

УДК 332.1:66

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

**Ірина Володимирівна ТЯЖКОРОБ**

*к.е.н., доцент, кафедра фінансів та фінансово-економічної безпеки, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»  
E-mail: nosach78@rambler.ru*

*Анотація. Наведено результати порівняльного аналізу інституційного забезпечення оцінювання ефективності стратегій розвитку регіонів в Канаді, країнах ЄС та Україні. Зазначено, що підвищенню якості стратегій розвитку вітчизняних регіонів сприятиме залучення до процесу їх оцінювання не лише органів влади, а й громадськості.*

*Аннотация. Приведены результаты сравнительного анализа институционного обеспечения оценивания эффективности стратегий развития регионов в Канаде, странах ЕС и Украине. Отмечено, что повышению качества стратегий развития отечественных регионов будет способствовать привлечение к процессу их оценивания не только органов власти, но и общественности.*

**Ключові слова:** *регіон, розвиток, стратегія, моніторинг, оцінювання, інституційне забезпечення.*

**Ключевые слова:** *регион, развитие, стратегия, мониторинг, оценивание, институциональное обеспечение.*

**Постановка проблеми.** В Україні необхідність створення системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій або програм регіонального розвитку виникла після схвалення Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року та регіональних стратегій окремих областей. Вона містила базові засади моніторингу та оцінювання реалізації програм; показники для моніторингу, систематизовані за схемою «стратегічні цілі – пріоритетні напрями – показники результативності»; передбачала здійснення саме моніторингу ефективності, а не лише результативності, реалізації стратегії та обговорення результатів з представниками громадськості та бізнесу [1]. Проте, як показав аналіз поточної ситуації в сфері регіонального розвитку, даний програмний документ не мав чіткої інституційної системи, яка визначала б завдання моніторингу та оцінювання програмних документів у сфері регіонального розвитку; повноваження, відповідальність, підзвітність різних управлінських структур щодо моніторингу та оцінювання програм, формування спеціалізованих міжвідомчих інститутів; елементи процесу здійснення моніторингу та оцінювання; процедуру залучення до оцінювання зовнішніх ресурсів (експертів, агентств); оприлюднення результатів

моніторингу та оцінювання [2, с. 13–14]. Деякі з цих недоліків враховано в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [3]. Зокрема, в цьому документі заплановано визначення на законодавчому рівні форми участі громадських об'єднань у формуванні, реалізації, проведенні моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегій регіонального розвитку. Однак на сьогодні більшість проблем інституційного забезпечення оцінки ефективності стратегій розвитку регіонів залишаються ще не вирішеними. Водночас створення ефективних інститутів є однією із головних умов залучення інвестицій задля інноваційного розвитку будь-якої країни та її регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених все частіше акцентується увага на проблемі координації інноваційного розвитку країни та її регіонів, яка може бути вирішена шляхом створення ефективних національних та регіональних інститутів. При цьому справедливо значне місце відводиться інституційному забезпеченню стратегічного планування та управління розвитком регіону [4; 5; 6]. Питання інституційного забезпечення важливої складової цього процесу – моніторингу та оцінки – залишаються ще

мало розробленими. Так, зустрічаються видання, присвячені діагностиці інституційної спроможності національних та регіональних органів влади щодо проведення моніторингу та оцінювання програм [2], або публікації, що розглядають нормативно-правову регламентацію планування моніторингу та оцінювання виконання стратегій соціально-економічного розвитку [7]. Проте, в сучасних умовах господарювання державне регулювання розвитку регіонів набуває певних особливостей. Одна з них – державні інститути не є основними інвесторами економічного розвитку території. Регіональне стратегічне управління тепер здійснюється в межах нового управлінського підходу, згідно якого держава та регіони розглядаються не як субпідлеглі системи влади, а як системи з розподіленими центрами управління, зорієнтованими на власні інтереси та цілі [8]. Звідси виникають труднощі щодо впровадження даного підходу в практику управління, особливо в регіонах з сильними традиціями директивно-ієрархічного управління. Тому метою статті є визначення сутності, складових та напрямків удосконалення інституційного забезпечення оцінки ефективності стратегій розвитку регіонів.

**Методи дослідження** – історичний, логічний, узагальнення та порівняння.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** В економічній теорії сутність поняття «інститут» розглядається з різних аспектів: як набір правил поведінки індивідуумів (за Д. Нортон), як власне організація (за Т. Вебленом та В. Мітчелом); як поєднання перших двох підходів (за Л. Фрейкманом та В. Дашкеєвим); існують й інші подібні трактування [6, с. 87].

