

УДК 332.145

*О. В. Циганенко,  
аспірант кафедри управління Сумського державного університету*

## ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТОДИКИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІЇ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

*О. V. Tsyganenko,  
postgraduate student of the Management Department of Sumy State University*

### FOMULATION OF PLANNING METHODS OF SOCIO-ECOLOGICAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE URBAN AREA ON THE BASIS OF STRATEGIC ANALYSIS

*В статті розглядається стратегічне планування соціо-еколого-економічного розвитку міських територій як процес, який допомагає органам місцевої влади здійснювати управління своїм майбутнім. Важливим базисним елементом стратегічного планування в місті є стратегічний аналіз. В процесі його проведення повинні комплексно аналізуватися і оцінюватися чинники внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища для визначення стану міської території і виявлення умов для подальшого функціонування і розвитку.*

*The article deals with the strategic planning of socio-ecological and economic development of the urban areas as a process that helps local authorities manage their future. Strategic analysis is the important basic element of the strategic planning in the town. The factors of internal potential and external environment to determine the state of the urban area and to identify the conditions for further operation and development should be analyzed comprehensively and evaluated in the process of strategic analysis.*

**Ключові слова:** міська територія, стратегічне планування, стратегічний аналіз, соціо-еколого-економічний розвиток міста.

**Keywords:** urban area, strategic planning, strategic analysis, socio-ecological and economic development of town.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Життя сучасного суспільства неможливе без передбачення майбутнього, визначення цілей і завдань його розвитку, обґрунтування засобів досягнення поставлених цілей, тобто без стратегії розвитку на певний період часу.

Стратегічне планування соціо-еколого-економічного розвитку міської території сьогодні розглядається як один із найперспективніших та ефективних механізмів реалізації довгострокової територіальної політики в умовах самоорганізації міських громад.

Пошук ефективних моделей соціо-еколого-економічного розвитку міських територій визначає необхідність використання стратегічного планування для пошуку найбільш оптимальних стратегій територіального розвитку, з врахуванням пріоритетів, визначених Програмою дій "Порядок денний на XXI століття", «Державною стратегією регіонального розвитку України на період до 2015 року», Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [1-3].

Міські території є джерелами соціальних, демографічних, техногенних і інших механізмів впливу на місце існування людини і характеризуються особливо високою динамікою розвитку, яка, у свою чергу, ініціює швидке наростання соціальних проблем, концентрацію фінансових потоків, погіршення екології, а також зміну методів управління економікою міста.

За відсутності належної уваги до питань соціо-еколого-економічного розвитку можливе швидке і різке посилення диспропорцій в економіці міста, загострення протиріч соціально-економічної системи.

Особливо актуальна ця тема в умовах світової кризи і вірогідної рецесії, коли стратегічні плани багатьох регіонів, що стабільно розвивалися, і міських територій пройдуть «перевірку на міцність».

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій у яких започатковано розв'язання даної проблеми.**

З огляду на результати наукових досліджень процесу управління соціально-економічним розвитком міст вагомими є праці В. Бабаєва [4], О.Кокіца [8], В. Комова [9], А. Панкрухина [12], Р. Плюща [13], та ін.

Плідні ідеї щодо удосконалення механізмів державного управління, у т.ч. на місцевому рівні, сформульовано у працях С. Фоломіна [16], Г. Цветкова [19] Ю. Шарова [17].

Сучасні дослідники вважають [5,9,10], що планування як механізм, за допомогою якого суспільство намагається регулювати соціо-еколого-економічний розвиток міста відповідно до певних суспільних або колективних цілей, становить невід'ємну частину всього процесу управління містом. Мета планування полягає в тому, щоб територіальний розвиток відповідав прагненням даного співтовариства або був найефективнішим у даних умовах.

Важливе загальнотеоретичне значення для подальших досліджень у сфері управління розвитком міст мають наукові праці зарубіжних вчених: Е. Сенктон [14], П. Смит [18], та ін..

