

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Вчені-економісти, які досліджують проблематику економічного зростання, все більше схилиються до думки, що негативи в економіці, недостатня успішність реформ зумовлені слабким інституційним забезпеченням соціально-економічного розвитку, відсутністю інституціональної стратегії.

Аналіз основних макроекономічних показників в Україні дає можливість відмітити позитивну динаміку: реального ВВП, приріст якого у 2007 р. склав 7,3 %, тоді як у 2006 р. становив 7,1 % та 2,6 % у 2005 р.; обсягу промислового виробництва, темп приросту якого склав у

2007 р. 10,2 % проти 6,2 % у 2006 р. та 3,1 % у 2005 р.; інвестицій в основний капітал, приріст яких у січні-вересні 2007 р. становив 28,5 %, тоді як у 2006 р. він склав 19,0 % та 1,9 % у 2005 р. Однак показник темпу приросту ВВП не досяг рівня 12,1 % 2004 року; погіршився показник виробництва продукції сільського господарства, у 2007 р. його спад склав 5,6 %; із прискоренням зростання рівня інфляції негативних змін зазнала динаміка реальних доходів населення: приріст реальної середньомісячної заробітної плати у 2007 році склав 12,5 %, тоді як у 2006 р. він становив 18,3 % та 20,3 % — у 2005 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Індекси основних макроекономічних показників в Україні у динаміці 2000–2007 років¹

Показники	% до попереднього року							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Валовий внутрішній продукт	105,9	109,2	105,2	109,6	112,1	102,6	107,1	107,3
Доходи населення	131,2	122,7	117,1	116,5	127,2	135,1	123,7	129,9 ²
Продукція промисловості	113,2	114,2	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	110,2
Продукція сільського господарства	109,8	110,2	101,2	89,0	119,7	99,9	100,4	94,4
Інвестиції в основний капітал	114,4	120,8	108,9	131,3	128,0	101,9	119,0	128,5 ³
Номинальна середньомісячна заробітна плата	129,6	135,2	121,0	122,8	127,5	136,7	129,2	129,6 ³
Реальна середньомісячна заробітна плата	99,1	119,3	118,2	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5

Примітки: ¹ Наведено за [1], [2]; ² — січень-вересень 2007 р.; ³ — січень-листопад 2007 р.

Тобто, попри позитиви в динаміці виробництва, якість економічного зростання, його результативність залишається проблемою та вимагає пошуку шляхів розв'язання. З 1 січня 2007 р. відбулось підвищення ставки оподаткування доходів фізичних осіб з 13 % до 15 %, при цьому уповільнились темпи зростання мінімальних соціальних гарантій. Витрати населення за 11 місяців 2007 року зросли на 33,3 % проти 27,4 % у 2006 р., однак така динаміка пояснюється зростанням вартості житлово-комунальних послуг, підвищенням тарифів на електроенергію та природний газ, подорожчанням товарів продовольчої групи. При формуванні Державного бюджету на 2008 рік передбачено показник інфляції на рівні 9,6 %, при цьому, за прогнозами Світового банку інфляція в державі у 2008 р. складе 13,8 % [2].

Таким чином на сьогодні можна констатувати, що реалізація заходів, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальне зближення, зростання життєвого рівня відбувається під впливом низки внутрішніх чинників різновекторної дії. Водночас варто зазначити, що соціально-економічний розвиток країни все більше попадає під вплив глобалізаційних процесів, відзначається зростання взаємозалежності національної економіки від економік інших країн. На нього все більший вплив справляють, окрім органів державної влади, неурядові організації, інституціональні інвестори (страхові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди), транснаціональні корпорації, міжнародні організації (Світовий банк, МВФ, СОТ, МОП та ін.), урядова політика країн-партнерів.

За таких умов українське суспільство, як велика корпорація, повинно враховувати позитиви і загрози зовнішнього середовища, що, зрозуміло, вимагає стратегічного управління, його складових — стратегій, стратегічного планування. Необхідність впровадження стратегічного планування на всіх рівнях передбачена Планом дій «Україна—ЄС».

Стратегічне планування в Україні Указом Президента України № 460/99 «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» [3] запроваджене ще у 1999 році. Однак як система воно досі повноцінно не реалізується. На сьогодні не у повній мірі реалізовано заходи щодо системного запровадження стратегічного планування на державному та регіональному рівнях. Не завершено створення адміністративних структур і процедур цієї регулятивної функції щодо сталого розвитку економіки, зокрема досі не прийнято Національну стратегію сталого розвитку. У стадії виконання знаходиться довготермінова стратегія, передбачена Планом дій «Україна—ЄС». Проте, і теоретично, і емпірично доведено, що саме стратегічне планування може відіграти цілеорієнтуючу, структуризуючу, координуючу роль, сприяти концентрації зусиль на вирішенні ключових для суспільства проблем й спрямовувати діяльність усіх суб'єктів управління на досягнення спільних завдань, виступати засобом усунення інформаційної асиметрії на ринку та в цілому сприяти удосконаленню механізму управління національним господарством. З огляду на це, питання оцінки рівня його імплементації у практику управління,

ефективності як форми управлінського впливу набирає особливої актуальності.

Проблематика стратегічного планування знайшла своє відображення у ряді праць вітчизняних дослідників, зокрема Я. Базиліока, В. Богдановича, А. Семенченка, Р. Брусакса, Г. Дробенка, Я. Жаліла, Ю. Зими, О. Карого, Д. Покришки, Р. Свірського, Ю. Шарова [4–8]. Проте як у теорії, так і в практиці питання системного його удосконалення на макро- та мезорівнях національної економіки досі залишається відкритим. При наявності розроблених на науковому рівні стратегічних документів, таких як загальнодержавні стратегії соціально-економічного розвитку, регіональні стратегії розвитку, а також стратегічні плани та стратегії розвитку міст, необхідно констатувати невирішеність проблем організаційного характеру, відсутність дієвих механізмів виконання планів. У більшості випадків не практикується моніторинг, перегляд та коригування стратегій. У зв'язку з цим стратегічне планування в системі управління національним господарством не приносить очікуваних результатів.

На наш погляд, проблематика цього виду планування знаходиться в трьох площинах — недостатній теоретичній розробленості, невідпрацьованості організаційного та методичного забезпечення і психологічній неготовності суспільства, територіальних громад до участі у процесі планування.

