів для населення.

Одним із пріоритетних напрямів прискорення та закріплення європейської інтеграції в Україні визначено впровадження євроінтеграційних процесів на місцях (децентралізація євроінтеграції). У рамках даного напрямку планується залучення в регіони України транспортної та прикордонної інфраструктури, розвиток єврорегіонів, залучення регіонів до освітньо-культурних програм ЄС та інших комунікаційних проєктів, підтримка малого та середнього бізнесу в регіонах.

Відповідно до розробленої стратегії (Дорожньої карти) у рамках забезпечення законодавчого процесу угоди про асоціацію, було запропоновано проєкт закону України «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)», який мав бути розглянутим Верховною Радою України VIII скликання [3]. Даний законопроект тимчасово відкликано, проте є всі сподівання очікувати на створення подібної законотворчої ініціативи, оскільки євроінтеграційне спрямування суспільства тісно пов'язане з необхідністю підтримки децентралізації з боку держави. Одними з ключових положень, які мають сприяти розвитку децентралізаційних процесів, є:

1. Наділення громад, які мають виступати окремими одиницями самоврядування, значними повноваженнями щодо фінансово-господарських функцій.

2. Існуючі адміністративні та територіальні одиниці (області і райони) плануються до збереження, проте в їхніх межах мають бути створені органи місцевого виконавчого самоврядування. Діяльність існуючих обласних і районних державних адміністрацій, які підпорядковуються органам центральної виконавчої влади, має бути зупинена.

3. Встановлення повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до принципу субсидіарності, тобто «знизу – вгору», коли більшість проблем населення перш за все має вирішуватися на місцях, а за неможливості їх вирішення – переходити до компетенції вищих органів влади.

Отримання повноважень на місцях створює нові можливості регіональної децентралізації й висуває нові вимоги до ефективності використання наявних ресурсів і створення передумов

для отримання конкурентних переваг у залученні зовнішніх інвестицій. Оптимізації функцій управління територіальними одиницями на шляху децентралізації влади з одночасною імплементацією європейських норм і практик ведення бізнесу мають сприяти розроблення й упровадження сучасного методологічного апарату маркетингу в практику управління територіями України.

Управління територіями представляється пошуком рішень щодо ефективної організації співіснування і співробітництва всіх стейкхолдерів між собою з особливостями менеджменту виробничих та інфраструктурних об'єктів. Складність у проведенні менеджменту територій зумовлена необхідністю прийняття рішень в умовах впливу чинників оточуючого середовища, множинним характером зв'язків між суб'єктами й об'єктами управління, обмеженістю ресурсів на виконання керуючих функцій. Високий рівень невизначеності обтяжує управлінські процеси, вимагає застосування комплексних підходів у намаганні оптимізувати функціонування складників території.

Розробленню методологічного апарату управління територіями має передувати пошук інформації щодо суб'єктів, об'єктів, процесів і взаємозв'язків у досліджуваному середовищі. Оцінка внутрішнього середовища території ґрунтується на дослідженні рівня наявних та потенціальних ресурсів і виробничих можливостей, поточного стану інфраструктури та можливих шляхів її вдосконалення. Чинники, за якими можна оцінити стан та перспективи розвитку внутрішнього середовища, умовно можна поділити на декілька груп, а саме: географічне положення та природні ресурси, наявність і стан технологій та виробничих ресурсів, людські ресурси. Результатом проведення оцінки внутрішнього середовища має стати виділення стратегічних напрямів розвитку території [1].

Оцінка макросередовища території має спиратися на результати досліджень загальносвітових та регіональних взаємозв'язків території з оточуючим середовищем. Сучасні території знаходяться під впливом таких чинників, як політична та економічна ситуація у світі і країні, соціально-культурні особливості та екологічна ситуація в регіоні.

Інформація, яка необхідна для організації управління територією, нерідко є неповною або неактуальною для проведення надійних статистичних досліджень, тому повинна спиратися на вербальні оцінки учасників процесів, що відбуваються у певній системі. Суб'єктивізм суджень стейкхолдерів території здійснює негативний вплив на точність даних, які є основою для прийняття управлінських рішень. Підвищення довіри до інформації, отриманої за

вербальними оцінками, можливе за рахунок ретельності у відборі способів опитування і респондентів, послідовності та комплексності застосування методів збору й аналізу даних. Одним з ефективних способів дотримання комплексності під час проведення досліджень є застосування методики Форсайт.

