

*В. Н. Парсяк,
д. е. н., професор, Національний університет кораблебудування,
Д. А. Ломоносов,
аспірант, Національний університет кораблебудування*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуті існуючі підходи до визначення понять "управління" "стратегія" та "стратегічне управління". Запропонований авторський підхід до трактування цих категорій. Окреслені функції управління в контексті муніципального управління та зв'язок між ними. Визначені основні етапи стратегічного управління.

Existing approaches to defining the concepts of "management", "strategy" and "strategic management" is considered. Architectural approach to the interpretation of these categories is proposed. The functions in context of municipal management and communication between them is defined. The basic steps of strategic management is defined.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління, муніципальний менеджмент, функції управління, етапи стратегічного управління.

Key words: management, strategy, strategic management, municipal management, management functions, stages of strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ, ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фундаментальні трансформації соціально-економічного устрою нашої країни з часів набуття нею статусу незалежної держави мали низку суттєвих наслідків. По-перше, зміна форми власності на засоби виробництва, реструктуризація провідних галузей промисловості, зміни у співвідношенні між сферами матеріального й нематеріального виробництва, посилення тиску глобалізаційних процесів на економіку України та її регіонів. По-друге, перетворення відносин між суб'єктами господарювання із соціалістично-змагальних на капіталістично-конкурентні. По-третє, розбудова багатокладності як засобу збалансування підприємницької ініціативи інвесторів, із різною фінансовою спроможністю. Усі вони настільки життєво важливі, що повсякчасно перебувають у центрі уваги політичних сил та їхніх лідерів, органів державного управління усіх гілок влади і, природно, не залишають байдужими науковців.

Але, наведений перелік не є вичерпним. Далі — поширення ринкових підвалин на сфери, які ще донедавна і гадки не мали про товарно-грошові обміни. Серед них — адміністративно-територіальні одиниці, які в сукупності складають простір, де мешкають десятки мільйонів громадян, що прагнуть покращення свого життя "вже сьогодні".

МЕТА СТАТТІ

За умови, що запропоноване припущення є справедливим, отримуємо підстави для висновку про необхідність застосування по відношенню до них принципово нових технологій, методів та інструментів управління, які відбивали б реалії поточного життя, а не вульгарно прилаштовували до них підходи, запозичені з минулого або з інших суспільних сфер. Викладення у цьому контексті авторських поглядів на зміст та перспектив стратегічного управління містами складає мету цієї публікації

Таблиця 1. Інноваційна активність промислових підприємств [24]

| Показники | Роки | |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 |
| Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % | 10,8 | 10,7 |
| Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, % | 5,9 | 4,8 |
| Освоєно інноваційні види продукції, найменувань | 2446 | 2685 |
| з них нові види техніки | 758 | 641 |

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Якщо не вдаватися до реконструкцій, про які йдеться, безперервно стикатимемося з протиріччями між органами місцевого самоврядування та повсякчасними потребами громад. Залишаємо поза межами статті приклади відвертого зловживання владою, хабарництва, щодо яких рясніє Інтернет та звіти правоохоронних органів. Нас більше турбує, наприклад, погіршення інноваційно-інвестиційного клімату. Підтвердження з цього приводу знаходимо у звітах Державного комітету статистики України (табл. 1).

З наведеної інформації випливає: про впровадження інновацій в країні, звітує біля 11 % промислових підприємств. За 2009 р. знайшли застосування 1893 нових технологічних процеси, з яких лише 753 — ресурсозберігаючі. Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової не дотягує й до 5 %, а обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт від ВВП 0,95 %.

Не краще складаються справи з залученням іноземних інвестицій. Якщо у 2008 р. їх загальний обсяг складав 10911,0 млн дол. США, то рік потому — 5634,6 млн дол. США. Та й розподіляються вони між сегментами, виділеними за географічною ознакою, зовсім не рівномірно. На початок 2010 р. 39,36 % прямих іноземних інвестицій отримала столиця, 30,52 % — 9 регіонів, включаючи Автономну республіку Крим. На решту їх випало менше 9,98 % [24]. Зважаючи на той факт, що на території саме останніх мешкає 56,49 % населення України, результати спостереження видаються невтішними: виробнича база реального сектору економіки не оновлюється; пропозиція щодо надання привабливої роботи не встигає за попитом; залишається далекою від бажаної загальною якістю життя громадян, зростає соціальна напруженість у суспільстві. Зовсім недавно воно вибухнуло ледве вгамованим "податковим майданом", штурмом Верховної Ради невдоволеними позбавленням пільг "чорнобильцями" та "афганцями".