У вітчизняній теорії, незважаючи на велику кількість досліджень з проблем стратегічного планування, нерозв'язаними залишаються суперечності щодо трактування його основних категорій, має місце невирішеність проблеми офіційного тлумачення визначальних термінів, що, в свою чергу, негативно позначається на практичній реалізації технологій планування в системі управління національним господарством, оскільки виникають неузгодженості щодо застосування тих чи інших понять у методиці та практичній розробці стратегічних планів розвитку.

Так, зокрема, А. Е. Балобанов трактує стратегічне планування як роботу, спрямовану на формування уявленень про сенс і призначення діяльності організацій, перетворення цих уявлень на орієнтири, необхідні для конкретної управлінської роботи; здійснення стратегічного планування автор вважає необхідною умовою взаємоузгодженості окремих дій, реалізованих на різних рівнях організації, а не обернення їх у хаос розрізаних операцій [9, с. 63].

Розглядаючи стратегічне планування в системі державного управління, В.Я. Малиновський характеризує його як систематичний процес, за допомогою якого органи виконавчої влади прогнозують і планують свою діяльність на майбутнє [10, с. 238]. О.В. Котлярська, О.В. Голинська, І.Д. Метелева, А.С. Саїдова визначають поняття стратегічного планування як процес планування діяльності місцевого самоврядування, що включає в себе визначення головної мети діяльності організації на довгострокову перспективу, стратегічні цілі, а також методи їх досягнення [11, с. 23].

Зазначені підходи різняться визначенням об'єкта управління, рівнем управлінської ситуації, ступенем орієнтації на кінцевий результат.

Заслуговує на увагу трактування стратегічного планування Ю.П. Шаровим, який визначає його суть як

поетапний, виконуваний за певними методиками з використанням певних технік та інструментарію, процес координування цілей, нових можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища та стратегічному синтезі для формування стратегії й стратегічного плану дій. Стратегічне планування визначає, що організація має робити в кожен момент часу задля реалізації своєї місії, тобто здійснює погляд на організацію з майбутнього в сьогодення. Головною ознакою цього підходу є передбачення змін замість реакції на події, що вже відбулися [8, с. 97]. Такий підхід, на наш погляд, відзначається системністю, широтою й змістовністю.

Не вдаючись до широкої дискусії, зазначимо, що деякі дослідники відзначають, що стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів і програм, а головний змістовний акцент при цьому роблять на довгострокових цілях та стратегіях їхнього досягнення [12, с. 25]. Наведені підходи до визначення поняття дещо відрізняються за змістом, але, разом з тим, характеризуються широтою та комплексністю. Адже на макроекономічному та макроструктурному рівнях стратегічне планування зводиться до розробки та реалізації стратегії, на мезо- та мікрорівнях, як правило, — стратегічних планів з детальним описом цілей, завдань та їх виконавців.

Оцінюючи плюси і мінуси зазначених підходів, вважаємо, що під стратегічним плануванням слід розуміти комплексну, обґрунтовану на основі проведення детального стратегічного аналізу макро- та мікросередовища, систему формування досяжних стратегічних цілей та стратегій і засобів їх реалізації, деталізованих у стратегічних планах чи програмах, виконання яких забезпечує ефективне функціонування об'єкта планування у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до умов змінного ринкового середовища.

Опираючись на викладені теоретичні посилки, ми ставимо за мету розв'язання більш прагматичного завдання — оцінити ефективність здійснення стратегічного планування в Україні на макро- й мезорівнях в інтересах визначення напрямків удосконалення його процесів та механізмів, вироблення пропозицій щодо методичного супроводу.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних публікацій, а також практики зарубіжних країн дозволяє виявити певні закономірності (вимоги) до змісту, логіки і методик стратегічного планування, які передбачають: його наукову обґрунтованість; врахування природного, соціально-економічного, науково-технічного потенціалу території; визначення стратегічного бачення та формулювання місії; висування досяжних стратегічних цілей та напрямків на основі проведення стратегічного SWOT-аналізу; розробку детально розписаного за завданнями, заходами, термінами виконання, джерелами фінансування та відповідальними виконавцями плану дій для досягнення намічених цілей.

Відповідно, через призму ефективності спробуємо оцінити всі складові процесу формування і реалізації стратегічних планів. Вибір критеріїв оцінки ефективності, на основі яких визначаються напрямки удосконалення стратегічного планування, залежить від ступеня розробленості стратегічного плану і має, на нашу думку, здійсню-

ватись за певним алгоритмом: якщо стратегічний план розвитку відповідної організаційної системи не розроблено взагалі — необхідно розпочинати його побудову; коли тільки ведеться робота з розроблення стратегії чи плану — доцільно оцінити стан побудови цього процесу з метою надання рекомендацій щодо його удосконален-

ня; якщо документ підготовлено, але він ще не виконується, — оцінці піддається зміст (з метою покращення його науково-методичного рівня); коли стратегічний план чи стратегія реалізуються — слід оцінити ефективність їх виконання (з метою виявлення недоліків та їх усунення або вивчення передового досвіду) (рис. 1).