Форсайт (від англ. foresight – передбачення) у загальному вигляді являє собою методологію побудови сценаріїв розвитку соціально-економічних систем на довготривалій період.

Уперше методологія Форсайт сформувалася на базі досліджень корпорації RAND у середині ХХ ст. Через недостатність статистичних даних для проведення кількісного аналізу фахівцями компанії було винайдено і запроваджено у практику метод експертних оцінок Дельфі. Більш широкого застосування технології Форсайту набули в двох останніх декадах минулого сторіччя в напрямі досліджень соціально-економічного розвитку суспільства та пошуку інноваційних підходів до організації державного управління і питань регіонального самоврядування в багатьох країнах світу [4; 5].

Існує багато підходів до визначення технології Форсайт, однак можна визначити спільні риси, такі як: систематичний та комплексний характер проведення досліджень, побудова сценаріїв розвитку подій, віддалений горизонт прогнозування, пошук сучасних методів прогнозування та управління соціально-економічними системами. Також слід зазначити, що комплексність сприйняття дослідниками і спеціалістами методології Форсайт базується на двох основних напрямках: аналітичному, який включає аналіз наявного стану системи, створення ймовірних прогнозів і сценаріїв розвитку подій, та організаційному, що має сприяти встановленню плідної співпраці між стейкхолдерами.

Відповідно до сформованих принципів Форсайту, для організації управління колаборацією між стейкхолдерами необхідно намагатися залучати якомога більше представників громадськості, створювати умови для багатосторонньої комунікації всіх учасників процесів, налагоджувати ефективну співпрацю в питаннях пошуку консенсусу між зацікавленими сторонами, координувати вимоги до сталого розвитку соціально-економічної системи із сучасними тенденціями у методології, а також забезпечувати системність у проведенні дослідницьких і управлінських процесів.

Стейкхолдерів території умовно можна сегментувати за ступенем залучення до організаційно-управлінських процесів. Так, до першої «ініціативної» групи включають організаторів і пропагандистів, зацікавлених безпосередньо в успішній реалізації запланованих заходів.

Другу групу – «основну» – становлять приватні юридичні особи, державні і громадські організації, громадськість, інші суб'єкти, які підпадають під вплив дії чинників, викликаних зміною оточуючого середовища. До третьої, «непрямой», групи відносяться суб'єкти, що, ймовірно, можуть бути задіяними в майбутніх процесах, проте вплив на них скоріше проявиться незначно або непрямим способом.

Тривалість прогнозування, або горизонт Форсайта, залежить від запланованих цілей та завдань проєкту та індивідуальних особливостей території. Узагалі залежно від тривалості прогнозування можна виділити декілька горизонтів Форсайта: короткостроковий – розрахований на період від двох до п'яти років; середньостроковий – тривалістю від п'яти до восьми років; довгостроковий – межі прогнозування встановлюються на період довший аніж вісім-дев'ять років.

Короткостроковий прогноз передбачає розроблення оперативних оцінок з упровадження заходів, передбачених Форсайтом. Ближній горизонт дає змогу з більшою ймовірністю спрогнозувати результати й очікувані ефекти, проте масштабні перетворення потребують більше часу на оцінку і реалізацію. Середньострокове прогнозування дає змогу орієнтуватися на терміни, що можуть представляти інвестиційну привабливість. Точність середньострокового прогнозування знижується, аналіз може включати певні наслідки від ефектів синергії, масштабу та впливу науково-технічного прогресу. Довгострокове прогнозування дає змогу охопити масштабні завдання, враховувати повторюваність, циклічність процесів. Точність оцінок довгострокового прогнозування значно знижується за віддалення горизонту на вісім і більше років, оскільки зростає ймовірність настання неочікуваних подій глобального політичного, економічного, техногенного або природного характеру.

Оптимальним для визначення горизонту Форсайту є пошук такого максимально віддаленого часового інтервалу, який би достатньо повно враховував глобальні тенденції у розвитку суспільства, досягнення науково-технічного прогресу з можливими перешкодами і наслідками для реалізації проєкту. Результатом довгострокового прогнозування має стати «Дорожня карта» – документ, в якому прописують стратегію розвитку території та конкретний поетапний план її реалізації. «Дорожня карта» виступає ключовим механізмом розвитку території, що узгоджує інтереси всіх зацікавлених сторін, дає змогу поєднати різноспрямовані процеси і сили в єдиному напрямі. Такий документ дає змогу координувати управлінські

функції на різних рівнях влади, є основою для прийняття рішень, обтяжених невизначеністю та конфліктним характером, становить базу для планування подальших досліджень, прогнозувань та соціально-економічних перетворень.

