

Сментина Н.В.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК М. ОДЕСА В РОЗРІЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ФОРМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕЗОСИСТЕМ

У статті досліджуються особливості вітчизняної практики стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій мезорівня з огляду на регламентацію питання у законодавстві країни. Окреслені недоліки, що властиві вітчизняній практиці складання стратегій економічного та соціального розвитку територій в контексті хаотичності процесу та власної ініціативності з боку мезосистем, а також недотримання всесвітньо прийнятої практики проектного менеджменту під час реалізації стратегічних планів. В розрізі стратегічного планування як форми державного управління показано перспективи економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року, як результат симбіозу чинного вітчизняного методологічного законодавства та закордонної практики стратегічного планування на місцевому рівні.

Ключові слова: стратегічне планування, соціально-економічний розвиток, стратегія, мезосистеми, моніторинг.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ Г. ОДЕССА В РАЗРЕЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МЕЗОСИСТЕМ

В статье исследованы особенности отечественной практики стратегического планирования экономического и социального развития территорий мезоуровня с позиций регламентации вопроса в законодательстве страны. Показаны недостатки, свойственные отечественной практике составления стратегий экономического и социального развития территорий в контексте хаотичности процесса и личной инициативности со стороны мезосистем, а также несоблюдения общепринятой в мире практики проектного менеджмента во время реализации стратегических планов. В разрезе стратегического планирования как формы государственного управления показаны перспективы экономического и социального развития г. Одесса до 2022 года, как результат симбиоза действующего отечественного методологического законодательства и зарубежной практики стратегического планирования на местном уровне.

Ключевые слова: стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, стратегия, мезосистемы, мониторинг

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CITY OF ODESSA IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING AS A FORM OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF MESO-SYSTEMS

The article studies specific features of the domestic practice of strategic planning of economic and social development of territories of the meso-level from the positions of regulation of the issue in the country's legislation. It shows shortcomings inherent in the domestic practice of composing strategies of economic and social development of territories in the context of the chaotic character of the process and personal initiative from the part of meso-system, and also non-observance generally accepted world practice of the project management during realization of strategic plans. It shows, from the point of view of strategic planning as a form of state administration, prospects of economic and social development of the City of Odessa till the year 2022, as a result of the symbiosis of the existing domestic methodological legislation and foreign practice of strategic planning at the local level.

Keywords: strategic planning, socio-economic development, strategy, meso-system, monitoring.

Постановка проблеми. Ефективний менеджмент соціально-економічними процесами, що протікають у національній економіці на різних ієрархічних рівнях управління (як на загальнодержавному – макрорівні так і на місцевому – мезорівні) вбачається неможливим без стратегічного планування, реалізація якого покладена на органи державної влади та управління відповідного рівня, що відіграють роль потужної організації у країні, відпрацьовуючи та реалізуючи стратегію розвитку суспільства. В сфері державного управління

економікою (на макро- та мезорівнях), особливо в умовах посилення глобалізаційних процесів, стратегічне планування допомагає підвищити ефективність реагування керівних структур на глобальні зміни та адаптувати політику розвитку економіки відповідного рівня управління до таких динамічних умов. Окрім того, виступаючи своєрідним інструментом діалогу влади з представниками інших секторів економіки, воно сприяє формуванню узгоджених поглядів, виробленню бачення гармонійного соціально-економічного розвитку на умовах оптимального використання наявних обмежених ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теоретико-методологічних засад стратегічного планування соціально-економічного розвитку країни у цілому, її регіонів, міст, агломерацій та сіл знаходяться у полі зору як вітчизняних так і закордонних науковців галузі загальнодержавного та регіонального управління. Їх дослідженню присвячено праці представників наукових шкіл різних регіонів країни – Києва, Львова, Тернополя, Харкова, Одеси, Сум та багатьох інших. Проте, незважаючи на безсумнівно вагомий внесок науковців, проблема вимагає свого подальшого більш глибокого дослідження з огляду на те, що практика стратегічного планування випередила наукові напрацювання у цьому питанні і, як наслідок, процес носить в країні хаотичний та ініціативний характер. Стратегії, що розробляються різними територіями мезорівня є втіленням наукових напрацювань представників різних наукових шкіл, а єдиного регламентованого законодавством підходу стосовно мезосистем досі не вироблено.

