

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

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
Н. В. Сментина  
“     ” грудня 2018р.

**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 м. Чорноморськ»**

**Виконавець:**

студентка центру заочної форми навчання  
Коновальчук Аліна Олександрівна

---

*/підпис/*

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Карпов Володимир Анатолійович \_

*/підпис/*



## АНОТАЦІЯ

Коновальчук Аліна Олександрівна, «Розробка стратегії економічного розвитку м. Чорноморськ», 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 Чорноморськ.

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, основні елементи механізму її реалізації.

Проаналізовано економічний стан розвитку м. Чорноморськ, виявлено основні тенденції розвитку, визначені сильні та слабкі сторони міста, можливості та загрози зовнішнього середовища.

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

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

## ANNOTATION

Konovalchuk Alina Aleksandrovna, "Working out of the Economic Development Strategy of Chernomorsk", qualifying work for obtaining an educational master's degree in the specialty "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges" under the master's degree program "Economics, Planning and Business Management"  
Odessa National University of Economics  
Odessa, 2018

Master's qualification work consists of three sections. The object of research is the process of developing a strategy for the economic development of the city of Black Sea.

The theoretical aspects of development of the city development strategy are considered in the paper: the concept of the city development strategy, the legal and regulatory framework of strategic planning in Ukraine at the local level, methodical approaches to the development of the city's development strategy, the main elements of the mechanism for its implementation.

The economic development of the city of the Black Sea is analyzed, the main tendencies of development are identified, the strengths and weaknesses of the city, the possibilities and threats of the environment are determined.

The strategy of development of the Black Sea region is proposed, the strategic goals of the city's social and economic development, priorities, operational objectives and plans are given, recommendations on the mechanism of strategy implementation are given.

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

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття стратегії розвитку міста .....	6
1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку міста .....	11
1.3. Нормативно-правові засади стратегічного планування в Україні ...	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЧОРНОМОРСЬК.....</b>	<b>30</b>
2.1. Основні показники розвитку господарського комплексу міста.....	30
2.2. Сучасний стан інфраструктури міста. ....	41
2.3. Рівень життя та зайнятість населення .....	46
2.4. Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози розвитку м. Чорноморськ.....	63
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА.....</b>	<b>69</b>
3.1. Стратегічні та операційні цілі соціально-економічного розвитку міста .....	69
3.2. Механізми та процедури реалізації стратегії соціально-економічного розвитку м. Чорноморська.....	72
3.3. Можливі сценарії розвитку міста.....	76
3.4. Цільовими індикаторами стратегії економічного та соціального розвитку міста Чорноморська.....	79
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>84</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>87</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>93</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах, актуальними є пошуки моделі ефективного функціонування міста, принципів і методів управління місцевим розвитком (зокрема, щодо економічних, фінансових, соціальних, організаційних аспектів). Важливою формою реалізації зазначених напрямків 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.

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

Незважаючи на динамічний розвиток, в структурі економіки міста Чорноморська намітилися чітко визначені диспропорції, які неможливо виправити без певної стратегії його розвитку. При сему, стратегія розглядається як плановий документ найвищого рівня в місті, а отже, її реалізація вимагає

зосередження відповідних ресурсів. Очікується, що зусилля владних структур, громадськості, наукових кіл будуть спрямовані на успішну реалізацію передбачених стратегією пріоритетів та заходів.

*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 та її змісту;
- означити нормативно-правові засади стратегічного планування в Україні;
- виявити основні тенденції соціально-економічного розвитку міста Чорноморську;
- 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;
- описати механізм та процедури реалізації стратегії соціально-економічного розвитку міста.

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

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

*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: порівняння, системного аналізу – для уточнення та теоретичного узагальнення, впорядкування понятійного апарату, логічного узагальнення, формування

висновків; економіко-статистичний, індексний та порівняння; графічний; методи експертних оцінок, SWOT-аналіз 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.*

*Публікації та апробація результатів дослідження.* Основні положення аналітичної частини роботи викладені в статті №9 (2018) Наукового вісника ОНЕУ «Основні тенденції соціально-економічного розвитку м. Чорноморську у 2010-2017рр.».

