

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 12, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 353:642

*Мамедов Сахіб Алі огли,
аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Національного університету водного господарства та природокористування*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ДЕРЖАВИ

Мамедов Сахіб Алі огли

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ СТРАНЫ

Sahib Ali oglu Mammadov

FOREIGN EXPERIENCE BUILDING STRATEGIES OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE

Вивчення зарубіжного досвіду розробки регіональних стратегій розвитку показало, що корисним для запровадження методології стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є врахування наступних методичних аспектів їх розробки: використання глибокого SWOT-аналізу; формування комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства; залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону; передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку.

Изучение зарубежного опыта разработки региональных стратегий развития показало, что полезным для внедрения методологии стратегического планирования регионального развития в Украине учета следующих методических аспектов их разработки: использование глубокого SWOT-анализа; формирования коммуникативной стратегии на основе регионального партнерства; привлечение общественности к процессу стратегического планирования и определения стратегических целей; выбор стратегических целей с учетом имеющихся проблем и ресурсов региона; предвидения и налаживания организационно-экономического механизма мониторинга реализации региональных стратегий социально-экономического развития.

The study of foreign experience of development of regional development strategies found that useful methodology for the implementation of the strategic planning of regional development in Ukraine is the consideration of these methodological aspects of their development: the use of deep SWOT-analysis; forming a communication strategy on the basis of regional cooperation; public participation in strategic planning and strategic objectives; the choice of strategic objectives, taking into account existing problems and resources of the region; Predictions and establishing organizational and economic mechanism for monitoring the implementation of regional strategies.

The study found that modern scientific concepts of regions with developed different approaches to the explanation of the nature of state regulation of regional development, which can be divided into four groups: the system of state economic impacts on the situation in the region; as a set of diverse influences the conditions, priorities and constraints transformation of individual elements of the regional system; functional approach - through the implementation of general and special functions of the executive; understanding of the concept of "region" as the State, which introduced a special policy development and function-specific regulatory mechanisms. As part of our research is the original aspects of the fourth approach, whereby under state regulation of regional development will understand purposeful activities of public authorities with the internal investigation of potential opportunities in the region, inherent tendencies of development in order to stimulate the development of optimal choice considering national interests on the basis of territorial differentiation of development priorities.

Ключові слова: державне регулювання, інтеграційні процеси, стійкий соціально-економічний розвиток регіонів, стратегічне планування.

Ключевые слова: государственное регулирование, интеграционные процессы, устойчивое социально-экономическое развитие регионов, стратегическое планирование.

Keywords: state regulation, integration processes, sustainable socio-economic development, strategic planning.

Постановка проблеми. Досвід адміністративних реформ у провідних країнах Європи та США свідчить про посилення уваги, що надається розвитку стратегічного планування як важливого компонента процесу впровадження реформ. У післявоєнній Європі відбулося серйозне переосмислення й трансформація змісту регіонального та муніципального управління. Нові завдання вимагали значного розширення кола рівноправних учасників процесів ухвалення рішень водночас з їх всебічною координацією, нових підходів до вирішення суспільних конфліктів. З'явився і почав зростати попит на ефективні в той самий час «м'які» управлінські технології [1]. Поступово формувалася новий підхід у регіональному та муніципальному управлінні, який базувався на ідеях стратегічного планування.

Аналіз досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми, яку ми досліджуємо, висвітлені у працях вітчизняних та закордонних науковців і практиків, зокрема У. Баумодем, Е. Бенуа, Д. Бліндером, Е. Доланом, Д. Дорнбушем, А. Лешем, Д. Ліндсеєм, С. Міллером, Ж. Моне, Д. Рікардо, А. Смітом, Ф. Снікарсом, Р. Шуманом, О. Алімова, П. Беленького, Н. Бондарчук, М. Бутка, О. Бутник, О. Васильової, М. Долішнього, О. Єрошкіної, Я. Жовнірчика, О. Іванецької, Т. Іванової, О. Іванченко, В. Керецмана, М. Корецького, Ю. Коротича, О. Крайника, М. Латиніна, О. Топчієва, М. Хвесика, та ін.