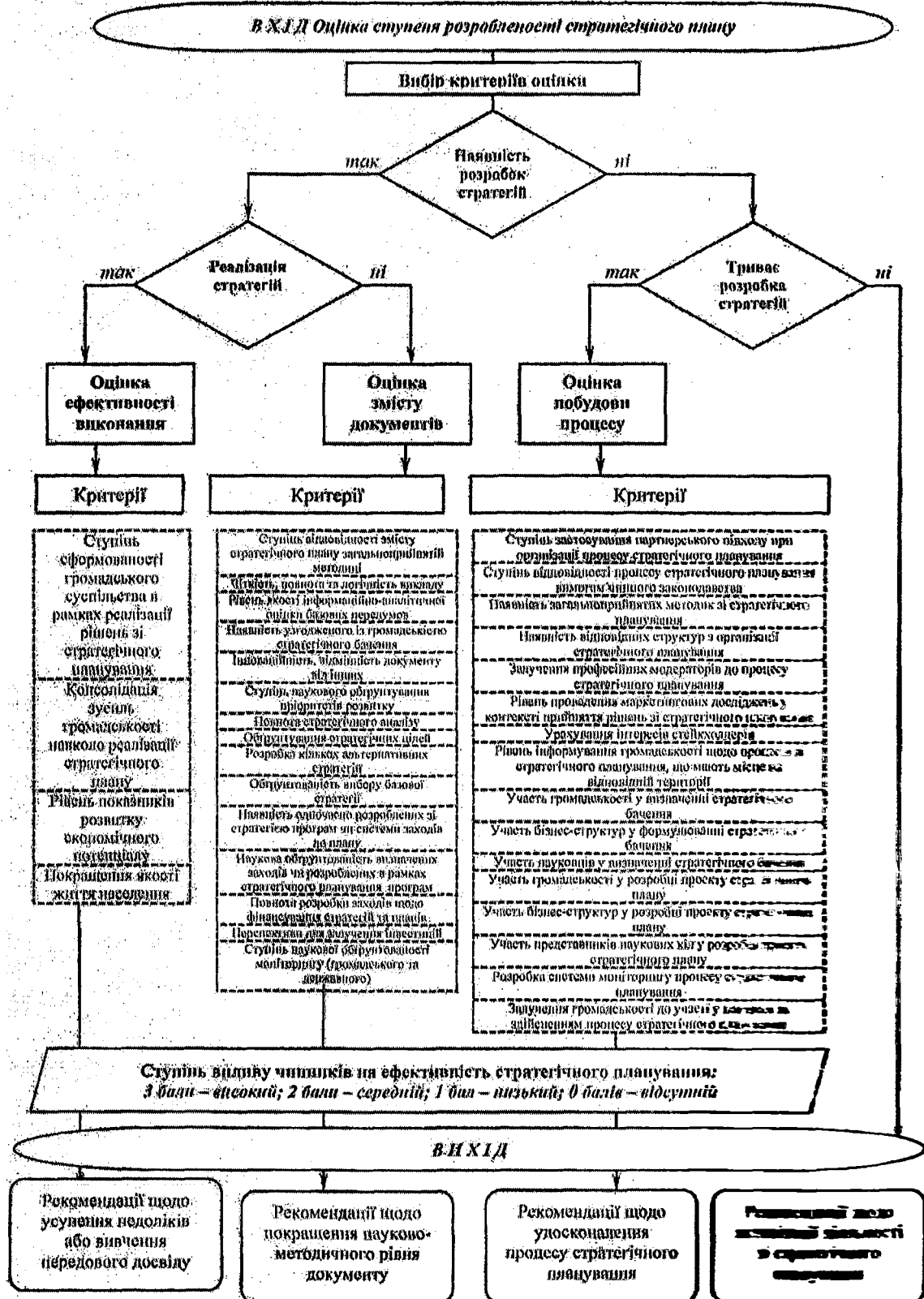


Рис. 1. Алгоритм оцінки стратегічного планування на основі індикаторів ефективності

Узагальнення досвіду стратегічного планування в Україні дозволяє відмітити наступне. На макроекономічному рівні в країні мало місце розроблення «Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки», «Стратегії економічного та соціального розвитку України до 2011 року», «Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції», жодна з яких не була реалізована.

На макроструктурному рівні розроблено й затверджено «Державну стратегію регіональної політики до 2015 року», «Стратегію національної безпеки України», «Енергетичну стратегію України до 2030 року»; на рівні проекту залишилися «Національна стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2006–2015 роки», «Стратегія розвитку туризму і курортів України». Однак в цілому рівень розробленості макроструктурних стратегій залишається досить низьким. На сьогодні на даному ієрархічному рівні потребують розробки: стратегія розвитку державного сектора економіки, стратегія приватизації; стратегія розвитку науки та освіти; стратегія науково-технічного розвитку; інноваційна стратегія розвитку; стратегія розвитку медицини та медичної освіти; стратегія розвитку державного управління.

Ступінь розробленості регіональних стратегічних планів (регіональних стратегій розвитку) в цілому можна оцінити позитивно, однак у деяких регіонах регіональні стратегії розвитку досі не розроблені, ряд стратегій залишається інформативно недоступним для громадськості.

В системі управління адміністративними районами розробки стратегічних планів практично відсутні. Кроки, що здійснюються у даному напрямку, все ще можна оцінити як недостатні. Зокрема, у адміністративних районах Тернопільської області розпочато роботу зі стратегічного планування тільки у дев'яти із сімнадцяти районів, а стратегічні плани розроблено лише у деяких містах окремих районів (Чортків, Кременець) та смт. Гусятині [13].

Водночас, на рівні базових адміністративно-територіальних одиниць на сучасному етапі здійснено значний поступ у напрямку реалізації засад стратегічного планування. Зокрема, розроблено стратегічні плани розвитку у таких містах, як Гола Пристань, Городок, Вознесенськ, Вінниця, Бердянськ, Богодухів, Бровари, Джанкой, Дніпропетровськ, Дрогобич, Євпаторія, Єнакієве, Здолбунів, Івано-Франківськ, Калуш, Канів, Кам'янець-Подільський, Ковель, Комсомольськ, Короп, Костопіль, Краматорськ, Кременець, Кременчук, Кул'янськ, Луганськ, Луцьк, Львів, Маріуполь, Мелітополь, Мерефи, Миколаїв, Мукачеве, Ніжин, Нікополь, Павлоград, Прилуки, Рівне, Ровеньки, Ромни, Рубіжне, Сарни, Світловодськ, Славутяч, Суми, Тернопіль, Токмак, Хмельницький, Чернівці, Чернігів, Чигирин, Чортків, Чугуїв, Южне. Проте слід зауважити, що рівень базових адміністративно-територіальних одиниць в Україні представлений 457 містами, 885 селищами міського типу, 28562 сільськими населеними пунктами [14], тобто можна стверджувати, що більша частина територіальних спільнот здійснює свій розвиток без належного стратегічного орієнтуру.

Використовуючи трьохбальну систему (рис. 1), ступінь розробленості стратегій та стратегічних планів

на макроекономічному, макроструктурному, регіональному рівнях та на рівні адміністративних районів і базових адміністративно-територіальних одиниць можна оцінити наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ступеня розробленості стратегій та стратегічних планів у системі стратегічного планування в Україні

Критерій оцінки	Рівні стратегічного планування				
	макроекономічний	макроструктурний	регіональний	адміністративного району	базових АТО
	Оцінка в балах				
Наявність розробок стратегій (для макроекономічного та макроструктурного рівнів) чи стратегічних планів (для рівня областей, адміністративних районів, міст)	0	1	2	0	2
Триває розробка стратегій чи стратегічних планів	1	1	2	1	2

Проведена оцінка свідчить, що в даний час слід активізувати роботу із розроблення стратегій на макроекономічному, макроструктурному рівнях і у адміністративних районах, хоча й на інших ієрархічних рівнях урядування процедура планування ще далеко не досконала.

