

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕЗОСИСТЕМ

Постановка проблеми. Закономірним етапом розвитку стратегічного управління на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць є розбудова механізму моніторингу та оцінювання реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій мезорівня з огляду на необхідність не лише планувати майбутні зміни в соціально-економічних системах, але й здійснювати постійний контроль та оцінку результативності їх виконання. Саме поєднання стратегічного планування, моніторингу реалізації стратегій та оцінювання цільових показників стратегічних планів, тобто ефективно функціонуюча система стратегічного управління, здатна вплинути на конкурентоспроможність соціально-економічних систем різних рівнів управління, завдяки фокусуванню на успіхах та невдачах, що мали місце в минулому та врахуванні їх у майбутній управлінській діяльності на шляху досягнення стратегічної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розбудова в Україні системи стратегічного планування розвитку соціально-економічних систем мезорівня тягне за собою підвищений інтерес і до методологічної складової процесів моніторингу та оцінювання результатів реалізації розроблених для мезосистем стратегічних планів. Вітчизняними та закордонними науковцями, практиками, експертами зроблено чимало на шляху збагачення теоретичних напрацювань у цій сфері. Серед дослідників слід відмітити О. Берданову, Б. Боврон, В. Вакуленко, А. Вігоду, В. Момонову, І. Санжаровського та багатьох ін., що працювали над адаптацією закордонного досвіду моніторингу та оцінювання реалізації стратегій, програм, проектів та планів регіонального/міського розвитку до вітчизняних умов господарювання. Віддаючи належне

напрацюванням науковців, слід відмітити, що проблема вимагає свого подальшого дослідження, зокрема, в напрямку конкретизації та розмежування основних понять та опрацювання єдиної бази моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегічних планів як основи оцінювання рівня соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Постановка завдання. На основі викладеного у даній статті буде зроблена спроба дослідити теоретико-методологічні аспекти моніторингу та оцінки реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій мезорівня, як дві взаємопов'язані складові процесу оцінювання рівня соціально-економічного розвитку мезосистем скрізь призму теоретичних напрацювань, законодавчого унормування та вітчизняної практики їх запровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукова література, особливо закордонна, оперує досить розгалуженим арсеналом теоретичних напрацювань відносно моніторингу та оцінювання у сфері стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій. Проте вона не завжди доступна та зрозуміла для керівників владних структур, що залучені до процесу стратегічного планування, через що у багатьох досі відсутнє загальне уявлення по зміст процесів моніторингу та оцінювання.

Найкраще визначення категорій, на наш погляд, пропонує ООН, що керується такими дефініціями. Моніторинг – процес, що передбачає спостереження за прогресом, який досягається в ході певної діяльності чи певних заходів, завдяки чому зацікавлені сторони отримують інформацію про досягнення цілей та завдань. Результати моніторингу надають відповідь на запитання «Чи здійснюється запланована діяльність?», «Чи спостерігається прогрес на шляху досягнення окреслених результатів?» [1, с. 16]. Вимірювання ж діяльності, яка завершена чи досі триває, з метою визначення ступеню досягнення окреслених цілей, втілюється у категорії оцінка. Цілі моніторингу та оцінки досить схожі – надання інформації, що допомагає підвищити якість управлінської діяльності на шляху досягнення запланованих результатів. Проте, наголос робиться на тому, що це різні сутнісні інструменти перевірки

виконання програмно-планових документів та дещо різні процеси, які слідують один за одним: оцінка спирається на ту інформацію, що виявляється у процесі моніторингу; до того ж вона забезпечує більш глибокий аналіз, та надає об'єктивну інформацію саме про ступінь досягнення запланованих результатів. Відповідно, якщо у ході моніторингу порівнюються ті заходи та види діяльності, що виконані, з тими, що були заплановані та відображені в стратегічних планах, то під час оцінки робиться висновок щодо результатів виконання плану з огляду на поставлені завдання чи запланований ефект [1, с. 18].

