

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

И. Е. Рисин, Е. А. Шаталова

Воронежский государственный университет

В статье представлены результаты компаративного анализа современной зарубежной и отечественной практики стратегического планирования городского развития, учет которых позволит улучшить организацию и технологию такого планирования в России.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Анализ накопленного в зарубежных странах опыта в области стратегического планирования социально-экономического развития городов, обобщение, систематизация и селекция его продуктивных компонентов могут способствовать совершенствованию российской практики.

Прежде всего, сфокусируем внимание на базовом (инвариантном) содержании стратегического планирования городского развития. По мнению разработчиков оно включает, прежде всего, выявление видения желаемого будущего города, выбор целей и направлений его развития, определение стратегии, обеспечивающей конкурентоспособность города как места для жизни, хозяйственной деятельности и временного пребывания, а также конкурентоспособность отдельных отраслей городской экономики и социальной сферы. Стратегия, как правило, ориентирована на повышение качества жизни в городе на основе экономического роста, который создает высококвалифицированные рабочие места, обеспечивает рост благосостояния и инвестиций и гарантирует долгосрочное финансовое благополучие города [1].

В качестве важной предпосылки, определяющей переход к стратегическому планированию, позиционируется децентрализация процесса подготовки и принятия решений по социально-экономическому развитию территории.

Реализация принципа «делегирование полномочий», например, в США находит отражение в концепции местной общины и связывается с разработкой стратегических планов ее развития, включающих:

— оценку хозяйственной емкости и допустимой антропогенной нагрузки на природную среду территории, занимаемой местным сообществом;

— определение потребностей общины и доступности экономических, природных и человеческих ресурсов для их обеспечения;

— совершенствование системы местного самоуправления и внедрение в нее принципов устойчивого развития;

— вовлечение жителей общины в принятие решений по ключевым вопросам муниципального развития [2].

Аналогичный подход прослеживается и в практике европейских стран. Так, в Великобритании одним из ключевых принципов территориального развития является императив, согласно которому экономическое оживление лучше всего обеспечить посредством локального развития, нежели экзогенного перераспределения деятельности и ресурсов. Отсюда — необходимость приближения политики к местным центрам принятия решений [3].

Заслуживает внимания принцип, определяющий необходимость профессионализации деятельности по стратегическому планированию и местному экономическому развитию. Его практическая апробация осуществляется посредством создания структур, концентрирующих высококвалифицированные кадры, непосредственно участвующие в обосновании направлений и механизмов территориального развития.

Так, в Канаде функционируют специально созданные профессиональные ассоциации специалистов по экономическому развитию, члены которых привлекаются к деятельности по укреплению и диверсификации местной экономики. Свыше 30 лет назад создана Программа экономического развития Университета Ватерлоо, как структура для подготовки специалистов по экономическому развитию канадских муниципалитетов [4].

В США органы исполнительной власти на уровне городов имеют специальные комиссии или агентства по экономическому развитию, отвечающие за подготовку целевых программ, предусматривающих повышение качества жизни населения, усиление конкурентных позиций территории. Главная их цель — способствовать развитию в конкретном территориальном образовании бизнеса, росту производства перспективных товаров и услуг, созданию рабочих мест. Они активно занимаются работой по совершенствованию ресурсного потенциала районов и поселений [5].

Во Франции такой принцип реализован при организации межкоммунального сотрудничества. Для того, чтобы лучше выполнять функции, возложенные на коммуны, они образуют публично-правовые межкоммунальные объединения, одной из задач которых становится разработка проектов в сфере экономического развития [6].