#### **Ціллю статті** є формулювання методики планування соціо-еколого-економічного розвитку на основі стратегічного аналізу.

**Вклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегічне планування соціо-еколого-економічного розвитку міської території - це процес, який допомагає міському співтовариству здійснювати управління своїм майбутнім і не дозволяти подіям бути єдиним фактором визначення долі міста. Важливим базисним елементом стратегічного планування міста є стратегічний аналіз. В процесі проведення стратегічного аналізу розвитку міста повинні комплексно аналізуватися і оцінюватися чинники внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища для визначення «поточного» стану і виявлення умов подальшого функціонування і розвитку міста.

Головна мета стратегічного аналізу початкових умов і чинників розвитку міста полягає в інформаційному наповненні процедури стратегічного планування соціо-еколого-економічного розвитку міста. Аналіз припускає як збір і накопичення інформації, так і її цілеспрямовану оцінку, тобто оцінку і моніторинг соціо-еколого-економічного стану міської території. Базою для стратегічного аналізу є: традиційний статистичний аналіз, порівняльний аналіз, опитування експертів, екологічні опитування. Ці методи використовуються на попередній стадії для накопичення і систематизації первинної інформації.

Стратегічний аналіз стає основою для наступного вибору невеликого числа пріоритетних напрямів і проектів, тому він дуже важливий. Суть стратегічного

аналізу - аналіз конкурентоспроможності міста по окремих чинниках порівняно з аналогами, сусідами. Необхідними елементами аналізу є:

- аналіз зовнішнього середовища, в якому проходить розвиток міста, включаючи екологічні, економічні і соціальні тенденції регіонального, державного і світового рівня;
- аналіз економіко-географічного положення і території міста;
- аналіз міжбюджетних відносин і можливостей впливу на їх зміну;
- аналіз ресурсів, у тому числі організаційних;
- аналіз соціального потенціалу, психологічної готовності до змін;
- аналіз інтересів основних дійових осіб - галузевих угруповань, окремих груп населення, кланів, еліт; треба розуміти, хто конкретно здатний підтримати стратегічний план, чиї інтереси можуть бути зачеплені реалізацією окремих напрямів і проектів плану.

Проведення стратегічного аналізу початкових умов і чинників розвитку міста вимагає чіткого розуміння, на якій стадії розвитку знаходиться місто як об'єкт планування. З цією метою формується інформаційна база для проведення планових розрахунків. Вона повинна забезпечити даними аналіз і оцінку минулих і нинішніх тенденцій у функціонуванні і розвитку міста.

Таким чином, на етапі стратегічного аналізу повинна формуватися необхідна і достатня інформаційна база, що дає можливість найбільш обґрунтовано і ефективно провести процес визначення цілей і вибору комплексу засобів і методів для реалізації цілей соціо-еколого-економічного плану розвитку міста. Комплексний стратегічний аналіз досягнутого рівня соціо-еколого-економічного розвитку міста необхідно проводити по основних напрямках, представлених на рисунку 1.

Аналіз внутрішніх закономірностей розвитку міста - це аналіз, в процесі якого з'ясовуються причини виникнення даного міського поселення, досліджуються традиційні функції, що виконуються містом, визначаються характеристики містоутворюючого ядра і т.д. Результатом робіт у рамках цього напрямку аналізу повинні стати виявлення і оцінка причинно-наслідкових зв'язків, що обумовлюють сучасні тенденції еколого-економічного розвитку міста.

Аналіз стартових умов розвитку міста, обумовлених чинниками місцевого характеру доцільно проводити в розрізі наступних основних аспектів :

- якість життя населення міста;
- наявний на території міста еколого-економічний потенціал, динаміка його величини і ефективності використання;
- зовнішні чинники, що впливають на перспективний розвиток міста.

