

## СЕКЦІЯ 5

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.14(477)

**Богуславська С.І.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління  
Черкаського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»*

### КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### KEY ELEMENTS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті узагальнено погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо розуміння базових понять стратегічного управління регіональним розвитком. Надано авторське визначення поняття «стратегія регіонального розвитку». Визначено ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем (стратегія, місія, бачення), основні заходи, що дають змогу сформувати стратегічну систему цілей, систему критеріїв та обмежень, а також систему показників регіонального розвитку. Обґрунтовано основні вимоги до стратегічних планів регіонального розвитку.

**Ключові слова:** стратегія, регіон, стратегічне управління регіональним розвитком, місія, бачення, стратегічний план.

#### АННОТАЦИЯ

В статье обобщены взгляды отечественных и зарубежных ученых относительно толкования базовых понятий стратегического управления региональным развитием. Представлено авторское определение понятия «стратегия регионального развития». Определены ключевые элементы стратегического управления развитием региональных социально-экономических систем (стратегия, миссия, видение), основные мероприятия, позволяющие сформировать систему стратегических целей, критериев, ограничений и показателей регионального развития. Обоснованы основные требования, которым необходимо следовать при подготовке стратегических планов регионального развития.

**Ключевые слова:** стратегия, регион, стратегическое управление региональным развитием, миссия, видение, стратегический план.

#### ANNOTATION

In article the views of domestic and foreign scientists regarding the interpretation of basic concepts of strategic management of regional development are summarized. The author's definition of the concept of "regional development strategy" is presented. The key elements of strategic management of regional socio-economic systems (strategy, mission, vision), main activities that allow to form the system of strategic aims, criteria, limits and parameters of regional development are determined. The basic requirements, which are necessary to follow during the preparing of the strategy plan of regional development are substantiated.

**Keywords:** strategy, region, strategic management of regional development, mission, vision and strategic plan.

**Постановка проблеми.** Збільшення кризових проявів в економіці та суспільстві пов'язано з неефективним використанням наявних можливостей територіального розвитку,

незбалансованістю регулятивних впливів держави щодо підготовки стратегій та напрямів розвитку територій, що негативно позначається на стані економіки країни в цілому. З одного боку, має місце недооцінка ресурсних можливостей регіонів, що мають складні природні умови та неосвоений ресурсний потенціал, а з іншого – низький рівень менеджменту на регіональному рівні, який потребує перебудови відповідно до характеру стратегічних завдань, що стоять перед економікою регіонів й економікою країни в цілому. Органи регіонального управління все частіше стають перед вибором: на основі яких механізмів необхідно формувати нову соціально-економічну політику, які підходи та інструменти використовувати в системі стратегічного й тактичного територіального розвитку регіонів. Розвиток різних форм взаємодії регіонів може стати одним з ефективних інструментів розвитку національної економіки, але досягнення подібного ефекту потребує як зміни самих підходів до розробки і формування програмних документів територіального розвитку, так і вироблення рекомендацій щодо практичної реалізації необхідного для цього комплексу заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем присвячені праці І. Ансоффа, В. Геєця, М. Долішнього, Ю. Дмитрієва, М. Кизима, Б. Кузика, В. Кушліна, Ю. Лапигіна, І. Мазура, Г. Мінцберга, М. Ольдерогге, М. Портера, Є. Рюміна, В. Семиноженка, Ю. Сімагіна та ін. При цьому слід зазначити, що розробка концептуальних положень, які характеризують стратегії в системі управління соціально-економічними системами, відбувається переважно в рамках стратегічного менеджменту підприємств. Саме в межах цього наукового напрямку створені школи, що досліджують різні аспекти розробки та реалізації стратегій. Так Г. Мінцберг виділяє десять наукових шкіл у

теорії стратегічного управління, які зображені в практичному стратегічному менеджменті.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Регіони в сучасних умовах сприймаються як ключовий рівень для економічного зростання і розвитку. Саме на локалізованих територіях створюється значна частка доданої вартості країни, і регіональні умови багато в чому визначають конкурентоспроможність вироблених товарів. Підхід до регіону як до багатофункціональної і багатоаспектної складної соціально-економічної системи, пов'язаної великою сукупністю різноманітних відносин як із зовнішнім (у тому числі з державою), так і внутрішнім середовищем, специфіка якої представлена відносинами регіону з територіальними одиницями і суб'єктами господарювання, розгляд його в аспекті кожної із зазначених парадигм, робить очевидним необхідність формування стратегії для повноцінного функціонування й розвитку його економіки та соціуму. У політичній, науковій та економічній еліті суспільства формуються основні цілі регіональних стратегій: підвищення якості життя населення, забезпечення конституційних прав і свобод, підвищення конкурентоспроможності та стійке економічне зростання регіону.