В українській нормативно-правовій базі термін «інституційне забезпечення» вперше згадується у Наказі Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм», який складено з метою впорядкування роботи, спрямованої на здійснення моніторингу виконання та аналізу стану фінансування центральними органами виконавчої влади заходів із забезпечення інтеграції України до Європейського Союзу [9]. Згідно цього документу інституційне забезпечення – це утворення нових або реорганізація (удосконалення) існуючих інституцій (структур), а також дії щодо кадрової підготовки з метою організаційного забезпечення діяльності цих інституцій та процесу євроінтеграції в цілому. Відтак, інституційне забезпечення оцінки

ефективності державних цільових програм, які мають стратегічний характер, передбачає організаційну (структурну) та кадрову складові.

Близькі за змістом даному терміну поняття представлено й у наукових доробках вітчизняних учених. Так, одні з них, з одного боку, розмежовують поняття «нормативно-правове забезпечення» та «інституційна система» регіонального стратегічного планування, а з іншого – зазначають, що існуюча система правових та інституційних засад регіонального стратегічного планування в Україні включає програмні документи вищого державного керівництва; законодавчі та нормативні акти України, що діють на макроекономічному регіональному рівнях, а також координаційні органи з питань регіонального розвитку та взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування [10, с. 138]. Тобто нормативно-правове забезпечення обумовлює інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку регіону, вони нерозривно пов'язані між собою.

Інші учені, досліджуючи механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності регіону, поміж його елементів виділяють нормативно-правове забезпечення (передбачає внесення змін до нормативно-правових актів; розробку нових нормативно-правових актів, рішень органів місцевої влади; розробку програм, планів тощо) та організаційно-кадрове забезпечення (полягає у визначенні суб'єктів реалізації стратегії, розподілі функцій, повноважень та відповідальності між ними; визначенні персонального складу учасників реалізації стратегії) [11, с. 51]. Отже, по суті йдеться про інституційне забезпечення процесу реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності регіону та оцінки її ефективності.

Доцільним з точки зору формування інститутів стратегічного управління розвитком регіонів є використання посткейнсіанського підходу, згідно якого «під інститутами розуміються саме механізми зниження невизначеності. Еволюція таких інститутів також пов'язана з бажанням економічних суб'єктів знизити невизначеність» [12, с. 50]. Дійсно, зменшення невизначеності сприяє впорядкуванню діяльності регіональної системи, дає змогу розробляти рішення щодо її адаптації до змін ситуації у зовнішньому національному та глобальному середовищі. Тому методологія розробки сучасних інститутів регіонального розвитку повинна ґрунтуватись на адекватних підходах до дослідження регіону

(системному, організаційному, стратегічному, суб'єктно-функціональному). Регіональні інститути, розвиваючись та функціонуючи у правовому полі, встановленому національними та міжнародними інститутами, повинні забезпечити функціонування та розвиток всіх елементів регіональної системи (населення, бізнес-спільноти, органів управління, інститутів, інфраструктури, безпеки та екології) [6, с. 86–88]. Звідси, під інституційним забезпеченням стратегічного управління розвитком регіонів, зокрема й оцінки його ефективності, можна також розуміти сукупність державних та недержавних інституцій, які створюють правові, організаційні й економічні умови, необхідні для ефективної реалізації стратегій розвитку регіонів. При цьому, вважаємо, що основною складовою інституційного забезпечення є нормативно-правова (наявність державних програм розвитку регіону (території), яка й визначатиме організаційну структуру (інституцію), відповідальну за виконання певного етапу стратегічного управління розвитку регіону (території), які вона матиме завдання, які кадрові ресурси будуть задіяні в цьому процесі (власні або зовнішні), які методи (підходи) та критерії використовуватимуться при аналізі та оцінці стратегії.