Так, зокрема, практика побудови процесів стратегічного планування на рівні регіонів та міст України свідчить, що низьким по регіонах та недостатньо високим у містах є ступінь застосування партнерського підходу. Зокрема, без участі територіальної громади розроблені «Стратегія соціально-економічного розвитку Сумської області до 2015 року», «Стратегія економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2005–2015 роки». Характерним є лише залучення окремих представників громадськості до розробки «Стратегії соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року», «Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2015 року», що було зведено до проведення ряду консультацій, висловлення громадської думки щодо стратегічного бачення розвитку регіонів [15–18]. Забезпечення партнерства влади, громадськості і бізнесу хоча й декларується у більшості стратегічних планів міст під час їх розроблення, проте роль громадськості, як правило, обмежується участю у розробці стратегічних планів на початкових етапах.

Не підготовлене до супроводу процесів стратегічного планування чинне законодавство в цілому. «Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку», затвердженими наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 серпня 2002 р., визначено, що основою стратегічного регіонального планування є Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Однак згадані законодавчі акти не

враховують засад стратегічного планування, не містять його категорій.

В організації місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, як правило, відсутні відповідні підрозділи, які були б зосереджені на розробці та організації виконання стратегічних планів. Організація розробки стратегічних планів на регіональному рівні у більшості випадків здійснюється посадовими особами, без залучення професійних модераторів, що негативно позначається на внутрішньому кліматі процесу планування та налагодженні взаємодії між владними структурами, представниками бізнесових, наукових кіл та громадськістю, хоча на рівні міст залучення модераторів до процесу розробки стратегій та планів на сьогодні уже стало нормою.

Недосконалою залишається методична база стратегічного планування. Якщо на регіональному рівні використовується загальноприйнята методика — «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку», які встановлюють єдиний порядок формування стратегій [19], то на рівні базових адміністративно-територіальних одиниць — методики проектів зарубіжних організацій («Економічний розвиток міст» за підтримки USAID, «Залучення громади до розробки стратегічного плану сталого розвитку» в рамках Програми малих екологічних проектів за підтримки Британського фонду «Довкілля для Європи»). Фактично не існує єдиної, адаптованої до вітчизняних умов, методики формування стратегічного плану розвитку міст. У цьому контексті на увагу заслуговує проблема проведення маркетингових досліджень та SWOT-аналізу. Зокрема, маркетингові дослідження носять фрагментарний характер і охоплюють, зазвичай, соціологічні обстеження думки населення щодо визначення пріоритетних проблем розвитку, визначення інтересів головних стейкхолдерів (хоча ці інтереси не повною мірою знаходять відображення у цілях та заходах стратегічного плану), маркетингове опитування «Вивчення думки підприємців» (що певною мірою впливає на визначення критичних питань).

Низьким залишається рівень інформування громадськості щодо процесів стратегічного планування. У процесі розробки стратегічних планів недостатньо відпрацьований етап формування системи моніторингу. Останній, як правило, формується як перелік певних заходів чи напрямків, але відсутні розробки графіків,

схем з передбаченням відповідних заходів, виконавців, джерел фінансування, що дають можливість планувати й відслідковувати реалізацію цілей стратегічного планування. До моніторингу та контролю за реалізацією стратегічних планів не залучається громадськість.

Проведений аналіз побудови процесів стратегічного планування на рівні регіонів та міст дає можливість скласти його наступну оцінку (табл. 3).

Отримані результати оцінки дозволяють виокремити елементи інституційного забезпечення, які необхідно покласти в основу удосконалення: вдосконалення нормативно-правової бази стратегічного планування; запровадження єдиного, партнерського, підходу щодо його організації; розроблення загальноприйнятних методичних засад стратегічного планування для мезорівня; інформування громадськості щодо сутності та цілей стратегічного планування з метою їх широкого залучення до процесу планування; закріплення за конкретними напрямками реалізації регіональних та локальних стратегічних планів не лише посадових осіб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а й відповідних представників громадських організацій; забезпечення реалізації контролюючих функцій щодо стратегічного планування лідерами територіальних громад; системного формування та забезпечення широкого доступу до моніторингу реалізації стратегічного планування на усіх рівнях через засоби масової інформації та глобальну мережу Internet.

У вітчизняній практиці залишається невирішеною проблема виконання стратегічних планів, що вже розроблені. Вибірковий аналіз причин невиконання стратегій розвитку регіонів (Сумської, Вінницької областей) дозволив виявити такі з них: невідповідність змісту типовим рекомендаціям; неякісна оцінка базових передумов розвитку області; поверховість проведення SWOT-аналізу; закладення в основу цілей регіонального розвитку тенденцій розвитку Європи, ігноруючи при цьому аналіз внутрішніх чинників; зазначення назв реалізаційних програм у стратегіях, хоча на цьому етапі вже потрібно подавати пакет розроблених програм, взаємоузгоджених між собою у часі, за структурою, виконавцями та джерелами фінансування; низький рівень структурованості (надто велику частину документу займає опис тенденцій соціально-економічного розвитку області); необґрунтованість стратегічного бачення та місії регіону; нечіткість планування моніторингу.

Таблиця 3

Оцінка побудови процесів стратегічного планування узагальнено на рівні регіонів та міст України

Критерій	Рівні стратегічного планування	
	регіональний	рівень міста
Оцінка в балах		
Ступінь застосування партнерського підходу при організації процесу стратегічного планування	1	2
Участь громадськості у визначенні стратегічного бачення	1	3
Участь бізнес-структур у формуванні стратегічного бачення	1	3
Участь науковців у визначенні стратегічного бачення	1	3
Участь громадськості у розробці проекту стратегічного плану	1	1
Участь бізнес-структур у розробці проекту стратегічного плану	1	1
Участь представників наукових кіл у розробці проекту стратегічного плану	1	1
Ступінь відповідності процесу стратегічного планування вимогам чинного законодавства	1	1
Наявність загальноприйнятних методик зі стратегічного планування	3	1
Наявність відповідних структур з організації стратегічного планування	1	1
Залучення професійних модераторів до процесу стратегічного планування	0	3
Рівень проведення маркетингових досліджень у контексті прийняття рішень зі стратегічного планування	1	2
Урахування інтересів стейкхолдерів	1	3
Рівень інформування громадськості щодо процесів зі стратегічного планування, що мають місце на відповідній території	1	2
Розробка системи моніторингу процесу стратегічного планування	0	1
Залучення громадськості до участі у контролі за здійсненням процесу стратегічного планування	0	0

Окреслені недоліки є типовими для розробки вітчизняних регіональних стратегій розвитку та негативно впливають на ефективність проведення стратегічного аналізу, вибору стратегічних напрямків розвитку, унеможливають формування дієвого механізму реалізації стратегічних цілей, внаслідок чого ряд стратегій регіонального розвитку не виконується.