Стартовий еколого-економічний потенціал міста (досягнутий до моменту проведення аналітичних досліджень) включає дві основні складові: блок ресурсних потенціалів міста і блок потенціалів, що забезпечують розвиток міста. У складі стартового еколого-економічного потенціалу міста можна також виділяти ще один елемент — блок потенціалів готовності до еколого-економічних перетворень в місті, що об'єднує потенціали соціально -психологічної готовності, нормативно-правової готовності і науково-методичної готовності.

Процес аналізу стартового еколого-економічного потенціалу міста рекомендується закінчувати оцінкою ефективності його використання.

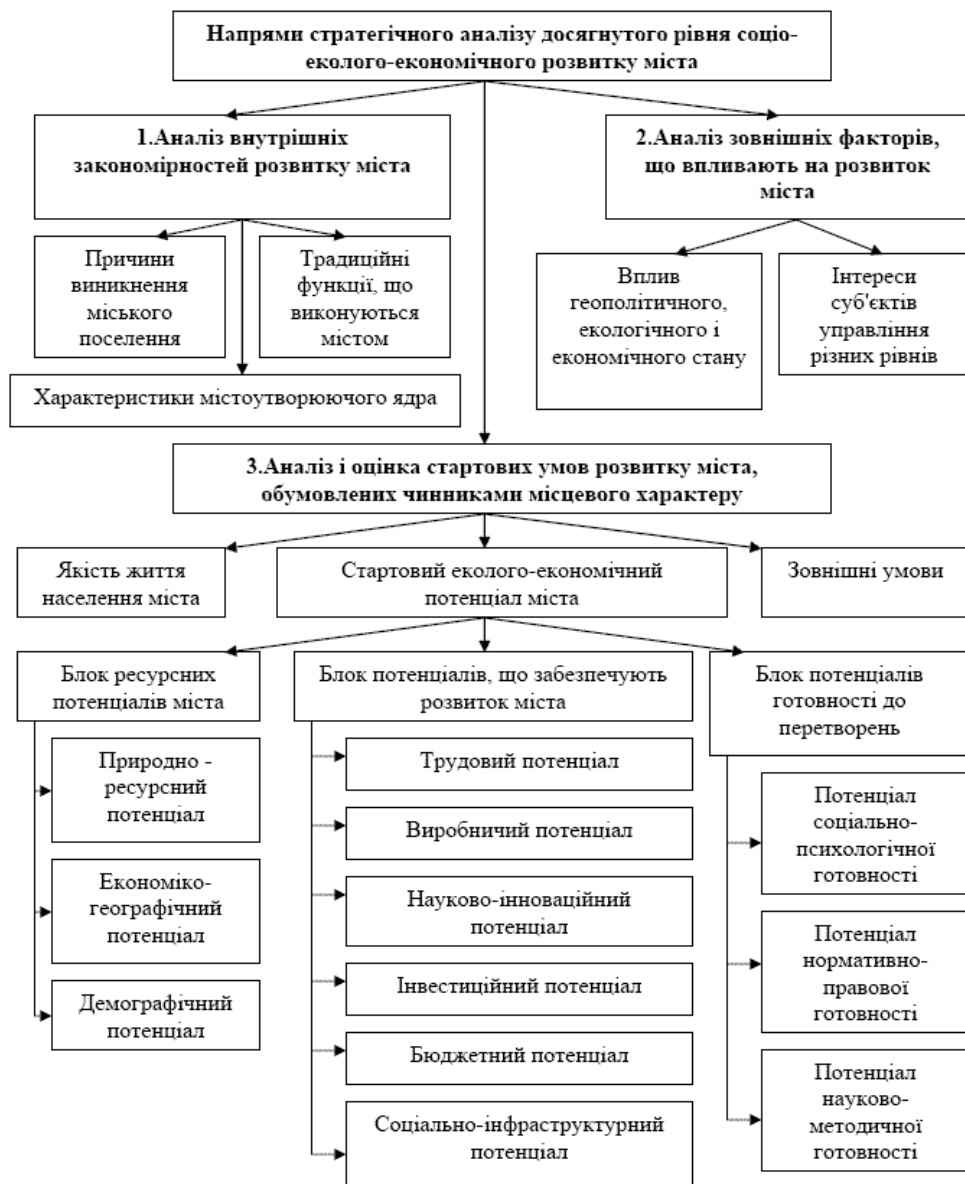


Рис. 1. Схема проведення комплексного стратегічного аналізу рівня соціо-еколого-економічного розвитку міської території (авторська розробка)