Інститути, що становлять основу стратегічного управління, – інститути стратегічного цілеполагання, розробки та реалізації стратегії розвитку регіону, – у великому комплексі інститутів регіонального розвитку (соціальні, економічні, управлінські, екологічні, ті, що регулюють створення інститутів, з розвитку інфраструктури, безпеки) мають системоутворююче значення [6, с. 86–88]. При цьому стратегічне управління розвитком регіону передбачає не тільки розробку плану конкретних дій, але й проведення моніторингу соціально-економічного стану регіону [13, с. 381]. Дані моніторингу порівнюються з цілями та критеріями регіонального розвитку, що дає можливість оцінити ефективність та результативність здійснюваних заходів. Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування та продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона є інтегральним показником коректності та узгодженості елементів стратегічного плану та механізму його реалізації [5, с. 214]. Моніторинг та оцінка є, хоча й близькими, однак різними видами діяльності. Моніторинг виявляє показники або результати, а оцінка порівнює результати з конкретними показниками та з планом у цілому. Без моніторингу оцінка є неможливою [13, с.

381]. Крім того, ефективна система оцінки потребує наявності чотирьох основних елементів: мотивації для оцінки; інформації для оцінки у зручній для користувача формі, щоб оцінити запропоновану стратегію та наслідки її реалізації; критерії оцінки, до яких відносять критерії щодо послідовності здійснення стратегії, критерії щодо узгодженості з вимогами середовища, критерії щодо здійсності стратегії, критерії щодо прийнятності для стейкхолдерів, критерії щодо конкурентних переваг; рішення по результатам оцінки [14, с. 228–229].

Відповідно до практики країн ЄС регіональна стратегія оцінюється на трьох етапах свого здійснення [2, с. 26]. На попередньому етапі стратегія оцінюється з метою з'ясування, яким чином реалізація стратегії може вплинути на стан цільових груп і покращити загальну ситуацію в регіоні. Таке оцінювання сприяє виявленню контексту розроблення та реалізації стратегії, можливих ризиків тощо. Проміжне оцінювання повинно дати відповідь на запитання: чи правильно обрано стратегічні й операційні цілі та заходи щодо їх реалізації. Результати проміжного оцінювання становлять основу для внесення змін у змістовні елементи та процес реалізації для досягнення визначених результатів. Завершальне (підсумкове) оцінювання проводиться по завершенні реалізації стратегії й спрямовано на оцінку її довготривалого впливу на стан цільових груп, стійкості її результатів. Воно має на меті вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому. Найкращим часом для підсумкового оцінювання є початок наступного циклу планування, який відбувається, зазвичай, кожні 5–10 років.

Як було зазначено вище, у ході оцінювання регіональної стратегії досліджують питання досягнення цілей, а також їх впливи і наслідки на розвиток регіону. При цьому розгляду підлягають можливі альтернативи досягнення визначених цілей або запланованих впливів чи наслідків, а саме: досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами; отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами; або ж досягнення пропорційно більших та кращих результатів за більших витрат [4, с. 83].

В Україні у переважній більшості областей, в яких розроблено регіональні стратегії розвитку, результативність реалізації цих стратегій визначається згідно Державної стратегії регіонального розвитку на основі 17 загальних показників. Проте, у жодній з них не наведено оцінки рівня

реалізації прийнятої стратегії, а міститься лише аналіз стану соціально-економічного розвитку певного регіону незалежно від реалізації стратегії. Зокрема, дану тенденцію виявлено при розгляді стратегій розвитку Вінницької, Волинської, Житомирської, Кіровоградської, Львівської, Тернопільської та Черкаської областей. Крім того, у

більшості стратегій регіонального розвитку показники оцінювання досягнення цілей сформульовано якісно або нечітко [15, с. 3–4].

Порівняльний аналіз інституційного забезпечення оцінювання ефективності стратегій розвитку регіонів в Канаді, країнах ЄС та Україні наведено у табл. 1.

**Таблиця 1**

*Порівняльний аналіз інституційного забезпечення оцінювання ефективності стратегій розвитку регіонів в різних країнах*