Становлення вітчизняної системи теоретичних напрацювань відносно моніторингу та оцінки в контексті стратегічного планування економічного та соціального розвитку соціально-економічних систем відбувалося шляхом вивчення закордонного теоретичного та практичного досвіду з подальшою його адаптацією до вітчизняних умов господарювання. Спочатку свого адаптованого становлення процеси моніторингу та оцінки охоплювали лише регіональний рівень через посилений (саме в цей період розвитку процесів стратегічного планування) інтерес саме до регіональної політики в країні. Згодом, увагу науковців привернули ці ж процеси, проте вже на місцевому рівні, з огляду на пропагування децентралізації в країні. Теоретико-методологічні засади моніторингу та оцінювання, що були напрацьовані закордонними науковцями під впливом основних тенденцій у сфері стратегічного планування, які мали місце в Україні на різних етапах розвитку вітчизняної економіки, дозволили дослідникам узагальнити ключові теоретичні аспекти відносно моніторингу та оцінювання та адаптувати їх, відповідно, до регіонального та міського рівнів управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в Україні. Зокрема, мова йде про основні дефініції, види, форми, типи процесів моніторингу та оцінювання, основні цілі та завдання, та загальні вимоги-рекомендації керівним владним структурам щодо організації та проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територій.

Так, згідно з поглядами канадських експертів (які одними з перших почали адаптувати закордонний досвід стратегічного планування в Україні на рівні регіонального управління в рамках реалізації проекту «Регіональне врядування та розвиток»), моніторинг – це «процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків», іншими словами дослідники зводять моніторинг до відстеження або вимірювання того, що відбувається зі стратегією [2, с. 76]. Доволі схоже визначення, що запропоноване цією ж групою експертів, проте, як на наш погляд, більш чіткіше, можна зустріти в іншій їх праці: «моніторинг стратегії чи програми регіонального розвитку – це процес постійного збирання та порівнювання фактичних даних щодо досягнення операційних та стратегічних цілей з запланованими (або з базовими) та вироблення плану дій щодо коригування ходу впровадження стратегії чи програми, у випадку виявлення відхилень» [3, с. 38-39]. При цьому збір даних, як відмічають дослідники, відбувається за тими показниками (індикаторами) моніторингу, що були окреслені саме на етапі стратегічного планування.

У складі моніторингу науковці пропонують виділяти три напрямки (його складові): моніторинг кінцевих показників, моніторинг програм та моніторинг проектів та громадської думки [4, с. 44]. На наш погляд, доречніше говорити про два напрямки моніторингу, а саме: адміністративний моніторинг, що поєднує такі дві складові як моніторинг результативних показників (моніторинг індикаторів, базові та планові значення яких містяться у стратегічних планах) та моніторинг реалізації програм та проектів, які виступають базовою одиницею реалізації стратегій, та другий напрямок – моніторинг громадської (рис. 1). Саме комплексне практичне застосування у вітчизняній практиці стратегічного панування двох напрямків моніторингу дозволить всесторонньо

оцінити результативність впровадження стратегії не лише з позиції керівних владних структур, а й з позиції інших стейкхолдерів територіального стратегічного планування.

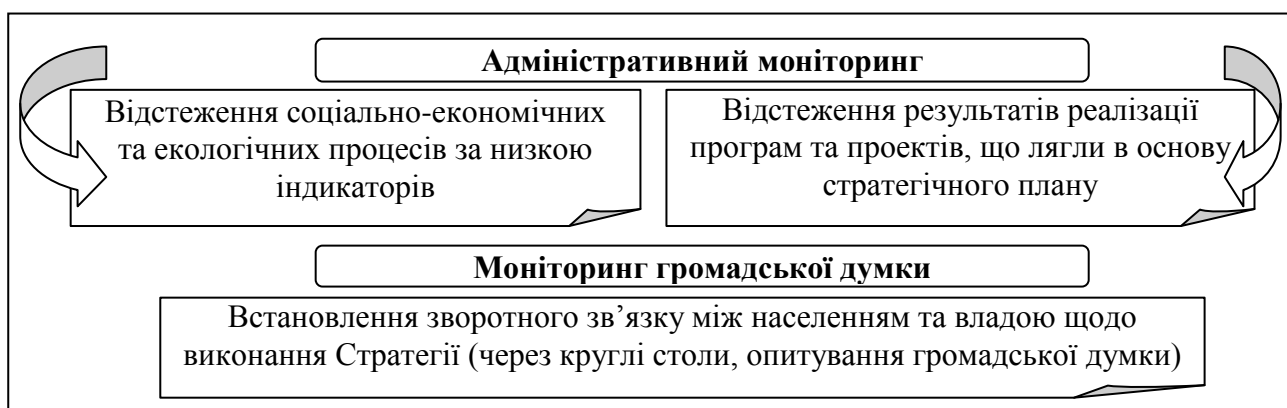


Рис. 1. Базові складові моніторингу реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій

З огляду на наведені теоретичні напрацювання відносно системи моніторингу, слід констатувати, що моніторинг реалізації стратегії економічного та соціального розвитку територій слід розглядати як спеціально організовану та постійно діючу систему збирання та аналізу статистичної інформації відносно результатів реалізації стратегічних цілей та завдань на шляху досягнення стратегічної мети розвитку мезосистеми, задля своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань.