Постановка завдання. У науковій статті буде досліджено особливості вітчизняної практики стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій мезорівня з огляду на регламентацію питання у законодавстві країни; в розрізі стратегічного планування як форми державного управління показано перспективи економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року, як результат симбіозу чинного вітчизняного

методологічного законодавства та закордонної практики стратегічного планування на місцевому рівні.

Основний матеріал дослідження. Власне термін «розвиток» досить часто вживається у різних словосполученнях, зокрема таких як, економічний розвиток, соціально-економічний розвиток, стійкий (сталий) розвиток, розвиток регіону, розвиток міста та ін. Зазвичай використовуючи такі словосполучення мова йде про якісь зміни і перш за все, в економічній сфері. Кількісні зміни, як засвідчує економічна теорія, вказують на економічне зростання, якісні, як зазначають науковці, свідчать про зміни власне змісту розвитку, або про набуття відповідною економічною системою нових характеристик. Поряд з економічними характеристиками, особливо в світлі останніх тенденцій, коли говорять про розвиток, то розглядають і соціальні характеристики як повноправні показники, що оцінюють ступінь розвитку складної соціально-економічної системи чи то макрорівня – країни, чи мезорівня – регіону, району, міста та інших адміністративно-територіальних одиниць місцевого рівня управління соціально-економічними процесами, що відбуваються у країні.

Бажаючи досягти певних змін в економічній та соціальній сфері на шляху до економічного та соціального розвитку, а саме переслідуючи мету активізації господарської діяльності, забезпечення структурної перебудови народногосподарських комплексів, вирішення проблем соціального характеру, що пов'язані із зайнятістю населення, розвитком соціальної інфраструктури, ліквідації соціально-економічних криз, створенням умов для екологічної безпеки та ін., органи державної влади та управління вдаються до розробки низки програмно-прогнозних документів, намагаючись тим самим передбачити майбутнє, визначити цілі та перспективи розвитку, обрати та обґрунтувати заходи досягнення окреслених цілей. З цього приводу доречним буде висловлювання фахівців щодо орієнтації на програмно-цільове управління, яке зводиться до того, що «використання інституту планування ставить владу у нову більш міцну позицію, у якій можливий перехід від парадигми функціонування до парадигми розвитку» [1, с. 16]. Досягається це завдяки

орієнтації управлінських структур всіх рівнів на довгострокову мету своєї діяльності, не випускаючи з поля зору стратегічні цілі та завдання, що, безумовно, сприяє підвищенню ефективності управління на відміну від діяльності, яка спрямовується лише на оперативне реагування на проблеми, що виникають, або, так зване «латання дірок» під час вирішення поточних справ.

Таким чином, формування саме стратегічних засад соціально-економічного розвитку є важливим чинником зростання національної економіки у цілому як складної системи та окремих її територій, як складових соціально-економічної системи. З огляду на це однією з найсучасніших форм управління територіальним розвитком виступає стратегічне планування економічного та соціального розвитку територій, що поступово запроваджується в усіх регіонах країни.

Загальні засади формування системи прогнозних та програмних документів економічного та соціального розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного та соціального розвитку країни регламентуються відповідним законодавчим актом України, а саме Законом «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України» від 23.03.2000 року. Хоча науковці до зазначеного закону додають ще й Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», який теж на їх думку може бути «використаний для складання стратегії соціально-економічного розвитку країни» [2, с. 3]. Разом з тим, слід відмітити, що на законодавчому рівні процес стратегічного планування (якщо мова йде про території) регламентовано лише відносно країни у цілому та регіонів як соціально-економічних систем мезорівня. Натомість практика свідчить про наявність стратегій економічного та соціального розвитку інших мезосистем, зокрема, міст та агломерацій.