Ситуація ускладнюється й тим, що дедалі менш схвальним стає ставлення до нашої країни власників вільних грошових коштів. У тому числі з причин, які мають відношення до недоліків чинної системи управління. Красномовним у цьому контексті виглядають оцінки посла Німеччини в Україні Ганса-Юргена Гаймзета: "Ознак зацікавленості німецькими інвесторами Україною я, на жаль, поки не бачу. Більше того, цілком можливі навіть випадки відкликання інвестицій, ос-

кількі правова невизначеність занадто велика, а дії регіональних органів влади — свавільні. Тому німецькі компанії знаходять кращі умови в інших країнах" [2].

Маємо й ще один аргумент на користь започаткування перебудови системи управління регіонами. Йдеться про розпочату адміністративну реформу. Одним із наріжних каменів пропозицій, які лунають з цього приводу, є суттєве збільшення повноважень органів державного управління на місцях та представницької влади, якій делегуються повноваження місцевими громадами. Цей перерозподіл лише тоді матиме користь, якщо керівничі міст, селищ, інших населених пунктів продемонструють здібності справжніх менеджерів з усіма притаманними їм позитивними якостями.

Головна з них — здатність ефективно розпоряджатися активами, сконцентрованими на відповідній території, знайти для них якнайкраще застосування в інтересах більшості населення, а не на користь окремих нечисельних груп, наближених до корумпованих інколі "верхівок". Ймовірність дістатися бажаної мети тим вища, чим інтелектуальнішою особою є менеджер, чим менше він схильний покладатися виключно на інтуїцію або на набутий "життєвий досвід". Головною запорукою його успіху стають передбачення майбутнього та техніко-економічний аналіз.

Взірцем з цього приводу слугує мер Нью-Йорку Майкл Блумберг. Отримуючи за виконання своїх обов'язків уже два терміни поспіль символічну, насправді, заробітну плату лише в один долар, він спромігся навіть під час тотальної фінансової кризи забезпечити збалансування міського бюджету; створення нових робочих місць шляхом впровадження інноваційної програми боротьби з бідністю; будівництво житла, доступного для соціально незахищених верств населення, та суттєве зменшення рівня злочинності, яка набула у місті легендарного розмаху.

Такі приклади у світовій практиці непоодинокі. Їхнє узагальнення створює підстави для висновку: в постаті сучасного міського голови, керівника державної адміністрації іпостась менеджера домінує над іпостасю політика. Саме завдяки першій він оцінює ризики та визначає цілі, спостерігає за виконанням та результатами діяльності підлеглих чиновників, підрозділів, служб; за формуванням та виконанням бюджету; здійснює доцільні комунікації, присвоюючи у такий спосіб загальний рух до поставленої мети.

Особливої актуальності набуває окреслена проблема для нашої країни, де за увесь період після виокремлення її зі складу колишнього Радянського Союзу усе ще не налагоджена струнка система виховання владних еліт. А часта зміна політичних режимів призводить до мобілізації у владній структурі людей, які не набули ані теоретичних знань (менеджерської підготовки), ані практичних навичок організаційно-управлінської діяльності (попереднього досвіду управління)². З огляду на наведені констатації, стає зрозуміло необхідність докорінної модернізації чинних механізмів менеджменту, що використовуються як на загальнодержавному, так і, особливо, на "муніципальному" рівнях. Одним з тих, які могли б забезпечити очікувану ефективність прийняття рішень органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, є стратегічне управління. Додатковими доказами на користь його якнайшвидшого застосування є:

— по-перше, стрімке збільшення останнім часом ґрунтовних публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблематиці, що розглядається, слушних рекомендацій та пропозицій, які вони містять;

— по-друге, результати опитування працівників органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади, проведеного Д. Ломоносовим за спеціально розробленою анкетой. Звертає на себе увагу, що більш ніж 88 % від загальної кількості залучених респондентів висловлюються на користь стратегічного управління.

Перед тим, як вдатися до з'ясування його природи слід, насамперед, уточнити зміст таких фундаментальних понять, як "управління" та "стратегія". Результати узагальнень свідчать, що перше з них трактують як процес [13; 16], діяльність (інколи вид діяльності) [9] або, навіть, як вплив [14]. З нашого погляду, істина, як це зазвичай буває, знаходиться на перетині різноманітних визначень. Отже, управ-

ління — діяльність виокремленої групи людей щодо налагоджування та підтримання у належному стані процесу регульованого впливу на певний об'єкт заради досягнення попередньо окресленої мети.