Якщо моніторинг стосується процесу виконання стратегічного плану, то оцінювання забезпечує перегляд ефективності процесу реалізації стратегії та успішності результатів. При цьому залежно від цільового призначення оцінки науковці оперують категоріями: оцінювання впливу, оцінювання результативності та оцінювання ефективності.

У найбільш загальному вигляді оцінювання впливу, на наш погляд, можна представити таким чином – це процес дослідження наслідків від стратегічних планів, коли такі наслідки виявляються на етапах розроблення, реалізації (впровадження) та по завершенні строку дії стратегії. Відштовхуючись від

такого визначення, доцільно говорити про різні види оцінювання, які виділяють науковці, залежно від місця цього процесу в циклі стратегічного планування: попереднє оцінювання, що здійснюється на етапі розроблення стратегії; проміжне оцінювання, що здійснюється в процесі реалізації стратегії та підсумкове оцінювання, що здійснюється по завершенні реалізації стратегії [2, с. 81-83; 4, с. 42]. На етапі попереднього оцінювання, розробники намагаються знайти відповідь на запитання: якою буде користь від впровадження стратегії? Під час проміжного та підсумкового оцінювання доцільно вже говорити як про оцінювання результативності, що вимірюється за співвідношенням фактичних показників до планових, так і про оцінювання ефективності, що визначається співвідношенням ефекту до витрат. Про необхідність внесення змін у змістовні елементи стратегій та процес її реалізації з метою досягнення запланованих результатів економічного та соціального розвитку територій свідчать результати проміжного оцінювання. При цьому таке рішення має прийматися відштовхуючись від оцінювання досягнення цілей так і пошуку можливих альтернатив. Оцінювання досягнення цілей повинне визначити, чи було виконане заплановане та, як воно вплинуло на розвиток території. Метою оцінювання можливих альтернатив є пошук кращих шляхів досягнення цілей, що були заплановані, або запланованих наслідків, а саме: досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами; отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами; досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат.

Слід вказати на існування в науковій літературі неточностей відносно розуміння системи оцінювання у сфері стратегічного планування, а саме ототожнення процесу оцінювання стратегій як прогнозно-планових документів та процесу оцінювання, власне, результатів реалізації стратегії. Так, наприклад, російська дослідниця Маковкіна С.А. [5] не вказує на відмінності цих процесів, коли розглядає та порівнює різні методичні підходи до оцінювання міського стратегічного планування, які опрацьовані у закордонних країнах, та розроблені науковцями нашого сусіда – Російської Федерації. На наш погляд, в контексті

стратегічного планування доцільно розрізняти оцінювання результатів стратегічного планування (альтернативно процес може мати такі назви: оцінювання результатів виконання стратегії чи оцінювання соціально-економічного розвитку території за результатами реалізації програмно-планових документів) та оцінювання стратегій чи інших програмно-планових документів (тобто оцінювання ходу опрацювання програмно-планових документів на перспективу). Так, якщо оцінюванню підлягають: процес, зміст, оформлення та результат (за словами Маковкіної С.А. – складові методики, що розроблена МЦСЕД «Леонтієвський центр» [5]), то мова йде саме про процес оцінювання стратегій; у даному випадку оцінка – експертиза програм та проектів, що спрямована на аналіз їх якості та загального кінцевого ефекту від них. У такому випадку до завдань оцінювання слід віднести саме ті, про які дослідниця говорить в іншій своїй роботі, а саме: «формування судження про програму відповідно до критеріїв, за якими оцінюються переваги, цінності, якість, ефективність, значення програми та можливість її застосування на практиці»; оцінюванню підмагатимуть методика, методологія процесу стратегічного планування, сукупність соціально-економічних показників, які використовуються для формування стратегії, показники та індикатори, що будуть використовуватися для контролю економічного та соціального стану після її прийняття, та головне, власне стратегія як цілісний документ [6]. Якщо ж оцінюванню підлягають параметри, індикатори, критерії успіху програми (складові методики, що розроблена Фондом «Інститут економіки міста» [5]), то мова йде про процес оцінювання результатів реалізації стратегії. У цьому випадку оцінка – експертиза стратегій, що спрямована на аналіз їх дій, ефекту від їх впровадження та порівняння результатів зі встановленими критеріями.