## 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.

2. Нормативно-правове поле, що стосується розробки стратегії в Україні ще не сформована остаточно, а лише перебуває на стадії свого формування, адже залишається безліч питань, які вимагають свого законодавчого унормування.

3. Розробка стратегії передбачає проходження послідовно таких трьох фаз: ухвалення рішення про необхідність розробки плану, стратегічної фази, 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 та фази реалізації, на якій реалізується певна стратегія розвитку.

4. Чорноморськ – місто обласного підпорядкування і центр адміністративного району, крупний морський, залізничний та автомагістральний вузол на півдоні України. 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. Методом експертних оцінок базовими пріоритетами соціально-економічного розвитку міста визначено: економічний розвиток громади; розвиток інфраструктури громади; створення свідомої та активної громади з високою якістю життя. Результати СВОТ-аналізу підтверджують реалістичність їх вибору.



Підсумки SWOT-аналізу стану м. Чорноморська можна визначити в наступному:

- **Економічний стан міста** відповідає вимогам та викликам сучасності, але не в повній мірі влаштовує баченням керівництва громади та міста. Зокрема, ще не значно росте доля інноваційної продукції, ще недостатньо розвинуті туризм та індустрія гостинності. Незначні обсяги іноземних інвестицій, кількість робочих місць суттєво не зростає а надходження до місцевого бюджету суттєво не підвищилось. Транспортні проблеми сполучення за останні роки хоч і не загострилися, але поряд з тим потребує додаткової уваги автомобільне сполучення із обласним центром (мається на увазі добудова авто мосту в селі Молодіжне).

- **Екологічні ризики** існують за наявності невирішених проблем у водовідведенні та в політиці цивілізованого поводження із твердими побутовими відходами.

- **Соціальна складова** потребує невідкладних корегувань за негативних демографічних процесів, скороченні питомої ваги працездатного та кваліфікованого населення та від'їзд на більш мотивовану роботу у великі міста країни та за кордон. Є проблема якісного медичного обслуговування за принципами родинного лікування.

- **В управлінській сфері** міста належне місце повинне зайняти «SMART-city», адміністративний сервіс, що вчасно та якісно надається громадянам міста. Потребує уваги налагодження взаємозв'язків між місцевою владою, громадою та соціально відповідальним бізнесом відповідно до закону України про приватне та публічне партнерство.

Також дуже актуальним є ефективне використання переваг громад країни, що діють в умовах фінансової децентралізації.

5. Забезпечити досягнення поставленої мети неможливо без визначення в часових та просторових межах головних стратегічних складових розвитку міста. Тому дуже важливо визначити головні пріоритети розвитку міста. Після діагностування сильних та слабких сторін міста Чорноморська та врахування

макро- та мезоекономічних чинників, стає можливим визначити наступні пріоритети:

- 1) Розвиток сучасної промислової індустрії на базі ІТ- технологій і SMART–управління;
  - 2) Розвиток транспортної складової економіки;
  - 3) Підвищення ресурсоефективності та ЕКОЛОГІЗАЦІЯ;
  - 4) Розвиток туризму та індустрії гостинних послуг;
  - 5) Розвиток соціальної сфери, освіти, науки та культури.
6. Базуючись на принципах покрокової реалізації розробленої стратегії міста, є можливість досягнути її мети за три етапи:

I – 2018-2020 рр. – Збалансована стабілізація та підготовка стартапів

II – 2021-2022 рр. – Динамічний підйом інвестиційної діяльності

III – 2023-2025 рр. – Інноваційний розвиток реального сектору економіки та соціальної сфери міста.

7. Динаміка основних індикаторів соціально-економічного розвитку міста Чорноморськ представлена в додатках Б-Г. Відповідно с кожним з пріоритетів стратегії нами були розроблені індикативні показники, які повинні бути досягнуті при реалізації оптимістичного сценарію розвитку міста, їх більше 25, значення представлені в таблиці 3.2.

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.

### 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. Середа // 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. – Проблемы 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/paran13#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 Чорноморська на 2017 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cmr.gov.ua/prozora/documents/>

43. Про місто // Офіційний Веб-портал м. Чорноморська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.04868.com.ua>

44. Інвестиційний паспорт міста // Офіційний Веб-портал м. Чорноморськ Одеської області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chornomorsk.info/>

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.