

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Н. В. Сментина

“ \_\_\_ ” грудня 2017 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

**на тему: «Розробка стратегії економічного розвитку міста (на прикладі м.  
Подільськ)»**

**Виконавець:**

студент центру заочної форми навчання

Кокош Сергій Петрович \_\_\_\_\_

*/підпис/*

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Карпов Володимир Анатолійович \_\_\_\_\_

*/підпис/*

## АНОТАЦІЯ

Кокош Сергій Петрович, «Розробка стратегії економічного розвитку міста (на прикладі м. Подільськ)»,

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом»,

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії економічного розвитку міста Подільськ.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку міста: поняття стратегії розвитку міста, нормативно-правові засади стратегічного планування в Україні на місцевому рівні, методичні підходи до формування стратегії розвитку міста.

Проаналізовано соціально-економічний розвиток м. Подільськ, виявлено основні тенденції розвитку, визначені сильні та слабкі сторони міста, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Запропоновано стратегію розвитку м. Подільськ, визначені стратегічні цілі соціально-економічного розвитку міста та операційні завдання, надані рекомендації щодо механізму реалізації стратегії.

**Ключеві слова:** стратегія, економічний розвиток, стратегічні цілі, завдання, пріоритети, механізм.

## ANNOTATION

Kokosh Sergey Petrovich, “Development of the Economic Development Strategy of Podolsk”,

Thesis for Master degree in specialty “Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges” under the program “Economics, Planning and Business Management”

Odessa National University of Economics

Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study is a process of developing an economic development strategy of Podolsk.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of writing a strategy for city such as the concept of the city development strategy, the legal framework of strategic planning in Ukraine at the local level, methodical approaches to the development of the city's development strategy.

Diploma contains analysis of social and economic development of Podolsk, main tendencies of development, strengths and weaknesses of the city as well as possibilities and threats of the environment.

Author proposes economic development strategy of Podolsk, the strategic goals of the city's social and economic development, operational objectives and recommendations on the mechanism of strategy implementation.

**Key words:** strategy, economic development, strategic goals, tasks, priorities, mechanism.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття стратегії розвитку міста .....	7
1.2. Нормативно-правові засади стратегічного планування в Україні ....	13
1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку міста .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПОДІЛЬСК.....</b>	<b>32</b>
2.1. Загальна характеристика міста. Основні показники розвитку господарського комплексу міста .....	32
2.2. Сучасний стан інфраструктури міста. Демографічна ситуація та ринок праці .....	40
2.3. Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози розвитку м. Подільськ .....	53
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПОДІЛЬСК.....</b>	<b>59</b>
3.1. Стратегічні та операційні цілі соціально-економічного розвитку міста .....	59
3.2. Механізми та процедури реалізації стратегії соціально-економічного розвитку м. Подільськ.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>81</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>84</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>90</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах глобалізаційних змін, що відбуваються, актуальними є пошуки моделі ефективного функціонування міста, принципів і методів управління місцевим розвитком (зокрема, щодо економічних, фінансових, соціальних, організаційних аспектів). Важливою формою реалізації зазначених аспектів місцевого розвитку є стратегічне планування, яке дає можливість впровадити ефективне управління містом як єдиним організмом та забезпечити належний рівень життя його населення. За допомогою стратегій координуються зусилля всіх господарюючих суб'єктів міста для досягнення поставлених цілей; стратегії узгоджують діючий організаційно-економічний механізм муніципального управління із змінами, що виникають під час стратегічного планування соціально-економічного розвитку міста.

Актуальність впровадження системи стратегічного планування на рівні міст пов'язана з тим, що воно є визнаним у світовій практиці методом в системі управління, який дає можливість створювати умови і використовувати потенціал місцевої територіальної громади, консолідувати зусилля влади і населення для перспективного розвитку міста. Стратегічне планування дозволяє приймати обґрунтовані рішення з урахуванням стратегічних цілей розвитку міста.

Стратегія розвитку міста є базовим програмним документом, який відображає бачення розвитку міста на перспективу, ставить стратегічні цілі, закладає принципи їх досягнення та пропонує підхід до організації й управління процесом впровадження. Вона ставить за мету досягнення економічного зростання, збільшення добробуту, підвищення конкурентоспроможності економіки міста, комфорту життя населення та реалізацію інтересів усіх секторів територіальної громади міста.