Методологічно Форсайт-проекти можуть суттєво відрізнитися між собою залежно від цілей, стратегій, особливостей території. Вибір інструментарію – дуже важливий етап будь-якого проекту. Форсайт-проекування включає широкий вибір різноманітних методів, які умовно можна поділити на чотири основні групи: якісні, кількісні, напівкількісні та ін.

У роботі «Як вибирають Форсайт-методи» Р. Поппер [6] запропонував класифікувати множину методів графічно у вигляді ромбу, розташувавши їх за ступенем залученості стейкхолдерів та інших суб'єктів до проекту або з іншого боку, експертним характером інструментів та співвідношенням рівня креативності або доказовості (рис. 1).

Якісні методи становлять найчисельнішу групу і включають: мозковий шторм, панелі опитування громадян, моніторинг оточуючого середовища, написання сценаріїв, експертні панелі, воркшопи з прогнозування майбутніх подій, ігри, інтерв'ю, анкетування й опитування, аналіз літературних джерел, морфологічний

аналіз, побудова сценаріїв і дерева рішень, SWOT-аналіз.

Кількісні методи переважно ґрунтуються на статистичному аналізі із застосуванням соціально-економічних показників. У Форсайті, як правило, використовують бібліометрію, моделювання, симуляцію та екстраполяцію трендів.

Напівкількісні методи застосовують математичний апарат для кількісної обробки даних, отриманих експертним шляхом, це: аналіз структур і перехресних зв'язків, аналіз Дельфі, аналіз ключових технологій, багатокритеріальний аналіз, кількісний аналіз оцінок стейкхолдерів та прогнозування розвитку технологій, прогнозування складників процесів дорожньої карти.

Найбільш уживаними у практиці Форсайту з представлених методів є якісні: аналіз літератури, панелі експертів, написання сценаріїв, воркшопи з прогнозування майбутніх подій, мозкові штурми, інтерв'ю, опитування та SWOT-аналіз. Із кількісних методів найчастіше використовують методіку екстраполяції трендів, найбільш поширеними напівкількісними методами є метод Дельфі та аналіз ключових технологій. Інші методи разом використовують не частіше ніж проведення інтерв'ю, або метод Дельфі.

Результати дослідження Р. Поппера [6] свідчать, що найбільший вплив на методологію