**Метою статті** є визначення ключових елементів стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трактуючи категорію «регіональна соціально-економічна система» у більшості авторів [3; 4; 7; 9; 14; 16–18 та ін.] характеризується такими загальними рисами:

1) системи прив'язані до територій, які визначають ефективність економічних процесів;

2) існують неоднорідні елементи, між якими є певні зв'язки;

3) у складі регіональних систем виділяються різні підсистеми.

Усі ці підсистеми в своєму розвитку підпорядковані єдиній меті – задоволенню матеріальних і духовних потреб населення регіону при збереженні стійкості природного середовища.

Найважливішими ознаками регіону як соціально-економічної системи виступають:

– цілісність;

– комплексність, яка досягається за допомогою збалансованого і пропорційного розвитку продуктивних сил регіону;

– наявність політико-адміністративних органів управління, що, у свою чергу, безпосередньо пов'язано з територіально-адміністративним поділом України;

– економічна самостійність регіону.

Ю. Волков [18] та Ю. Алексеев [17] виділяють чотири основні ознаки, що характеризують регіон як самостійну економічну систему:

1) наявність прямих і зворотних зв'язків з єдиною економічною системою держави;

2) здійснення повних циклів відтворення трудових ресурсів, основних і оборотних фондів, грошового обігу, відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції;

3) взаємодія органів управління підприємств та об'єднань з органами місцевого управління в інтересах забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку регіону;

4) раціональне використання трудових ресурсів та природного комплексу відповідно до регіональної спеціалізації та участю регіону в територіальному поділі праці.

Регіональна соціально-економічна система є базовим елементом соціально-економічної системи країни. Вона складається з великої кількості компонентів, підсистем, елементів, взаємодіючих між собою, що утворюють сукупність відносин (економічних, політичних, соціальних, екологічних), цілями яких є ефективне використання потенціалу регіону для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

Суттєво впливають на розвиток регіональних соціально-економічних систем в сучасних умовах процеси глобалізації, які розмивають адміністративні кордони між регіонами. Сьогодні національне господарство слід розглядати не як сукупність регіонів, а як єдиний національний регіональний простір, якому притаманні характеристики, властиві його елементам. Глобалізація створює для регіональних економік не тільки нові можливості, а й нові виклики й загрози, внаслідок чого отримують свій розвиток тенденції регіоналізації, з одного боку, являють собою певну альтернативу, протиставляється глобалізується економіці, а з іншого – органічно доповнюють її.

Все це зумовлює необхідність розгляду теоретичних аспектів розробки стратегії регіонального розвитку. Слово «стратегія» в теорії управління набуло широкої популярності. Дослідники в галузі стратегічного управління дають різні визначення цього поняття. Розглянемо наукові погляди деяких фахівців. Найбільш повна класифікація шкіл стратегічного управління надана Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом, Дж. Лемпелом, згідно з якою стратегія не може мати однієї простої дефініції, вона може бути планом (майбутній результат, орієнтир, напрямок розвитку на базі прогнозу), принципом поведінки (реально здійснювана модель поведінки), позицією (реальне розташування на конкретних ринках), перспективою (бажане майбутнє), прийомом (особливий маневр в конкурентній боротьбі).

Існує чимало формулювань терміну «стратегія» як вітчизняних, так і зарубіжних авторів (див. табл. 1). Таким чином, у найзагальнішому вигляді стратегія – це управління процесами, засноване на довгостроковому плануванні і аналізі

зовнішнього середовища. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що необхідно розрізнати стратегію як два різних явища: фактичне і нормативне. Останнє передбачає всю систему дій, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та закінчуючи коригуванням поведінки соціально-економічної системи. Неодмінним атрибутом такої стратегії є планування. У зв'язку із цим видається дещо перебільшеним підкреслення відмінностей між стратегічним управлінням і стратегічним плануванням.