Проблеми стратегічного планування розвитку міст розглядалися в наукових роботах як зарубіжних так і українських дослідників. Серед науковців насамперед слід виділити праці таких авторів, як: Р. Кемп, Е. Д. Блейкл,

М.Портер, І.П. Данилов, Р.А. Фатхутдінов, Б.А. Чуб, А.З. Селезньова, Л.С. Шеховцева, А.В. Єрмішина, В. В. Меркушов, В. І. Відянін, Н. В. Сментина, М. В. Степанов, Ю.К. Перський, Н.Я. Калюжнова, К. Кропанцев, Н. Кухарська, А. Воротнікова, В.Н. Парахіна, К.А. Парахін та ін.

Низький рівень ефективності управління як муніципальним, так і господарським комплексом міста Подільск, непослідовність дій влади, зміни в економічній політиці держави зумовили потребу розробки стратегії економічного розвитку міста Подільск на 2017-2022 рр. з метою забезпечення належних умов життя для всіх мешканців міста та наближення стандартів життя до рівня провідних східноєвропейських міст.

*Мета роботи* – дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного планування на місцевому рівні та розробка стратегії економічного розвитку міста.

*Завдання роботи:*

- дослідити поняття стратегії економічного розвитку міста;
- означити нормативно-правові засади стратегічного планування в Україні;
- описати можливі методичні підходи до формування стратегії розвитку міста;
- виявити основні тенденції соціально-економічного розвитку міста Подільск;
- визначити сильні та слабкі сторони міста для його перспективного розвитку, можливості та загрози зовнішнього середовища;
- запропонувати пріоритети соціально-економічного розвитку міста;
- сформулювати стратегічні та операційні цілі соціально-економічного розвитку міста Подільск;
- описати механізм та процедури реалізації стратегії соціально-економічного розвитку м. Подільск.

*Предметом дослідження є* теоретичні, методологічні та прикладні аспекти стратегічного планування на місцевому рівні.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки стратегії економічного розвитку міста Подільськ.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ; теоретичною базою - положення сучасної економічної теорії, наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені проблемам стратегічного планування. У роботі застосовувались такі спеціальні методи: логічного узагальнення, порівняння, системного аналізу – для уточнення та теоретичного узагальнення, впорядкування понятійного апарату, формування висновків; розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний, індексний та порівняння (при аналізі стану та плануванні соціально-економічного розвитку міста); графічний; методи експертних оцінок, SWOT-аналіз; проектний та метод синтезу (для складання стратегічного плану); економіко-математичного моделювання – для математичної інтерпретації та аналізу моделі та інші загальноприйняті методи.

*Інформаційну базу дослідження* становлять наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з питань стратегічного планування місцевого розвитку, офіційні статистичні дані щодо соціальної та економічної ситуації у місті, нормативно-законодавчі акти зі стратегічного планування; аналітичні записки державних інститутів, матеріали Інтернет-джерел.

Стаття подана до друку в Науковий вісник Одеського національного економічного університету #10 (252).

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. Сполучною ланкою між цілями розвитку міста і існуючими проблемами виступає стратегія. Під стратегією розвитку міста необхідно розуміти систему дій та рішень органів місцевого самоврядування, представників громадськості, бізнесу стосовно вибору, розробки та реалізації стратегії, що включає в себе діяльність із визначення та досягнення запланованих цілей шляхом використання наявних та створення нових конкурентних переваг міста з метою забезпечення його сталого розвитку.

2. Нормативно-правове поле, що стосується розробки стратегії в Україні доцільно розглядати в розрізі окремих блоків: загально-методичні документи, які регламентують загальну методiku розробки стратегій; документи, за якими формуються стратегічні плани на загальнодержавному рівні; правові акти, спрямовані на розробку і реалізацію стратегій регіонального розвитку та територіальних громад; нормативні документи на регіональному рівні та на рівні місцевого самоврядування.

3. В роботі описані можливі методичні підходи до формування стратегії розвитку міста. У більш загальному вигляді розробка стратегії передбачає проходження послідовно таких трьох фаз: попередня фаза (на якій ухвалюється рішення про необхідність створення і реалізації програм розвитку, здійснюється огляд і аналіз основних проблем розвитку, визначаються потенційні цілі розвитку, можливі актори і партнери, а також ті ключові питання розвитку); стратегічна фаза (в якій остаточно визначаються цілі розвитку на певний період, їх виконавці і партнери, розробляється стратегія розвитку, визначаються завдання і результати для кожного з акторів, засоби і методи комунікації, контролю тощо); фаза реалізації (на якій реалізується певна стратегія розвитку і після закінчення якої проводиться оцінка отриманих результатів).

4. Подільськ – місто обласного підпорядкування і центр адміністративного району, крупний залізничний та автомагістральний вузол на півдні України, розміщене у північно-західній частині Одеської області, на відстані 188 км від обласного центру.

