

ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 332.145

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ватченко О.Б., к.е.н.

Андрейченко О.А.

Університет митної справи та фінансів

Стаття присвячена дослідженню теоретичної сутності понять «стратегія», «стратегічний план», «стратегічне планування» у розрізі регіонального розвитку. Відсутність ясності у визначенні цих понять заважає ефективному використанню інструменту стратегічного планування в контексті сталого розвитку регіонів України. Віднайдено та проаналізовано основні відмінності у формуванні теоретичних підходів до визначення понять «стратегія» та «стратегічний план» в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, проведено чітке розмежування цих понять. Проаналізовано сутність та виокремлено етапи процесу стратегічного планування. На основі проведеного теоретичного аналізу вдосконалено понятійний апарат з питань стратегічного планування регіонального розвитку. Використання результатів дослідження дасть змогу визначити, наскільки адаптованою до сучасних реалій регіонального розвитку є українська законодавча база з питань стратегічного планування.

Ключові слова: стратегія, стратегічний план, стратегічне планування, регіональний розвиток, управління

UDC 332.145

STRATEGIC PLANNING OF REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

Vatchenko O., PhD in Economics

Andreychenko O.

University of Customs and Finance

The article investigates theoretical nature of terms «strategy», «strategic plan», «strategic planning» in the context of regional development. The lack of clarity in the definition of these concepts leads to inefficient usage of strategic planning in terms of sustainable development of Ukrainian regions. The main differences between terms «strategy» and «strategic plan» in researches of native and foreign scientists are found and analyzed, clear distinction is made. The essence and stages of the process of strategic planning are analyzed. On the basis of theoretical analysis, the terms related to strategic planning of regional development are updated. The results of the conducted research give an opportunity to compare theoretical basics with the legislative acts governing the strategic planning issues in Ukraine and decide how effective and adjusted to reality legislation is.

Keywords: strategy, strategic plan, strategic planning, regional development, management

Актуальність проблеми. Управління регіональним розвитком є доволі складним та неоднорідним процесом. В умовах, коли рівень розвитку значної кількості регіонів України можна охарактеризувати як доволі низький (низькі темпи економічного розвитку, зниження рівнів промислового виробництва, поява депресивних територій), надзвичайно важливим виступає розробка, адаптація та імплементація сучасних інструментів регіонального розвитку. Одним з таких інструментів є стратегічне планування, що уособлює у собі один із найпотужніших засобів на шляху до підвищення рівнів економічного, соціального і екологічного розвитку. Тим не менш, ефективне застосування подібного інструменту потребує чіткого розуміння сутності стратегічного планування, знання процесу та його особливостей.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженню питань процесу стратегічного планування, у тому числі у розрізі регіонального розвитку, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Тіщенко А.П., Корчагін А.П., Нерета О., Толчесова І.А., Поделінська І.А. та багато інших. Однак, на нашу думку, питання розмежування теоретичної сутності понять «стратегія регіонального розвитку», «стратегічне планування регіонального розвитку» не достатньо розкриті та актуальні на сьогоднішній день.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування понять «стратегія», «стратегічний план» та «стратегічне планування» в контексті регіонального розвитку України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Існує надзвичайно велика кількість досліджень з питань стратегічного планування, і у кожного з дослідників існує свій, аутентичний погляд на такі поняття, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічний план». У той же час, важливим виступає проведення чіткої теоретичної диференціації цих понять задля того, щоб у подальшому мати можливість сформулювати законодавчий базис, адаптований до реалій регіонального розвитку, від якого буде залежати розвиток регіонів або інших територіальних утворень. Точки зору науковців щодо визначення стратегії наводяться у таблиці 1.

Категорія «стратегія» в силу своєї багатогранності прояву не має єдиного підходу до визначення. Але, як чітко визначено Томпсоном А. [7], існує два основні погляди, проте вони є істотно відмінними.