Н. Гуськова, О. Аверіна зазначають [3]: «Відмінності між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом пов'язані з принциповою різницею двох базових ментальних підходів: стратегічне планування – «від минулого через сьогодні до майбутнього», стратегічне управління – «від образу майбутнього до теперішнього і назад».

На думку М. Портера, розробка та реалізація стратегії включає наступні елементи: вироблення місії, постановка цілей; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії. І. Ансофф [2] розглядає процес розробки й реалізації стратегії як сукупність послідовного виконання завдань: формулювання загальних стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань; формулювання

стратегії; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і залежно від результатів, продовження реалізації або зміна плану, а також інструментарію його виконання. На думку багатьох авторів [10; 14; 17; 18; 21], взаємозв'язок компонентів стратегії виглядає наступним чином: аналіз середовища (макросередовища, безпосереднього оточення, внутрішнього середовища); визначення місії і цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль реалізації стратегії.

Планування є невід'ємним елементом управління і тому не може бути протиставлено йому як щось зовнішнє. Планування може суперечити іншим елементам управління, порушувати цілісність процесу, тобто створювати внутрішньосистемне протиріччя. Наведене вище положення можна охарактеризувати з точки зору типу стратегії: у першому випадку («від минулого – до майбутнього») йдеться про стратегію консервативного типу, що спирається на досягнутий результат і сукупність наявних ресурсів, у другому – про стратегію інноваційного типу, в якій попередні зміни системи, її сучасний стан та фактична ресурсна база мало враховуються. Який тип стратегії обрати в тому чи іншому випадку – проблема, яку треба вирішувати стосовно кожної конкретної системи і в конкретних умовах.

Узагальнення наукових підходів до визначення терміну «регіональна стратегія»,

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення терміну «стратегія»

Джерело	Визначення
В. Демінг, [8]	Форма організації людських взаємодій, що максимально враховує можливості, перспективи, засоби діяльності суб'єктів, проблеми, труднощі, конфлікти, які перешкоджають здійсненню взаємодій
«Радянський енциклопедичний словник», [19]	– Вища область військового мистецтва, що припускає ведення великих військових операцій; – мистецтво керівництва громадської, політичної боротьби; – мистецтво планування діяльності (економічної, наукової тощо) на тривалу перспективу
«Економічна енциклопедія», [5]	Мистецтво керівництва, загальний план ведення цієї роботи, виходячи з ситуації, дійсності на цьому етапі розвитку. Важливими в цьому визначенні є дві позиції: нерозривний зв'язок стратегії з плануванням і станом зовнішнього середовища
Г. Кунц, [11]	Принцип поведінки або спрямування певної моделі поведінки
Н. Гуськова, О. Аверіна, [3]	Напрямок і діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяють їй досягти переваг у швидкозмінному середовищі шляхом конфігурації ресурсів і компетенції з метою виправдати очікування зацікавлених сторін
І. Ансофф, [2]	Набір рішень і дій щодо формулювання та впровадження стратегії, спрямованої на забезпечення компанії найкращого конкурентного стану в зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей
Л. Абалкін, [1]	– Наука про планування та проведення великомасштабних військових операцій, про маневрування силами з заняття найбільш вигідної позиції до вступу в контакт з ворогом; – основа виживання, сприйняття, відмінність від інших, конкуренція, спеціалізація, простота, лідерство, реальність
Р. Мельников, [13]	Спроба прийняти фундаментальні рішення з питань, що таке організація, чим вона займається і чому це вона робить
Г. Керцнер, [10]	Сукупність організаційних дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації
Я. Жаліло, [9]	Деталізований опис довгострокових цілей і правил їх досягнення; результат розробки стратегії – стратегічне бачення і цілі
М. Портер, [15]	Детальний всебічний комплексний план, спрямований на забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей

разом із використанням діалектичного методу встановлення взаємозв'язків між категоріями різного рівня, дозволило визначити стратегію регіонального розвитку, виходячи з відмінностей змістовного плану, визначальне місце серед яких займає місія системи. При цьому відзначаємо специфіку регіонів, яка полягає в тому, що вони є елементами національної системи, що характеризується спільністю території, економіки, соціальної сфери, базових інститутів (ділових, юридичних, політичних, культурних тощо) [4; 6; 7; 9]. Тому місія зображає роль регіону у функціонуванні макросистеми, продуктивних силах, організаційно-економічних, соціально-економічних відносин та інститутів. Місія інтегрує позицію регіону і тренд його розвитку, відображений в стратегії.