Однозначного підходу до її визначення на сьогодні не існує, але можна використовувати загальноприйнятий критерій ефективності :

$$E = \frac{P_{рлм}}{B}$$

(1)

де  $P_{рлм}$  — сукупний результат від реалізації соціо-еколого-економічного потенціалу міста;  $B$  — витрати, необхідні для досягненням  $P_{рлм}$ .

Аналіз стартових умов розвитку міста, обумовлених чинниками місцевого характеру необхідно доповнювати аналізом соціально-економічної і екологічної ситуації, що склалася в місті, а також існуючої системи управління містом.

Аналіз зовнішніх чинників, які впливають на розвиток міста в перспективі повинен передбачати виявлення інтересів, які властиві суб'єктам управління різних рівнів, по відношенню до ролі міста в системі територіального розподілу праці, а також дослідження впливу геополітичного, екологічного і економічного стану на процес функціонування і соціо-еколого-економічного розвитку міста.

Інструментом стратегічного аналізу є SWOT - аналіз, що є дослідженням сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, на які можуть впливати управлінські структури, а також виявлення і оцінка можливих зовнішніх позитивних впливів (Opportunities) і небезпек (Threats), вплинути на дію яких управлінські структури не можуть, але можуть їх враховувати і використовувати. Комплексна схема проведення SWOT - аналізу досягнутого рівня соціо-еколого-економічного розвитку міста представлена в таблиці 1.

Такий розподіл дозволяє на наступному кроці провести класифікацію сильних і слабких сторін, вибравши ті, які можуть бути якнайкраще реалізовані з урахуванням наявних зовнішніх можливостей і ті, які потребують зміцнення або перестають бути сильними з урахуванням зовнішніх загроз.

При цьому слід чітко фіксувати характеристики сильної і слабкої сторони об'єкту з точки зору клієнта (інвестора, жителя, туриста), що вибирає місце для господарської діяльності, життя або відпочинку.

Таблиця 1.

Комплексна схема проведення SWOT - аналізу досягнутого рівня соціо-еколого-економічного розвитку міста

Фактор	Переваги (сильні сторони) міської території	Недоліки (слабкі сторони) міської території
1. Географічне положення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приграничне положення;</li> <li>- різноманітність ландшафту</li> <li>- транспортний вузол</li> <li>- центр агломерації</li> <li>- регіональний центр</li> <li>- привабливе природне середовище</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- природна обмеженість території</li> <li>- периферійне положення в країні</li> <li>- віддаленість від магістральних доріг</li> <li>- одноманітне природне середовище</li> </ul>
2. Населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активність і завзятість населення</li> <li>- велика кількість кваліфікованих людей (наука і технологія)</li> <li>- розвинена культура і мистецтво</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безробіття</li> <li>- велика частка непрацездатних віків</li> <li>- велика частка погано адаптованих етнічних меншин</li> </ul>
3. Просторова організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність ділянок, доступних для інвестицій в центрі і в передмістях</li> <li>- чітко зонований міський простір</li> <li>- великі територіальні ресурси в муніципальній власності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність чітко обкресленої центральної частини міста</li> <li>- відсутність діючої системи земельного реєстра</li> </ul>
4. Екологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ландшафтний парк</li> <li>- природні резерви</li> <li>- території з ландшафтом, що охороняється</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забруднене довкілля</li> <li>- промислові відходи, шум</li> </ul>
5. Житлова сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітна житлова забудова</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дефіцит житла</li> <li>- поганий технічний стан будівель, особливо муніципальних</li> <li>- низька продуктивність будівельної індустрії</li> </ul>
6. Інженерна інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока забезпеченість електроенергією</li> <li>- модернізація і розширення телекомунікацій</li> <li>- будівництво нових очисних споруд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поганий стан вулиць, доріг і площ, включаючи під'їзні дороги до міста</li> <li>- застаріла система збору і переробки відходів</li> <li>- неефективна система опалювання</li> <li>- низький рівень розвитку телекомунікацій,</li> <li>- погане функціонування зв'язку</li> <li>- висока аварійність на муніципальних інженерних комунікаціях</li> </ul>
7. Соціальна інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвинені сектори науки, технології і вищої освіти</li> <li>- культурно-архітектурна спадщина (старе місто, реліквії, музеї)</li> <li>- багате культурне життя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поганий стан матеріальних ресурсів : охорони здоров'я, соціального забезпечення, дитячих садів, шкіл, мистецтва і культури, спорту і дозвілля</li> <li>- низький рівень громадської безпеки</li> <li>- відсутність засобів на соціальний розвиток (бюджетні обмеження)</li> </ul>
8. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- центр економічного життя</li> <li>- ефективна банківська система</li> <li>- високий рівень готельного обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка система побутового обслуговування</li> <li>- недостатня матеріальна база рекреації</li> </ul>
<b>Фактор</b>	<b>Сприятливі можливості</b>	<b>Несприятливі можливості</b>
1. Демографічні процеси	Збільшення народжуваності	Старіння суспільства і, як результат, збільшення фінансового навантаження на працюючого