Таким чином на підставі узагальнення теоретичних напрацювань стосовно моніторингу та оцінювання у сфері стратегічного планування, про які йшлося вище, коли йдеться про дует категорій моніторинг та оцінювання, вважаємо за доцільне говорити саме про результати стратегічного планування, тобто порівняння, на підставі якого приймається рішення про результативність та

ефективність стратегії соціально-економічного розвитку територій мезорівня та надання рекомендацій на майбутнє. В даному контексті категорія «оцінка результатів стратегічного планування» може бути визначена як судження про ефект щодо соціально-економічного розвитку мезосистеми, який має місце на підставі дії стратегічного плану та виявляється шляхом порівняння досягнутого результату з окресленими критеріями на підставі показників моніторингу, що знаходять своє відображення у стратегіях.

Описане вище стосувалося наукових узагальнень, проте слід поглянути на процеси і з позиції вітчизняного законодавства, а також дослідити, яким чином враховуються напрацювання науковців та вимоги нормативно-правових актів у стратегіях економічного та соціального розвитку територій, що розробляються в країні на мезорівні.

Зазначимо, що чинна нормативно-правова база стратегічного планування в Україні є недосконалою щодо моніторингу та оцінювання процесу реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій мезорівня. І, в першу чергу, це стосується «Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» та «Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку». А це, у свою чергу, є однією з причин наявності неякісно розроблених стратегічних планів та стимулом розробки нових стратегій, замість корегування існуючих з урахуванням впливу різноманітних факторів. Так, наприклад, в «Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку», наголошується лише на тому, що «місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні визначати критерії та запроваджувати моніторинг реалізації стратегій, програм та угод регіонального розвитку та періодично корегувати програмно-прогнозні документи з урахуванням першочергових завдань регіонального розвитку» [7]. Така небагатослівність законодавства наклала свій відбиток і на стратегії розвитку регіонів, що були розроблені з урахуванням положень зазначених Методичних рекомендацій, як вихідного нормативно-правового акту з питань стратегічного планування на

мезорівні. В стратегіях більшості регіонів взагалі відсутній розділ, що торкався б питань моніторингу та оцінки реалізації планів. Навіть після внесення відповідних корегувань у стратегічні плани, частка таких регіонів, за підрахунками автора становить 50% від їх загальної кількості у країні; представлено також програмні документи, в яких інформація, хоч і виділяється як складова стратегічного плану, проте вона є занадто обмеженою (наприклад, стратегії розвитку Запорізької, Хмельницької областей та м. Севастополь).

Зовсім інший вигляд мають стратегії економічного та соціального розвитку регіонів, що керувалися при розробці регіональних стратегій розвитку положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року, яка робить акцент на збір, узагальнення, періодичний аналіз показників соціально-економічного розвитку регіонів та визначення ефективності реалізації стратегічного плану. В Державній стратегії регіонального розвитку пропонується базовий перелік показників оцінки реалізації стратегії, які можуть доповнюватися тими, що визначаються угодами щодо регіонального розвитку та програмами подолання депресивності окремих територій, через те, що саме виконання угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності окремих територій визнаються основними результатами її реалізації [8].

Постанова КМУ «Про затвердження порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» 2011 року розширила законодавче унормування питань моніторингу регіональних стратегій розвитку. В ній йдеться про основне завдання моніторингу та оцінки реалізації регіональної стратегії (визначення стану виконання заходів регіональної стратегії та аналіз соціально-економічного розвитку), процедуру призначення відповідального за проведення моніторингу та оцінки, вимоги до показників та інформації, на підставі якої проводиться моніторинг та оцінка, а також складові щорічного підсумкового звіту про результати реалізації регіональної стратегії, особливості його заслуховування та оприлюднення [9].