Стратегічне планування саме регіонального розвитку було запроваджено в Україні Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» (від 8 вересня 2005 р.). З цією метою власне і підготовлено «Державну стратегію

регіонального розвитку України на період до 2015 року» (затверджену постановою КМУ № 1001 від 21 липня 2006 року). Основною метою стратегії було окреслено створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення. З огляду на це, заходи державної політики розвитку регіонів протягом наступних 10 років мали бути зосереджені в межах чотирьох блоків завдань: підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу; створення інституціональних умов для регіонального розвитку; розвиток міжрегіонального співробітництва; забезпечення розвитку людських ресурсів [3].

Державна стратегія регіонального розвитку окреслювала і пріоритетні напрямки, які мали стати домінуючими при розробці регіонами (у тримісячний термін) регіональних стратегій економічного та соціального їх розвитку. У докризовий період (2008-2009 рр.) регіональні стратегії до 2015 р., хоча і з порушенням встановлених термінів, були прийняті у всіх областях України окрім, як зазначається Національним інститутом стратегічних досліджень, Дніпропетровської області та АРК [4].

Разом з тим, в умовах глобалізації будь-які зміни у зовнішньому світі обумовлюють необхідність перегляду ситуації і всередині окремих систем. Так світова фінансово-економічна криза та зростання відкритості національної економіки стали поштовхом необхідності здійснення радикальних структурних перетворень економіки України. Перед регіонами постає завдання – здійснити корегування щодо задекларованих положень Державної стратегії регіонального розвитку. Але замість внесення корегувань, регіони почали розробляти нові стратегії економічного та соціального розвитку на більш віддалену перспективу, ніж затверджена Державна стратегія регіонального розвитку, керуючись необхідністю врахування наслідків впливу не лише екзогенних, а і ендогенних факторів. Наприклад, Одеська область у 2011 році розробила стратегію економічного та соціального розвитку до 2020 року; стратегія сталого

розвитку Харківської області до 2020 року затверджена рішенням обласної ради від 23 грудня 2010 року. Така ініціативна дія органів державної влади та управління місцевого рівня свідчить про те, що у посткризовий період, як зазначають наковці, виходить на перший план «проблема визначення пріоритетів та напрямків розвитку регіону з урахуванням власного потенціалу і загальнонаціональних тенденцій; орієнтація на комплексний розвиток внутрішнього (регіонального та загальнонаціонального) ринку; пошук «точок зростання» на регіональному рівні та дієвих інструментів їх розкриття та стимулювання розвитку» [5].

Розробка стратегій економічного та соціального розвитку регіонів у методологічному аспекті здебільшого базується на «Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку», затверджених міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України у 2002 році. Разом з тим окремі регіони віддають перевагу і досвіду закордонних експертів з питань стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій, користуються закордонними методичними підходами. Такий підхід може бути виправданий лише відносно тих територій мезорівня, стосовно яких методологічні питання стратегічного планування їх економічного та соціального розвитку не знайшли законодавчої регламентації, а таким є усі адміністративно-територіальні одиниці окрім областей, м. Києва та м. Севастополя, на які розповсюджується дія зазначених вище методичних рекомендацій [6]. Законодавством навіть не покладено на ці мезосистеми (навіть міста обласного підпорядкування) зобов'язання розробляти стратегії свого розвитку, але такі плани розробляються і досить таки активно. Лише для м. Львова за період з 1991 по 2010 роки було розроблено 115 стратегій, програм, концепцій як за регіональним так і за галузевим принципом [7, с. 11]. Мезосистеми проявляють у цьому питанні власну ініціативу, і керуються різними закордонними методиками, що були запозичені під час реалізації різного роду програм партнерства між країнами. Серед них: методика, що запропонована в рамках реалізації проекту «Локальні інвестиції національна

конкурентоспроможність» (ЛПНК), методики, що опрацьовані в межах проекту «Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні» (між Британією та Україною), та проекту «Регіональне врядування та розвиток» (між Канадою та Україною).