Однак закордонний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави в умовах глобалізації економіки висвітлений недостатньо і

потребує поглибленого опрацювання на теоретичному та методологічному рівнях.

Мета цієї статті - дослідити досвід розвинутих країн при побудові стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави в умовах глобалізації економіки.

Вклад основного матеріалу: Дж. М. Брайсон систематизує причини підвищеної уваги до стратегічного планування в суспільному управлінні й, зокрема, в місцевому самоврядуванні таким чином [4]: значне зростання чи в інших випадках зниження попиту на послуги та продукти; більш активна позиція споживачів та службовців; підвищена невизначеність стосовно майбутнього; вимоги щодо підвищення якості послуг і тиск з цього приводу відносно переорієнтації на застосування систем тотального управління якістю, на партнерство чи конкуренцію для кращого задоволення вимог ключових клієнтів; потреби в координації планів різних напрямів і сфер діяльності; великі труднощі в отриманні необхідних ресурсів для виконання місії.

За таких умов, якщо такі організації бажують вижити й процвітати, бути конкурентоздатними, надаючи суспільні блага, то вони, звичайно повинні застосовувати стратегічне планування.

Так, зокрема, у Канаді на початку 80-х років було зроблено певні кроки щодо впровадження стратегічного планування на рівні федеральних департаментів, від яких вимагалось надавати Уряду стратегічні огляди своєї діяльності в контексті політичної й бюджетної систем управління. Департаменти навчалися використовувати стратегічне планування як процес, що дозволяє організації оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовища, визначати головні пріоритети в певних сферах і відповідно до них. Це призвело до різного розуміння і впровадження стратегічних підходів: з акцентом на стратегічному мисленні, яке сприяє широкому обговоренню й узгодженню планових намірів без намагань створити плановий документ; як спосіб виробити в топ-менеджерів почуття необхідних змін, акцентуючи на продукуванні релевантної інформації; розгляду стратегічного планування як основоположного процесу ухвалення рішень, який закінчується прийняттям і публікацією планового документу; обмеження стратегічного планування визначенням місії та управлінської філософії, розробкою загальних стратегічних планів обсягом від декількох до п'ятдесяти сторінок.

Підсумовуючи результати цієї роботи, науковці зазначають [5]: що більшість департаментів перейшли від планування з внутрішньою орієнтацією до планування на підставі очікуваних змін у зовнішньому середовищі, зміцнилися зв'язки зі споживачами послуг при визначенні пріоритетів та цілей, змінився управлінський клімат.

При цьому необхідними умовами успішного впровадження стратегічного планування стали: особиста участь і зацікавленість керівника організації, команди вищих менеджерів; інституціоналізація стратегічного планування для запобігання тим випадкам, коли процес планування скасовується через те, що люди, які впроваджували його, звільняються чи міняють посади й позиції в організації.

Багато уваги в зарубіжних країнах надається вдосконаленню стратегічних засобів впливу місцевих органів влади на економічний розвиток. Цікавим і повчальним у цій галузі є досвід Сполучених Штатів Америки. Місцеві уряди в Сполучених Штатах можуть використовувати алгоритм реалізації стратегічного підходу до економічного розвитку, який розробили американські науковці, послідовно пов'язуючи теоретичні пошуки з практикою управління. Головна ідея цього підходу полягає, на їх погляд, у тому, що не існує єдиного взірця або політичної стратегії для успішної економічної диверсифікації.

Аналіз досвіду показує, що жоден фактор сам по собі не пояснює, чому деякі штати та громади досягають більших успіхів, ніж інші, в стимульованні формування, розширення, утримання й залучення комерційних підприємств. Декілька факторів, однак, збільшують імовірність успіху в плануванні місцевого економічного розвитку: виявлення місцевих потреб і ресурсів; адаптація до зовнішніх вимог; керівництво на місцевому рівні, що стимулює співробітництво між державними, приватними та неприбутковими організаціями й безперервні зусилля протягом багатьох років, інколи десятиріч.

