



УДК 353

## **Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів**

М.В.СЕМЕНОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: max7emenow@gmail.com

### **Авторське резюме**

У статті висвітлюється сучасна практика форсайтів у містах Європи як особливої технології взаємодії і діалогу місцевої влади, науковців, бізнесу та місцевих громад. Досвід вирішення завдань муніципального розвитку в сучасних умовах Європи актуалізує використання Форсайт-технологій в українських містах. У публікації наведено деякі конкретні приклади використання Форсайту у роботі органів регіонального та місцевого самоврядування різних країн.

**Ключові слова:** форсайт, муніципальний розвиток, місцева влада, прогнозування розвитку міст.

© М.В.Семенов, 2014

## European experience for studies of cities and regions

M.V.SEMENOV

Dnipropetrovsk regional institute of public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: max7emenow@gmail.com

### Abstract

The modern practice of foresights in foreign as special technology of cooperation and interaction of local authorities, scientists, business and local communities is being considered in the article. Solving the problem of municipal development in the modern conditions is making the usage of foresight technologies in the Russian cities urgent

**Keywords:** foresight, municipal development, local authorities, forecasting urban development.

**Постановка проблеми.** Можливість планування довгострокових перспектив розвитку різних сфер науки й технологій, економіки, держави і суспільства останні сорок років знаходиться у центрі уваги фахівців із стратегічного планування і прогнозних досліджень. Це зумовлено тим, що за допомогою такого планування можливо більш ефективно використовувати наявні ресурси з метою отримання якомога більшої віддачі в майбутньому. Зважаючи на нестабільну економічну та політичну ситуацію в Україні, традиційні методи для оцінки ефективності витрати коштів у майбутньому, такі як екстраполяція, використання математичних моделей, імітаційного моделювання можуть надавати дані з великою похибкою або навіть помилкові. Тому для прогнозування майбутнього та стратегічного планування доцільно використовувати методи і механізми, що базуються на використанні інтелектуального потенціалу, думки експертів. Одним з найбільш використовуваних механізмів для прогнозування соціально-економічного розвитку став Форсайт.

**Аналіз досліджень і публікацій.** На цей час у світі приділяється багато уваги такому сучасному методу прогнозування та планування, як Форсайт. Серед зарубіжних авторів визнаними авторитетами у сфері Форсайту є М. Ентоні, Дж. Р.Слотер, Дж. Ван Рай, Е. Лей, Е. Хортон, Дж. Ворос, Е. Хидег, Б. Хабеггер, Т. Куоса та ін. За останній час поширилася кількість вітчизняних науковців, які вивчають можливості Форсайту та аспекти його використання в Україні. Регіональні особливості стратегічного планування аналізують Л. Васейчук, О. Дикий, В. Осипов, О. Берданова та В. Вакуленко досліджують особ-

ливості стратегічного планування місцевого розвитку. Форсайт також входить у політичну практику Росії і вивчається російськими вченими О. Соколовим, В. Третьяком, Л. Гохбергом, Я. Кузьміновим, Н. Шелюбською, Е. Кримоною, Н. Семеновою, І. Кукліною та ін.

**Мета дослідження.** Сучасне політично-економічне становище в Україні потребує нових, більш ефективних та прозорих підходів до організації розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. Метою публікації є аналіз ролі та особливостей Форсайту в стратегічному плануванні територіальних одиниць (областей, міст, селищ) на прикладі зарубіжних країн, а також оцінка можливостей його застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В усьому світі у сфері прийняття управлінських рішень, пов'язаних з великою кількістю людей і великим терміном планування, використовується нова технологія - Форсайт. «Метою Форсайту є передбачення можливих варіантів віддаленого майбутнього науки, технологій, економіки і суспільства з метою визначення областей стратегічних досліджень і технологій, які, ймовірно, можуть принести найбільші економічні та соціальні вигоди»[6]. Форсайт включає в себе як прогнозно-аналітичну складову, яка відповідає за комбінацію методів роботи з майбутнім у тому чи іншому Форсайт-проекті, також таку важливу складову, як організація взаємодії та діалогу при виробленні рішень і формування загальних цілей учасників конкретного форсайт-проекту. У дев'яностих роках минулого сторіччя Форсайт почав використовуватися в суспільно-політичній сфері. Понад десять останніх років активно про-