Аналіз чисельних джерел [19; 22; 25 тощо] показав, що об'єктом управління є передусім організації підприємницького типу, а останнім часом — ще й некомерційні організації, органи державного управління та місцевого самоврядування. Одним з характерних прикладів є поширення сучасними науковими студіями [1; 2; 7; 8; 16] терміна "муніципальний менеджмент" управлінської діяльності, спрямованої на поліпшення якості громадських послуг, що надають мешканцям органи місцевого самоврядування, та задоволення потреб територіальної громади на основі доцільного використання ресурсів, які перебувають у її власності.

Для того, аби якнайкраще зрозуміти сутність управління, придивимось уважно до його функцій специфічних видів діяльності, через які приймаються управлінські рішення. Існують різноманітні погляди з приводу їх кількості, складу та взаємозв'язку. Файоль А. [23, с. 43], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [11, с. 253], наприклад, виділяють: планування, організацію, мотивацію та контроль. Інші автори [17, с. 27], поряд з цим, називають також аналіз, регулювання, координування. Розглянемо кожну з них детальніше (табл. 2).

Осмислення відомостей, сконцентрованих у таблиці, створює підстави для висновку, що усі з наведених функцій:

— по-перше, пов'язані між собою та впливають одна на одну в процесі управління. Взаємозв'язок між ними стає більш зрозумілим, якщо процес управління розглянути у логічній послідовності: рух від планування до контролю передбачає виконання у якості обов'язкових заходів з організації та мотивації виконавців при загальній координації їхньої роботи;

— по-друге, є характерними для усіх відомих концепцій управління і, зокрема, для стратегічного.

Перш ніж взятися до визначення сутності останнього, розглянемо таке ключове у цьому контексті поняття, як "стратегія". Аналіз низки джерел [1; 5; 4; 10; 15; 17; 18] засвідчує, що цей термін у сучасному вжитку він має надивичайно різноманітну інтерпретацію та набув неабиякої популярності в багатьох галузях науки, в тому числі й в економіці. Маємо відзначити, що дехто з дослідників, розкриваючи зміст поняття "стратегія", прагнуть відтворити, так би мовити, інтеграційне бачення. Характерний приклад знаходимо у Мінцберга Г., який використовує "комбінацію п'яти П": план дій, принцип поведінки, прийом, позиція та перспективи. Не думавмо, що ідея виявилася оптимальною. По-перше, "план дій" є, власне, ні що інше, як передбачення "перспективи". По-друге, запропонований "мікс" виглядає скоріше еkleктичним, аніж насправді конструктивним, придатним для практичного застосування.

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану. Такого підходу дотримуються Хедоурі Ф., Головка Т.В., Сагова С.В., Козловський В.О., Велеська Є.І. та інші. Скажімо, Матвієнко Р.О. наголошує, що економічна стратегія — це "комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає в себе напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта й комплекс відповідних заходів, дій та рішень" [10, с. 68].

Хендресон, Б.Д. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Почепцов Г.Г., Гордієнко П.А. розглядають стратегію як процес. У одній з інтерпретацій — процес "обережного дослідження плану дій, що розкриває конкурентну перевагу та примножує її" [4, с. 8]. Підхід до визначення стратегії як моделі зустрічається в працях Мескона М.Х., Альберта М. Карлофа Б. Хтось вважає її формалізованою поведінковою моделлю підприємства на ринку [11, с. 256—258]. Інші формують як модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів [5, с. 26] і таких, що мають враховувати потенціал підприємства та його виробничо-збутові можливості [15, с. 25].

Деякі дослідники наполягають на тому, що стратегія — засіб забезпечення цілісності та послідовності управлінських рішень, інструмент ефективного використання перева-

¹ Підтверджує цю сумну констатацію вітчизняна статистика: у 2008 р. інвестиції з Німеччини у економіку України склали — 6393,8 млн. дол. США, а у 2009 р. — 661,3 млн. дол. США.

² За інформацією Головного управління державної служби України, — на початку 2010 р. 82,9 % від загальної чисельності державних службовців мали повну вищу освіту, у той час як серед спеціалістів органів місцевого самоврядування аналогічний показник становив 64,3 %. Дипломи ж за спеціальністю "Державне управління" та "Державна служба" мають лише 4 % від загальної чисельності співробітників державних установ та посадових осіб органів місцевого самоврядування [5].