Принципиально значимым для стратегического планирования является понятие стейкхолдера — человека или организации, чьи интересы существенно связаны с данным городом и чьи ресурсы позволяют существенно влиять на его развитие. Заметим, что стейкхолдеры представлены не только внутренними группами участников, но и внешними (относительно данного местного сообщества) организациями [7]. Учет мнений широкого и разнообразного круга стейкхолдеров — важный принцип разработки стратегических планов. Исследователи обоснованно отмечают, что если стейкхолдеры вовлечены в цикл стратегического планирования на его ранних стадиях, то велика вероятность поддержки ими ключевых проектов стратегического плана. Важно также их участие в оценке современного состояния внешней среды и в выборе реалистичных стратегических проектов [8].

Логичным выглядит тезис, что в стратегическом планировании муниципального развития важен не только результат — стратегический план как итоговый документ, но и процесс его разработки и обновления, обеспечивающие аккумуляцию знаний, выявление идей и инициатив, достижение общественного согласия [9].

Полагаем, что такой императив должен иметь более жесткую версию: не только учет интересов разных групп стейкхолдеров, но и их согласование, балансирование интересов, отражаемое, как в целевой функции стратегических планов, так и в применяемых формах и методах их осуществления.

Учитывая, что город включен в качестве подсистемы в региональную, национальную, мировую

социально-экономическую системы, каждая из которых имеет несколько групп влияния на городское развитие, состав стейкхолдеров отличается высоким разнообразием. Он включает, в частности, федеральные и региональные власти, крупный частный бизнес, имеющий производства на данной территории, или рассматривающий ее в качестве рынка сбыта, партии, другие общественные организации и др.

Один из ключевых принципов разработки и реализации стратегических планов — партнерства между разными уровнями управления, частным и общественным секторами, различными видами бизнеса, социальными и профессиональными группами, муниципалитетами. Он находит отражение, в том числе, в интеграции стратегий, разрабатываемых на каждом уровне власти (муниципалитет, провинция, центральное правительство). Обращает на себя внимание существо подхода, впервые апробированного в Голландии и широко используемого в странах Западной Европы, важная отличительная черта которого подхода («подход РОМ¹») — внедрение системы планирования по принципу «снизу-вверх» («bottom-up»).

Важная черта «подхода РОМ» — вовлечение в решение проблем на основе диалога сторон, представляющих разные уровни власти. Основная идея подхода — это то, что участвующие стороны достигают выгодных для себя решений на основе консенсуса [10]. Несмотря на то, что планирование территориального развития было инициировано центральным правительством, оно осуществляет лишь общую координацию и финансирование, в то время как реально управляют проектами региональные и муниципальные власти.

Полный цикл «подхода РОМ» состоит из трех основных фаз: начальной, фазы планирования и фазы осуществления проекта. На начальной выявляются проблемы, а также намечаются пути их решения. Обязательное условие — согласие всех сторон на участие в решении проблемы. Предварительное согласие дает возможность более детально обсудить программу действий, а также определить методы решения проблемы.

Предварительная фаза заканчивается подписанием соглашения, которое знаменует начало фазы планирования. План действий составляется с участием всех заинтересованных сторон. Как правило, этому предшествует проведение исследования, продолжительность которого варьируется в зави-

¹ «РОМ» — голландская аббревиатура, означающая территориальное планирование на особых территориях.

симости от сложности проекта. После одобрения плана стороны подписывают заключительное соглашение, которое наряду с другими соглашениями формирует пакет документов, направляемый на утверждение в парламент, ассамблею провинции, а также муниципалитет. В рассмотрении проекта принимают участие не только чиновники, но и представители различных целевых групп (промышленности, сельского хозяйства, транспорта и др.), а также общественность. После окончательных согласований проект переходит в заключительную фазу реализации [11].

Важный принцип — обеспечение активной позиции жителей муниципального образования, их непосредственного участия в разработке стратегии развития города. Апробировано множество инструментов, обеспечивающих вовлечение общественности в стратегическое планирование. В их числе: опрос жителей для определения современных ценностей и видения города в долгосрочной перспективе; проведение муниципалитетом семинаров с целью обсуждения и реагирования на результаты проведенного опроса; разработка и поддержание специального интерактивного веб-сайта для распространения информации о процессе стратегического планирования и общения с жителями через этот сайт; тематические дискуссии в режиме он-лайн; общение с мэром, членами городского совета в Интернете (чат); общественные презентации стратегии и программ ее реализации и др.