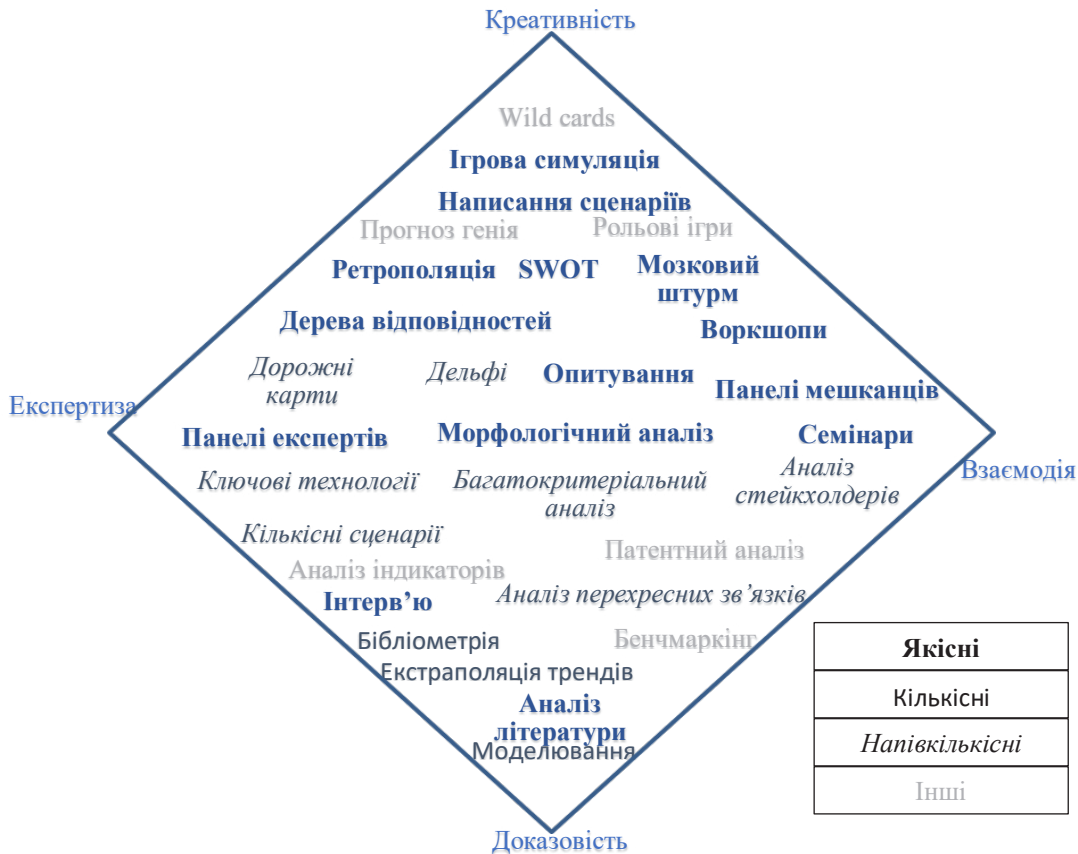


Рис. 1. Ромб методів Форсайту

Форсайт здійснює поєднання сутності самого проекту з формуванням індивідуального комплексу методів для його реалізації. Як правило, перевага надається методам якісного аналізу, проте метод Дельфі та мозковий штурм є також часто затребуваними. Значний вплив справляють розмір території, характерні особливості її управління, наявність необхідних ресурсів для проведення прогнозування, часовий горизонт проекту, очікування ймовірних відхилень і помилок у процесі збору й обробки інформації, отриманої в результаті проведення експертних методів. Загалом для побудови «Дорожньої карти» достатнім і дієвим можна вважати застосування таких методів, як: аналіз літератури, екстраполяція трендів, аналіз ключових технологій, проведення воркшопів із прогнозування майбутніх подій, експертні опитування, методика побудови сценаріїв.

Не вдаючись до детального аналізу широкого спектру різноманітних методів Форсайту, спробуємо виділити найбільш актуальні для сучасних реалій управління регіональними

проектами в Україні. Для цього наведемо спробу реорганізувати ромб Форсайту Р. Поппера з урахуванням чинників впливу на вибір методів для формування комплексу побудови «Дорожньої карти» (рис. 2).

Проаналізуємо складники запропонованого комплексу методів для побудови «Дорожньої карти», для чого введемо в методологію окремий елемент – модель оцінки територіальної привабливості REGION [7]. Параметри моделі оцінки територіальної привабливості REGION представимо у табл. 1.

Наявність ресурсів території, а саме природних, географічних, технологічних і соціальних, є одним із ключових критеріїв оцінки привабливості території. Оцінка витрат на проведення певної діяльності складається з вартості придбання активів, а також вартості ресурсів і необхідних дозволів. Особливості управління територією включають аспекти організації необхідного співробітництва між стейкхолдерами. Стан інфраструктури території оцінюють за критеріями: ділової активності,

