

ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ

У статті досліджено особливості вітчизняного досвіду розробки стратегій економічного та соціального розвитку територій. Розглянуто проблемні аспекти. Надано пропозиції щодо вдосконалення та унормування процесу стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій (мезосистем) в країні.

The article considers the peculiarities of the domestic experience in development of strategies for economic and social development of territories. Problematic aspects are considered. The proposals for the improvement and normalization of the process of strategic planning of economic and social development of territories (mesosystems) in the country are given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В контексті глобалізаційних процесів головним способом реагування на виклики ринку має стати перехід розвитку територій на використання стратегічного планування їх економічного та соціального розвитку. Як своєрідна форма державного управління стратегічне планування є тим ефективним управлінським інструментом (а точніше інструментом реалізації довгострокової регіональної політики), що дозволяє підвищити конкурентоспроможність територій як соціально-господарських структур з огляду на можливість виявлення найважливіших проблем та визначення таких напрямків їх розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні питання стратегічного планування, які як науковий напрямок сформувалися на Заході на початку 60-х років минулого століття, висвітлювалися у працях видатних закордонних науковців, починаючи від засновників цього напрямку («батьків» стратегічного планування – І. Ансоффа, А. Чандлера, К. Ендрюса – засновників школи дизайну (проектування, конструювання, моделювання). На початкових етапах свого становлення воно стосувалося бізнесу (підприємств та корпорацій). Знайшли втілення проблеми стратегічного планування на рівні підприємств і у працях вітчизняних науковців Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко, А. П. Міщенко та ін. На рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць (спочатку міст, а згодом і регіонів) дослідженню питань стратегічного планування присвячували свої праці відомі вітчизняні науковці, переймаючи закордонний досвід розробки стратегій, зокрема О. В. Берданова, М. В. Вакуленко, В. В. Тертичка, В. Мамонова, І. Федів, І. Санжаровський та інші. Сьогодні питаннями стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій займаються представники різних вітчизняних наукових шкіл, зокрема, Сум, Києва, Одеси, Львова, Тернополя та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, що присвячені проблемі стратегічного планування як на макрорівні, так і на рівні окремих територій, та безсумнівну цінність напрацювань науковців, питання стратегічного планування як інструменту державного регулювання економіки, вимагають більш глибокого дослідження, у першу чергу з огляду на відсутність у країні нормативно-правового акту зі стратегічного планування розвитку територій, відсутність єдиних, адаптованих до вітчизняних умов господарювання методичних вимог щодо розробки стратегій економічного та соціального розвитку окремих територій, зокрема міст, та чітко прописаних механізмів реалізації стратегічних документів (що досить активно протягом

останніх років розробляються в країні), з метою забезпечення дієвості реалізації останніх.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити особливості вітчизняного досвіду стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій та надати пропозиції щодо вдосконалення та унормування цього процесу в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвинені країни світу в умовах мінливого зовнішнього середовища, що досить швидко розвивається з огляду на прискорений розвиток технологій, глобальну та регіональну організацію виробництва, та посилену в результаті такого розвитку конкуренцію за ресурси та інвестиції вдаються до використання стратегічного планування розвитку територій. При цьому відштовхуються від теоретичних напрацювань стосовно інструментів державного регулювання економіки, що відповідають системі планування, тобто розглядають стратегічне планування (на різних рівнях управління) як спосіб підвищення ефективності реагування органів державної влади та управління на зміни, що відбуваються всередині соціально-господарської системи та за її межами, та адаптації політики економічного розвитку до таких динамічних умов.

На думку вітчизняних дослідників, що перейняли закордонний досвід розробки стратегій економічного та соціального розвитку територій в рамках реалізації проекту «Впровадження європейських стандартів державного управління в Україні», стратегія розвитку територій необхідна в першу чергу, саме органам виконавчої влади як свого роду демонстрація суспільству того, що влада знає, як вирішити наявні проблеми, до яких дій і яким чином слід вдаватися для досягнення головної мети управління – підвищення якості життя громадян [1, с.10].