На нашу думку, регіональна стратегія являє собою систему усвідомлення і реалізації місії соціально-економічної системи, яка визначається її роллю в наявній системі вищого рівня. З огляду на це, стратегія має дві взаємопов'язані, але різні сторони: структуру і процес. Стратегія як процес – це створення, підтримка чи трансформація певного стану регіональної соціально-економічної системи та її позиції в зовнішньому середовищі на основі цілей, що впливають з її місії. У структурному плані стратегія – це сукупність дій, спрямованих на реалізацію місії, досягнення поставлених цілей.

Зупинимося на принциповій необхідності формулювання місії соціально-економічної системи, яка виражає основну причину її існування. Це особливо важливо для великих систем і меншою мірою відноситься до організацій, але принципово важливо для будь-яких соціально-економічних систем, незалежно від масштабів причинно-наслідкових зв'язків, що призвели до формування конкретної системи, вимагає або їх відновлення, або формування нових. У будь-якому випадку місія повинна бути визначена саме як причина існування системи. Місія – це основа формування стратегії, якщо вона невірно розуміється або формулюється, це може привести до негативних результатів [7]. Відсутність усвідомленої місії неминуче призводить до невизначеності в поведінці системи. Тісно пов'язаним з терміном «місія» є термін «бачення», але на відміну від місії, яка має об'єктивний характер, бачення завжди включає суб'єктивну складову. Воно може зображати об'єктивний зміст місії або розходитися з ним. Тут необхідно навести вислів Т. Херберга [20]: «Якщо ви не знаєте, куди йти, будь-яка дорога може привести туди». Також не менш небезпечним є бачення, яке не відповідає місії. Тому ми вважаємо, що визначення місії, формування адекватного їй бачення, є центральним пунктом стратегії регіонального розвитку і органічно включено в її структуру. Однак це відноситься саме до бачення, як відображеної в стратегії місії. Місія

знаходиться поза стратегією, вона визначає загальний сенс існування системи. Місія є ні довгостроковою, ні короткостроковою, вона встановлюється системі зовнішнім оточенням. Отже, стратегію можна визначити як спосіб реалізації місії на основі її усвідомлення і перетворення у внутрішнє бачення місця системи в соціально-економічному просторі.

Вибір стратегії та її реалізація складають основну частину державної політики в галузі регіонального розвитку. Пріоритети стратегії розвитку регіонів визначаються виходячи з наявних ресурсів; географічного положення; розуміння, що інноваційний розвиток в розвинених країнах має більше значення, ніж розвиток сфери торгівлі та громадського харчування для стабільного зростання економіки і що в сучасному світі такі фактори набувають все більшого значення. Слід зазначити, що на регіональному рівні стратегія розглядається як засіб координації зусиль та досягнення взаєморозуміння, як договір суспільної згоди, інструмент організованого, прозорого діалогу влади, бізнесу і регіонального співтовариства, як процес формування картини майбутнього. Підходи до розробки стратегічних планів регіонального соціально-економічного розвитку диференціюються по різних країнах залежно від того, як вони спрямовані на внутрішнє або зовнішнє середовище. Загальна стратегія розвитку визначається вищим керівництвом країни і реалізується на рівнях міністерств чи департаментів.

Виділяють п'ять основних етапів, проходження яких дасть змогу отримати інформацію про стан регіону, його оточення, сформувані стратегічну систему цілей, систему критеріїв і обмежень, а також систему показників регіонального розвитку, які необхідні для прийняття рішення при розробці стратегії розвитку регіону [16].

Етап 1. Актуалізація потреби в розробці стратегії. Може бути як ініціативна (внутрішньорегіональна, як ініціатива адміністрації чи інших регіональних суб'єктів цілепокладання), так і директивна (встановленої до виконання нормативними актами надсистеми).