У США кожна громада може створювати свою організаційну структуру для задоволення потреб у стратегічному плануванні [3]. Серед чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування, виділяють такі: розмір громади; існуюча структура місцевого самоврядування; наявні фінансові ресурси; пріоритет, що його має в межах громади, економічний розвиток.

Відмінності в підходах залежать не тільки від згаданих чинників, а й від уваги, що її посадові особи надають управлінню розвитком. Стратегічне планування економічного розвитку може реалізуватися і в спеціально створеній великій структурі, й однією людиною, яка весь свій робочий час або його частину віддає цим проблемам. Однак доцільним є створення спеціальних структур, тому що практика доручення розробки й здійснення стратегічних планів існуючим плановим підрозділам має певні недоліки й містить небезпеку, що виконання основних поточних функцій цих підрозділів зашкодуватиме стратегічній діяльності.

Найважливішою особливістю методології стратегічного планування в США є високий ступінь інституціоналізації на урядовому рівні, тому розглянемо як відбувається її практичне застосування. Прийнятий Парламентом США у 1993 р. закон про орієнтацію виконання завдань урядом на результат (GPRA), зобов'язав усі міністерства, урядові агенції та департаменти розробляти стратегічні плани, річні плани як частину стратегічних та готувати щорічні звіти про виконання планів [5]. Цей закон, як частина всеохоплюючої адміністративної реформи, розтавив у ній певні специфічні акценти в напрямку зміни стилю мислення адміністраторів, поглибленого розуміння категорій кінцевого результату й якості роботи.

Закон GPRA й інструктивні матеріали до нього детально описують технологію та процедури стратегічного планування, зокрема, визначення місії організації, встановлення пріоритетних цілей та напрямків діяльності, розробку стратегії та встановлення кінцевих показників діяльності. Важливим чинником дієвості запропонованої схеми планування є її тісний зв'язок із законодавчим та бюджетним процесом [2]. Необхідно зазначити, що на підготовку до масового впровадження Закону був відведений достатній строк - з 1993 по 1997 р.р., що надало змогу як підготувати персонал державної служби, так і опрацювати на пілотних проектах технологію планування.

Також у досвіді США заслуговують на увагу приклади застосування стратегічного планування на рівні штатів. Так, стратегічний план штату Нью-Йорк [5] визначає його економічну місію як створення умов для стимулювання та інвестування високоякісного виробництва, зростання реальних особистих доходів і скорочення бідності, підвищення різноманітності товарів та послуг, створення рівних можливостей в економіці, досягнення стандартів екології. Планом визначаються пріоритети розвитку: поліпшення умов економічного зростання – конкурентний рівень витрат для здійснення бізнесу, високоякісна освіта, сучасна інфраструктура; ініціювання економічного розвитку - раціональне економічне регулювання, підготовка робочої сили, малий та жіночий бізнес, розвиток програм маркетингу, інвестиції, дослідження та розробки; формулювання базових стратегій та визначення джерел фінансування.

Зокрема, стратегічний план Нью-Йоркського району Манхеттен, який у 1994 році сформулював власне бачення «інвестицій в майбутнє» [5], в якості пріоритетних напрямів діяльності визначив: підвищення безпеки, підтримка незможних сімей та дітей, розвиток приміських територій в районі, сприяння стійкому розвитку економіки, підвищення якості життя, розвиток демократії.

Однією із функцій керівництва штату Міссурі є визначення бачення майбутнього, сприяння його досягнення на основі комплексного планування, відображеного у цілях і завданнях агенцій штату. Спільне бачення допомагає штату зайняти таку позицію, що надає змогу повною мірою скористатися наявними можливостями для розв'язання нагальних проблем протягом 5, 10 та 20 років [5].