Вызывает интерес опыт Бирменгема, где в качестве основных инструментов вовлечения жителей города в процесс разработки стратегии развития используют регулярные опросы общественного мнения и постоянно работающую Гражданскую группу, в состав которой входит тысяча жителей, избранных по репрезентативной выборке. Городской совет проводит ежегодные исследования общественного мнения. Основные темы опросов следующие:

- общее восприятие жителями города, т.е. имидж города, улучшается или ухудшается;
- использование услуг городского совета, их важность и качество;
- сколько людей контактирует с советом и каким образом;
- каковы приоритеты граждан в бюджетных расходах [12].

Центральным в выработке стратегии является выбор целей. В целях верхнего уровня нет существенных различий. Главной целью, как правило, становится повышение качества жизни в городе на

основе экономического роста. Различия появляются тогда, когда речь идет о конкретных задачах более низкого уровня «дерева целей». Кроме того, почти каждый город формулирует свою специфичную цель, например:

- быть «открытым городом», международным городом и городом культуры (Амстердам);
- стать «столицей информации ЕС» и «центром транспортных перевозок ЕС» (Кельн);
- развиваться в качестве центра технологических инноваций (Манчестер) [13].

Различие городов по положению, месту, занимаемому ими в региональной и национальной системах, другие важные условия и факторы обуславливают разнообразие принятых и реализуемых стратегий. В то же время существует и инвариантный состав стратегических направлений, который включает: распространение передовых технологий и знаний; улучшение делового климата; стимулирование инвестиций; формирование и развитие конкурентоспособных кластеров; содействие отраслям с высоким инновационным потенциалом; развитие инфраструктуры города на инновационной основе; развитие туризма; поддержка занятости и роста квалификации; поддержка малых и средних предприятий; поддержка основания новых предприятий; региональное сотрудничество; международное сотрудничество и др.

Уникальная роль в экономическом развитии территорий отводится в стратегических планах предпринимательству. Особый акцент делается на улучшение уровня его конкурентоспособности, прежде всего, в области передовых технологий, биотехнологии, информационных технологий и телекоммуникаций. Заметен постоянно усиливающийся акцент на поддержку инновационной составляющей бизнеса.

В стратегических планах развития крупных городов особое место занимает университет, в позиционировании вклада которого в местное развитие фокусируется внимание на широком спектре выгод, которые могут быть получены от деятельности университета: создание новой интеллектуальной собственности; ее коммерциализация; подготовка кадров; привлечение и удержание молодежи; экономический вклад; инфраструктурное обеспечение [14]. Продуктивным моментом стратегии территориального развития стало выдвижение в качестве ее ключевого направления расширения форм взаимодействия бизнеса и университетов (научные парки, агентства по передаче технологий и др.) [15].

Следует обратить внимание также на усиление внешнеэкономического аспекта в планировании развития крупных городов. В основе этого процесса — глобализация экономики, проявляющаяся в интернационализации экономических связей. Она сопровождается высокими темпами роста прямых иностранных инвестиций, намного превосходящими темпы роста мировой торговли. Инвестиции играют ключевую роль в трансфере технологий, промышленной реструктуризации, образовании глобальных предприятий.

Актуализация внешнеэкономического аспекта обусловила применение инструментария международного маркетинга при разработке программных документов территориального развития.

Переход большинства развитых стран к разработке и реализации национальных стратегий устойчивого развития актуализировал проблему сохранения высокого качества окружающей среды. Ввод экологического компонента в целевую функцию планов социально-экономического развития территорий сопряжен с обновлением состава индикаторов, используемых в планировании и мониторинге.