водяться Форсайт-проекти таких міст, як Дублін, Барселона, Штутгарт; Форсайт-проекти соціального розвитку Великобританії, Австрії, Фінляндії, Франції, ПАР [12]. В сучасному світі Форсайт є потужним інструментом, що застосовується для різних соціально-економічних цілей; такі Форсайти називають соціально-економічними чи соціально-орієнтованими [1; 8, с. 25 - 43]. Соціально-орієнтованими вважаються регіональні Форсайти або Форсайти окремих автономій, великих міст. В Україні регіональні Форсайти трактуються як дослідження на рівні областей, муніципальних утворень, міст, районів сільської та міської місцевості. Є відповідні данні, що за останні десятиріччя в Європі були здійснені Форсайт-проекти в наступних регіонах: Каталонія (автономна область Іспанії), Лімузин (регіон у Франції), Ломбардія (Італія), Уусімаа (Фінляндія), Мідленс (Великобританія), Центральна Македонія, Західно-Угорський регіон, Баден-Вентемберг (Німеччина), Рейланд-Фальц (Німеччина) та ін. [5].

На приклад, серія регіональних Форсайтів Ломбардії (Італія) була однією з перших регіональних Форсайтів в Європі (1997-1998 рр.), ініційованих громадською спільнотою. Представники технологічних інститутів, асоціації промисловців і банківського сектора виступили з пропозицією про проведення проекту з метою розробки політики регіонального уряду в галузі підвищення технологічної конкурентоспроможності різних секторів промисловості на середньостроковий період. Ставилося завдання оцінити фактори конкурентоспроможності в 6 секторах промисловості з точки зору їх міжнародної конкурентоспроможності (експорт і загальний обсяг продажів) і рівня технологій, динаміки в середньостроковій перспективі, критичності технологій, а також провести скринінг прийнятих фірмами стратегій у галузі технологічних інновацій. Результати форсайта були представлені уряду Ломбардії для розробки економічної політики, банкам - для організації фінансової підтримки. Важливим результатом проекту вважається створення центрів передового досвіду і установа спеціальних фондів для фінансової підтримки малого та середнього підприємництва, а також те, що підприємці отримали інформацію про технологічні інновації.

У 2002 р уряд Ломбардії ініціював другий Форсайт, мета якого полягала в забезпеченні конкурентоспроможності регіональних наукових і промислових систем на міжнародній арені. В якості горизонту був обраний середньостроковий період тривалістю 10 років. У завдання проекту входили оцінка поточного стану, привабливості та положення технологій у наступних сферах: нові матеріали, нано- та біотехнології, інформаційно - комунікаційні технології, енергетика. Для визначення привабливості використовувалися такі індикатори, як економічний і промисловий внесок, час і невизначеність очікуваних наслідків, інтенсивність міжнародної конкуренції, соціальні наслідки. Положення технологій визначалися за такими показниками: наукова компетенція, необхідні ресурси, доступ до провідних ринків, порівняння з промисловими та інфраструктурними чинниками. Також належало оцінити можливість генерації наукового знання на основі даних технологій і впровадження в промислове використання. Звіт про виконану роботу широко висвітлювався в пресі.

Результати були використані при розробці плану дій з матеріального стимулювання та підтримки малого й середнього підприємництва, зайнятого в досліджуваних сферах, і допомогли фірмам скласти стратегію розвитку бізнесу. Важливим ефектом проекту з'явився факт, згідно з яким учасники форсайта з різних сфер науки, політики і бізнесу прийшли до переконаності в тому, що тільки спільними зусиллями можна виробити ефективні рішення середньострокових проблем регіону.

Найважливішими висновками з практики регіональних Форсайтів Ломбардії є необхідність повторного проведення форсайт-досліджень з метою коригування попереднього бачення довгострокових перспектив. Крім того, повторно відзначається роль преси у здійсненні регіонального Форсайту. Важливо також відзначити взаємозв'язок Форсайт-результатів і виникнення переконаності в тому, що тільки спільними зусиллями можна виробити ефективні рішення середньострокових проблем регіону. На наш погляд, практика формування Форсайту Ломбардії свідчить про необхідність взаємодії Форсайт-досліджень та громадської спільноти.