Принципи й технології стратегічного планування були застосовані в розробці стратегії розвитку міст Західної Європи наприкінці 80-х років, коли загострилася міжтериторіальна конкуренція, з'явилася необхідність у внутрішньоміських інтеграційних процесах на шляхах до досягнення цілей розвитку міст на засадах творчості, ініціативи, підприємництва. Лідерство завойовують міста, які розвиваються на основі так званих підприємницьких стратегій, ефективного використання й модернізації «організаційного потенціалу». Серед них можна назвати Мюнхен, Бранденбург, Дортмунд, Штутгарт (Німеччина), Антверпен (Бельгія), Роттердам (Голландія), Бірмінгем (Велика Британія), Барселона (Іспанія) та ін [3].

Лондон (Велика Британія) презентує досвід успішного застосування стратегічного планування розвитку міських районів Ізлінгтон, Фінсбері Парк, Кемден, Кінг Кросе. Особливістю такої політики є те, що, крім використання типових елементів стратегічного планування - виявлення потреби до змін, аналізу ситуації, розробки стратегії й планів, - вона характеризується ще й спільним партнерством районів із застосуванням взаємного досвіду й досягнень. Інформація про планові наміри публікується в доступній формі й широко розповсюджується серед громадськості [4].

Що стосується досвіду Швеції, то там існує розвинута система муніципального стратегічного планування, зокрема у сфері економіки та землекористування. Обов'язковими є вичерпні плани, які розглядаються як законна угода, ланка, що пов'язує муніципалітет із громадськістю та власниками землі. Так розуміння планування значно полегшує їх впровадження. До стратегічного планування у Швеції звертаються в більшості організацій на різних рівнях і в різні часи. Воно застосовується як спосіб порівняння різних комплексних альтернативних дій з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та інших впливів.

У суспільному управлінні планування регулюється добре відпрацьованою й розгалуженою системою законів. Будеться воно на ієрархічній основі: результати планування на одному рівні слугують орієнтирами для нижчих рівнів. При формуванні планів різного призначення, які перехреснюються в окремих сферах, можуть виникати протиріччя в інтересах зацікавлених сторін. Значною часткою планування є пошук компромісів між різними точками зору й запитами. При цьому різноманітність груп громадської думки стає все важливішим, а міра їх співучасті у процесі планування зростає [5].

Це дуже добре видно при вивченні Стратегічного плану округу Стокгольму, який охоплює найближчі 10-15 років з перспективою розвитку до 2020 року. Його формуванню передували численні консультації, учасниками яких були представники всіх муніципалітетів округу, центрального уряду на регіональному рівні,

сусідніх округів та всі групи інтересів. Оскільки Рада округу обмежувала тільки основний контекст змісту плану, вдалося досягти згоди щодо великого кола питань, а це є передумовою успіху. Прийнятий план є діючим максимум на шість років, протягом яких здійснюється його періодична ревізія та коригування у відповідності з умовами сьогодення та з урахуванням змін, що постійно відбуваються.

У Великобританії в Акті про місцеве самоврядування (LGA-2000) , який був ухвалений урядом, значна увага надається стратегічним підходам до управління. При використанні поширених повноважень, наданих органам місцевого самоврядування, LGA - 2000 вимагає, щоб ці органи розробляли стратегію для покращення економічного, соціального, екологічного благополуччя на своїй території та для здійснення внеску в розвиток всієї країни. При підготовці такої стратегії орган місцевого самоврядування повинен, взаємодіючи з громадськістю, одночасно керуватися інструкціями урядового секретаря. Рекомендації щодо розробки стратегії громади встановлюють наступні цілі стратегії: забезпечення формування громадою власних побажань, потреб і пріоритетів; координація діяльності всіх установ на території; фокусування цієї діяльності на задоволенні місцевих потреб і побажань; сприяння ґрунтовному розвитку як території громади, так і утворень більш високого рівня.

Стратегія має обов'язково містити такі компоненти: довгострокове бачення території, сфокусоване на майбутніх результатах; план дій, що визначає поточні пріоритети; діяльність, яка забезпечує досягнення довгострокових результатів; розподіл повноважень із впровадження плану дій; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду стратегії і звіту перед громадою.