Складові інституційного забезпечення	Країна		
	Канада	Країни ЄС (зокрема, Польща)	Україна
Нормативні документи, використовувані для оцінювання впровадження регіональних програм	Основні засади політики щодо оцінювання програм, (оприлюднено Радою казначейства у 2001 р.).	Національні стратегічні рамки співвіднесення (визначають пріоритети та систему використання фондів ЄС на території Польщі)	Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку; Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку
Інституції, відповідальні за здійснення оцінювання реалізації стратегій розвитку регіону	Агентства регіонального розвитку, підконтрольні федеральному уряду.	Робоча група з питань впровадження стратегії при Адміністрації Маршалка	Координаційний комітет (Координаційна рада) при ОДА (Івано-Франківська, Вінницька обл.); Спеціальний орган з представників різних секторів (Закарпатська обл.); Головне управління економіки ОДА (Житомирська, Тернопільська, Луганська обл.); Управління статистики (Львівська обл.); Робоча науково-аналітична група (Тернопільська обл.)
Завдання, виконувані інституціями	- розробити плани оцінювання діяльності та програм; - сформувані необхідну ресурсну базу для здійснення оцінювання (належні кошти, підбір персоналу, розроблення процедури оцінювання); - забезпечити доступ представників секретаріату Ради казначейства до планів оцінювання та звітів про його результати.	порівняльне оцінювання результатів з прогнозними показниками	порівняльне оцінювання результатів з прогнозними показниками
Критерії оцінювання ефективності регіональних програм	результативність та ефективність (наприклад, релевантність, впровадження, результативність витрати/успішність).	- використання даних показників моніторингу щодо досягнення операційних цілей стратегії;	- досягнення цілей за державними пріоритетами щодо розвитку регіону; - досягнення стратегічних та операційних цілей стратегії.



Таблиця 1 (продовження)

		- якісний аналіз рівня розв'язання проблем розвитку регіону, визначених стратегією; - якісний аналіз досягнення складників бачення розвитку регіону.	
Ресурси, які можна використовувати для проведення оцінювання	- внутрішні (власні структури для оцінювання, додатковий персонал); - зовнішні (зовнішні консультанти, приватні агентства).	- внутрішні (власні структури для оцінювання, фахівці в певній соціально-економічній сфері розвитку воєводства); - зовнішні (зовнішні експерти, незалежні агентства, громадськість).	- внутрішні (власні структури для оцінювання); - зовнішні (незалежні експерти, громадськість).

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 16; 17].

Отже, дані таблиці свідчать, що ані в Україні, ані за кордоном не існує єдиного узагальненого підходу щодо оцінювання ефективності регіональних програм та стратегій розвитку. Водночас, на відміну від країн ЄС та Канади, в Україні немає чіткого бачення того, які органи (інституції), відповідальні за здійснення оцінювання реалізації стратегій розвитку регіонів. Крім того, існують певні розбіжності й у виборі критеріїв оцінювання ефективності регіональних програм. Зокрема, в Польщі оцінка має дати відповідь на запитання, яким чином реалізація стратегії сприяє подоланню проблем регіону та його населення [2, с. 26]. В Канаді оцінювання ефективності регіональних програм передбачає порушення та подальший пошук відповідей на базові питання щодо їх результативності та ефективності [2, с. 22–23]. В нашій країні встановлення критеріїв ефективності та результативності є проблематичним, позитивний зарубіжний досвід вимірювання виконання стратегій розвитку регіонів за допомогою так званого «управління за результатами» не використовується. Труднощі з вибором критеріїв оцінювання пов'язані, перш за все, з недоступністю, або доступністю у неприйнятній формі, або несвоечасністю необхідної інформації; політизацію процесу оцінювання стратегії, що обумовлено існуванням різних думок щодо застосування тих чи інших критеріїв; відсутністю бажання ретельно оцінити стратегію, щоб не мати поганих показників.

Слід зазначити, що в цілому існуючі проблеми оцінювання реалізації регіональних стратегій обумовлені неналежним інституційним забезпеченням цього процесу. Так, відсутність чіткості

та конкретики законодавства щодо здійснення моніторингу та оцінювання стратегій розвитку регіонів призвела до того, що спочатку це питання взагалі не розглядалось у стратегіях мезорівня [16]. Потім, з визначенням базових засад моніторингу та оцінювання реалізації регіональних стратегій розвитку [1] та подальшим розширенням законодавчого унормування цих питань [17] ситуація дещо покращилась. Зокрема, станом на 01.06.2013 р. у половині регіонів взагалі відсутній розділ, що торкався б питань моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів, у двох регіонах (Запорізькій та Хмельницькій областях) інформація є занадто обмеженою, а у чотирьох регіонах (Вінницькій, Кіровоградській, Миколаївській та Черкаській областях) вона дублює нормативні положення, хоча і є дещо адаптованою до конкретного регіону. Лише у Закарпатській, Луганській та Тернопільській областях планування моніторингу та оцінювання реалізації стратегій соціально-економічного розвитку здійснено більш індивідуально [7]. Отже, моніторингу та оцінюванню ефективності реалізації стратегій розвитку регіонів у вітчизняному законодавстві приділяється все ж таки недостатньо уваги, а це, в свою чергу, впливає на якість стратегічних планів та можливість їх корегування з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Окрім удосконалення нормативно-правової бази щодо оцінювання реалізації стратегій розвитку регіону, потребує доопрацювання й організаційний підхід до здійснення цього процесу. У вітчизняній науковій літературі існує точка зору, згідно якої оцінювати ефективність стратегій