Окреслення базового переліку показників моніторингу та оцінювання реалізації стратегій у загальнорегіональній стратегії 2006 року («17 показників соціально-економічного розвитку регіонів» [8]) та у нормативно-правовому акті зі стратегічного планування 2011 року («15 показниками моніторингу та оцінювання соціально-економічного розвитку» [9]), на наш погляд, є позитивним моментом на шляху до опрацювання цілісного підходу щодо оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територій мезорівня за результатами реалізації стратегічних планів.

У більшості регіональних стратегій розвитку, що містять розділ моніторингу та оцінки, представлені ті положення, що містяться саме у Державній стратегії регіонального розвитку. Це, наприклад, стратегії Вінницької, Кіровоградської, Миколаївської та Черкаської областей. Лише окремі регіони підійшли до процесу планування моніторингу та оцінювання реалізації власних стратегій економічного та соціального розвитку більш індивідуально: розробниками враховано теоретико-методологічні напрацювання закордонної теорії та практики в даному питанні. Наприклад, у стратегії Закарпатської області виділяються окремі складові (напрямки) моніторингу: моніторинг кінцевих показників, моніторинг програм та проектів та моніторинг громадської думки. У стратегії розвитку Запорізької області втілено схематичну модель моніторингу, що запропонована в межах проекту партнерства України та Канади «Регіональне врядування та розвиток». Основу системи моніторингу складають індикатори, які можна розподілити за рівнями стратегічного процесу на: індикатори продуктів, які дозволяють відстежувати прямі (так звані «матеріальні») результати; індикатори операційних цілей – наслідки реалізації стратегії для цільових груп; індикатори стратегічних пріоритетів – відповідно вплив стратегії на громаду, якість життя, сталий розвиток регіону [10].

За тієї ситуації, коли відсутній єдиний підхід та регіони керуються власними міркуваннями щодо планування системи моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку, досить важко говорити про оцінювання рівня

соціально-економічного розвитку соціально-економічних систем за результатами реалізації стратегій (особливо про комплексне, інтегральне оцінювання на базі індикаторів успіху), оскільки в стратегіях більшості регіонів (не говорячи вже про інші адміністративно-територіальні утворення), не знаходиться навіть відображення базовий перелік показників моніторингу та оцінки. Така ситуація обумовлена, в першу чергу, недосконалістю нормативно-правового регулювання процесу стратегічного планування в країні: стратегії опрацьовані з урахуванням небагатослівних щодо моніторингу та оцінювання Методичних рекомендацій, частина з них були оновлені з урахуванням положень Державної стратегії регіонального розвитку, а з появою у 2011 році Постанови КМУ, не всі регіони розробили нові стратегії або, навіть відкоригували чинні. Великі сумніви – з приводу того, що ситуація зміниться із затвердженням Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року, проект якої вже пройшов обговорення у листопаді 2013 року. Попри чинність Постанови КМУ «Про затвердження порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку», проект нової загальнодержавної стратегії пропонує новий підхід щодо моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку, який базується на концепції «вхід, процес, випуск, результат/підсумок». На базі цієї концепції визначається певна сукупність індикаторів процесу реалізації стратегічних планів. Порівняння фактичних значень індикаторів зі значеннями запланованих, яке має здійснюватися щопівроку і являє собою процес моніторингу та оцінки реалізації стратегій [13]. У розрізі трьох стратегічних пріоритетів, виділяються 16 індикаторів результату, 14 індикаторів випуску та низка індикаторів процесу; при цьому вказується на уніфікацію системи індикаторів для регіональних стратегій розвитку. З огляду на це, слід припустити, що регіони, знову ж таки за принципом централізації, мають опрацювати регіональні стратегії розвитку до 2020 року. Питання лише в тому, чим керуватися, положеннями Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року при ще чинній Державній стратегії регіонального розвитку до 2015 року, чи

положеннями Постанови КМУ 2011 року, адже вони містять різний підхід щодо видів моніторингу та переліку індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації регіональних стратегій розвитку.

Відсутність єдиного підходу щодо окреслення індикаторів виконання заходів та запланованих цілей, тобто показників, за допомогою яких буде здійснюватися моніторинг та на етапі оцінки визначатиметься рівень прогресу щодо виконання стратегічних завдань, вказує на недосконалість системи планування моніторингу та оцінювання в країні. З одного боку, це надає самостійності адміністративно-територіальним одиницям у виборі індикаторів з огляду на специфіку соціально-економічних проблем територій мезорівня та використання різних підходів щодо їх розв'язання, з іншого вказує саме на неузгодженість нормативно-правового регулювання та неможливість проведення загальнорегіональної оцінки результатів впровадження стратегічних заходів соціально-економічними системами.