Досить поширена думка стосовно того, що стратегічне планування слугує інструментом для діалогу влади з представниками інших секторів територіальної громади [2, с.9]. У стратегічному плануванні розвитку територій дійсно зацікавлені не лише органи державної влади та управління, але й бізнес та власне громада – мешканці відповідної адміністративно-територіальної одиниці. З огляду на це, три суб'єкти економіки (влада, бізнес та громада) шляхом консенсусу мають виробити картину свого майбутнього – стратегію економічного та соціального розвитку як сукупність стратегічних цілей, об'єднаних в певну програму дій на основі виявлених внутрішніх переваг та недоліків території як соціально-господарської структури, наявних ресурсів та загроз зовнішнього середовища.

Вихідними принципами стратегічного планування розвитку територій на думку російського дослідника В. С. Бочко [3, с.20] з урахуванням орієнтації на сучасні виклики глобалізаційного світу є:

- по-перше, орієнтація на наявні ресурси. Урахування всіх ресурсів, якими володіє територія дозволяє виявити та правильно оцінити в процесі стратегічного планування конкурентні переваги території, обмеження щодо її перспективного розвитку та визначити, власне, головні можливі напрямки такого розвитку;
- по-друге, врахування історичних та просторово-географічних особливостей та закономірностей розвитку території. Цілковито поділяємо точку зору автора з приводу того, що у процесі планування перспективного розвитку території не варто порушувати природний соціокультурний хід подій, а необхідно творчо їх продовжувати. З приводу ж економічної складової, на думку автора статті, варто все ж таки враховувати світові та останні вітчизняні тенденції розвитку економічних процесів;
- по-третє, пошук співвиконавців. Справа в тому, що лише власними зусиллями (спираючись, в першу чергу, на обмеженість бюджетного фінансування) органам державної влади неможливо вирішити усі поточні проблеми, що мають місце на певній адміністративно-територіальній одиниці, та не досягти реалізації усього задуманого у стратегічних планах. Тому їм необхідно співпрацювати з органами державної влади та управління більш вищих рівнів (зокрема, через партнерські угоди, участь у реалізації державних проектів, програм), шукати підтримки та інвестиційної допомоги у підприємців, створюючи останнім належні умови господарювання.

Процес стратегічного панування економічного та соціального розвитку територій в Україні з самого початку свого становлення спирається на відповідне нормативно-законодавче забезпечення. Науковці намагаються об'єднати усі чинні законодавчі акти, що стосуються стратегічного планування розвитку територій у окремі змістові блоки. Так, наприклад вітчизняний дослідник Л. Р. Брусак виділяє такі чотири блоки:

1-й блок – загально-методичні документи, які регламентують загальну методику опрацювання стратегій.

2-й блок – документи, за якими формуються стратегічні плани на загальнодержавному рівні.

3-й блок – правові акти, спрямовані на опрацювання і реалізацію стратегій регіонального розвитку та територіальних громад.

4-й блок – нормативні документи на регіональному рівні та на рівні місцевого самоврядування [4, с.6–7].

Дещо з іншого куту до проблеми поділу законодавства підходять вітчизняні фахівці сфери регіонального та місцевого управління О. Берданова, В. Вакуленко, В. Терличка. Вони вважають за доцільне представити вітчизняне законодавство щодо стратегічного планування трьома блоками, що відповідають трьом рівням управління економікою країни: загальнодержавному, регіональному та галузевому [1, с.11–12].

Поєднує погляди цих представників різних наукових шкіл виділення загальнодержавного та регіонального рівнів. Нормативно-правові акти (а точніше, загально методичні документи), віднесені Л. Р. Брусак до першого блоку, інша зазначена група дослідників розподіляє між загальнодержавним та регіональним рівнем, а саме: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» віднесено до нормативно-правових актів, що спрямовані на розбудову стратегій регіонального розвитку, інший нормативно-правовий акт – Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» – до першого блоку, тобто документів формування стратегічного планування на загальнодержавному рівні. Необхідно відмітити, що Л. Р. Брусак, у свою чергу, теж дотримується такої позиції, адже у наведених прикладах нормативно-правових актів кожного блоку, документи першого блоку дублюються.