Користування різними методичними підходами, а також не дотримання регіонами вимог чинних методичних рекомендацій призводить до певних недоліків. На думку вітчизняних дослідників – це і відсутність індикаторів досягнення окреслених цілей перспективного розвитку, і чітко визначених економічних механізмів впровадження стратегій, чітко прописаного механізму їх реалізації [5]. У половині розроблених стратегій розвитку регіонів серед 22 областей, як зазначають вітчизняні дослідники, відсутній не те що механізм, а навіть місія регіону, кепсько йдуть справи і з відповідальними виконавцями, вони зазначені лише в 3 регіональних стратегіях [8 с, 15-16]. В стратегіях не враховується і можливий вплив світових тенденцій та глобальних викликів [9, с. 18], не визначається місце території в системі міжтериторіального та міжнародного поділу праці, що дозволило б визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності території. Натомість, за відсутності єдиних методичних вимог, в планах знаходиться місце опису тих методичних підходів, якими, власне, і користувалися розробники.

При розробці стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022, хоча це і не зазначено в самій стратегії, розробники (до складу яких входив автор статті) користувалися поряд з затвердженими методичними рекомендаціями (які стосуються лише регіонів) і закордонним досвідом стратегічного планування на місцевому рівні, що запозичений в рамках реалізації Британсько-Українського проекту [10, с. 61-78]. Зокрема, у першому аналітичному розділі Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року знайшло своє відображення порівняльна характеристика м. Одеси за основними соціально-економічними показниками з найбільшими обласними центрами України, а також внесок міста в регіон. Порівняння обласних центрів

та визначення частки міста в регіоні здійснювалося за основними економічними та соціальними показниками, що відображаються у статистичних щорічниках.

Результати представлено у Стратегії аналізу показують, що за деякими показниками соціально-економічного розвитку у 2011 році місто займало передові позиції серед інших міст-обласних центрів країни. Це такі показники, як введення в експлуатацію загальної площі житлових будинків (487,3 тис. м²), пасажирообіг автомобільного транспорту (2550, 4 млн. пас. км), роздрібний товарооборот на одну особу (16643,7 грн.), обсяг реалізованих послуг у розрахунку на одну особу (14356,8 грн.) [11, с. 11]. Безумовно є і показники, за якими місто поступається іншим обласним центрам – прямі іноземні інвестиції в економіку міста у розрахунку на одну особу, обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу, рентабельність операційної діяльності підприємств.

Внесок міста у соціально-економічний розвиток регіону досить таки суттєвий і за більшістю показників, як свідчать данні таблиці 1, перевищує 50%.

Аналіз соціально-економічних показників поряд з дослідженням особливостей господарського комплексу міста (в розрізі промисловості, транспортного комплексу міста, рекреаційного господарства, науково-технічного потенціалу), рівня та життя населення, соціальної інфраструктури, житлового фонду та системи життєзабезпечення та благоустрою міста, екологічної ситуації на території міста, дозволив виявити певні проблеми міста, які були згруповані у 5 блоків [11, с. 41].

До блоку економічних проблем віднесено тенденцію скорочення обсягів промислового виробництва (свідченням цьому є, зокрема, зменшення частки міста в обласному підсумку за обсягом реалізованої продукції промисловості з 61% у 2009 році до 35,5% у 2011 році), низький рівень інноваційної, конкурентоздатної та високоліквідної продукції, не розгалужена інноваційна інфраструктура, значна частка тіньового сектора, недостатній розвиток туризму, зменшення обсягу інвестицій, низькі обсяги залучення іноземних інвестицій (за показником 706,9 дол. США у 2001 році місто поступається (у

порядку зменшення показника) м. Дніпропетровську, м. Харкову, м. Донецьку, м. Запоріжжю, м. Львову), невизначеність напрямків спеціалізації міста, недостатнє просування бренду міста.

Таблиця 1

Основні соціально-економічні показники міста Одеси [11, с.10;
розроблено за даними 12, с.12]