2. Економіка	- економічний підйом в країні і у світі - стабілізація ринкових механізмів - трансформація власності - зміцнення капіталу ринку	- конкуренція з боку інших вітчизняних і іноземних економічних центрів
3. Комунікації і туризм	- будівництво автомобільних доріг - розвиток місцевого і міжнародного туризму	- зростання транспортних потоків, загроза довкіллю - конкуренція з іншими містами, як усередині країни, так і за її межами
4. Регіональні і інтернаціональні контакти	- співпраця з іншими містами - розширення міжнародних контактів - регіональна співпраця	- сепаратизм в агломерації і регіоні - конкуренція з боку сильніших партнерів
5. Міське самоврядування	- ріст самостійності муніципального рівня - децентралізація країни і розвиток місцевого самоврядування	- обмеження самоврядування

Завдання аналізу знайти ті сильні сторони, які забезпечують унікальність конкурентних переваг еколого-економічного розвитку міста з урахуванням сприятливих можливостей зовнішнього середовища.

При проведенні обговорень, присвячених аналізу ситуації треба шукати відповіді на питання:

- кому і навіщо потрібне наше місто?
- що місто може дати своїм клієнтам (інвесторам, жителям, туристам) такого, чого немає у інших?
- чому люди від'їжджають з міста?
- чому ми віримо, що місто може існувати?

На етапі аналізу корисно використовувати сценарний підхід. Можливі сценарії двох типів:

1. Сценарії розвитку зовнішніх умов. Будуються на основі гіпотез про розвиток зовнішніх чинників, що знаходяться поза контролем міста. Такі сценарії дозволяють: а) більш продуктивно формувати уявлення про поле можливостей і загроз для розвитку міста; б) перевіряти надалі висунені проекти і пріоритети на стійкість і ризикованість при різних варіантах розвитку зовнішніх умов.

2. Сценарії розвитку міста у разі переваги тієї або іншої функції міста або галузі. Такі сценарії дозволяють краще зрозуміти соціально-економічні наслідки реалізації проектів, націлених на розвиток певних видів діяльності. Для кожного сценарію мають бути вказані: переваги, недоліки, ризики.

Кінцевим результатом етапу аналізу є:

- формулювання гіпотез, відносно можливих напрямів соціо-еколого- економічного розвитку міста, що дозволяють максимально використовувати сильні сторони, визначення бажаного майбутнього міста;

- виявлення найбільш гострих проблем, стримуючих соціо-еколого- економічний розвиток;
- висунення декількох формулювань стратегічної мети розвитку на найближчий період.