Етап 2. Визначення регіональних цілей, їх деталізація та розробка системи показників розвитку регіону. Цілі регіону представляють собою деталізовану модель стану регіону. Якщо бачення – це образ, місія – призначення, то мета – це не сьогодні, а необхідний для реалізації місії ідеальний стан регіону на майбутнє. Система показників розвитку регіону – це комплексна кількісна модель, що характеризує стан регіону та дозволяє судити про відносний рівень його розвитку, яка повинна або бути побудована на основі загальних показників, використовуваних для характеристик рівня розвитку регіону або держави, або дозволяти переходити до таких показників. Відповідно до поставленої мети під час визначення напрямів розвитку необхідно

ідентифікувати можливі небезпеки й загрози для досягнення запланованих результатів.

Етап 3. Визначення поточного стану регіону. При цьому необхідно розглядати його сильні сторони (властивості регіону, що визначають базові компетенції), а також слабкі сторони (властивості регіону, що визначають головні протиріччя його розвитку). Визначення поточного стану регіону вимагає аналізу трьох об'єктів (стан соціуму; стан матеріальних систем і підсистем; поточна стратегія регіону) у чотирьох аспектах його діяльності: науково-технічному, соціальному аспекті розвитку суспільства, розвитку економіки та екології.

Етап 4. Визначення стану зовнішнього середовища регіону. Останній представлений множиною факторів, що умовно поділяються на можливості та загрози. На цьому етапі важливо врахувати вступ України до СОТ, а також можливий у найближчому майбутньому вступ до ЄС, провести всесторонній аналіз наслідків цих процесів.

Етап 5. Визначення критеріїв оцінки та обмежень. Якщо показник – це кількісна модель стану, то критерій – це оціночна модель зіставлення альтернатив, що дозволяє здійснити вибір. В основу системи критеріїв може бути покладена система показників розвитку регіону. У ході порівняння альтернатив експерти висловлюють судження, на основі яких приймається остаточне рішення.

**Висновки.** Стратегія соціально-економічного розвитку регіону реально здійснена тільки в якості невід'ємної узгодженої частини стратегії соціально-економічного розвитку країни та економічного району. Водночас вона набуває змісту і значення як інтеграційна індикативна стратегія для мікроекономічних одиниць самого регіону і спрямовує інші суб'єкти господарювання різного масштабу із зовнішнього середовища (ТНК, інтеграційні союзи і альянси, міжнародні організації тощо).

Теоретичне й практичне стратегічне управління орієнтоване, в першу чергу, на підтримку сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Це означає, що розробка стратегічних рішень пов'язана з розглядом альтернатив у виборі сфер бізнесу, розподілі ресурсів, систем мотивації, партнерів тощо. У зв'язку із цим, необхідно виділити основні вимоги до стратегічних планів регіонального розвитку:

1) наявність таких взаємопов'язаних елементів: бачення, цінності, місія, цілі, стратегії, завдання, інструменти реалізації, механізми оцінки досягнення цілей;

2) достатній рівень теоретизації (через те, що стратегічні плани розвитку розробляються для управління їх реалізацією органами регіонального управління, подаються на розгляд стейкхолдерам і населенню, теоретична база повинна публікуватися як науково-методичне забезпечення в окремих джерелах, але не бути складовою частиною стратегічних планів);

3) узгодження інтересів учасників (у стратегічних планах повинні бути виділені різні групи впливу, їх цілі, інтереси, можливий внесок, між ними (внаслідок різних інтересів) можуть виникати конфлікти, ігнорування яких не дасть змоги ефективно реалізувати стратегічні плани, тому доцільним є використання механізмів бріджінгу, створення мережових структур і дискусійних майданчиків);

4) диференціація рівнів деталізації планів – для різних груп учасників (для різних груп стейкхолдерів (внутрішніх, що мають безпосереднє відношення до розробки та реалізації стратегічних планів (підприємці, органи, що реалізують стратегію) і зовнішніх, на яких реалізація стратегії вплине опосередковано) повинні готуватися окремі стратегічні плани з різним рівнем деталізації; для перших – необхідний більший рівень деталізації, ніж для других);