До нормативно-правових актів регіонального рівня О. Берданова, В. Вакуленко, В. Терличка відносять документи, що стосуються регіонального розвитку та унормовують розробку стратегій на рівні територіальних громад (власне 3 блок з позицій Л. П. Брусак).

Автор поділяє точку зору О. Берданової, В. Вакуленко, В. Терлички щодо виділення трьох загально змістових блоків, проте вважаємо за доцільне присвоїти їм назву блоків макрорівня та мезорівня (при цьому системами мезорівня визнаємо окремі адміністративно-територіальні одиниці – регіони, міста, селища, села, а також їх об'єднання). Третій блок виходить за рамки нашого дослідження, з огляду на це, його назва залишається без змін.

Почали впроваджувати стратегічне планування розвитку територій у сучасному його розумінні в Україні в містах Львові, Тернополі та Харкові впродовж 1994–1995 рр., але через різні причини не завершили. Першим практичним українським досвідом упровадження стратегічного управління у практику місцевого самоврядування став досвід м. Івано-Франківська, стратегічний план розвитку якого у 1997 році розробляла Агенція Економічного Розвитку Івано-Франківщини спільно з Канадсько-українським бізнес-центром та за фінансування Канадської агенції міжнародного розвитку. Інтенсивніше цей процес почав розгортатися в Україні на початку нинішнього століття.

Справжнім проривом у стратегічному плануванні територіального розвитку стала діяльність Програми Партнерство громад, в рамках якої стратегічні плани розвитку почали формуватися відразу у 15 містах України. У Західних областях України це були такі міста як Калуш Івано-Франківської обл., Мукачево Закарпатської обл., Кам'янець-Подільський Хмельницької обл. Успіх у цих процесах забезпечила участь провідних американських

консультантів у галузі стратегічного планування, зокрема таких як: М. Пітерсон (штат Арканзас), Р. Брукс (штат Джорджія), Л. Фрост-Кемпф (штат Іллінойс), Д. Непп (штат Мічіган), А. Коен (штат Нью-Йорк), К. Мільє, Б. Келегер (штат Вермонт) [5]. Ці фахівці принесли в Україну свою методологію та практичний досвід, якими вони охоче ділилися зі своїми українськими партнерами-менеджерами.

Практика стратегічного планування на рівні регіонів теж базується переважно на використанні іноземного досвіду з його адаптацією до українських умов. Однією із перших в Україні було розроблено стратегію розвитку Запорізької області. Роботу в 1997 р. виконала компанія «Куперс енд Лайбрэнд» [2, с.9].

У 2005 році уряди двох країн Канади та України започаткували проект «Регіональне врядування та розвиток», спрямований на покращення економічної ситуації в регіонах. Протягом останніх 7 років канадський інститут урбаністики за фінансової підтримки канадського агентства міжнародного розвитку впровадив проект у 13 областях України.

Особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій економічного та соціального розвитку, як слушно зазначає вітчизняний дослідник цього питання, є те, що в системі «національна економіка – макроструктурна галузь – область – місто – селище – село – підприємство» повинна простежуватися цілісність [6, с.152]. Стратегії різних рівнів не повинні суперечити одна одній, а навпаки мають бути одним цілим.

У світлі цього виникає питання, стратегії якого рівня мають бути вихідними, а які завершальними, чи процес має відбуватися паралельно.