Таблиця 1 – Точки зору науковців щодо визначення поняття «стратегія»

Визначення	Рік	Автор
Стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності	1989	Ансофф І. [1]
Стратегія – це перш за все «...модель поведінки, з якої впливає організація для досягнення своїх довгострокових цілей»	2000	Кассельс Е. [2]
Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку	2001	Діброва А. В. [3]
Стратегия (греч. «искусство генерала») – всесторонний комплексный план, последовательность шагов для осуществлени яцелей организации.	2006	Цирьонова А.А. [4]
Стратегія – це заздалегідь спланована реакція системи на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату	2006	Віханський О. С. [5]
Стратегія – це «...образ організаційних дій та управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації»	2006	Ніколаєв І. [6]
У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а формування стратегії – це процес пошуку певної мети й складання довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на тому, що всі зміни середовища передбачувані, мають детермінований характер та піддаються контролю й управлінню. У другому випадку стратегією вважають довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку, що має привести систему до обраної мети	2007	Томпсон А. А. [7]
Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.	2008	Мостенська Т.Л. [8]
Стратегія – це довготерміновий якісно визначений напрямок поведінки певного об'єкта, який стосується його розвитку та методів і способів, що супроводжують його. Стратегія визначає напрямок, що приводить до кінцевого результату, залишаючи свободу вибору, враховуючи зміни у навколишньому середовищі.	2008	Бакуш Г.М. [9]
Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия организации – это ее генеральный план, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных целей.	2011	Корчагин А.П. [10]

Джерело: розроблено автором на основі даних [1-10]

Такі науковці, як то Корчагін А.П. [10], Мостенська Т.Л. [8], Цирьонова А.А. [4] схиляються до думки, що стратегія є планом дій, охоплюючим велику кількість сторін діяльності будь-якої організації з детальним описом майбутнього задля досягнення результату. Тим не менш, існує і протилежна думка, що стратегія обмежується лише певним обраним напрямком дій організації, і не включає у собі деталізовані плани по досягненню бажаних результатів діяльності.

На наш погляд, поняття «стратегія» у контексті регіонального розвитку має уособлювати у собі саме ідею, модель дій, вектор бажаного напрямку руху, що дозволить наблизитись об'єкту регіонального розвитку до успішного майбутнього. У той же час, інструментом, що дозволяє втілити стратегічні наміри у життя, є стратегічний план. У останньому можна пересвідчитись, проаналізувавши підходи до визначення науковцями поняття «стратегічний план», що наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Підходи до визначення поняття «стратегічний план»

Визначення	Рік	Автор
1	2	3
Стратегічним планом є прогностичний документ на 15-20 років з певним генеральним сценарієм розвитку (вибір цього сценарію супроводжується обговоренням максимальної кількості можливих сценаріїв). За формою стратегічний план розглядається як сукупність цільових програм генерального плану, деталізованих у переліку конкретних заходів з оцінкою їх вартості, очікуваного ефекту і постійного соціально-економічного моніторингу по переліку макроекономічних показників	2005	Жук В.А. [11]
Стратегічний план розвитку регіону – це управлінський документ, який містить взаємозалежний опис різних аспектів діяльності з розвитку регіону	2006	Фетісов Г. Г. [12]
Стратегічний план соціально- економічного розвитку регіону – це документ, який передбачає постановку цілей розвитку регіону, визначення шляхів досягнення поставлених цілей, аналіз потенційних можливостей, реалізація яких дозволить досягти успіхів, розроблення методів організації руху за вибраними напрямками, обґрунтування раціональних способів використання ресурсів, а також дозволяє адміністрації регіону й регіональному співтовариству діяти спільно	2008	Боврон Б. [13]