Проекти стратегічних планів, розроблені за методичної підтримки консультантів — радників Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), у тому числі Проект «Стратегія економічного розвитку м. Тернополя» [20], є чітко структурованими і формуються у процесі здійснення наступних важливих етапів стратегічного планування: по-перше, базового аналізу; по-друге, визначення критичних питань (сьогоднішніх та майбутніх вирішальних напрямків економічного розвитку міста, на яких зосередиться стратегічний план, зокрема, для м. Тернополя такими критичними питаннями стали: розвиток малого і середнього підприємництва та туризм; створення умов для залучення інвестицій; розвиток інфраструктури для бізнесу та комунальної інфраструктури); по-третє, SWOT-аналізу; по-четверте, формулювання проекту стратегічного бачення; по-п'яте, на основі обраних критичних напрямків складання окремих планів дій, впровадження яких має вести до покращення конкурентної позиції міста; по-шосте, реалізації плану та моніторингу. Однак оцінка змісту проектів та планів, розроблених за методикою USAID, також дає підстави виділити наступний змістовний недолік: у документах не визначається місія, хоча вона є важливим елементом стратегічного планування.

Означене проблемне питання частково розв'язане при розробці стратегічних планів сталого розвитку за методиками Програми розвитку ООН в рамках Програми малих екологічних проектів. Зокрема, ознайомлення зі стратегічними планами сталого розвитку міст Сарни, Здолбунів, Костопіль [21; 22; 23], розроблених за вказаною методикою, дає підстави виділити наступні перева-

ги цієї методики: у контексті визначення стратегічних напрямків розвитку міста формується бачення майбутнього та місія, після чого здійснюється SWOT-аналіз; стратегічні цілі конкретизуються у процесі визначення етапів виконання завдань, з урахуванням термінів, очікуваних результатів, джерел фінансування та відповідальних виконавців; у контексті управління реалізацією стратегії передбачається розробка системи моніторингу та системи актуалізації стратегії — внесення змін до стратегічного документу на основі проведення зовнішнього аудиту. У цьому зв'язку передбачено, що громадськість повинна бути проінформована через засоби масової інформації не лише про досягнення в роботі над реалізацією стратегії, але також і про всі актуальні зміни.

Проведений аналіз дає змогу дати наступну оцінку змісту стратегічних планів та стратегій (табл. 4).

На основі проведених оцінок змісту стратегічних документів можна стверджувати, що змістовність наповнення стратегічного плану, що в подальшому визначає передумови його ефективної реалізації, у значній мірі залежить від наукового рівня та повноти дотримання методичних засад розробки цих документів. Тому одним із напрямків вирішення проблем нерезалізованості розроблених регіональних стратегій розвитку може бути їх перегляд та приведення у відповідність із типовими методичними рекомендаціями. Водночас, вимагає удосконалення техніка стратегічного аналізу, як одного із найважливіших елементів стратегічного планування, що забезпечує об'єктивність прийняття рішень.

Найбільш поширеною технікою стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз. Він використовується у всьому світі і знайшов відображення у працях багатьох зарубіжних дослідників проблем стратегічного планування (І. Ансоффа, А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, В. Білошапки, В. Герасимчука, А. Громова, Ю. Пютікова, Г. Дробенка, Ю. Свірського, Р. Брусака, В. Немцова, Л. Довгань, В. Обремчук, С. Оборської, В. Пономаренка, Ю. Шарова, З. Шершньової та ін.).

Таблиця 4

Вибіркова оцінка змісту стратегічних документів

Критерії	Стратегія розвитку Сумської обл.	Стратегія розвитку Вінницької обл.	Стратегія за методикою USAID	Стратегія за методиками Програми розвитку ООН
	Оцінка в балах			
Ступінь відповідності змісту стратегічного плану загальноприйнятій методикі	0	0	3	3
Чіткість, повнота та логічність викладу	1	1	3	3
Рівень якості інформаційно-аналітичної оцінки базових передумов	1	1	3	3
Наявність узгоджених із громадськістю стратегічного бачення	0	0	3	3
Інноваційність, відмінність документу від інших	1	1	1	1
Ступінь наукового обґрунтування пріоритетів розвитку	1	1	3	3
Повнота стратегічного аналізу	0	0	3	3
Обґрунтування стратегічних цілей	0	0	3	3
Розробка кількох альтернативних стратегій	0	0	0	0
Обґрунтованість вибору базової стратегії	0	0	3	3
Наявність одночасно розроблених зі стратегією програм чи системи заходів до плану	0	0	3	3
Наукова обґрунтованість визначених заходів чи розроблених в рамках стратегічного планування програм	1	1	3	3
Повнота розробки заходів щодо фінансування стратегій та планів	0	0	2	2
Перспективи для залучення інвестицій	1	1	2	2
Ступінь наукової обґрунтованості моніторингу (громадського та державного)	0	0	1	2

Елементи методики SWOT-аналізу знайшли відображення у «Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку», згідно з якими характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону, розроблення стратегічного плану розвитку здійснюється на основі діагнозу стартових умов регіонального розвитку шляхом SWOT-аналізу тенденцій і передбачуваних наслідків їх збереження, проблем та існуючих прогнозних можливостей соціально-економічного розвитку регіону, потужності та ефективності використання наукового, природного, економічного, трудового потенціалу; аналізу екзогенних та ендемогенних факторів розвитку [19]. Цією методикою визначається, що складовими SWOT-аналізу виступають: сильні сторони (Strengths) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс регіону, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони (Weaknesses) — види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням; можливості (Opportunities) — шанси, які можливо використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку регіону; загрози (Threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху у напрямку досягнення місії та цілей розвитку регіону. SWOT-аналіз сильних та слабких сторін певного регіону, можливостей щодо змін на краще та загроз щодо його позитивного розвитку здійснюється, виходячи з того, що: сильні та слабкі сторони — це існуючі особливості регіону, що відповідно є