Багатий досвід проведення регіональних Форсайтів у Великобританії свідчить

про велику увагу до новітньої технології передбачення. Особливо тут налагоджена взаємодія між отриманими результатами в ході форсайт-досліджень та регіональними документами, що регламентують довгострокову регіональну політику та знаходяться в процесі формування. Слід зазначити, що регіональні Форсайти проводяться не тільки в старій Європі. Країни, що недавно увійшли в ЄС, також їх проводять. Як приклад наведемо Форсайт Західно-Угорського регіону, який проводився в три етапи з 1997 по 2000 рр. Мета проекту полягала в розробці технологічних сценаріїв регіону, визначенні місця цих сценаріїв у міжнародному контексті, після чого передбачалося опрацювання ініціатив та програм, спрямованих на стимулювання реалізації найбільш бажаного майбутнього сценарію на регіональному та інституційному рівнях, а також на рівні компаній.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- складання сценаріїв для певних галузей та послуг, що представляють найбільшу важливість для регіону;
- проведення моніторингу та аналізу взаємодії між дослідними інститутами та приватним бізнесом;
- моніторинг пропозицій вищих навчальних закладів та попиту на кваліфіковані кадри в певних галузях на регіональному рівні;
- опрацювання стратегії технологічного розвитку для регіону, яка стала б невід'ємною частиною програми регіонального розвитку.

Результати лягли в основу звіту і рекомендацій для прийняття політичних рішень, необхідних для побудови найбільш бажаного майбутнього регіону.

Практика застосування регіональних форсайтів у Росії знаходиться в стадії становлення. Наприклад Н. Н. Семенова відзначає, що зараз «міста конкурують один з одним, щоб залучити внутрішні інвестиції, місцева влада прагне створити високоякісні, здорові, привабливі навколишні середовища для своїх громадян, а також залучати фірми з інших місць» [8, с. 39]. Орієнтовані на розвиток сучасні міста зацікавлені в залученні різного роду капіталів: фінансового, соціального. Втілюючи стратегії, спрямовані на створення комфортною для життя середовища, вони планують будівництво додаткових транспортних

магістралей, доступного житла, проектування нових громадських просторів, зміну вигляду міста й багато іншого [10]. Деякий досвід проведення Форсайтів є і в Росії. У 2009 році Форсайт був проведений в місті Череповці. За допомогою проекту «Форсайт-2020» був створений комплексний інвестиційний план розвитку Череповця, метою якого стала диверсифікація міської економіки із залученням інвестицій у розвиток різнопланових проектів. На початку реалізації проекту було підписано Угоду між мерією Череповця і ВАТ «Северсталь» про співпрацю в реалізації проекту «Форсайт міста Череповця» [11]. Схема проекту форсайту, з одного боку, включала в себе комунікацію з городянами на всьому протязі проведення форсайта і залучення населення у побудову майбутнього міста. А з іншого боку - взаємодія і комунікація двох ключових суб'єктів міста: муніципальної влади і керівників містоутворюючого (домінуючого в економіці міста) підприємства ВАТ «Северсталь».

У місті Еліста (Республіка Калмикія) при розробці Концепції соціально-економічного розвитку на 2011- 2015 також був використаний метод Форсайт [7]. В рамках робіт було здійснено комплексний прогноз соціально-економічного розвитку міста, що включає демократичні форми і ринкові механізми впливу з метою досягнення прогнозних індикативних показників. Форсайт дозволив розробити уявлення про майбутнє міста з урахуванням бажання міського соціуму і опрацюванням шляхів його досягнення, зокрема підтримки інновацій і технологій, підготовки затребуваних економікою міста кадрів, пріоритетних напрямів використання ресурсів (фізичного і людського капіталу).

Форсайт у Красноярському краї було проведено з метою вивчення майбутнього корінних нечисленних народів півночі Красноярського краю на період до 2060 року (демографія, господарство, культура). Форсайт був необхідний, щоб управляти процесами соціально-економічного та культурного розвитку нечисленних народів півночі Красноярського краю і визначити узгоджену державну підтримку корінних нечисленних народів Півночі.

Результати форсайт-досліджень:

- Наявність сценаріїв розвитку корінних нечисленних народів (їх господарства, народонаселення, культури);

- Перелік перспективних виробничих, інформаційних, медичних, соціальних, культурних технологій, які значно вплинуть на ситуацію північних нечисленних народів;

- Дорожня карта діяльностей, які необхідні для реалізації базового сценарію (позитивного сценарію, прийнятого владою, бізнесом і суспільством).