Так, в США в совокупность показателей, применяемых в планировании и контроле и отражающих качество жизни населения, включены: квалификация в возрасте 19 лет; продолжительность здоровой жизни; дома, непригодные для жизни; выбросы парниковых газов; дни со средним и высоким уровнем загрязнения воздуха; реки хорошего и высокого качества; популяции диких птиц; новые дома, построенные на освоенных землях; количество производимых и перерабатываемых отходов [16].

Апробированы две организационные формы управления процессами реализации стратегических планов. В первом случае эту функцию выполняет структурное подразделение муниципалитета, во втором — специально созданная вне муниципалитета организация, основанная на принципах частно-общественного партнерства. Существует ряд преимуществ такой организации (ее именуют «корпорацией экономического развития»): во-первых, достижение целей местного развития обеспечивается не только муниципальным финансированием, но и привлекаемыми средствами бизнеса, домохозяйств; во-вторых, ее горизонтальная структура позволяет быстро принимать решения; в-третьих, эта организация действует в привычной для бизнеса деловой среде, в рамках культуры, сориентированной на клиента [17].

Успешная реализация стратегического плана предполагает:

- выработку системы измерений развития города;
- внедрение системы ежегодного мониторинга результатов достижения стратегических целей;
- разработку системы бюджетирования;
- обеспечение корреспонденции структуры ежегодного отчета муниципалитета с целями и направлениями стратегического развития [18].

Состав основных индикаторов, используемых в мониторинге развития городов, включает:

- уровень занятости;
- количество новых возможностей трудоустройства;
- условия труда;
- доходы, в том числе, заработная плата;
- имущественная дифференциация;
- увеличение налогооблагаемой базы;
- удержание развитых компаний и высокообразованных работников;
- усиление кооперации предприятий;
- ослабление «экологических следов»;
- свобода доступа к информации об исследованиях и технологиях;
- практика бизнес-использования Интернета;
- научно-исследовательские инвестиции и деятельность;
- количество исследователей и учреждений;
- патентная деятельность;
- вновь созданные предприятия;
- количество товарной продукции и услуг;
- растущее импортозамещение;
- увеличение рекреационного и делового туризма;
- уменьшение загрязнения воды;
- улучшение качества грунтовых и поверхностных вод;
- повышение доступности органов здравоохранения;
- увеличение иностранных инвестиций;
- финансирование искусства и культуры;
- оценка, высказываемая жителями города, деловыми кругами, СМИ [19].

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Анализ эмпирического материала, отражающего современный опыт управления социально-экономическим развитием муниципальных образований в России позволяет сделать вывод, что в той или иной форме разработка стратегий ведется во

многих российских городах — не только крупных, но и средних и малых. Реализуя процессы стратегического планирования наиболее активные российские города осознают, что новые элементы стратегического управления способны обеспечить движение вперед в условиях несовершенных пока механизмов осуществления власти на всех уровнях и повсеместной нехватки ресурсов.

Цели городского стратегического планирования в различных городах во многом совпадают. Однако, подход к организации процесса разработки стратегических планов может быть различным.

Санкт-Петербург, завершив 1 декабря 1997 года разработку Стратегического плана, стал первым городом в России, сумевшим создать подобный документ. Стратегический план Санкт-Петербурга отличается как от других видов планов, так и от стратегических планов западных городов [20].

Разработка стратегического плана продолжалась с октября 1996 года по декабрь 1997 года и проходила максимально открыто, с широким освещением в СМИ, привлечением общественности, проведением общегородских конференций. Специально созданное на базе Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» (МЦСЭИ) проектное бюро привлекло к работе ведущих специалистов, политиков, руководителей предприятий, которые проанализировали тенденции развития, сформулировали представление о приоритетных направлениях и предложили конкретные позиции стратегического плана.