Це потребує дотримання чітко визначених принципів стратегічної діяльності: обов'язкового включення комуни та депутатів, як тих, що займаються виконавчими функціями, так і тих, що їх не виконують; готовність впроваджувати стратегічне планування у партнерстві з іншими органами влади; сконцентрованість на оцінці потреб і доступних ресурсів .

Слід зазначити, що впровадження стратегічних підходів стимулювало й підвищений інтерес до застосування маркетингу в управлінні територіальними громадами. У 70-ті роки деякі британські місцеві влади призначали маркетингових менеджерів. У США розвиток пішов далі, й маркетинг став досить широко розповсюдженим в організаціях суспільного управління [5].

Маркетинговий підхід поширює можливості місцевих органів управління у визначенні потреб потенційних клієнтів. Чим менше ідентифіковані споживачі, тим складнішим є створення продукту, який дійсно задовольнятиме потреби. Небезпека орієнтації на анонімний середній показник полягає в тому, що послуга не буде відповідати місцевим умовам, обставинам чи спеціалізованим потребам .

Як видно, за останні десятиріччя стратегічні підходи досить широко заствердилися в суспільному управлінні розвинутих країн і застосовуються на всіх рівнях - від загальнодержавного до рівня самоврядних територіальних громад. Накопичений досвід свідчить про відчутний позитивний вплив стратегічних підходів на підвищення результативності управлінської діяльності як центральної, так і місцевої влади шляхом переносу акцентів у роботі з внутрішніх факторів до зовнішнього оточення й через краще усвідомлення того, що, для чого й для кого повинна робити організація в суспільному управлінні.

Стратегічне планування на маркетинговій основі виявилось ефективним для встановлення партнерства з приватним сектором, для залучення інвестицій до відповідних територій. Стратегічні плани розглядаються як ефективний спосіб інституціоналізації відносин між підприємцями, громадськістю й місцевою владою, а процес їх формування є реальним засобом залучення громадян до планування й підвищення тим самим якості планів і гарантій їх виконання.

Розглянемо досвід розробки регіональних стратегій у деяких країнах постсоціалістичного простору – Польщі та Естонії. Цікавим є *польський досвід розробки та реалізації стратегії розвитку*, який переконливо свідчить про правомірність функціонального підходу при визначенні стратегічних цілей соціально-економічного розвитку будь-якої територіальної одиниці. В даному випадку прикладом може слугувати стратегія м. Кракова, в якій всі стратегічні цілі розвитку міста відображають функції метрополії – міста, яке здійснює вплив за певними сферами на оточуючі території. Цей вплив здебільшого має реалізовуватися через технологічний розвиток і поєднання інноваційних процесів, розвиток сфери послуг (освітніх, соціальних та туристичних), посилення інтеграційних зв'язків з іншими територіями країни.

При цьому варто зазначити, що хоча у Польщі законодавчою владою були визначені рамки представлення стратегій, їх автори при формуванні змісту і методики розробки документу мали досить велику свободу. Така ситуація призвела до того, що регіональні стратегії в Польщі суттєво відрізняються одна від одної. Вибір стратегічних цілей регіональних стратегій, при цьому, задовольняє ряд умов. Зокрема, стратегічні цілі повинні: відображати національні інтереси і формувати національну, громадську та культурну свідомість громадян; сприяти зростанню економічної активності; забезпечити підвищення рівня конкурентоздатності територій та інноваційного розвитку господарств воєводств; сприяти збереженню цінностей культурного та природного середовища, беручи до уваги потреби майбутніх поколінь; здійснювати підтримку просторового розвитку відповідно до Закону про самоврядування воєводств.

Розташування на східному кордоні ЄС є конкурентною перевагою для Люблінського воєводства, тобто близьке сусідство з територіями України та Білорусії.