Погляди науковців з приводу першочерговості розробки стратегій різних ієрархічних рівнів різняться. Деякі російські дослідники з цього приводу висловлюють думку, що відповідь на подібне запитання прирівнюється пошуку відповіді на запитання, що ж з'явилося раніше – курка чи яйце. З одного боку без чіткого уявлення територіальних обмежень неможливо розробити вдалі регіональні стратегії, з іншого, – без стратегічного бачення, розуміння перспектив та цілей загальнонаціонального розвитку територіальні стратегії мало чого варті [7, с.8].

Більшість опитаних експертів вважає, що передусім необхідно розробити Національну стратегію розвитку країни (81,77%), після цього – Державну стратегію регіонального розвитку (74%), стратегію розвитку регіону (70,3%), потім – стратегії розвитку районів (62,9%) та міст (населених пунктів) – 74%. Водночас є думка (14,8% опитуваних), що розроблення вищезгаданих документів має здійснюватись у протилежному порядку: спочатку – стратегії розвитку населених пунктів, потім – районів, регіонів і завершуватись створенням Державної стратегії регіонального розвитку та Національної стратегії розвитку країни. Близько 7,4% опитуваних висловили думку, що процес стратегічного планування має здійснюватися паралельно на всіх рівнях. При цьому інтереси територій мають взаємоузгоджуватись з інтересами та можливостями держави, з обов'язковістю зворотного зв'язку [2, с.22].

Хоча, варто відмітити, що в Україні ще у 2006 році на законодавчому рівні було закріплено, що стратегії нижчого ієрархічного рівня повинні розроблятися за наявності стратегії більш вищого рівня. Так, статтею 2 Постанови Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року регламентовано, що обласні державні адміністрації мають у тримісячний строк розробити проекти регіональних стратегій розвитку [8]. А коли саме мають розроблятися стратегії розвитку територіальних громад, і чи мають вони розроблятися взагалі, на законодавчому рівні не регламентовано.

Деякі науковці схильні до думки, що система планування розвитку територій безумовно має охоплювати усі рівні адміністративно-територіального устрою, проте окремо мають бути сформовані мета та визначенні державні пріоритети на національному рівні, встановленні пріоритети для досягнення цілей на регіональному рівні з подальшою конкретизацією та деталізацією їх на місцевому рівні – у містах, селах, районах та, за потреби реалізації спільних проектів [2, с.19]. Тим самим відбудеться, як зазначається

науковцями, «трансформація регіональної економіки» – перехід від територіального перерозподілу ресурсів до стимулювання регіонального розвитку з акцентом на власному потенціалі та ресурсах території.

Автор дотримується позиції, що стратегії мезорівня повинні бути інструментом узгодженням державних та галузевих планів та інтересів.

Що ж відбувається в реаліях практики господарювання в Україні. На макрорівні діє «Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки, на мезорівні маємо затверджену Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року, та низку стратегій розвитку регіонів, міст, селищ, агломерацій. Причому окремі мезосистеми, відчуваючи необхідність здійснення радикальних структурних перетворень економіки, перейшли вже на новий рівень планування, а саме, розробили стратегічні документи на більш тривалу перспективу, ніж чинні стратегічні документи розвитку країни та регіонального розвитку. Наприклад, Одеська, Харківська області та низка інших регіонів розробили стратегії економічного та соціального розвитку до 2020 року. Розроблено й стратегії розвитку великих міст, наприклад м. Києва – до 2025 року. На завершальному етапі знаходиться процес розробки стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року. Така ситуація свідчить про необхідність розробки нового стратегічного документу, що формує основи державної регіональної політики – Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Про потребу у розробці такого документу йдеться і в аналітичній доповіді національного інституту стратегічних досліджень [9, с.29–40].

Ще одна проблема, обумовлена практикою стратегічного планування в Україні пов'язана з тим, на який саме період доцільно розробляти стратегічні документи. На думку провідних закордонних фахівців у питаннях стратегічного планування, а також вітчизняних дослідників, які першими запозичували закордонний досвід, часові рамки стратегії залежать від специфіки та стану розвитку регіону, рівня невизначеності й динамічності середовища тощо [2, с.23].