Таблиця 2. Характеристика функцій управління

| Назва | Зміст |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз | Передбачає дослідження об'єкта управління з метою визначення його поточного стану, тенденцій подальшого розвитку, внутрішніх резервів та зовнішніх чинників впливу. Результатом є отримання достовірної, своєчасної та вичерпної управлінської інформації |
| Організація | Передбачає розподіл робіт між виконавцями та узгодження їхніх дій у просторі та часі, в результаті чого керівник або орган управління усувають невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти між виконавцями щодо роботи (виконуваних повноважень) і створюють комфортне середовище для спільної діяльності |
| Контроль | Пов'язаний з оцінкою поточного стану речей, зіставленням його з визначеними цілями, діагностикою ситуації, розробкою регулюючих впливів |
| Регулювання | Забезпечує таку діяльність суб'єкта управління, за якої вирівнюються усі відхилення від встановлених векторів розвитку, усуваються неочікувані зміни стану об'єкта управління |
| Координування | Узгодження, приведення у відповідність дій, що впливають на процес управління розвитком міста |
| Мотивація | Спонукання осіб, залучених до здійснення того чи іншого процесу (проекту), до досягнення цілей управління. Дозволяє отримувати найбільшу віддачу від виконання поставлених завдань шляхом задоволення особистих потреб виконавців |
| Планування | Конкретизує цілі розвитку об'єкта управління, визначає стратегічні завдання, терміни та послідовність їхньої реалізації; виявляє необхідні ресурси. Результатом є розробка проектів та програм розвитку об'єкта управління |
| Прогнозування | Передбачення імовірних тенденцій та напрямів змін об'єкта управління у майбутньому. За результатами прогнозування здійснюють розробку сценаріїв розвитку, які ґрунтуються на гіпотезах відносно досягнення поставлених цілей та завдань з регламентацією необхідних ресурсів і термінів. |

ги та посилення поки що слабких сторін об'єкта управління [18, с. 3]. На думку Шарова Ю.П., стратегія є одночасно засобом організації конкретного нормування діяльності та джерелом наповнення змістовністю конкретних норм [19, с. 165].

Про стратегію як здатність бачити перспективу говорить Крозбі Б.А. Вона, вважає автор, "не стосується минулого за винятком тих уроків і результатів, що можуть виявитися корисними з минулого досвіду", але спрямована у майбутнє, і "чим більша його непередбачуваність, тим більша невизначеність щодо вибору стратегії" [19, с. 163]. На думку Круглова М.І., стратегія — ні що інше, як "системний підхід до вирішення проблем розвитку й функціонування компанії, який забезпечує збалансованість її діяльності й визначає головні напрями її розвитку" [6, с. 505]. А Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. [17, с. 19] уточнюють, що стратегія — це дії та підходи суб'єктів управління, спрямовані на досягнення встановлених показників діяльності.

Градов А.П., у свою чергу, роз'яснює: стратегія є набором правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі розвитку тієї або іншої системи [21]. І не залишається без односторонніх: "стратегія — це прийом, особливий маневр, з метою перехитрувати суперників або конкурентів" [12]. Пухир С.Т. дає наступне трактування стратегії: "генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі організації та розподіл ресурсів для їх досягнення" [13, с. 10]. Фатхутдінов Р.А. зазначає, що стратегія являє собою

прямів), який, у свою чергу, передбачає існування наперед поставленої мети. Її досягнення стає можливим за умови виконання певної послідовності узгоджених дій;

— сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети є процесом. Виходячи з цього стратегію як послідовність дій також слід вважати процесом;

— у процесі досягнення мети стає можливим здобуття бажаного стану в майбутньому — визначеної наперед позиції об'єкта управління. Таким чином, стратегія є засобом досягнення цієї позиції;

— досягнення поставленої мети передбачає виконання ряду завдань, що встановлюються заздалегідь та підпорядковуються загальній меті. У ході виконання завдань приймаються рішення щодо того, яким чином необхідно діяти, враховуючи зовнішні зміни та наявні можливості;

— наперед визначені мета й завдання, а також заходи, що передбачають реалізацію цих завдань, формалізуються у вигляді планів. У планах містяться також відомості про обсяг роботи за кожним із завдань, методи, викладені у певній послідовності, та фіксуються терміни, необхідні для виконання завдань.