Вибір цілей (пріоритетів) розвитку проходить на основі результатів аналізу з урахуванням максимального впливу на досягнення сформульованої головної мети при мінімальних витратах.

Разом зі SWOT- аналізом, використовуються підходи до проектування стратегічних рішень за допомогою прогнозно-аналітичних технологій. Сценарний підхід, пов'язаний з системним уявленням рушійних сил соціо-еколого-економічного розвитку міста, прогнозуванням ключових подій для міста у відповідному періоді, виражає попередження, їх впливи на ситуацію і визначенням проблем.

В процесі комплексного прогнозно-аналітичного опрацювання перспективних напрямів соціо-еколого-економічного розвитку, що виконуються послідовно відповідно із структурною схемою концепції і результатами системної декомпозиції бажаного майбутнього, формується ряд ідей, що відносяться до можливих напрямів стратегічного плану. Такий підхід до генерування стратегічних напрямів розвитку міста дає більш обґрунтований перелік. Справа в сценарному представленні змісту кожного з них.

За результатами проведеного SWOT - аналізу складається матриця, яка представлена в таблиці 2.

**Таблиця 2. Узагальнення результатів SWOT - аналізу**

Сильні сторони	- вигідне географічне положення - ландшафт - земля, придатна для інвестицій - значні матеріальні ресурси - високий рівень завзятливості громадян - культурна спадщина, музеї і тому подібне - економічний, науковий і інтелектуальний потенціал
Слабкі сторони	- поганий стан технічної інфраструктури, транспорту, телекомунікацій і муніципальних служб
Сприятливі можливості	- економічний підйом в країні і у світі (включаючи галузі, пов'язані профільними для міста) - будівництво автомобільних доріг - привабливість для інвесторів
Несприятливі можливості	- сепаратизм в плануванні розвитку агломерації і регіону - скорочення самостійності муніципального рівня - конкуренція з боку інших центрів - нестабільність законодавства

На основі досліджень проектується стратегія соціо-еколого-економічного розвитку міста. Для переходу до сталого розвитку міста необхідне визначення стратегічних напрямів, що враховують, по-перше, характер світових і державних тенденцій і очікуваних змін в громадському житті, технологічних устроях, економіці і політиці, по-друге, природно- кліматичні умови території, по-третє, життєві стандарти, технологічний, інтелектуальний і громадський потенціал міського населення, ресурсні можливості поселення, по-четверте, стан міського середовища. Це досягається в процесі стратегічного планування сталого розвитку міста і організації виконання стратегічного плану.

Реалізація стратегічного плану розвитку міста - процес довгостроковий і вимагає внесення певних змін в процес його здійснення. У таблиці 3 представлені стратегічні напрями в SWOT - аналізі, які виконуються за певною схемою.

**Таблиця 3.**

**Матриця формування стратегічних напрямів соціо-еколого-економічного розвитку на основі SWOT - аналізу**

	<b>S - переваги (сильні сторони) :</b> 1. 2. ... n <sub>s</sub>	<b>W - недоліки (слабкі сторони) :</b> 1. 2. ... n <sub>w</sub>
<b>O - можливості вирішення проблем :</b> 1. 2. ... n <sub>o</sub>	<b>SO - стратегії розширення внутрішніх можливостей на основі використання переваг (сильних сторін) :</b> 1. 2. ... n <sub>so</sub>	<b>WO - стратегії подолання недоліків (слабких сторін) шляхом використання внутрішніх можливостей :</b> 1. 2. ... n <sub>wo</sub>
<b>T - загрози погіршення ситуації під впливом зовнішніх чинників:</b> 1. 2. ... n <sub>t</sub>	<b>ST - стратегії уникнення загроз шляхом використання переваг :</b> 1. 2. ... n <sub>st</sub>	<b>WT - стратегії усунення (послаблення) недоліків для уникнення загроз :</b> 1. 2. ... N <sub>WT</sub>

**Висновки.** Таким чином, стратегічний аналіз є обов'язковим етапом стратегічного планування соціо-еколого-економічного розвитку міських територій. Стратегічний аналіз має на меті в якості обов'язкового елементу виявлення і оцінку внутрішніх закономірностей соціо-еколого- економічного розвитку міста, а також вплив на нього зовнішніх чинників, що, і надає стратегічний характер документам, що розробляються. На цій основі розробляються стратегічні напрями соціо-еколого-економічного розвитку міської території.