Была создана система органов стратегического планирования, которая включала Генеральный Совет и Исполнительный комитет Стратегического плана, Экспертный Совет и методический семинар, тематические комиссии, проектное бюро. Стержнем оргструктуры стали тематические комиссии, обеспечившие разработку отдельных частных стратегий. Эти комиссии объединили около 450 человек — чиновников городской Администрации, представителей крупных фирм, ассоциаций и общественных организаций. Комиссии занимались как анализом проблем, так и постановкой целей и формулированием задач и мер по их достижению. В ходе разработки плана проходило широкое профессиональное и общественное обсуждение. Стратегический план был принят Генеральным Советом стратегического плана, члены которого подписали Декларацию о дальнейшем участии в реализации Стратегического плана.

Характерные черты стратегического плана Санкт-Петербурга:

- нацеленность на ключевые направления развития города,
- партнерство при разработке и реализации плана,
- сочетание долгосрочного видения и конкретности немедленных действий,
- постоянство работы над планом.

Несколько иным был процесс стратегического планирования развития Новосибирска. Приступая к разработке стратегического плана города, разработчики столкнулись с альтернативой: либо по примеру Санкт-Петербурга сразу приступить к разработке детального стратегического плана, либо сначала концептуально спроектировать перспективы развития города. В первом случае получался общий выигрыш во времени, второй — давал возможность более фундаментально рассмотреть проблемы Новосибирска и возможности их решения [21].

В результате обсуждений был избран второй вариант. Чтобы системно подойти к проблеме, был изучен опыт крупнейших городов России и других стран, выполнен анализ тенденций развития Новосибирска, просчитаны варианты развития с помощью специально разработанных имитационных моделей. За основу организационных механизмов реализации концепции была принята система управления, названная «маркетинг города» (новый управленческий процесс, вызванный возрастающей конкуренцией между городами по привлечению инвестиций).

Основным результатом концептуального проектирования явилось определение главных ориентиров социально-экономического развития города, позволяющих создать условия для улучшения качества жизни населения. Эти ориентиры включают одновременное движение по трем основным траекториям: развитие города по инерции, когда будут сохраняться сложившиеся в последние годы тенденции в главных секторах экономики города; ускоренное развитие в направлении значительного усиления его функций как промышленно-транспортного центра; ускоренное развитие Новосибирска в направлении усиления функций сервисного города.

В работе над стратегическим планом органы власти и управления города широко использовали научный потенциал академического городка.

Разработка стратегического плана в г. Сургуте привлекает внимание по следующим моментам:

— ключевыми структурами управления города были подготовлены аналитические материалы, содержащие анализ позитивных и негативных тенденций развития в определенных секторах: инвестиции и финансовая политика, здравоохранение, наука, культура и молодежная политика, материалы торгово-промышленной палаты и др.;

— был подготовлен и проведен научно-практический семинар «Анализ стартовых условий для стратегического развития г. Сургута в начале XXI века», в котором приняли участие представители городской администрации, предприятий, Сургутского университета, населения и общественных организаций города;

— важнейшей работой на первом этапе разработки стратегического плана развития Сургута явился анкетный опрос, который проводился с целью получения информации об отношении жителей к различным составляющим качества жизни города, перспективах его развития, необходимости разработки Стратегического плана и целевых направлений развития города;

— в подходе к разработке стратегического плана был использован метод развитого «дерева целей», включающего миссию города, 10 стратегических целей, 59 частных целей развития города. Было предусмотрено, что на завершающем этапе «дерево целей» должно получить количественную оценку и быть увязано с конкретными стратегическими проектами и целевыми программами [22].

Особенностью Сургута является высокий уровень доходов и большая доля молодого и активного населения. Поэтому в стратегии развития предусматривается опережающее развитие «высококачественных услуг» (выше среднероссийского уровня) для жителей города, а также создание условий для роста творческого потенциала и возможностей самовыражения молодежи.