Оскільки наведена логіка не виглядає, як на нас, суперечливою, отримуємо достатньо підстав, аби запропонувати авторську інтерпретацію стратегії: напрям, за яким здійснюється певна послідовність дій, необхідних для досягнення наперед визначених довго- або короткострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі здобуття цих цілей, з огляду на впливи зовнішнього середовища й можливості, які має у своєму розпорядженні організація.

Стратегія враховує зміни в оточенні, які впливають на рівень досягнення поставлених цілей, та забезпечує завчасну й адекватну реакцію на них при використанні наявних ресурсів. Вона поєднує у собі продумані та цілеспрямовані дії та заходи, до яких вдаються в разі непередбачуваного розвитку подій. Стратегія, як правило, відображається у складі текстових та графічних матеріалів за формою, що є доступною для сприйняття особами, які мають втілювати її у життя.

Зазвичай у лексиконі менеджера поряд зі стратегією стоять такі поняття, як "тактика" та "оперативні дії". Розглянемо різницю й взаємозв'язок між ними. Тактику пропонуємо розглядати як визначення методів, форм, заходів, що забезпечують стратегіч-

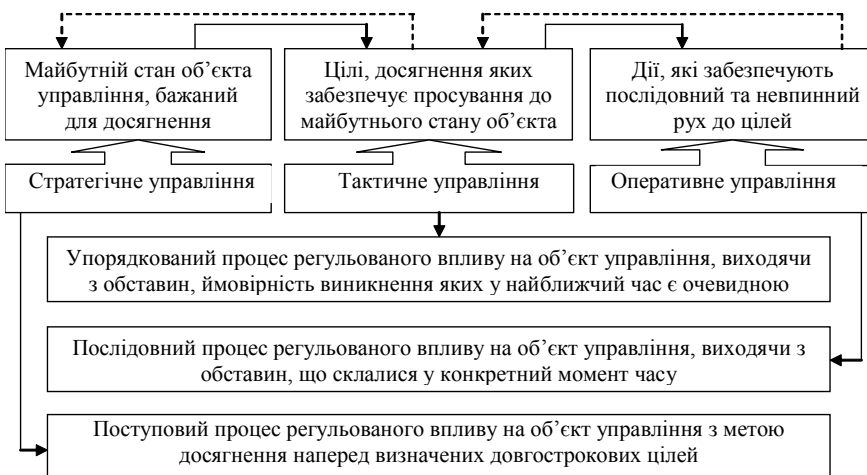


Рис. 1. Різновиди управління в залежності від особливостей мети

ний здобуток. Застосування тих чи інших методів відбувається завдяки оперативним діям, що спрямовані на успішну реалізацію заходів. Взаємозалежність між стратегією, тактикою та оперативними діями пояснюється так: стратегія визначає доцільний вектор руху до мети; тактика — що слід робити для виконання поставлених завдань; оперативні дії — імплеметують попередні рішення на практиці. Наприклад, виконання завдання зі створення системи муніципального маркетингу передбачатиме здійснення таких заходів, як вивчення досвіду інших територіальних громад з цього питання, організацію підготовки фахівців, відповідальних за ефективне функціонування системи у майбутньому, за здійснення моніторингу впровадження інвестиційних продуктів, кількісне вимірювання їх ефективності тощо.

Рішення щодо визначення стратегії, тактики, оперативних дій приймаються фахівцями або посадовими особами, відповідно, зі стратегічного, тактичного та оперативного управління. Відмінності між вказаними концепціями систематизовані на рисунку.

Як бачимо, головна відмінність стратегічного управління від інших полягає в його орієнтації на досягнення стратегічних цілей. Їхнє досягнення неможливе без правильно визначеної тактики та оперативних дій, тобто стратегічне управління залежить від ефективності тактичного та оперативного управління. Спираючись на систематизацію підходів до формування поняття стратегічного управління, визначимо його процедуру, послідовність етапів, кожен з яких пов'язаний з виконанням заздалегідь визначених та взаємопов'язаних дій, що втілюються в конкретні результати [19; 22]:

- підготовчий, на якому створюють робочу групу з розробки та подальшої реалізації стратегії, призначають керівника й розподіляють повноваження між рештою учасників. Їх склад формується з осіб, що мають безпосереднє відношення до об'єкта управління (у випадку стратегічного управління розвитком міста — представники громади, органів місцевого самоврядування та бізнесу), а також незалежних експертів. Нехтування ним дуже часто призводить до аматорства, надмірної бюрократизації, що мають наслідком появу формальних підсумкових документів;