Продовження таблиці 2

1	2	3
Стратегічний план соціально-економічного розвитку регіону – це індикативний документ, який дозволяє адміністрації регіону й регіональному співтовариству діяти спільно	2010	Тіщенко А.П.[14]
Стратегічний план соціально-економічного розвитку регіону – це документ, що передбачає постановку цілей розвитку регіону, визначення шляхів досягнення поставлених цілей, аналіз потенційних можливостей, реалізація яких дозволить досягти успіхів, розроблення методів організації руху за вибраними напрямками, обґрунтування раціональних способів використання ресурсів, а також дозволяє адміністрації регіону й регіональному співтовариству діяти спільно.	2011	Осипов В.М. [15]

Джерело: розроблено автором на основі даних [11-15]

Як можна побачити з результатів порівняльного аналізу думок авторів щодо сутності поняття «стратегічний план», у більшості випадків наголошується на тому, що стратегічний план є документом з визначеним довгостроковим планом дій. При чому, цей документ містить у собі більшу кількість деталей, ніж стратегія (враховуються необхідні заходи, засоби задля реалізації поставлених цілей та очікувані ефекти від досягнення цих цілей).

Так, як і у випадку з визначенням поняття «стратегія» та «стратегічний план», існує також досить велика кількість різноманітних поглядів на поняття «стратегічне планування». Більш детальніше погляди науковців щодо сутності стратегічного планування розглянемо у таблиці 3.

Серед авторів також не має єдиного погляду щодо того, які складові та що є кінцевою метою процесу стратегічного планування. Доволі часто зустрічається характеристика стратегічного планування як процесу, у ході якого визначаються цілі та шляхи їх досягнення. При чому, в окремих випадках ці цілі мають формувати собою стратегію розвитку організації, в інших – прогнози, стратегічні плани або інші планові документи.

На нашу думку, процес стратегічного планування не можна вважати завершеним, якщо у ході нього була розроблена лише стратегія, адже, як вже раніше зазначалось, вона має визначати лише напрямок руху організації. Гарна ідея не може бути втілена у життя без чіткого плану дій. Так само, як і будь-який план не може бути сформований без генеральної ідеї, яка є його основою.

Таблиця 3 – Точки зору науковців щодо визначення поняття
«стратегічне планування»

Визначення	Рік	Автор
1	2	3
Стратегічне планування, як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього, трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості економічних об'єктів для конкурентної боротьби на ринках тощо.	1999	Шершньова З.Є. [16]
Стратегічне планування – це системний процес, спрямований на визначення проміжних та кінцевих показників, які характеризують економічний, соціальний розвиток регіону та яких можна досягнути у майбутньому, здійснюючи відповідні кроки та реалізуючи певні попередньо визначені заходи.	2000	Стеченко Д. М. [17]
Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються ззовні та всередині системи.	2002	Бакуменко В.Д. [18]
Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления. Стратегическое планирование – система всего многообразия видов плановой деятельности на предприятии.	2002	Драчова Е.Л. [19].
Під стратегічним плануванням розуміється процес ухвалення управлінського рішення, орієнтованого на тривалу перспективу і визначаючого основні напрями економічного і соціального розвитку регіону	2003	Запоточний І.В. [20]
Стратегічне планування – це процес, завдяки якому здійснюються регулярне розроблення та коригування системи формалізованих планів, перегляд формування переліку та змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються зовні та всередині громади області.	2003	Нерета О. [21]
Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації	2003	Кузьмін О.Є. [22]