Отличительная черта подхода Нижнего Новгорода к стратегическому планированию состоит в конкурсном характере разработки вариантов стратегического плана, что обеспечило высокое качество материалов. Администрация Нижнего Новгорода, выступив инициатором деятельности по разработке стратегии социально-экономического развития города, решила привлечь научные организации [23]. На первом этапе был организован конкурс среди научных институтов и организаций города. В результате два института, независимо друг от друга разработали варианты стратегии развития. Дальнейшая работа над проектом пред-

полагала объединить положительные моменты предложенных вариантов, учет предложений и рекомендаций экспертной группы.

В Ярославле работы над подготовкой документов в области стратегического развития и городского маркетинга начались со стартового научно-практического семинара, подготовленного мэрией в рамках международной программы Евроград-XXI. В рамках семинара был проведен экспертный опрос с целью определения приоритетов формирования концепции развития города [24].

Как видно из рассмотренных примеров, подход к организации процесса разработки стратегии развития в каждом городе имеет специфику, которая определяется местными условиями, наличием кадров соответствующей квалификации, материальными ресурсами.

Определение целей развития города, постановка проблемы, поиск индивидуального пути развития находят отражение в содержании стратегических планов городов.

При анализе внутренних и внешних условий развития успешно используются элементы комплексного стартового анализа (КСА). Разделение проблем общероссийского и местного масштабов, постановка акцента на возможностях местного самоуправления в решении поставленных задач проведены в Новосибирске и Сургуте, детальное сравнение потенциальных возможностей города с другими городами — в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Сургуте.

Положительной чертой всех предложенных планов является четко сформулированная система целей развития города, с выделением специфики, присущей конкретной территории. Показателен пример Санкт-Петербурга, где кроме универсальной для большинства городов главной цели (миссии города) — стабильное улучшение качества жизни населения, — выделена специфичная главная цель, характерная именно для Санкт-Петербурга: формирование Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального города, обеспечивающего высокое качество среды жизнедеятельности и производства.

Выдвижение целей стратегического развития и формирование идей для включения в стратегический план во многих городах проходит с привлечением широкого круга субъектов развития города, важной чертой является привлечение населения, побуждение его к проявлению гражданской активности.

Создание механизма общественного партнерства особой строкой выделено в стратегическом плане г. Ижевска, в котором накоплен значительный опыт привлечения жителей к управлению городом. Механизм общественного партнерства способствует эффективному управлению городским сообществом на основе учета интересов и конструктивного диалога между органами городского самоуправления, государственной власти, населением и деловыми кругами города. Понимая важность разработки стратегии развития, администрация Ижевска разработала проект «Развитие демократии. Привлечение жителей Ижевска к управлению городом», на реализацию которого получен специальный грант ЕС.

В плане привлечения инвестиций можно отметить Ярославль, где были выделены основные «точки роста», то есть секторы экономики, которые могут обеспечить прогресс развития города в целом: туризм, высокотехнологичные производства, сфера услуг. В городе ведется разработка концепции долгосрочной программы маркетинга.

В концепции социально-экономического развития Новосибирска определены механизмы мобилизации потенциала доходов города, направления их на нужды долгосрочного развития, намечены приоритеты инвестиционной политики, а также выделены потенциальные источники инвестиций.

На этапе формирования программ особенно важно обеспечить сопряжения проекта с существующим Генпланом города. Механизм такой связи детально проработан в Санкт-Петербурге, Новосибирске и Ижевске.

К негативным моментам, присущим практически всем стратегическим планам, разрабатываемым в городах РФ, можно отнести отсутствие оценки ресурсов, необходимых для выполнения программных мероприятий, расчета минимально требуемых ресурсов. Следует, однако, заметить, что ряд городов при разработке стратегии руководствовались уже разработанными целевыми программами, в которых в большей или меньшей степени просчитаны и учтены требуемые ресурсы.

В ряде случаев недостатком является отсутствие перечня законодательных и иных нормативных актов, необходимых для выполнения программных мероприятий. Из рассмотренных программ правовое обеспечение хорошо разработано в Нижнем Новгороде: выделено как особый подраздел в содержании стратегического плана.