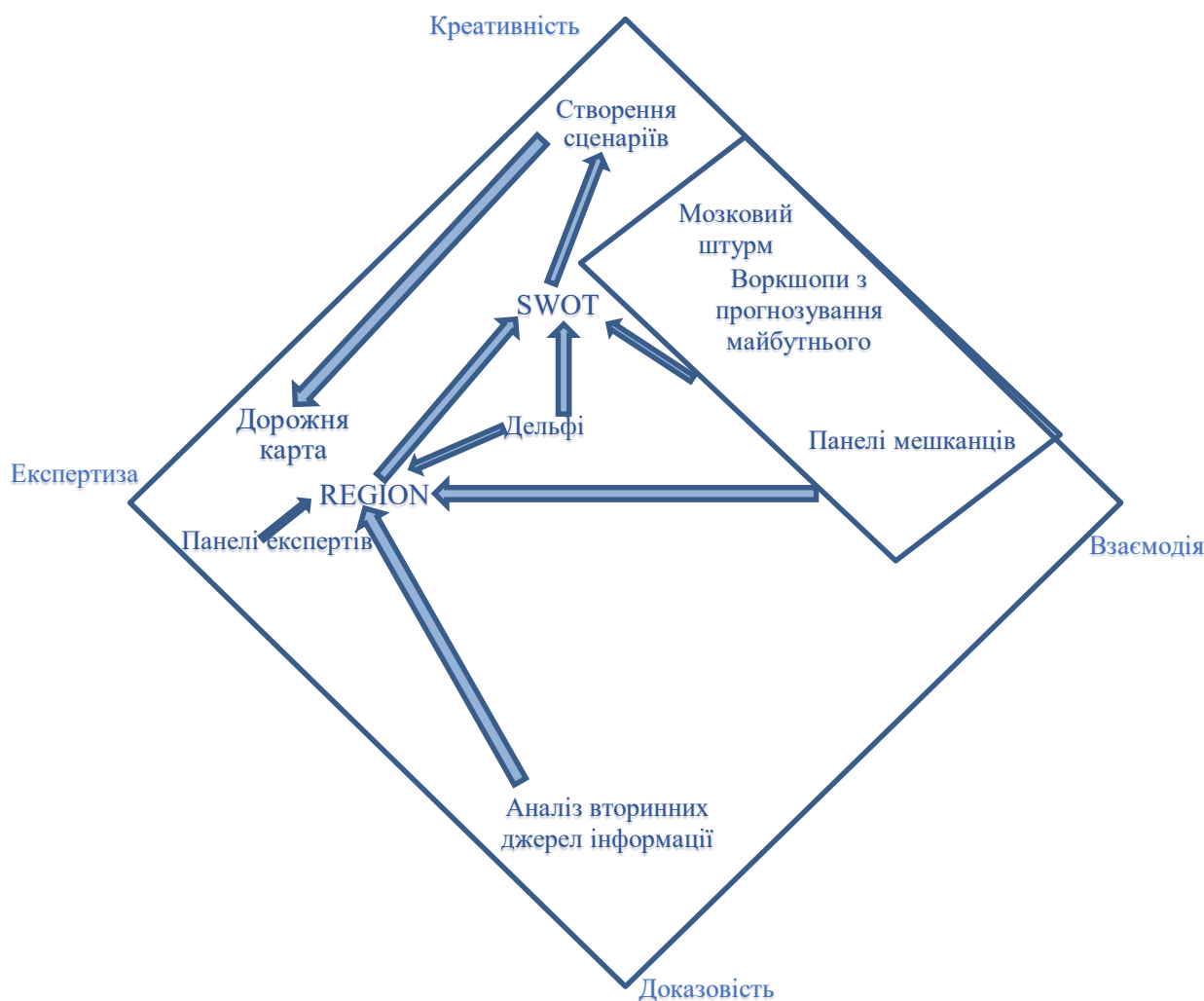


Рис. 2. Візуалізація процесу формування «Дорожньої карти» за допомогою ромбу Форсайту

Параметри моделі оцінки територіальної привабливості REGION

Параметри	Визначення
<i>R</i> (Resources)	Наявність ресурсів на території, необхідних для ведення діяльності
<i>E</i> (Expenses)	Оцінка витрат на ведення діяльності на території
<i>G</i> (Governance)	Особливості управління територією
<i>I</i> (Infrastructure)	Стан інфраструктури території
<i>O</i> (Ownership advantages)	Наявність переваг власності перед іншими суб'єктами території
<i>N</i> (Nature)	Оцінка стану екологічної ситуації території

стану соціально-господарської, транспортної інфраструктури, інформаційного складника. Наявність переваг власності пояснюється спонукальними мотивами транснаціональних корпорацій до прямого інвестування за рахунок більш слабких позицій локальних конкурентів. Оцінка стану екології включає кліматичні особливості, законодавчі норми захисту довкілля.

Джерела даних для моделі REGION складаються з вторинної та первинної інформації. Аналіз джерел вторинної інформації є основою для проведення більшості маркетингових досліджень і характеризується швидкістю та відносною дешевизною. Вторинна інформація може складатися зі статистичної звітності, що надається органами державної та місцевих влад, а також локальними стейкхолдерами, аналітичної інформації, отриманої з наукових та інших джерел.

Первинна інформація має базуватися на результатах якісних досліджень, серед яких слід виділити низку експертних методів: проведення мозкових штурмів, фокус-груп, воркшопів із прогнозування майбутніх подій зі стейкхолдерами, організація панельних досліджень мешканців і експертів. Немає сенсу описувати загальну сутність більшості представлених методів, оскільки вони не є новими і детально описані в багатьох джерелах, можна лише зупинитися на деяких аспектах.