Продовження таблиці 3

1	2	3
Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей и критериев управления, анализа проблем и среды развития, разработки стратегических идей и конкурентных преимуществ, выбора сценариев и базовых стратегий развития, прогнозирования социально-экономического развития, расчета потребностей в ресурсах и инвестициях, составления бюджета региона, разработки целевых комплексных программ и расчета качества жизни населения для обеспечения эффективного функционирования региона.	2004	Львов Д. С. [23]
Стратегическое планирование – разработка стратегии на долгосрочную перспективу	2006	Цирьонова А.А. [4]
Стратегічне планування соціально-економічного розвитку території (регіону, району, міст, селищ, сільських населених пунктів) розглядається як науково обгрунтоване та практично орієнтоване прогнозування розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку територій, їхньої економіки, екології і соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проектів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу.	2007	Хомич Л. В. [24]
Стратегічне планування є способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації, допомагає створити єдність загальної мети та цілей різних елементів всередині організації, обрати та уточнити найбільш кращі шляхи дій.	2008	Мостенська Т.Л. [8]
Стратегічне планування передбачає системне визначення чітких цілей і завдань, які взаємопов'язані між собою і взаємоузгоджені із наявним обсягом ресурсного потенціалу.	2009	Панухнік Е.В. [25]
По своей сути стратегическое планирование развития социально-экономических систем предполагает разработку единого документа – стратегии развития, взаимоувязанные части которого характеризуют базисные стратегические решения в сфере использования ресурсов и возможностей системы для ее эффективного функционирования и устойчивого развития.	2010	Белкіна Т.Д. [26]
Стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегий, необходимых для достижения целей организации, предприятия.	2011	Корчагін А.П. [10]
Стратегічне планування – це метод побудови діяльності таким чином, щоб домогтися реалізації поставлених цілей.	2012	Толчесова І.А. [27]

Джерело: розроблено автором на основі даних [4], [8], [10], [16-27]

Саме тому, стратегічне планування є процесом, що охоплює як розробку стратегії, так і подальшу її деталізацію у стратегічному плані. Для того, щоб виявити ступінь довготривалості і кінцевий результат процесу стратегічного планування, розглянемо етапи процесу стратегічного планування (табл. 4).

Таблиця 4 – Етапи процесу стратегічного планування

Етапи	Рік	Автор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз стану об'єкта управління та зовнішнього оточення. 2. Прогнозування тенденцій та можливостей їхнього розвитку. 3. Місія розвитку об'єкта управління. 4. Цілі розвитку об'єкта управління. 5. Розроблення та аналіз стратегічних альтернатив. 6. Вибір стратегії. 	2003	Татт Б. [28]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение миссии предприятия, организации. 2. Формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации. 3. Оценка и анализ внешней среды. 4. Оценка и анализ внутренней среды. 5. Разработка и анализ стратегических альтернатив. 6. Выбор стратегии. 	2005	Поделінська І.А. [29]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуалізація потреби в розробці стратегії. 2. Визначення і деталізація регіональних цілей і системи показників розвитку регіону. 3. Визначення поточного достатку регіону. 4. Визначення критеріїв оцінки і обмежень. 5. Формування колекції еталонних альтернатив. 6. Розробка оригінальних ходів. 7. Розробка процесу оцінки і остаточного вибору елементів плану стратегічного розвитку регіону. 8. Реалізація плану на відповідних рівнях ієрархії. 	2006	Лапигін Д.Ю. [30]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика території, у ході якої ідентифікується її готівковий достаток (причому порівняно з достатком інших територій). 2. Розробка концепції її розвитку, яка прогнозно характеризує її майбутній стан, який є бажаним з «консолідованої» точки зору влади, бізнесу і населення. 3. Розробка власне стратегії, що включає набір сценаріїв можливого розвитку територіальної ситуації. 4. Складання відповідного плану першочергових заходів. 5. Стадія реалізації наміченого, в ході якої контролюється досягнення поставлених цілей і вносяться коригування в стратегію. 	2006	Швецов А. [31]