В Україні часові рамки стратегій доволі різні. Після затвердження Стратегії економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки (від 28 квітня 2004 року), всі регіони розробили стратегії свого економічного та соціального розвитку до 2015 року. Хоча початок дії стратегічного документу за регіонами різниться. Наприклад, стратегія економічного та соціального розвитку Хмельницької області затверджена 15.09.2004 року, Кіровоградської області – 24.11.2006 року, Херсонської області – 28.11.2008 року. Тепер, відчуваючи новий етап економічних перетворень мезосистеми почали розробляти стратегії на нові 10–15 років. Залежно від того, коли розпочато та завершено роботу над опрацюванням документів, розраховані вони до 2025 року (м. Київ), до 2020 року (Одеська область) чи до 2022 року (м. Одеса). Натомість, на думку автора, документи мають бути підпорядковані та узгоджені між собою за часовою ознакою.

При формуванні стратегії за рекомендацією авторів [2, с.23] доцільно узгоджувати часові рамки її реалізації з положеннями національних та інших регіональних документів. Натомість поки в Україні відсутній Закон про стратегічне планування, який би регламентував часові рамки, залишається узгоджувати стратегічні документи з Державною стратегією регіонального розвитку (до 2015 року), генеральною схемою планування територій та каденцією органів місцевого самоврядування, який приймає рішення щодо документа.

Відсутні в Україні і єдині методологічні підходи щодо формування стратегій економічного та соціального розвитку окремих територій мезорівня. Методологічні питання розробки регіональних стратегій розвитку регламентовані «Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку». Саме вони визначають структуру стратегії розвитку регіонів, зміст розділів та підрозділів документу, що розробляється. Інші території мезорівня (міста, селища, чи, навіть, агломерації) не мають затвердженого

нормативно-правового акту, який би регламентував методологічні вимоги до процесу складання стратегій їх економічного та соціального розвитку. Саме з огляду на це, території керуються методологією розроблення стратегічного плану розвитку локальної території, що пропонується в рамках реалізації проекту USAID «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (ЛІНК). Наприклад, за даною методологією розроблені Стратегічний план розвитку міста Чернівці на 2012–2016 роки, Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку Одеського субрегіону (агломерації). Лише м. Київ та Севастополь мають дотримуватися вимог зазначених вище методичних рекомендацій при розробці стратегій сталого економічного та соціального розвитку на довгостроковий період, адже це регламентовано п. 4 р. 1 «Загальні положення» зазначених вище Методичних рекомендацій [10]. Цей документ регламентує також і той момент, що регіональні стратегії розвитку мають розроблятися виключно з урахуванням загальнодержавних пріоритетів.

Практика розробки стратегічних документів для мезосистем (регіонів, міст, агломерацій), що склалася сьогодні в країні, дозволяє виділити такі чотири основні складові процесу стратегічного планування: 1) аналіз та оцінка поточного стану розвитку території, 2) характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку; 3) визначення стратегічних напрямків розвитку; 4) пошук інструментарію досягнення бажаного результату.

Вихідним елементом процесу стратегічного планування економічного та соціального розвитку обов'язково має бути діагностика поточного стану розвитку адміністративно-територіальної одиниці чи певної території як концентрації останніх. Результатом цього етапу є оцінка ситуації, що склалася в межах мезосистеми, виявлення проблем та обґрунтування необхідності прийняття певних коригуючих заходів. Саме діагностика (аналіз та оцінка поточної ситуації) дозволяє виявити внутрішні переваги та недоліки мезосистеми, окреслити можливості та загрози зовнішнього середовища. Лише за наявності такої інформації може бути сформоване бачення майбутнього її розвитку: місія, пріоритетні напрямки розвитку, стратегічні цілі та задачі, необхідні для досягнення окреслених пріоритетів. Останні являють собою конкретні заходи, за допомогою яких буде досягнуто реалізації пріоритетів.