розвитку регіонів можна у два етапи. На першому етапі передбачається проведення формувального оцінювання стратегії, або оцінювання стратегії як документа. Метою другого етапу є підсумкове оцінювання стратегії після закінчення її реалізації [15, с. 4–16]. На думку автора методики таким чином буде усунено нечіткість формулювання цілей стратегій розвитку регіонів та показників їх досягнення. Порівнюючи наведену методику з методикою оцінювання стратегій регіонів, впровадженою у країнах ЄС, можна зробити висновок, що вона є подібною за змістом та більш спрощеною (попереднє та проміжне оцінювання подано як формувальне). Водночас, недостатньо уваги приділено розробленню системи управління процесом оцінювання стратегії розвитку. Як зазначають інші українські учені, це є важливим етапом оцінювання стратегії [4, с. 83–84]. Він передбачає здійснення таких організаційних заходів, як визначення відповідальних працівників або формування організаційної структури управління в середовищі органів влади, визначення зацікавлених сторін та методів залучення їх до процесу оцінювання, а також розробку документів, відповідно до яких виконуватиметься управління процесом.

Необхідно також відмітити, що штатні працівники, на яких буде покладено обов'язки щодо оцінювання стратегії, повинні мати на це час, необхідні знання та вміння для виконання цього завдання, а також бути об'єктивними та неупередженими в процесі оцінювання. Для уникнення останнього під час оцінювання стратегії залучають зовнішні ресурси – окремих експертів або організацій, а владний орган – виконує роль координатора процесу, зокрема надає інформацію про стратегію та ін. Як правило, зовнішніх консультантів залучають для виконання робіт стосовно консультування розроблення структури та методології оцінювання, планування оцінювання; розроблення інструментів для збору даних; проведення досліджень і надання консультацій аналізу щодо аналізу даних та надання консультацій, складання інструкцій щодо написання звіту за результатами оцінювання. Практичний досвід показує, що поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів у процесі оцінювання вивільнює час персоналу управлінського органу для виконання поточної дальності та сприяє передачі нових знань і вмінь від зовнішніх консультантів до державних службовців [4, с. 84].

Найсучаснішою тенденцією в оцінюванні управлінської діяльності є використання різних

інструментів залучення громадськості до процесу оцінювання чи принаймні пошук якнайбільшої кількості способів оприлюднення результатів цього процесу [2, с. 32]. Для цього визначають усіх зацікавлених сторін, окремих індивідів та організацій, а також тих, хто може негативно вплинути на перебіг реалізації стратегії; аналізують їх на початкових стадіях оцінювання з метою виявлення шляхів залучення підтримки тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки впровадження стратегії, та можливих ризиків, які можуть бути спричинені не зацікавленими в стратегіях сторонами; з'ясовують їхні інформаційні потреби, які з часом можуть змінюватись. Поширеними інструментами залучення громадськості є показники громади; друкована інформація; публічні зібрання; дні відкритих дверей; технічні звіти та дискусійні моменти [4, с. 85–87]. Залучення до процесу оцінювання стратегій розвитку не лише органів влади, а й громадськість забезпечить об'єктивність та достовірність результатів оцінки, що, в свою чергу, сприятиме сталості стратегії в разі продовження її реалізації.

Крім того, доцільним є продовження запровадження позитивного досвіду оцінювання стратегій посередництвом проектів міжнародної технічної допомоги, здійснюваних командами експертів або неурядовими організаціями. Наприклад, реалізація проекту «Реформа місцевих бюджетів в Україні», здійснюваний за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку, передбачає запровадження до законодавства України програмно-цільового методу складання бюджетів на рівні міст-учасників проекту; серед завдань проекту «Економічний розвиток міст», профінансований тим же Агентством, – запровадження в практику муніципального управління моніторингу виконання стратегічного плану. Проект «Сприяння регіональному розвитку в Україні» Європейської Комісії має на меті сприяння Міністерству економіки щодо розроблення показників моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів і територій. Проект «Спроможність до аналізу соціально-економічних результатів і потенціалу» за фінансової підтримки Канадської агенції міжнародного розвитку спрямований, зокрема, на запровадження бенчмаркінгу для аналізу соціально-економічного розвитку України та її регіонів [2, с. 41–42]. Ці та інші ініціативи неурядових організацій сприяють поширенню навичок стратегічного планування розвитку регіонів, зокрема моніторингу та оцінювання проектів і програм.