**Література:**

1. Програма дій "Порядок денний на XXI століття" ("AGENDA 21"): ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро Самміт " / НАУК.-ЕКСПЕРТ.РАДА ; Програма Розвитку ООН, Агентство США з Міжнародного Розвитку, Україна. Порядок денний на XXI ст., Дім Свободи, Ін-т сталого розвитку. - К. : Інтелсфера, 2000. - 360 с.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» : Режим доступу. – <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006-%EF&p=1228213691916167>
3. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08 вересня 2005 р. № 2850-IV// ВВР України. – 2005. – N 51. – Ст. 548.
4. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти / В. М. Бабаєв. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2004, – 204с.
5. Гринчель, Б.М., Костылева, Н.Е. Методология и практика городского стратегического планирования / Б.М. Гринчель, Н.Е. Костылева. - СПб: ИРЭ РАН, 2000, - 88с.
6. Груздева, Л.П. Мониторинг городской среды и природопользование в малых городах России / Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. -2005. Ноябрь.-№ 11.-С. 98-99.
7. Каркавин, М.В., Гарбуз, Е.С. Методические основы оценки эффективности стратегического планирования в городах . Современные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: Сборник тезисов докладов Межвузовской научной студенческой конференции. Секция «Менеджмент».- Новосибирск: НГУЭУ, 2006.-56с.
8. Кокіц О. П. Розробка моделі формування сценарію розвитку міста : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О. П. Кокіц. – Дніпропетр., 2007. – 20с.
9. Комов В. В. Стратегічний муніципальний менеджмент (інноваційний підхід до розвитку сучасного міста) / В. В. Комов, В. П. Корнійчук, К. Д. Хом'як. – К. : Денеб, 2005. – 40 с.
10. Місцеве самоврядування в Україні в умовах становлення правової держави : [монографія] / за ред. Ю. М. Тодики і В. А. Шумілкіна. – Х. : ТОВ „Одисей”, 2004.– 392 с.
11. Онищук Г. Планування та організація економічного розвитку міст // Схід.- 2008.- № 5 (36).- С. 40-42.
12. Панкрухин А. П. Маркетинг в государственном управлении : страна, регион, город / А. П. Панкрухин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.koism.rags.ru/publ/articles/33.php](http://www.koism.rags.ru/publ/articles/33.php).
13. Плющ Р. М. Формування структури місцевого самоврядування: організаційно-управлінський аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / Р. М. Плющ – К., 2006. – 32 с.
14. Сенктон Е. Системи міського управління / Е. Сенктон ; [пер. з англ. С. Куц]. – Х. : Центр освітніх ініціатив, 2001. – 95 с.
15. Территориальное стратегическое планирование на принципах широкого общественного участия [Текст] / Составители: Б.С. Жихаревич, Е.Г. Белова, Ж.В. Подоляко. - СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2000. - 32с.
16. Фоломіна С. А.. Стратегічне планування розвитку муніципального утворення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / С. А. Фоломіна. – Донецьк, 2008. – 18с.
17. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / Ю. П. Шаров. – К., 2002. – 36 с.
18. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К.Бэрри, А. Пулфорд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
19. Цветкова Г. Социальное управление на муниципальном уровне / Г.Цветкова // Экономист. – 1999. – № 1. – С. 31–37.
20. Чернецький А. Стратегическое планирование - ориентир социально- экономического развития города / А. Чернецький // Проблемы теории и практики управления./ - 2003.- № 2.- С. 57-58.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"