5) чіткий розподіл повноважень і наявність зв'язків між рівнями розробників стратегічних планів розвитку (для балансу тенденцій децентралізації, прагнення регіонів до самостійності, самоврядування, централізації, збереження і зміцнення центру, його провідних позицій в регулюванні регіонального розвитку, повинен бути забезпечений ітеративний зв'язок між центром і регіонами, що дасть змогу ефективніше коригувати стратегічні плани, реагувати на зміни зовнішнього середовища);

6) варіативність (передбачає розробку та вибір найкращого варіанту з наявних, які різняться між собою за складом учасників, обсягами та формами фінансування, термінами реалізації).

Одним із важливих інструментів в цей час є залучення громадськості до процесу стратегічного управління розробкою та реалізацією програм регіонального розвитку. Забезпечення участі населення в системі стратегічного управління розвитком регіонів пов'язане з вирішенням двох проблем:

по-перше, залучення зацікавлених осіб-стейкхолдерів (керівники адміністрацій, авторитетні експерти, представники бізнесу, політичних партій, профспілок, громадських об'єднань тощо), яких необхідно ідентифікувати, інформувати, зацікавити тощо,

по-друге, організації громадської участі в процесі розробки та реалізації стратегічних планів і програм регіонального розвитку.

Іншим, не менш важливим інструментом, є використання технологій проектного менеджменту для реалізації регіональних проектів і програм. Широкомасштабне застосування проектного управління дозволить у відносно короткий час (за 2–3 роки) значно прискорити вирішення низки завдань регіонального розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абалкин Л. Стратегия: выбор курса / Л. Абалкин. – М.: Институт экономики РАН, 2003. – 210 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 2004. – 520 с.
3. Гуськова Н. Антикризисное управление: стратегические и тактические аспекты: [монография] / Н. Гуськова, О. Аверина, Н. Никитина и др. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2003. – 168 с.
4. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. В. Гейця. – К.: Фенікс, 2003. – 1008 с.
5. Економічна енциклопедія / за ред. С. Мочерний. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
6. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: [монография] / за ред. З. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 820 с.
7. Державне управління: основи теорії, історія і практика: [навч. посібник] / В. Бакуменко, П. Надолішній, М. Іжа. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
8. Дэйминг В. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: [монография] / В. Дэйминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
9. Жаліло Я. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: [монография] / Я. Жаліло. – К.: НІСД, 2003. – С. 53–87.
10. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: [монография] / Г. Керцнер. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 318 с.
11. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. / Г. Кунц, С. Одонелл. – М.: Прогресс, 1981. – 512 с.
12. Кухарська Н. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону / Н. Кухарська // Економіст. – 2012. – № 1. – С. 71–76.
13. Мельников Р. Теоретические основы регулирования регионального развития: зарубежные подходы и возможность их использования в российских условиях: [монография] / Р. Мельников. – М.: РЛГС, 2007. – 250 с.
14. Орловська Ю. Стратегічне управління інвестиціями в регіональний розвиток / Ю. Орловська. – К.: Знання України, 2006. – 336 с.
15. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М.: Атика, 2006. – 608 с.
16. Чернюк Л. Регіонально-просторові економічні системи України: методологія і сучасна практика формування / Л. Чернюк, М. Фашевський, Т. Пепа. – К.: РВПС України НАН України, 2010. – 387 с.
17. Регион: к новому качеству управления / под ред. Ю. Алексеева, А. Н. Падучина. – М.: Луч, 2007. – 320 с.
18. Регионоведение / под ред. Ю. Волкова, А. Попова]. – Ростов-на-Дону, 2007. – 696 с.
19. Советский энциклопедический словарь / [А. Прохоров, М. Гиляров, Е. Жуков и др.]. – М.: Сов. энциклопедия, 1980. – 1600 с.
20. Hershberg T. Regional cooperation: Strategies and incentives for global competitiveness and urban reform / T. Hershberg // National Civic Review. – 1996. – V. 85. – № 2. – P. 25–30.
21. Porter M. The Economic Performance of Regions: Measuring the Role of Clusters / M. Porter // TCI Conference. – Gothenburg, 2003. – September. – 44 p.