На погляд автора дуже важливою вбачається остання складова процесу стратегічного планування – пошук інструментарію досягнення бажаного результату, що знаходить своє втілення у механізмі реалізації стратегії, адже успіх реалізації стратегії залежить від того, наскільки стратегічне бачення буде реалізовано в управлінських діях виконавчих органів влади, наскільки дієвим виявиться механізм, що забезпечує «баланс інтересів» та скоординовані дії учасників, що представляють різні сфери: владу, освіту та науку, бізнес та некомерційний сектор, населення.

З огляду на це, в стратегіях економічного та соціального розвитку мезосистем доцільно прописувати усі можливі механізми, серед яких, на погляд автора основне місце має бути відведене організаційному, а в розрізі його інструментів – проектному забезпеченню реалізації стратегій. Адже саме проекти виступають базовою одиницею реалізації стратегічних документів. Про це, зокрема, наголошує К. Лонтка – експерт з питань стратегічного планування (м. Люблін, Польща), коли, описуючи процес стратегічного планування порівнює його зі сніговиком (тобто трьома кулями різного розміру). У витоках планування (тобто найбільшою кулею) експерт розглядає проекти тривалістю 1–3 роки. Другий рівень – програми строком 5–10 років. Найвищий рівень – стратегія розвитку міста розпланована на 10–20 років [10].

Проектне забезпечення, у свою чергу, покладено і в основу стратегічного плану дій (який деталізується в рамках опрацювання стратегічних напрямків розвитку території), адже які завдання мають бути виконані для досягнення стратегічних цілей в межах окремих пріоритетів можна визначити лише за допомогою запропонованих до реалізації проектів.

Зазначений інструмент організаційного механізму згідно з закордонним досвідом стратегічного планування на рівні муніципальних утворень доречний здебільшого для міст, а з огляду на необхідність розробки єдиних методичних вимог щодо стратегічного планування на рівні мезосистем, він може знайти своє відображення у формуванні партнерських відносин (форм комунікації) органів управління, бізнесу та громади.

Висновки і перспективи подальших розробок. У результаті проведеного дослідження видно, 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, стратегічні документи вимагають узгодженості між собою, у першу чергу, за часовою ознакою, а також зі стратегічними документами державного та тим більше галузевого рівнів. Проблема може бути розв'язана за умов прийняття нормативно-правового акту зі стратегічного планування розвитку територій, який має регламентувати часові рамки стратегічних документів, першочерговість їх розробки та ін. У перспективі – опрацювання 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.

Список використаної літератури

1. Берданова О. Стратегічне планування / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
2. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: [практ. посіб.] / [Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон та ін.]. – К.: К.І.С., 2008. – 214 с.
3. Бочко В. С. Стратегическое планирование развития территории – нарождающаяся экономическая форма ответа на вызовы рынка и глобализации / В. С. Бочко // Экономика региона. – 2005. – № 1. – С. 20–38.
4. Стратегічне планування розвитку територій. Історія, практика, методологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zurnc.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=56:strategyfull&catid=36:consultpower&Itemid=18.
5. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території [Електронний ресурс] / Р. Л. Брусак. – Режим доступу: <http://www.kds.org.ua/presentation/brusak-rl-strategichne-planuvannya-v-upravlinni-rozvitkom-teritorii>.
6. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / О. В. Панухник // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1 (91). – С. 152–157.
7. Дмитриев М. Э. Система стратегического планирования – масштабный организационный эксперимент / М. Э. Дмитриев // Управление развитием территории. – 2009. – № 3. – С. 6–12.
8. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-p>.
9. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук та ін.]. – К.: НІСД, 2012. – 96 с.
10. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджені Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 червня 2002 р. № 224 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bibl.com.ua/geografiya/2271/index.html>.
11. Лонтка К. Стратегічне планування [Електронний ресурс] / К. Лонтка. – Режим доступу: www.sumynews.com.

Прийнято до друку 15.03.2013