Продовження таблиці 4

1	2	3
1. Моніторинг, аналіз інформації, прогнозування. 2. Оцінка середовища. 3. Оцінка потенціалу регіону. 4. Розробка стратегії. 5. Обрання мети і її обґрунтування, розробка детальної програми. 6. Реалізація стратегії. 7. Оцінка й контроль виконання програми.	2010	Тіщенко А.П. [14]
1. Стратегічний аналіз. 2. Вибір стратегії. 3. Реалізація стратегії. 4. Моніторинг та оцінювання стратегії.	2010	Белкіна Т.Д. [26]
1. Оцінка досягнутого рівня й особливостей соціально-економічного розвитку регіону, що припускає також проведення аналізу регіональної ресурсної бази цього розвитку. 2. Вироблення концепції розвитку економіки регіону, пророблення сценаріїв модернізації регіонального господарства з метою адаптації останнього до нової системи міжрегіональних зв'язків і взаємозалежностей.	2011	Осипов В.М. [15]
1. Организация проектной работы по разработке стратегии социально-экономического развития. 2. Выявление и характеристика проблем социально-экономического развития региона и входящих в него муниципальных образований. 3. Формулирование целей и задач социально-экономического развития региона и входящих в него муниципальных образований. 4. Стратегическое планирование на уровне муниципальных образований. 5. Формирование портфеля проектов и целевых программ по реализации стратегии социально-экономического развития региона.	2011	Магданов П.В. [32]

Джерело: розроблено автором на основі даних [14], [15], [26], [28-32]

У процес стратегічного планування науковці Белкіна Т.Д. [26], Тіщенко А.П. [14], Лапигін Д.Ю. [30] включають такі етапи, як реалізація стратегії, моніторинг та її оцінювання. На нашу думку, подібні етапи є складовими процесу стратегічного управління, а сам процес стратегічного планування складається з таких етапів: аналіз поточної ситуації, в якій знаходиться об'єкт дослідження (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища), прогнозування розвитку; визначення цілей розвитку; складання стратегічних альтернатив; вибір стратегії та створення стратегічного плану з досягнення намічених цілей.

Підсумовуючи проведений теоретичний аналіз, маємо змогу сформулювати узагальнений погляд на поняття «стратегія регіонального розвитку», «стратегічний план регіонального розвитку» та «стратегічне планування регіонального розвитку».

Стратегія регіонального розвитку – це визначена на довгостроковий період (від 3 до 5 років) модель поведінки регіонального суб'єкта, оформлена у вигляді офіційного документу, спрямована на досягнення бажаного рівня соціального, економічного та екологічного розвитку, що ґрунтується на всебічному аналізі внутрішнього та зовнішнього оточення суб'єкта, враховує його сильні, слабкі сторони та наявний ресурсний потенціал з можливістю його максимально ефективного використання.

Стратегічне планування регіонального розвитку – це процес, який складається із здійснення певного комплексу дій (збір інформації, її узагальнення, аналіз та оцінка альтернатив) задля подальшого прийняття рішень щодо формування, вибору та затвердження стратегії розвитку регіону на довготривалий період (від 3 до 5 років) та складання стратегічного плану з реалізації затвердженої стратегії.

Стратегічний план регіонального розвитку – це довгострокова (на період дії відповідно затвердженої стратегії регіонального розвитку) деталізована програма дій з реалізації стратегії розвитку регіону, оформлена у вигляді офіційного документу, що містить у собі перелік конкретних заходів з оцінкою їх вартості, визначенням відповідальних осіб за досягнення цільових показників регіонального розвитку, термінів досягнення поставлених задач та очікуваним кількісним та якісним ефектом від здійснення цих заходів на основі раціонального використання наявних ресурсів регіону.