базисом розвитку регіону чи його ускладнюючими чинниками (табл. 5), можливості та загрози — це існуючі особливості або такі, що можуть виникнути в майбутньому, які є, відповідно сприятливими чи несприятливими (навіть небезпечними) для розвитку регіону (табл. 6). Послідовність у переліку може залежати від оцінки відносної значущості в конкретному регіоні того чи іншого фактору. Кожен фактор як нематеріальний актив має бути експертно оцінений, наприклад, за десятибальною шкалою, шляхом застосування квазіекономічного або математичного методу. На основі пофакторної оцінки переваг та обмежень провадиться комплексна оцінка території регіону і виявляються найбільш обмежуючі фактори, які переважно визначають параметри раціонального розвитку регіональної економіки.

Таким чином, дана методика визначає алгоритм здійснення SWOT-аналізу, вказує на його співвідношення із визначенням стратегічних цілей, передбачає застосування квазіекономічного чи математичного апарату. Однак напрямки застосування останніх у ній повною мірою не розкрито; не вирішеною залишається проблема чіткого поділу факторів впливу за чотирма критеріями (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats), що не дозволяє відрізнити силу від можливості, слабкість від загрози. Ці та інші суперечності призводять до проблем у використанні техніки стратегічного аналізу на практиці, зумовлюють застосування переважно інтуїтивних методів при його здійсненні.

Таблиця 5

Критерії оцінки сильних та слабких сторін розвитку регіону

Потенційні внутрішні переваги (конкурентні переваги)	Потенційні внутрішні недоліки (обмеження щодо регіонального розвитку)
<p>Природно-ресурсний потенціал характеризується станом і прогнозними оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом природного середовища.</p> <p>Оцінка земельних ресурсів здійснюється на основі визначення рівня та ефективності використання земельних ресурсів за даними земельного кадастру; рівня господарського використання, розподілу земельного фонду за власниками і землекористувачами, за категоріями земель; рівня забудови земель населених пунктів, промисловості, транспорту і зв'язку, частки земель екологічної мережі; грошової оцінки земель, можливості і умов функціонального перерозподілу земель.</p> <p>Оцінка водних ресурсів проводиться шляхом визначення їх обсягів, якісного стану, можливостей збільшення, ступеня та ефективності використання.</p> <p>Лісові ресурси оцінюються за площею, породним складом, віковою структурою, категоріями захищеності, продуктивністю та використанням лісового фонду.</p> <p>Мінерально-сировинні ресурси (включаючи так звані «техногенні родовища») оцінюються за їх структурою, запасами та можливостями їх приросту, обсягами та умовами видобутку.</p> <p>Оцінка оздоровчих та рекреаційних ресурсів проводиться шляхом визначення їх придатності для лікування та відпочинку (кліматичні умови, естетична цінність ландшафтів, наявність бальнеологічних властивостей тощо).</p>	
<p>Економічний потенціал оцінюється за обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури.</p>	
<p>Науково-технічний потенціал оцінюється за показниками наявності науково-дослідних, дослідно-експериментальних, упроваджуючих, інформаційних, проєктних організацій, вищих навчальних закладів, їх відповідності спеціалізації економіки регіону, кількості та якості характеристики наукових кадрів, наявності наукових розробок світового рівня, кількості отриманих патентів.</p>	
<p>Стан оточуючого природного середовища характеризується рівнями забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів, обсягами накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо).</p>	
<p>Оцінка трудового потенціалу включає визначення існуючої та прогнозованої кількості та вікової структури трудових ресурсів, їх кваліфікації, зайнятості та стану на ринку праці (кількість та рівень безробіття тощо).</p>	
<p>Туристично-рекреаційний потенціал оцінюється за наявністю, кількістю та якісною характеристикою історико-культурних (історична спадщина), природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвитком туристичної інфраструктури.</p>	
<p>Рівень природно-технічної безпеки характеризується переліком, структурою, розміщенням потенційно небезпечних об'єктів та інших джерел виникнення надзвичайних ситуацій, їх розподілом за групами ризику, параметрами зон уражень (площа території, кількість населених пунктів та населення) та наслідками надзвичайних ситуацій, станом об'єктів, переліком, вартістю та джерелами фінансування запобіжних заходів.</p>	
<p>Просторова-економічний потенціал Оцінка просторово-економічного потенціалу (опорного каркасу території) здійснюється шляхом виявлення основних ліній та вузлів соціально-економічного розвитку і тяжіння інвестцій: існуючих чи намічуваних міжнародних транспортних коридорів, інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей, головних річок, узбережжя морів, прикордонних смуг та розташованих на їх перетині головних міст, а також зон їх стимулюючого впливу.</p>	
<p>Людський потенціал</p>	
<p>Розвиток інфраструктури</p>	

Наведено за [19]



Таблиця 6

Критерії оцінки можливостей та загроз розвитку регіону

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<i>Геоекономічне та геополітичне положення.</i> Вигідність гео економічного та геополітичного положення регіону в системі прилеглих регіонів або країн визначається наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів, загальнодержавних та міжрегіональних комунікаційних магістралей.	
<i>Макроекономічна ситуація.</i> Вплив (реальний та прогнозований) макроекономічної ситуації оцінюється за результатами розвитку економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, соціально-політичної стабільності в державі тощо.	
<i>Зовнішньоекономічна та зовнішньополітична ситуація.</i> Вплив (реальний та прогнозований) зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації оцінюється на основі здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх відносин, міжрегіональних та зовнішньоекономічних зв'язків (включаючи участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві), оцінки кон'юнктури світового ринку, зовнішньополітичної ситуації в країнах, що є основними діловими партнерами	

Наведено за [19]

З метою вирішення означених методичних проблем нами пропонується методичний підхід, націлений на посилення використання формалізованих методів у контексті поетапної оцінки потенціалу та чинників регіонального розвитку, вдосконалення процесу формування єдиної сукупності показників для ранжування чинників; визначення інтегральної оцінки цих показників. Пропонована методика передбачає:

— виокремлення типової сукупності показників, аналіз яких дає підстави комплексно оцінити сучасний стан регіонального розвитку у контексті визначеного стратегічного бачення, а також виявити наявні та перспективні можливості його удосконалення чи існуючі або імовірні загрози;

— групування сукупності показників за двома блоками: «сили/слабкості» (групи «S», «W») (природно-ресурсна, демографічна, економічна, екологічна та інноваційна складові розвитку регіону); «можливості/загрози» (групи «O», «T») (сукупність політичних, правових, економічних, соціокультурних, науково-технологічних, ринкових умов розвитку регіону);

— кількісну (абсолютну або відносну) оцінку показників, при якій враховується їх динаміка, зміна струк-

турних співвідношень, порівняно з аналогічними показниками інших регіонів чи держави в цілому: в межах від 1 до 4 балів, якщо вони позитивно впливають на розвиток області, або від -1 до -4 балів у разі, коли їх вплив є несприятливим. Оцінка в 4 бали відповідає показникам, що характеризують тривалі якісні зрушення у динаміці останніх десяти років; 3 бали — означає, що показник має суттєвий (чи матиме в перспективі) позитивний вплив на відповідну складову розвитку регіону, але така динаміка є нетривалою; 2 бали — показник характеризується в цілому як позитивний з точки зору впливу на відповідну складову розвитку, однак в порівнянні з показниками аналогічних регіонів він є недостатньо високим; 1 бал — характеризує позитивний, але незначний, вплив на складову регіонального розвитку; -1 бал — означає незначний негативний, вплив; -2 бали — зміна показника негативно впливає на певну складову розвитку регіону; -3 бали — даний параметр створює суттєві перешкоди у розвитку; -4 бали — критично негативний вплив показника на сучасний чи перспективний стан відповідної складової регіонального розвитку. В залежності від того, додатньою чи від'ємною є бальна оцінка, показник буде віднесений: до сприятливих чинників для розвитку регіону стосовно стратегічного бачення («сильних сторін») або, навпаки, стримуючих розвиток, ускладнюючих використання зовнішніх сприятливих можливостей («слабких сторін»); до таких, які позитивно впливають або можуть впливати на діяльність та перспективний розвиток («можливості»), або містять у собі небезпеки та перешкоди («загрози») досягнення стратегічного бачення регіону;

— визначення для кожної групи інтегрального показника: I_S — для «сильних сторін»; I_W — для «слабких сторін»; I_O — для «можливостей»; I_T — для «загроз», значення якого знаходиться в межах від 0 до 1 для I_S та I_O й у межах від -1 до 0 для I_W та I_T . Визначення інтегрального показника здійснюється через коригування інтегральної бальної оцінки j -ої складової регіонального розвитку ($IB_{OЦ}$) за допомогою вагового коефіцієнта j -ої складової у блоці та сумування отриманих значень:

$$I_{SWOT} = \sum_{j=1}^n K_{ВАГj} \times IB_{OЦj} \quad (1)$$

Вагові коефіцієнти j -ої складової у блоці наведено у табл. 7.

Таблиця 7

Вагові коефіцієнти показників SWOT-аналізу

Блок «сили/слабкості»			Блок «можливості/загрози»		
j -ті складові регіонального розвитку	Група _S	Група _W	j -ті складові можливостей розвитку	Група _O	Група _T
	Вагові коефіцієнти $K_{ВАГ}$			Вагові коефіцієнти $K_{ВАГ}$	
Природно-ресурсна складова	0,1	-0,1	Політичне середовище	0,1	-0,1
Економічна складова	0,2	-0,2	Правове середовище	0,2	-0,2
Екологічна складова	0,2	-0,2	Ринково-економічне середовище	0,3	-0,3
Соціальна складова	0,2	-0,2	Соціокультурне середовище	0,1	-0,1
Інноваційна складова	0,3	-0,3	Науково-технологічне середовище	0,3	-0,3
Разом	1	-1	Разом	1	-1

— для визначення інтегральної бальної оцінки j -ої складової регіонального розвитку необхідно до бальної оцінки i -го показника ($B_{OЦ}$) j -ої складової

регіонального розвитку застосувати ваговий коефіцієнт ($K_{ВАГ}$) складової у блоці, розрахований за формулою:

$$K_{\text{ВАГУ}} = \frac{1}{I \times 4}, \quad (2)$$

де 1 — кількість показників, що формують відповідну складову групи; 4 — максимально можлива бальна оцінка *i*-го показника.

Обчислені інтегральні показники переносяться у матрицю SWOT (рис. 2). На основі сумування значень інтегральних показників визначаються поля матриці SWOT: значення поля «Сила/Можливості» = $\Sigma I_s + \Sigma I_o$; значення поля «Слабкості/Можливості» = $\Sigma I_w + \Sigma I_o$; значення поля «Сила/Загрози» = $\Sigma I_s + \Sigma I_r$; значення поля «Слабкості/Загрози» = $\Sigma I_w + \Sigma I_r$.

На основі визначення полів матриці SWOT можна з більшою точністю змоделювати сценарії імовірнісних

подій як сукупності припущень, які визначають можливості майбутнього стану регіону. Під час моделювання повинні розглядатися різні варіанти сценаріїв: ймовірні сценарії, які є бажаними і видаються здійсненними; сценарії, які є небажаними, але ймовірними (це робить важчим досягнення потреб і завдань стратегічного планування); сценарії, які є бажаними, але найменш ймовірними; сценарії, які є небажаними, але менш ймовірними. Відповідно до цих сценаріїв у стратегічному плані має закладатися планування непередбаченості. Емпірична перевірка запропонованої методики показала можливість її практичного використання, високий рівень об'єктивності й дала змогу уточнити пріоритети соціально-економічного розвитку Тернопільської області, визначені «Державною стратегією регіональної політики до 2015 року».