При отборе идей и мероприятий редко применяются современные экономико-математические

методы расчета. Поэтому стратегическим планам в большей степени присущ концептуальный характер.

Заметим, наконец, что в предложенной в ряде городов системе стратегического планирования не оказалось мониторинга, который призван обеспечить контроль выполнения плана, возможность его обновления и непрерывность процесса планирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта / Под ред. Дж. Бэйтера, Б. С. Жихаревича, Н. А. Лебедевой. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2004. — С. 16, 18, 24.
2. Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России. — М.: КМК, 2002. — С. 91—92.
3. Экономические аспекты региональной политики в странах Европы: опыт для России. — М.: ИНИОН РАН, 1996. — С. 19—20.
4. *Сулян В.Б.* Американская экономика: новые реальности и приоритеты XXI века / В. Б. Сулян. — М.: Анкил, 2001. — С. 138.
5. Местное самоуправление во Франции / Посольство Франции в России. — М.: Сканрус. — С. 6—7.
6. *Bryson I.* Strategic planning for public and non-profit organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. — P 4.
7. *Сизонс М.* Управление стратегическим планированием / М. Сизонс // Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. — Указ. работа. — С. 31.
8. *Жихаревич Б.С.* Территориальное стратегическое планирование: основные понятия / Б. С. Жихаревич // Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. — Указ. работа. — С. 20.
9. Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России. — Указ. Работа. — С. 161—163.
10. *Hoefsloot A.M., Berg L.M.* Successful examples of participatory region planning at the meso-level. — 1992. — 131 p.
11. *Смит Т.* Опросы и консультации в управлении городом / Т. Смит // Муниципальная власть. — 2005. — № 2. — С. 73—83.
12. *Лимонов Л.Э.* Крупный город: регулирование территориального развития и инвестиционные стратегии / Л. Э. Лимонов. — СПб.: Наука, 2004. — 270 с.
13. *Эмерсон Д.* Университет как фактор местного экономического развития / Д. Эмерсон // Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. — Указ. работа. — С. 138.
14. *Чарльз Д., Конвэй Ч.* / <http://www.ncl.ac.uk/curds>.

15. Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России. — Указ. работа. С. 161—163.

16. *Кэш Д.* Организация для поддержки экономического развития / Д. Кэш, С. Моррис // Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. — Указ. работа. — С. 52.

17. www.city.markham.on.ca.

18. www.ottava2020.com.

19. *Жихаревич Б.С.* Организация разработки и реализации Стратегического плана Санкт-Петербурга / Б. С. Жихаревич, Л. И. Лимонов // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. — 1999. — № 2. — С. 19—26; *Карелина И.А.* Стратегический план Санкт-Петербурга // Экономика, политика, инвестиции. — 1998. — № 1. — С. 41.

20. Концепция социально-экономического развития Новосибирска в первые десятилетия XXI века. — Но-

восибирск: Новосибирский институт информатики и регионального управления. — 2000. — С. 457—649.

21. *Сидоров А.Л.* Стратегический план развития Сургута / А. Л. Сидоров // Евроград. — 2000. — № 12. — С. 19—22.

22. *Сидоров А.Л.* Стратегический план развития Сургута / А. Л. Сидоров // Евроград. — 2000. — № 12. — С. 19—22.

23. *Гринчель Б.М.* Городское стратегическое планирование: опыт Нижнего Новгорода / Б. М. Гринчель, Е. О. Смирнова // Евроград. — 1998. — № 10. — С. 42.

24. *Жихаревич Б.С.* Стартовый этап работ по стратегическому планированию и маркетингу в Ярославле / Б. С. Жихаревич, Л. И. Лимонов // Опыт разработки стратегий развития в российских городах. — СПб.: Институт Евроград. — 2000. — 78 с.