Висновки. Проведений теоретичний аналіз дав змогу глибоко дослідити сутність понять, які є базовими для процесу стратегічного планування розвитку регіонів в Україні. Результатом проведеного дослідження є вдосконалений базисний теоретичний апарат, за допомогою якого у подальшому є можливість оцінити рівень законодавчого забезпечення з питань стратегічного планування. Напрямок подальших досліджень є аналіз затверджених стратегій та стратегічних планів регіонального розвитку на предмет відповідності законодавчим вимогам та можливості їх виконання; здійснення моніторингу виконання стратегій та стратегічних планів з наведенням оцінки результативності їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 18.
2. Cassels, E. Book 1. Introduction, B820 Strategy, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes. 2000. – P. 7
3. Діброва А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» // Київський інститут інвестиційного менеджменту, 2001, Часопис «Наша справа» №1е, 2001 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://distant.isu.edu.ua/lib/add/discipliny/_zz_Strategich_upravlenie/_zz_Strat_upr/konsp_u.html
4. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – С.114.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. :Экономистъ, 2006. —С. 26.
6. Николаев И. Стратегии и программы развития регионов / И. Николаев, О. Точилкина // Экономика и общество.— 2006. — № 7 — 8. — С. 270.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: «Вильямс»,2007. —С. 37.
8. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління. Навчальний посібник. - К.: Каравела, 2008. - 384 с.
9. Бакуш Г.М. Статистичний моніторинг стратегії розвитку регіону / Г.М. Бакуш, С.А. Шимко // Науковий вісник ГЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.10. – С. 173 – 176
10. Корчагин А.П., Соловьёв В. В.: Стратегическое планирование. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2011. – 176 с.
11. Жук В.А. Новые формы управления финансами в регионе / В.А. Жук, А.М. Ходачек // Инновации. – 2005. – № 7 (84). –С. 43.
12. Фетисов Г. Г.Региональная экономика и управление : учебник / Г. Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 416 с. – С. 266.
13. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. – К .: Вид -во К.І.С ., 2008. – 214 с.
14. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення / А.П. Тіщенко // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 2 (18). — С. 158-161.
15. Осипов, В.М. Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком / В.М. Осипов, І.Д. Півоварчук, І.Л. Парасюк // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2011. – №1. – С. 89-100

16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С.В.Оборська; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 1999. – С.24.
17. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком: навч. посіб. / Д.М. Стеченко. – К.: Вища шк., 2000. – С.43.
18. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар [та ін.]; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – С. 67.
19. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. 2-е изд., стер. – М.: 2002. – 288 с.
20. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки / За ред. д.е.н., проф. В.І.Захарченка. – Харків-Львів-Одеса: ТОВ «Одісей», 2003. – С. 93.
21. Нерета О. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку малих міст / О. Нерета // Управління сучасним містом. – 2003. – № 1-3 (9). – С. 170.
22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – С. 67.
23. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса; под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А. П. Егоршина. - М.: Экономика, 2004. - 599 с.
24. Хомич Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування території / Л.В. Хомич // Стратегічні пріоритети: Науково-аналітичний щоквартальний збірник . – 10/2007 . – N4 . – С.142-149.
25. Панухник Е.В.. Методическое обеспечение стратегического планирования в регионах Украины // Актуальні проблеми економіки. - № 1 (91), 2009. – С.152-157.
26. Белкина Т.Д. Стратегические планы городского развития и инструменты их реализации //Проблемы прогнозирования. – 2010. – № 3. – С. 55-72.
27. Толчеева І. А. Проблеми стратегічного планування економічного розвитку регіонів // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журнал. – Луганськ, 2012. – № 14 (185), ч. 1.
28. Браян Татт. Регіональний економічний розвиток: навч. посіб. / Браян Татт, Пат Грей, О.П. Крайник; за ред О. П. Крайник. – Львів: Ліга-Прес, 2003. – С.43.
29. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.
30. Лапыгин Д.Ю. Разработка плана стратегического развития региона / Д.Ю. Лапыгин // Менеджмент в России и за рубежом – 2006. – № 2. – С. 85.
31. Швецов А. Соотношение централизации и децентрализации в государственной региональной политике: о сложившейся ситуации, необходимости ее изменения /А. Швецов // Российский экономический журнал. – 2006. – № 5–6. – С. 32-33.
32. Магданов П.В., Падей В.Ю. Подход к организации стратегического планирования // Ars Administrandi. - № 4, 2011. – С.5-20.