Форсайт розвитку міста в Санкт-Петербурзі проходив численні обговорення [10]. Зокрема в рамках цього обговорення проводився щорічний форум «Майбутній Петербург. Цінності, цілі, проекти». У 2010 році на форумі, який відбувся вже вдруге, були організовані постійно діючі та тимчасові майданчики, на яких обговорюються ті чи інші питання, пов'язані з виробленням вимог і принципів, майбутніх прогнозно-стратегічних робіт [13]. У березні 2011 року в рамках проекту «Майбутній Петербург» пройшла дискусія «Принципи міської стратегії. Взаємодія зацікавлених сторін». В обговоренні взяли участь представники влади мегаполісу; керівники, що відповідають за інвестиції та стратегічні проекти, будівельну сферу; представники компаній-забудовників, фінансово-інвестиційних компаній, девелопери та інші учасники проекту. Серія Форсайт-ігор, присвячених питанням розвитку регіонального IT-ринку, який є одним з ключових сучасних розвиваючих ринків, реалізується в місті Калінінграді [9]. У результаті вже минулих заходів відбулося первинне структурування учасників цього ринку - зараз активно формується програма його розвитку на базі створюваної асоціації гравців IT-сфери. Результати Форсайту використовуються при розробці стратегії та плану дій щодо розвитку інформаційного суспільства в регіоні, а на заходах були прийняті оптимальні суспільно-політичні рішення, які будуть сприяти активному формуванню наміченого майбутнього у цій сфері та в регіоні. У деяких містах можна відзначити проведення заходів, що передують проведенню Форсайту. Наприклад, у місті Новосибірську кілька років ведеться тема громадського публічного обговорення майбутнього міста, побудови сценаріїв розвитку, дорожніх карт і т. д. У 2011 році відбувся присвячений цій темі V Містобудівний форум «Місто завтра». Сучасне місто: новий цивільний договір» [14]. Аудиторія форуму - це керівники органів державної

і муніципальної влади в галузі стратегічного управління та місторегулювання; заслужені і молоді архітектори, проєктувальники, містобудівники; керівники будівельних компаній; девелопери, керуючі нерухомістю, власники нерухомості, інвестори; представники консалтингових компаній, маркетологи; представники освітнянської спільноти в сфері будівництва та архітектури; представники архітектурної й будівельної громадськості; представники підприємств-розробників і постачальників програмно-технічних рішень для містобудівної сфери; представники інноваційної інфраструктури, бізнесу та наукової сфери регіонів Росії і ряду зарубіжних країн. Зокрема, на форумі було проведено круглий стіл «Взаємодія влади, бізнесу та суспільства в галузі управління розвитком міста і міжмуніципальних взаємодій», що, на думку організаторів, є успіхом реалізації прийнятих муніципальних стратегій і довгострокових рішень.

**Висновки.** Сучасні міста, які претендують на лідерство в світі, вже не можуть дозволити собі жити так, як жили раніше і почали працювати на створення свого соціального майбутнього та активно включають у цей процес населення та суб'єктів, активно діючих на їхній території. Ці завдання вимагають використання інноваційних механізмів взаємодії зацікавлених сторін, вирішення спірних ситуацій навколо великих міських проєктів і міських стратегій. Саме Форсайт стає тим інструментом, який дозволяє упорядкувати цей складний процес взаємодії і узгодження, управління комунікацією в ситуації різноспрямованих інтересів і стратегій.

Взагалі головна особливість Форсайту полягає в організації взаємодії між експертами, владою, бізнес-компаніями та населенням для створення спільного розуміння і спільних, погоджених дій. Організаційні, політичні, управлінські технології і методи, використовувані в Форсайт-проєктах, мають велике значення і здатні змінити результати прогнозування і планування. Згідно з методологією Форсайту, організовується процес, що забезпечує створення спільного бачення майбутнього учасників, які і надалі прагнуть підтримати всі зацікавлені сторони своїми діями.