БЛОК «можливості/загрози»					Можливості					Загрози				
					Боні	Квалі	Квалі	I _o	Боні	Квалі	Квалі	I _r		
БЛОК «сила/слабкості»					Політичне середовище					Політичне середовище				
					Правове середовище					Правове середовище				
					Ринково-економічне середовище					Ринково-економічне середовище				
					Соціокультурне середовище					Соціокультурне середовище				
					Науково-технологічне середовище					Науково-технологічне середовище				
Сильні сторони	Боні	Квалі	Квалі	I _s	Поле «Сила і можливості»					Поле «Сила і загрози»				
Природно-ресурсна складова														
Економічна складова														
Екологічна складова														
Соціальна складова														
Інноваційна складова														
Σ														
Слабкі сторони	Боні	Квалі	Квалі	I _w	Поле «Слабкість і можливості»					Поле «Слабкість і загрози»				
Природно-ресурсна складова														
Економічна складова														
Екологічна складова														
Соціальна складова														
Інноваційна складова														
Σ														

Рис. 2. Матриця SWOT розвитку регіону

Таким чином, на основі даного підходу можна забезпечити методичний супровід розробки стратегічних планів розвитку регіонів, посилити науковість SWOT-аналізу; підвищити обґрунтованість вибору альтернативних сценаріїв розвитку та визначення стратегічних пріоритетів.

Піднімаючи проблему організаційного та методичного забезпечення (удосконалення) стратегічного планування, не можна не враховувати, що на рівень вико-

нання розроблених стратегій та стратегічних планів в Україні негативно впливають: низький ступінь сформованості громадянського суспільства в рамках реалізації рішень, пов'язаних з ними; недостатній рівень консолідації зусиль влади, громадськості та бізнес-структур, неформованість механізмів реалізації стратегічних планів на усіх ієрархічних рівнях управління національним господарством.

Резюмуючи, можемо зазначити, що удосконалення стратегічного планування в Україні, приведення його у систему на сучасному трансформаційному етапі в цілому потребують: покращення інституційного, методичного забезпечення; переходу на партнерські засади прийняття рішень, коли громадськість відчуватиме себе повноправним учасником управлінського процесу; забезпечення постійного моніторингу, оцінки та контролю за процесами стратегічного планування на усіх рівнях; налагодження механізмів корегування та актуалізації стратегій; посилення рівня інформованості населення та реалізації громадського контролю за виконанням стратегічних планів, стратегій і програм.

Забезпечення реалізації дієвого механізму стратегічного планування в системі національного господарства на макро-, мезорівнях сприятиме усуненню вад ринкового саморегулювання, здійсненню стабілізаційних заходів, урахуванню суспільних інтересів й соціальному захисту населення.

Література

- Україна у цифрах у 2006 р.: статистичний довідник / За ред. О. Г. Осауленко.— К.: Видавництво «Консультант», 2007.
- Все про ВВП: Інформаційний портал [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://vvr.org.ua>.
- Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування. Указ Президента України від 30 квітня 1999 р. №460/99 (із змінами і доповненнями, внесеними Указом Президента України від 30 серпня 2004р. № 1017/2004) [Електронний ресурс] // Комп'ютерно-правова система «Ліга Закон».— Режим доступу: <http://www.liga.kiev.ua>.
- Жаліло Я., Базилюк Я., Покришка Д. Стратегія соціально-економічних перетворень // Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки: Монографія.— К., 2006.— С. 233.
- Богданович В., Семенченко А. Формалізація стратегічного планування у сфері державного управління // Економіка України.— 2007.— № 2.— С. 13—26.
- Дробенко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: Методичний посібник / Дробенко Г. О., Брусак Р. П., Свірський Ю. І.— Львів: СПОЛОМ, 2001.— 117 с.
- Карий О. І. Стратегічне планування та інвестиційна політика територіальних громад: Навчально-методичний посібник для слухачів дистанційного курсу / Карий О.І., Зима Ю. В.— К.: Асоціація міст України та громад, 2007.— 142 с.— (Серія «Навчальних програм для працівників місцевого самоврядування» у 20 кн., кн. 17 [за заг. ред. М. В. Пітцика]).
- Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: Монографія — К.: УАДУ, 2001.— 302 с.— (Наукове видання).
- Балобанов А. Е. Схемы и процедуры стратегического планирования // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: Введение в предмет / Ред. сост. А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский].— М.: Московский общественный научный фонд, 2000.— С. 63—117.
- Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник.— К.: Атіка, 2003.— 576 с.
- Управління міським бюджетом за програмно-цільовим методом: Навчальний посібник / Котлярська О.В., Голинська О. В., Метелєва І. Д., Саїдова А. С.— К.: видання Асоціації міст України та громад, 2007.— 180 с.— (Серія «Навчальних програм для працівників місцевого самоврядування» у 20 кн., кн. 12 [за заг. ред. М. В. Пітцика]).
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Шершньова З. Є., Оборська С. В.— К.: КНЕУ, 1999.— 384 с.
- Про організацію досліджень з питань стратегічного планування розвитку територій.— № 01/1-165 від 21.02.2008 р. (Нормативний документ Головного управління економіки Тернопільської облдержадміністрації. Лист).
- Основні соціально-економічні показники міст за 2005 рік.— К.: Видання Асоціації міст України та громад, 2006.
- Стратегія соціально-економічного розвитку Сумської області до 2015 року.— Суми, 2006. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://state-gov.sumy.ua>.
- Стратегія економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2005—2015 роки.— Вінниця, 2005. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://vin.gov.ua>.
- Білоус Н. Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року — необхідність сьогодення [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://regadm.cn.ua>.
- Стратегія економічного та соціального розвитку Тернопільської області на 2004—2015 роки. 2-ге видання, доп. і перероблене.— Тернопіль, 2004. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://oda.te.gov.ua>.
- Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Затверджено наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 липня 2002 р. № 224.
- Стратегічний план економічного розвитку м. Тернопіль / Підготовлений Комітетом стратегічного планування за сприяння проекту «Економічний розвиток міст» за підтримки USAID.— Тернопіль, 2006.
- Стратегічний план сталого розвитку міста Сарни Рівненської області / Розробка здійснена Волинським ресурсним центром за методиками Програми розвитку ООН за фінансової підтримки Британської Ради в Україні та Сарненської міської ради.— Сарни, 2007.
- Стратегічний план сталого розвитку міста Здолбунів Рівненської області / Розробка здійснена Волинським ресурсним центром за методиками Програми розвитку ООН за фінансової підтримки Британської Ради в Україні та Здолбунівської міської ради.— Здолбунів, 2007.
- Стратегічний план сталого розвитку м. Костопіль Рівненської області. Аудит сталого розвитку / Розробка здійснена Волинським ресурсним центром за методиками Програми розвитку ООН за фінансової підтримки Британської Ради в Україні та Костопільської міської ради.— Костопіль, 2006—2007.