**Висновки.** Обсяги залучення інвестицій в економіку регіонів залежать від якості розроблених ними стратегій розвитку та достовірної й об'єктивної оцінки їх реалізації. У цьому зв'язку доцільним є використання зарубіжного досвіду вимірювання виконання стратегій розвитку регіонів, так званого «управління за результатами», яке передбачає участь зацікавлених сторін; визначення очікуваних результатів; визначення відповідальності та ризиків; вибір показників результативності й ефективної діяльності; збір даних про результативність і ефективність діяльності та складання звіту про проведення оцінки [2, с. 31]. Реалізація цього підходу вимагає створення такого інституційного забезпечення, яке відповідало змінам національного та зовнішнього середовища, тобто було б конкурентоспроможним.

Зокрема, необхідним є прийняття (удосконалення) законів про стратегічне управління, що відображатимуть багаторівневу систему стратегічного планування та управління на державному, регіональному та місцевому (територіальному) рівнях, узгодженість галузевих та регіональних стратегій, збалансованість та скоординованість стратегічних цілей, інтересів та дій учасників процесу стратегічного управління розвитком регіону. В системі цих документів чільне місце повинно бути відведено питанням моніторингу та оцінки реалізації стратегій, визначенню інституцій, які супроводжуватимуть виконання цього етапу стратегічного управління регіонального розвитку, критеріїв та методів оцінки, інформаційної підтримки, механізму впровадження громадського компоненту.

#### Список використаних джерел

1. Постанова КМУ від 21 липня 2006 р. № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» // Офіційний вісник України. — 2006. — № 30. — ст. 2132.
2. Лендъел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендъел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. — К. : К.І.С., 2007. — 120 с.
3. Постанова КМУ від 06 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
4. Розроблення і впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практичний посіб. / [Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон, В. Мамонова, І. Федів, І. Санжаровський]; за ред. Санжаровського І. — К. : К.І.С., 2008. — 214 с.
5. Селиверстов В. Е. Формирование многоуровневой системы стратегического планирования: методология, инструментарий, институты (на примере Сибири) / В. Е. Селиверстов // Регион: экономика и социология. — 2009. — № 2. — С. 207–218.
6. Шеховцева Л. С. Институциональное обеспечение стратегического управления развитием региона / Л. С. Шеховцева, И. А. Артемьев // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2012. — Вып. 3. — С. 86–90.
7. Сментина Н. В. Вітчизняний досвід планування моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку мезосистем [Електронний ресурс] / Н. В. Сментина // Ринок цінних паперів України. — 2013. — № 9–10. — С. 23–28. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcpu\\_2013\\_9-10\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcpu_2013_9-10_5.pdf).
8. Мазур А. Г. Управління в регіональних економічних системах: теорія, методологія, практика. / А. Г. Мазур. — Вінниця : ТОВ «Консоль», 2003. — 408 с.
9. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16.03.2005р. № 62 «Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>.
10. Коваленко А. О. Правові та інституційні засади регіонального стратегічного планування в Україні і пропозиції щодо їх удосконалення / А. О. Коваленко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2010. — т. 2, № 1(3). — С. 137–144.
11. Гавура В. О. Методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності регіону / В. О. Гавура // Економічний простір. — 2012. — № 60. — С. 45–52.
12. Розмаинский И. Неопределенность институциональной эволюции в сложных экономических системах: посткейнсианский подход / И. Розмаинский // Вопросы экономики. — 2009. — № 6. — С. 48–58.

13. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М. : Омега-Л, 2004. — 472 с.

14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М. : Аспект Пресс, 2004. — 415 с.

15. Федорчак О. В. Оцінювання стратегій розвитку регіонів : етапи та схеми [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Публічне адміністрування : теорія та практика. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. — Випуск 2 (8). — Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02%288%29/12fovres.pdf>.

16. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29.07.2002 р. № 224 «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>.

17. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.2011 р. № 1186 «Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-п>.