Проведення панельних досліджень, які вважаються базовими для більшості Форсайт-проектів, дає змогу охопити протилежні грані ромбу – від експертної оцінки до максимально можливого залучення мешканців території до участі у дослідженні. Організація воркшопів із прогнозування майбутніх подій зі стейкхолдерами, або розроблення майбутнього (Futures Workshops), являє собою креативно-колективний бік ромбу і передбачає співпрацю зацікавлених осіб над створенням представлення про бажане майбутнє і способів його досягнення. Метод Дельфі є одним із ключових інструментів Форсайту, він характеризується високим рівнем залученості стейк-

холдерів, зворотнім зв'язком з експертами, множинними ітераціями.

Дані, отримані в результаті проведених експертних, і моделі REGION можуть стати основою для проведення SWOT-аналізу, який дає змогу визначитися із сильними і слабкими сторонами території та можливостями розвитку і ймовірними загрозами. Своєю чергою, SWOT-аналіз може бути використаним як підґрунтя для розроблення сценаріїв. Методика розроблення сценаріїв є креативним інструментом, що базується на аналізі альтернативних можливостей з урахуванням усієї множини ймовірних результатів. У контексті представленої послідовності проведення заходів креативність моделювання підкріплюється інформацією, отриманою з багатьох первинних та вторинних джерел, підвищуючи, таким чином, адекватність майбутніх сценаріїв. На основі побудованих сценаріїв можна розробляти «Дорожню карту» – довгостроковий план управління розвитком території.

**Висновки з проведеного дослідження.** Євроінтеграційні перетворення, які достатньо активно відбуваються в українському суспільстві, сприяють процесам децентралізації регіонів. Самоврядування має на меті автономність у вирішенні питань розвитку територій. Розроблення сучасного методологічного апарату управління територіями має сприяти оптимізації процесів управління розвитком регіонів.

Одним із дієвих підходів до побудови майбутніх сценаріїв розвитку соціально-економічних систем, якими є сучасні території, є методологія Форсайт, перевагами якого є поєднання стратегічного бачення з універсальним характером, гнучкість у виборі конкретних методів дослідження.

Із множини існуючих методів Форсайту для побудови «Дорожньої карти» розвитку території нами було вибрано декілька відносно простих у реалізації інструментів і сформовано логічну послідовність їх застосування. Уважаємо, що запропонований алгоритм, побудований на основі ромбу Форсайту, дасть змогу оптимізувати процеси управління розвитком територій.

**Список використаних джерел:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21 березня 2014 р. URL : [https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 29.10.2019).
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 роки» від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250383204> (дата звернення: 30.10.2019).
3. Проект закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) від 1.07.2015 № 2217а. URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55812](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812) (дата звернення: 30.10.2019).
4. Cuosa T. Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union. Singapore : S.Rajaratnam Studies, 2011. 116 p.
5. Habegger B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands. *Futures*. 2010. № 42. P. 49–58.
6. Popper R. How are foresight methods selected? *Foresight*. 2008. Vol. 10 Iss. 6. P. 62–89.
7. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26. Ч. 2. С. 55–59.

**References:**

1. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony vid 21 bereznia 2014 r. URL: [https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (accessed 29.10.2019).
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii komunikatsii u sferi yevropeiskoi intehratsii na 2018- 2021 roky» vid 16 bereznia 2017 r. № 168-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250383204> (accessed 30.10.2019).
3. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy (shchodo detsentralizatsii vlady) vid 1.07.2015 r. № 2217a. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55812](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812) (accessed 30.10.2019).
4. Cuosa, T. Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union / Tuomo Cuosa. – Singapore: S.Rajaratnam Studies, 2011. – 116 p.
5. Habegger, B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands / Beat Habegger // *Futures*. – 2010. – № 42. – R. 49–58.
6. Rafael Popper, (2008), "How are foresight methods selected?", *Foresight*, Vol. 10. Iss. 6. pp. 62–89.
7. Smerichevskiy S.F., Sibruk V.L. Stratehichni aspekty marketynhu terytorii v umovakh detsentralizatsii upravlinnia Ukrainy / Prychornomorski ekonomichni studii. – Odesa: Prychornomorskyi naukovodoslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii, 2018. – Vyp. 26. – Ch. 2. – S. 55–59.