Аналіз основних показників соціально-економічного розвитку міста свідчить, що робота господарського комплексу міста супроводжувалася певними об'єктивними складнощами, властивими для загального стану національної економіки, що пов'язано з військовими подіями в зоні АТО, які програмують українську політику та економіку, негативно впливають на соціальну складову життя українців.

5. Основні показники, що характеризують економічний та соціальний розвиток міста (до відповідного періоду минулого року):

- збільшення кількості наявного населення на 103 чол.;
- зростання рівня середньомісячної заробітної плати на 18% та середнього розміру пенсійних виплат на 10%;
- зменшення рівня зареєстрованого безробіття — з 2,3% до 2%;
- зростання надходжень до міського бюджету на 22,3%;
- збільшення обсягів виробництва продукції на 72% та обсягів реалізації на 5,7%;
- зростання обсягів капітальних інвестицій на 41,8%;
- збільшення обсягу роздрібного товарообороту на 28,3%.

6. Водночас, не вирішеними залишаються ряд актуальних проблем, які перешкоджають розвитку економіки міста:

- зростання цін на енергоресурси;
- достатньо великі відсотки оподаткування;
- недостатнє фінансування цільових державних, регіональних програм;
- скорочення працівників у реальному секторі економіки.



Ці проблеми стали суттєвими для підприємств, які залишаються джерелом поповнення міського бюджету та формують загальну соціальну і економічну ситуацію в місті.

7. В роботі запропоновано пріоритети соціально-економічного розвитку міста, а саме:

Пріоритет А. Економічний розвиток громади;

Пріоритет В. Розвиток інфраструктури громади;

Пріоритет С. Створення свідомої та активної громади з високою якістю життя.

Результати SWOT-аналізу підтверджують реалістичність їх вибору.

8. У роботі описано стратегічні та оперативні цілі за трьома стратегічними напрямками розвитку м. Подільськ. У цілому стратегія включає в себе: заходи, результати та показники в розрізі 35-ти оперативних цілей. Усі цілі спрямовано на забезпечення економічного зростання міста, покращення середовища проживання мешканців, створення комфортних умов для праці та відпочинку, для досягнення максимальної ефективності соціальних інвестицій компанії щодо сталого розвитку громади.

Оперативні цілі розкриваються через такі складові: результат; показник виконання; відповідальний; виконавці; співпраця; фінансування; термін виконання.

9. Важливою складовою є планування механізму та процедур реалізації стратегії. Після затвердження стратегії міською радою вона має бути конкретизована в щорічних планах соціально-економічного розвитку, цільових та галузевих програмах розвитку. Результати її впровадження необхідно розміщувати на веб-сайті міської ради.

## Список використаних джерел

1. Крысин Л. П. Толковый словарь иностранных слов / Л. П. Крысин. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
2. Берегой Т. А. Агентство регіонального розвитку як механізм управління розвитком регіону на засадах демократичного врядування, дис. ... кандидата наук з держ. управління: 25.00.02 / Берегой Тетяна Анатоліївна. – Одеса, 2008. – 250 с.
3. Єрохін С. А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України / С. А. Єрохін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12. – С. 18.
4. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2009. – 336 с.
5. Лаврів Л. А. Оцінювання методичного забезпечення стратегічного планування в Україні / Л. А. Лаврів // Наука молода. – 2008 р. – № 9. – С. 39-42.
6. Толковый словарь / [ред. д.э.н. Осадчая И. М]. – М. : ИНФРА-М, Издательство “Весь Мир”, 2000. – 846 с.
7. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – М. : ИНФРА-М., 1999. – 479 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1999. – 520 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер.с англ. / М. Портер. – М.: Альбина Бизнес Бук, 2012. – 454 с.
10. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г.Минцберг, Д.Б.Куинн, С.Гошал; под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2011. – 688 с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы:

пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2001. – 239 с.

12. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 458 с.

13. Старовойтов М.К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы) / М.К. Старовойтов. – М.: Наука, 2001. – 312 с.

14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2009. – 699 с.

15. Уткин Э.А. Финансовое управление / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, 2007. – 207 с.

16. Туленков Н. Ключевые позиции стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104-109.

17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.

18. Берданова О. В. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

19. Козлова Л. В. Науково-методичні підходи щодо підвищення ефективності управління соціально-економічним розвитком регіону, дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.05 / Людмила Вікторівна Козлова. – Донецьк, 2013. – 218 с.

20. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території : електронний посібник / Р. Л. Брусак. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 173 с.

21. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025 [Електронний ресурс] // Львівська міська рада. – 114 с. – Режим доступу: [http://www.city-institute.org/images/stories/files/strategy\\_last.pdf](http://www.city-institute.org/images/stories/files/strategy_last.pdf).

22. Варламова Т.П. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Изд-во «Эксмо», 2008. – 816 с.

23. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах

нестабільності економіки держави / М. В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 3. - С. 109-112.

24. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком м. Луцька: проблеми та перспективи / З. В. Герасимчук, О. В. Серета // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2014. - Вип. 11. - С. 60-74.

25. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста / М. Ф. Аверкина // Економічний форум. – 2014. - №1. – С.90-93.

26. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія / Н. В. Сментина. – Одеса : Атлант, 2015. – 365 с.

27. Федяй Н. О. Правове поле стратегічного управління регіональним розвитком в Україні / Н. О. Федяй // Економіка і прогнозування. – 2012. – № 4. – С. 54-62.

28. Кизим Н. А. Практика составления и проблемы реализации стратегии развития Украины и ее регионов / Н. А. Кизим, Ш. А. Омаров. – Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 13-21.

29. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України № 1602-III від 23 березня 2000 р. // Відомості ВРУ. – 2000. – № 25. – ст.195.

30. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 504-р. від 4 жовтня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com>.

31. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України № 1186 від 16 листопада 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

32. Про державне стратегічне планування : проект Закону № 9407 від 15 листопада 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://w1.c1.rada.gov.ua>.

33. Лаврів Л. А. Стратегічне планування у системі управління національним господарством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством” / Л. А. Лаврів. – Тернопіль, 2008. – 20 с.

34. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України № 224 від 29 липня 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

35. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11 листопада 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п>.

36. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України 31.03.2016 № 79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/para#n13>.

37. Hickling A. Managing Decisions: The Strategic Choice Approach / A. Hickling. – Rugby: MANTEC Publications, 2005. – 483 с.

38. Шевцова А. О. Креативні стратегії розвитку міст: сутність поняття та підходи до його розуміння / А. О. Шевцова // Український географічний журнал. – 2014 . – № 2 . – С. 39-43.

39. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста / Н. В. Хвищун // Механізм регулювання економіки. - 2012. - № 1. - С. 175-181.

40. Стратегічне планування як інструмент місцевого розвитку :

матеріали міжнар. семінару "Майбутнє Чернігова: чи можливе залучення інвестицій та приваблення підприємств, населення і туристів до Чернігова та Чернігівського регіону?" [Андрєєва Г. П. та ін. ; редкол.: В. М. Бойко, Л. А. Чабак]. - Чернігів : Сівер. центр післядиплом. освіти, 2013. - 99 с.

41. Стратегія економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 року. - О. : ТЕС, 2013. - 79 с.

42. Програма соціально-економічного розвитку міста Подільська на 2017 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://websystem.kotovsk-city.gov.ua>

43. Про місто // Офіційний Веб-портал м. Подільськ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://websystem.kotovsk-city.gov.ua>.

44. Інвестиційний паспорт міста // Офіційний Веб-портал м. Подільськ Одеської області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kotovsk-city.gov.ua](http://www.kotovsk-city.gov.ua)

45. Харченко. К. В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: учеб. пособие. — Белгород: Обл. типография, 2009. — 304 с.

46. Хомич Л.В. Стратегія регіонального розвитку і планування території // Л.В. Хомич / Стратегічні пріоритети. - №4 (5), 2007 р. - с. 142-149.

47. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография в 4 т. / [под ред. В. И. Дубницкого, И. П. Булеева]. – Донецк : Институт экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт НАН Украины. — Т. 2. – 2011. – 532 с.

48. Чухно А. Актуальные проблемы стратегии экономического и социального развития на современном этапе / А. Чухно // Экономика Украины. – 2004. – № 4. – С.15–23.

49. Ходжаян А. О. Методологічні засади формування державної стратегії післякризового розвитку економіки України / А. О. Ходжаян // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія:

Економічні науки. – Випуск 35: У трьох частинах / Ч. 3. Т. 2 – Черкаси : ЧДТУ, 2013 .– С. 11 –16.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [навч.-метод. посіб.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

51. Журавин Д. П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии [Электронный ресурс] / Д. П. Журавин. – Режим доступа: [http:// journal.vscs.ac.ru/php/jou/28/art28\\_05.pfp](http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/28/art28_05.pfp).

52. Ускова Т. В. Управление устойчивым развитием региона : монография / Т. В. Ускова. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2009. – 355 с.