Показник	Одиниця виміру	Значення за роками		Частка м. Одеси в регіоні (за показником 2011 року), %
		2010 р.	2011 р.	
Територія	тис. км ²	0,16	0,16	0,5
Кількість наявного населення на кінець року	тис. осіб	1009,1	1008,2	42,2
Обсяг реалізованої промислової продукції у фактичних цінах	млн. грн.	14607,6	8646,3	35,5
Інвестиції в основний капітал у фактичних цінах	млн. грн.	5135	4825	59,4
Введення в експлуатацію загальної площі житла	тис. м ²	335	487	61,4
Обсяг перевезених вантажів усіма видами транспорту	тис. т	37191,9	42358,8	71,7
Перевезення пасажирів усіма видами транспорту загального користування	млн. пасажирів	249,7	287,7	85,2
Роздрібний товарооборот підприємств у фактичних цінах	млн. грн.	13391,8	16786,8	62,7
Обсяг реалізованих послуг (включаючи ПДВ)	млн. грн.	13436,5	15446,1	38,1
Експорт товарів та послуг	млн. дол. США	1651,3	1291,7	47,8
Імпорт товарів та послуг	млн. дол. США	3461,1	2339,3	55,5
Середньорічна кількість найманих працівників	тис. осіб	293,9	290,1	56,5
Кількість зареєстрованих безробітних на кінець року	осіб	2362	2065	12,8
Середньомісячна заробітна плата	грн.	2142	2503	-

Блок транспортних проблем включає втрату позицій міста як розвиненого морського транспортного центру держави, відставання наявної транспортної інфраструктури від потреб споживачів.

Екологічні проблеми зводяться до несприятливої екологічної ситуації у місті: високого рівня забрудненості атмосферного повітря (за рахунок викидів підприємств хімічної промисловості та нафтопереробки і насамперед автомобільного транспорту (що становить 77% від загального обсягу викидів) частка міста в обласному підсумку становить 43,1%), деградації бальнеологічних ресурсів, зменшення зелених насаджень (при нормі зелених насаджень загального користування 12 м² на одного міського жителя, згідно з ДБН 360-92, фактично в Одесі наявні лише 10 м²), скидання у море недостатньо очищених стічних вод.

До блоку соціальних проблем віднесено низький життєвий рівень більшості населення, непопулярність здорового способу життя серед населення міста, недостатня забезпеченість дошкільними закладами, висока зношеність інженерних комунальних мереж, житла, будівництво житлових масивів не завжди супроводжується відповідною соціальною інфраструктурою.

Блок управлінських проблем поєднує у собі застарілі методи управління містом, невикористання переваг приватно-державного партнерства, відсутність концепції створення комунальних підприємств міста, відсутність розрахунків загальноприйнятих індексів розвитку: людського розвитку, якості життя.

З метою вирішення окреслених проблем зусилля міської влади та ресурси міста мають бути сконцентровані на 10 пріоритетних напрямках розвитку міста, які були означені спочатку Концепцією розвитку міста та конкретизовані в розрізі стратегічних цілей та завдань у Стратегії. Згідно з пріоритетами розвитку у 2022 році Одеса вбачається як: конкурентоспроможне місто (економіка, бізнес, інвестиції), транспортний та діловий центр Чорноморського регіону, місто з якісною та ефективною інфраструктурою, гостинне місто (розвиток усіх видів туризму), перлина біля моря (історія міста, культурна самотність, архітектурний вигляд), екологічно благополучне місто, місто

здорових людей, «розумне місто» (сучасні технології управління містом), місто інтенсивного капітального будівництва, місто щасливого дитинства, місто сильне своєю громадою, яка піклується про кожного одесита [11, с.42].

Слід відмітити, що суттєвою проблемою для усіх мезосистем, які розробили стратегії свого розвитку залишається їх практична реалізація. В свою чергу успіх реалізації закладених у стратегії стратегічних цілей та завдань багато в чому залежить від системи моніторингу – відстеження процесів, що протікають в економічній та соціальній сфері. Моніторинг дозволяє отримати достовірну та об'єктивну інформацію про соціально-економічні процеси, які будуть проходити у місті, оцінити та проаналізувати тенденції, що матимуть місце у різних сферах економіки, визначити ступінь досягнення місії стратегічного розвитку, на базі отриманої інформації підготувати рекомендації, що спрямовані на подолання негативних та підтримку позитивних тенденцій, тобто скоригувати Стратегію відповідно до виявлених тенденцій. З огляду на це, як зазначають розробники стратегії розвитку м. Львів, стратегічне планування слід розглядати як неперервний процес, «для посилення реалізації якого варто використовувати всесвітньо прийняту практику проектного менеджменту, побудовану на циклі Демінга (класична модель «Plan – Do – Check – Act»)» [7, с. 101]. Використання такого підходу дозволяє набагато якісніше виконувати заплановані заходи на шляху досягнення поставлених цілей, оскільки дає можливість оперативно реагувати на зміни (навіть найсуттєвіші) в зовнішньому середовищі. За такого підходу, на наш погляд, не виникатиме потреба в розробці зовсім нових стратегій, досить провести певні корегування в потрібному напрямку.