Велике значення має комунікативна складова при реалізації форсайтів. «Комунікативні технології Форсайту - один з



ефективних інструментів формування громадської думки та позиції професійних співтовариств. Ці інструменти дозволяють направляти і фокусувати діяльність залучених до процесу компаній, організацій та широких груп людей в єдине русло і відповідно впливати на постановку цілей і завдань, зумовлених поданням про можливі шляхи розвитку віддаленого майбутнього. В тому числі як найуразливіших, так і тих, що володіють потенціалом зростання» [2, с. 50]. Особлива цінність та унікальність Форсайту як політичної технології полягає в можливостях погодження прийняття рішень між численними зацікавленими учасниками. Він сприяє балансуванню інтересів, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення. Відповідно до технології Форсайту, вироблення експертних рішень з вузькопрофесійних і наукових спільнот «переходять» у публічний простір, стаючи частиною публічної полі-

тики. В цій ситуації актуалізується роль тих, від кого будуть залежати виконання або реалізація прийнятих рішень. Окремих завданням стає залучення різних суб'єктів-бізнесу, наукового співтовариства, органів державної влади і громадського суспільства - в обговоренні і виробленні муніципальних стратегій розвитку, узгодження сценаріїв бачення майбутнього і розвитку. Це дуже значимо для муніципальних утворень, великих міст, регіонів, окремих територій.

Головне, чого може навчити нас зарубіжний досвід, це необхідність вести грамотний діалог, чітко викладати свою позицію і чути іншу сторону. Сьогодні можна стверджувати, що в даний час практика застосування регіональних форсайтів у страдянських державах вже почала розвиватися. Виклики, які постають перед містами, органами місцевої влади, місцевими громадами, підштовхують до зміни традиційних підходів прийняття рішень і переходу до використання форсайт-технологій.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Калюжнова, Н. Я. Региональный форсайт Сибири [Электронный ресурс] / Н. Я. Калюжнова // Сайт «Стратег.Ру».  
- Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/10>. Дата обращения: 2.02.2009.
2. Куклина, И. Р. Форсайт как инструмент активного исследования и формирования будущего [Текст] / И. Р. Куклина // Российское экспертное обозрение. - Санкт-Петербург, 2007. - № 3 (21). - С. 49 - 53.
3. Кузьминов, Я. И. Перспективы форсайта в России безграничны [Текст] / Я. И. Кузьминов // Форсайт. - М., 2007. - № 1 (1). - С. 26 - 29.
4. Крымова, Э. И. Форсайт как политическая коммуникативная технология [Текст] / Э. И. Крымова // Известия АГУ. - Барнаул, 2009. - № 4(64). - С. 297 - 300.
5. Мешкова, Н. В. Уроки проведения региональных форсайтов в странах ЕС [Электронный ресурс] / Н. В. Мешкова, В. А. Козлов, В. П. Третьяк // Виртуальная ассоциация исследователей. - Режим доступа: [http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01\\_I0.pdf](http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01_I0.pdf). Дата обращения: 02.04.2011.
6. Нужен ли России Foresight (форсайт - «взгляд вперед») [Электронный ресурс] // Сайт «Стра-тег.РУ». - Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/foresight>. Дата обращения: 5.06.2009.
7. Постановление мэрии города Элисты Республики Калмыкия от 03.03.2011 г. № 445 «Об утверждении Концепции социально-экономического развития города Элисты на 2011 - 2015 годы». - Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/kalmyk/315646/>. Дата обращения: 02.04.2011.
8. Семенова, Н. Н. Форсайт в условиях глобализации [Текст] / Н. Н. Семенова // Альманах «Наука. Инновации. Образование». - Вып. 5. - М., 2008. - С. 25 - 43.
9. Серия форсайт-игр [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://re2011.ru/>. Дата обращения: 21.03.2011.
10. Смирнова, Е. Форсайт, который так нужен [Электронный ресурс] / Е. Смирнова // Журнал «Эксперт Северо-запад» № 38 (484), 27.09.2010. - Режим доступа: <http://ns3.raexpert.ru/northwest/2010/38^ga^1gokel1/>. Дата обращения: 10.03.2011.
11. Соглашение между мэрией города Череповца и ОАО «Северсталь» о сотрудничестве в реализации проекта «Форсайт города Череповца» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cherinfo.ru/>

download/134. Дата обращения: 23.03.2011.

12. Форсайт [Электронный ресурс] // Википедия. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Форсайт>. Дата обращения: 09.04.2011.

13. Форум «Будущий Петербург. Ценности, цели, проекты» [Электронный ресурс] // Сайт ЦСР «Северо-Запад». Режим доступа: <http://www.csr-nw.ru/content/announce/default.asp?shmode=2&ids=21&ida=2577>. Дата обращения: 07.04.2011.