Ми дотримуємося позиції, згідно якої стратегії економічного та соціального розвитку територій мезорівня в розділі «Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану» мають обов'язково містити однаковий перелік індикаторів – результативних показників економічного та соціального розвитку, що представляють таку базову складову адміністративного моніторингу, як моніторинг соціально-економічних та екологічних показників. Саме за цими індикаторами має відбуватися оцінювання результативності та ефективності реалізації стратегій, на підставі чого можна робити висновок про ефективність діяльності органів місцевого самоврядування у напрямку сприяння досягненню стратегічної мети економічного та соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць та відповідно результати їх просування у напрямку досягнення стратегічної мети макрорівня. Індикатори за складовою моніторингу реалізації програм та проектів – це лише допоміжні показники, досягнення яких у кінцевому підсумку впливатиме на результати соціально-економічного розвитку територій, тобто на результативні показники, і, відповідно, підбираються вони на розсуд органів місцевого самоврядування

та для контролю їх поточної управлінської діяльності з урахуванням специфіки проблем та проектного забезпечення стратегій.

Лише у тому випадку, коли стратегічні плани економічного та соціального розвитку територій матимуть однаковий перелік співставних результативних індикаторів можна говорити про інтегральне оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територій за результатами реалізації стратегій.

Висновки. Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити такі висновки. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій слід розглядати як різні сутнісні інструменти перевірки виконання стратегічних планів, що слідує один за одним. Вихідним інструментом є моніторинг – як спеціально організована та постійно діюча система збирання та аналізу статистичної інформації відносно результатів реалізації стратегічних цілей та завдань на шляху досягнення стратегічної мети розвитку мезосистеми, задля своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань. На підставі показників моніторингу проводиться оцінка результатів стратегічного планування – судження про ефект щодо соціально-економічного розвитку мезосистеми, який виявляється шляхом порівняння досягнутого результату з окресленими критеріями. На етапі планування соціально-економічного розвитку територій мезорівня важливо визначити перелік показників, за допомогою яких буде здійснюватися моніторинг та на етапі оцінки визначатиметься рівень прогресу щодо виконання стратегічних завдань. Серед великого їх різноманіття, що обумовлено специфікою проблем територій мезорівня та різними підходами щодо їх розв'язання, у стратегіях має міститися блок результативних показників економічного та соціального розвитку, що представляють таку базову складову адміністративного моніторингу, як моніторинг соціально-економічних та екологічних показників. Саме за цими індикаторами має відбуватися оцінювання результативності та ефективності реалізації стратегій, та оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територій, на підставі чого можна робити висновок про ефективність діяльності

органів місцевого самоврядування у напрямку сприяння досягненню стратегічної мети економічного та соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Бібліографічний список:

1. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития: программа развития Организации Объединенных Наций. – Copyright ПРООН, 2009. – 225с.
2. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / [Вігода А., Боврон Б., Мамонова В. та ін.]; за ред. І. Санжаровського. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.
3. Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм, проектів регіонального розвитку: практичний посібник / [М.Колодій, О. Моргун, О. Сорокопуд та ін.]; за ред. І. Сандаровського. – К.: К.І.С., 2012. – 80с.
4. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88с. – (Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO).
5. Маковкина С.А. Методические подходы к оценке городского стратегического планирования // Муниципалитет: экономика и управление. – 2012. – №2(3). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://municipal.uara.ru/ru-ru/issue/2012/02/04/>.
6. Маковкина С.А. Проблематика оценки стратегических планов социально-экономического развития российских городов // Вопросы управления. – 2009. – №3(8). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2009/03/13>.
7. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 червня 2002 р. № 224.
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року. Постанова КМУ від 21.07.2006 р. № 1001.

9. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку. Постанова КМУ від 16 листопада 2011 р. №1186.
10. Лисенко В. Створено систему моніторингу реалізації стратегії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://isc.biz.ua/publ/12-1-0-45>.
11. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року: проект. Постанова КМУ від 25 листопада 2013 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.csi.org.ua/www/wp-content/uploads/2013/05/nsrdu2020_1.pdf.