- аналітичний. Лише після того, як керівники матимуть повну картину середовища, у якому перебуватиме об'єкт управління, його поточного стану та тенденцій розвитку, вони вважатимуться готовими до розробки обґрунтованої стратегії. "Поверхневий" діагноз або ж його відсутність взагалі підвищують ризик прийняття неважливих (а інколи — хибних) рішень;

- планування. Складається з експертизи альтернативних сценаріїв та, врешті-решт, схваленні найкращої з усіх можливих стратегій. Тут визначається майбутній стан об'єкта управління, формується стратегічне бачення та місія, розбудовується "дерево цілей". На засадах, створених у такий спосіб, визначаються напрями руху та завдання відповідно до кожної цілі, методи і, окрім того, засоби їх досягнення;

- імплементації. Його здійснення передбачає проведення підготовчих заходів та, власне, впровадження стратегії: презентацію і обговорення планів та програм розвитку із усіма, кого це у той чи інший спосіб торкається; виявлення й усунення недоліків, які проявили себе або були передбаченими. Впровадження стратегії, у свою чергу, складається з:

- забезпечення контролю за поточним статус-кво, вимірювання та оцінювання результатів, досягнутих у процесі реалізації стратегії, визначення її ефективності, а також подальше внесення у її зміст необхідних коректив. Критерієм успішності у даному випадку є ступінь досягнення омріяних цілей;

- узгодження інтересів суб'єктів управління та запобігання передумов для виникнення конфліктів між ними.

ВИСНОВКИ

1. Міста, без сумніву, є "візитною карткою" будь-якої країни. Знайомство з ними красномовно засвідчують рівень її економічного піднесення та, звичайно, ефективність державного й муніципального менеджменту.

2. Вимушені констатувати, що більшість вітчизняних міст у цьому сенсі не є прикладом досконалості, навіть у порівнянні з деякими колишніми радянськими республіками. Тим більше з державами-сателітами СРСР у соціалістичному таборі. Причин для цього знайдеться вдосталь, але, будемо відверті, найсуттєвіша — примітивні підходи до організації управління територіями.

3. Зміни на краще, безумовно, можливі, в тому числі через

поширення на державні адміністрації, "мерії" та місцеві ради технологій, які позитивно зарекомендували себе у реальному секторі економіки. Стратегічне управління — одна з них.

Література:

1. Вакулєнко В.М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. — К., 2003. — 200 с.
2. Ганс-Юрген Гаймзют: Києву не варто недооцінювати глибоку стурбованість ЄС // Україна молода. Щоденна інформаційно-політична газета: <http://www.uzmoda.kiev.ua/number/1952/158/69435>.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. — К.: Алерта, 2006. — 404 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: учебник для ВУЗов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
7. Круш П.В., Кожемяченко О.О. Муніципальне управління: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 168 с.
8. Куйбіда В.С. Муніципальне управління: аспект інформатизації. — К.: Знання, 2004. — 357 с.
9. Левицькі Сирил. "Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии": пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 238 с.
10. Матвієнко Р.О. Управління регіональним розвитком в умовах перехідної економіки України // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — К.: Національна академія наук України. Рада по вивченню продуктивних сил України, 2005. — 223 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 704 с.
12. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Издательство "Питер", 2000. — 336 с.
13. Пухир С.Т. Стратегічне прогнозування соціально-економічного розвитку регіону // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Львів: Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень, 2005. — 186 с.
14. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. Учебник — М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез", 1999. — 784 с.
15. Смаль З.В. Стратегія управління розвитком АПК в умовах трансформації економіки України // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2002. — 232 с.
16. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навчальний посібник. — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 320 с.
17. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2001. — XX, 412 с.
- 18.. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. — М.: Издательство ПРИОР, 2000. — 288 с.
19. Шаров Ю.П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. — К.: Українська Академія державного управління при президентові України, 2002. — 390 с.
20. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
21. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под редакцией проф. Градова А.П. — Санкт-Петербург: Специальная Литература, 1995. — 410 с.
22. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління // Теорія і практика державного управління. — Вип. 4(27).
23. Fayol H. General and Industrial Management / Fayol H. — London: Sir Isaak Pitman and Sons, LTD, 1949. — P. 5—6.
24. Статистична інформація [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2011 р.