14. V Открытый Градостроительный форум «Город завтра». - Режим доступа: <http://gradoforum.novo-sibirsk.ru/> - 05.04.2011.

#### REFERENCES:

1. *Kalyuzhnova, N. Ya. Regionalnyiy foresayt Sibiri (Regional foresight Siberia)*. Mode of access: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/10>. Data obrascheniya: 2.02.2009.

2. *Kuklina, I. R. Forsayt kak instrument aktivnogo issledovaniya i formirovaniya buduschego (Foresight as a tool of active research and shaping the future)*. *Rossiyskoe ekspertnoe obozrenie*. Sankt-Peterburg, 2007. - № 3 (21). - P. 49 - 53.

3. *Kuzminov, Ya. I. Perspektivy foresayta v Rossii bezgranichnyi (Foresight prospects in Russia are endless)*. *Forsayt*. - М., 2007. - № 1 (1). - P. 26 - 29.

4. *Kryimova, E. I. Forsayt kak politicheskaya kommunikativnaya tehnologiya (Foresight as a political communication technologies)*. *Izvestiya AGU*.- Barnaul, 2009. - № 4(64). -P. 297 - 300.

5. *Meshkova, N. V. Uroki provedeniya regionalnyih foresaytov v stranah ES (Lessons of regional foresight in the EU)*. *Virtuálnaya assotsiatsiya issledovateley*. - Mode of access: [http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01\\_I0.pdf](http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01_I0.pdf). Data obrascheniya: 02.04.2011.

6. *Nuzhen li Rossii Foresight (forsayt - «vzglyad vpered») (Does Russia need Foresight (Foresight - “look forward”))*. - Mode of access: <http://stra.teg.ru/library/foresight>. Data obrascheniya: 5.06.2009.

7. *Postanovlenie merii goroda Elistyi Respubliki Kalmykiya ot 03.03.2011 g. N 445 “Ob utverzhdenii Kontseptsii sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya goroda Elistyi na 2011 - 2015 gody (Resolution of the Mayor’s Office of the Republic of Kalmykia Elista 03.03.2011, N 445 “On approval of the Concept of socio-economic development of the city of Elista for 2000 - 2015.)*. - Mode of access: <http://www.garant.ru/hotlaw/kalmyk/315646/>. Data obrascheniya: 02.04.2011.

8. *Semenova, N. N. Forsayt v usloviyah globalizatsii (Foresight in the context of globalization)*. *Almanah «Nauka. Innovatsii. Obrazovanie»*. - Vyip. 5. - М., 2008. -P. 25 - 43.

9. *Seriya foresayt-igr (Foresight Series games)*. -Mode of access: <http://re2011.ru/>. Data obrascheniya: 21.03.2011.

10. *Smirnova, E. Forsayt, kotoryiy tak nuzhen (Forsyth, which is so necessary)*. *Zhurnal «Ekspert Severo-zapad»* № 38 (484), 27.09.2010. -Mode of access: <http://ns3.raexpert.ru/northwest/2010/Z8^ga^1goke11/>. Data obrascheniya: 10.03.2011.

11. *Soglashenie mezhdru meriey goroda Cherepovtsa i OAO «Severstal» o sotrudnichestve v realizatsii proekta «Forsayt goroda Cherepovtsa» (Agreement between the City of Cherepovets and JSC “Severstal” on cooperation in the project “Foresight of Cherepovets.”)*. -Mode of access: <http://cherinfo.ru/download/134>. Data obrascheniya: 23.03.2011.

12. *Forsayt (Forsythe)*. *Vikipediya*. - Mode of access: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Forsayt>. Data obrascheniya: 09.04.2011.

13. *Forum «Buduschiy Peterburg. Tsennosti, tseli, proektyi» (Forum “Future St. Petersburg. Values, goals and projects.”)*. Mode of access: <http://www.csr-nw.ru/content/announce/default.asp?shmode=2&ids=21&ida=2577>. Data obrascheniya: 07.04.2011.

14. *V Otkryityiy Gradostroitelnyiy forum «Gorod zavtra» (V Outdoor Urban Planning Forum “City of Tomorrow”)*. - Mode of access: <http://gradoforum.novo-sibirsk.ru/> - 05.04.2011.

**Семенов Максим Викторович** – аспірант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України

Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

E-mail: max7emenow@gmail.com

**Semenov Maksym Viktorovich** – postgraduate

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine

Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044

E-mail: max7emenow@gmail.com