До переваг цього воєводства відповідно до Стратегії віднесено: можливість обслуговування переважної більшості транскордонного транспортного потоку, скерованого на Україну та Білорусь; наявність перспективи створення мережі швидкісних доріг; наявність транспортних шляхів сполучення міжнародного і загальнодержавного значення; можливість створення поліцентричної просторової системи центрів, які генерують розвиток усієї території завдяки розташуванню більшості міст на транзитних шляхах сполучення або біля них.

Особливої уваги заслуговує те, що у більшості польських регіональних стратегій георозташування регіону, поряд з наявним природно-ресурсним потенціалом вважається однією з основних конкурентних переваг цих територій .

Регіональні стратегії в Естонії були розроблені ще наприкінці 90-х років. Вибір часових меж 12 регіональних стратегій був обумовлений орієнтовною датою вступу Естонії до ЄС. При розробці стратегій враховувались можливості центру щодо надання фінансової допомоги регіонам. З цієї метою в країні було створено декілька недержавних структур – цільових установ (Sihtasutus) – з кредитування підприємництва, з регіонального розвитку, з кредитування експорту. Фінансові ресурси надходили з бюджету і розподілялись в залежності від раціональності того чи іншого проекту.

Крім того, уряд Естонії виділив два регіони, на розвиток яких, безпосередньо з державного бюджету виділялись державні субсидії. Спільною проблемою згаданих регіонів є високий рівень безробіття, але якщо на північному сході він виник внаслідок кризи у промисловості, то на південному сході - зумовлений спадом у розвитку сільського господарства. Саме цим двом регіонам держава надала спеціальну допомогу з метою поєднання підприємництва та створення нових робочих місць. Державна допомога розповсюджувалась також і на монофункціональні міста країни.

У більшості стратегій регіонів Естонії як стратегічних пріоритетів розвитку виділяються: розвиток туризму та індустрії відпочинку, транспорт і транзит, освіта. Підвищення освітнього рівня населення стало загальнодержавним пріоритетом, в рамках якого регіональні стратегії мають вирішити проблему переорієнтації системи освіти на задоволення професійно-кваліфікаційних потреб регіонів .

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Зарубіжний досвід розробки стратегій розвитку є корисним для України з огляду на необхідність врахування методичних аспектів їх розробки:

- використання глибокого SWOT-аналізу;
- розробки комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства,
- залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей;
- вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону;
- передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій.

Отже, сучасний світовий досвід засвідчує активну позицію урядів країн щодо проведення регіональної політики та здійснення стратегічного планування розвитку територіальних систем різного ієрархічного рівня.

Список використаних джерел.

1. Алексеев О.Б. Стратегическое управление в государственном и муниципальных секторах // Сост. и ред. А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. - М.: Московский общественный научный фонд, 2000. - С. 12 - 59.
2. Дергачев В.А. Регионоведение: Учебник. / В.А. Дергачев, Л.Б. Вардомский – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 464 с.
3. Райт Г. Економічний розвиток місцевих самоврядувань./ Г. Райт -К.:ЦУС, 1994.-56 с.
4. Bryson J. M., Alston F. K. Creating and Implementation Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations./ J. M. Bryson, F. K. Alston - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. - 117 p.
5. Charm M., Pacquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. -Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. - 40 p.

References.

1. Alekseev O.B. (2000) *Strategicheskoe upravlenie v gosudarstvennom i municipal'nyh sektorah* [Strategic management in the public and municipal sectors], Moskovskij obshhestvennyj nauchnyj fond, Moskva, Rossiya.
2. Derhachev V.A. (2004) *Rehyonovedenye* [Regional Studies], JuNITI-DANA, Moskva, Rossiya.
3. Rajt H. (1994) *Ekonomichnyj rozvytok mistsevykh samovriaduvan'* [The economic development of local governments], IDUS, Kyiv, Ukraine.
4. Bryson J. M., Alston F. K. *Creating and Implementation Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations.* / J. M. Bryson, F. K. Alston - San Francisko: Jossey-Bass Publishers, 1996. - 117 p.
5. Charm M., Pacquin M. *Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec.* -Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. - 40 p.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"