В Стратегії розвитку міста Одеса до 2022 року передбачено проведення двох видів моніторингу: адміністративного та моніторингу громадської думки. Адміністративним моніторингом передбачається відстежувати соціально-економічні та екологічні процеси, що відбуваються у місті за низкою індикаторів; у моніторинг громадської думки закладена ідея зворотного зв'язку

між населенням та міською владою щодо виконання Стратегії (через круглі столи, опитування громадської думки) [11, с. 64].

Що стосується адміністративного моніторингу, то за кожним пріоритетним напрямком визначено цільові індикатори – показники, що характеризують стан ключових сфер життєдіяльності міста як економічного так і соціального характеру. Усього за усіма пріоритетами налічується 24 показники. По кожному індикатору подано початкове значення показнику станом на 2011 рік (період часу, станом на який проведено аналіз вихідних умов розвитку міста) та прогнозне значення показника у 2022 році. В основі більшості представлених індикаторів лежать методики державних органів статистики, частина індикаторів складалась за рекомендаціями фахівців цільових фокус-груп. За деякими показниками наведено абсолютні зміни, а за низкою – відносні. Так, наприклад, передбачається зростання обсягу реалізованої промислової продукції проти рівня 2011 року у 1,7-1,8 рази, близько 1800 тис. туристів відвідають Одесу у 2022 році, 100% населення буде охоплено телекомунікаційними послугами. До складу робочих документів увійшли і проміжні планові значення показників в розрізі передбачених етапів реалізації стратегії, з метою поетапного проведення моніторингу та відстеження успішності реалізації Стратегії.

Висновки. На підставі проведеного дослідження слід констатувати, що стратегічне планування економічного та соціального розвитку територій знайшло своє практичне застосування в Україні, про що свідчить наявність низки розроблених стратегічних документів розвитку окремих територій. Проте процес не позбавлений недоліків, зокрема, через відсутність законодавства зі стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій, єдиного методичного забезпечення, розроблені стратегії різняться між собою як за змістом так і за інструментарієм, що використовується при їх складанні. Проблема може бути розв'язана за умов прийняття нормативно-правового акту зі стратегічного планування та адаптованих до вітчизняних умов господарювання єдиних методичних вимог щодо розробки стратегій економічного та

соціального розвитку мезосистем з деталізацією контролю (моніторингу) процесів, що відбуватимуться в економічній та соціальній сфері в процесі реалізації стратегії, із зазначенням базових індикаторів моніторингу з метою погодженості між собою стратегій різних ієрархічних рівнів управління.

Список використаних джерел:

1. Бекетов Н.В. Проблемы стратегического планирования региональным развитием // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – №35. – с. 15-19.
2. Кизим Н.А., Омаров Ш.А. Действующее законодательство в области стратегического развития Украины и ее регионов. – Проблемы економіки. - №9. – 2009. – с. 3-12.
3. Постанова КМУ «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2015 року» № 1001 від 21 липня 2006 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006>.
4. Щодо інструментів розкриття «точок зростання» у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/354>.
5. Щодо напрямків удосконалення стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://old.niss.gov.ua/monitor/monitor_33/02.htm.
6. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» №224 від 29 липня 2002 року.
7. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.city-institute.org/images/stories/files/strategy_last.pdf – 114 с.

8. Кизим Н.А., Омаров Ш.А. Практика составления и пробелмы реализации стратегии развития Украины и ее регионов. – Проблеми економіки. - №4. – 2010. – с. 13-21.
9. Кухарська Н. А. Концепция стратегирования социально-экономического развития регионов Украины: монография / Кухарская Н. А. – Одесса: Феникс, 2011. – 88с.
10. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
11. Проект стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odessa.ua/ru/news/47462>.
12. Статистичний щорічник міста Одеси за 2011 рік. – Одеса, 2012р.. – 113с.