

Анна Подп'ятнікова

здобувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування
ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Встановлено, що основною місією держави є досягнення високого рівня соціального розвитку, за якого забезпечуються необхідні умови життєдіяльності громадян України на рівні передових країн світу. Показано, що вирішити дане завдання зможе ефективна реалізація транзитного потенціалу. Обґрунтована необхідність застосування стратегічного управління, що буде враховувати при створенні сприятливих умов для розвитку транзитних перевезень фінансові та не фінансові показники.

Автором з'ясовано, що на розвиток транзитного потенціалу впливають внутрішні процеси (правове, організаційно-економічне забезпечення, стан державного регулювання, транспортно-логістичної інфраструктури), взаємодія учасників транзитних відносин, фінансова складова та розвиток і навчання персоналу. Обґрунтована необхідність розроблення та прийняття Стратегії розвитку транзитного потенціалу України.

Ключові слова: стратегічне планування, транзитний потенціал, механізми, фінансова складова, стратегія.

Anna Podpyatnikova

THE DEVELOPMENT STRATEGY OF FREIGHT TRANSPORTATION IN UKRAINE

It is determined that the main mission of the state is to achieve a high level of social development, which provides the necessary conditions for the life activities of the citizens of Ukraine at the level of advanced world countries. It is shown that effective implementation of the transit potential can solve this task. It is grounded the necessity to use the strategic management, which during the creation of favorable conditions for the development of transit traffic will take into account financial and non-financial indicators. The author found out that the internal processes (legal, organizational and economic support, the state of the government control, transport and logistics infrastructure), interaction of participants of transit relations, the financial component and the development and training of personnel influence the development of the transit potential. It is grounded the necessity to develop and adopt the Development Strategy of transit potential of Ukraine.

Keywords: strategic planning, transit potential, mechanisms, the financial component, the strategy.

Анна Подпятникова

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК В УКРАИНЕ

Установлено, что основной миссией государства является достижение высокого уровня социального развития, при котором обеспечиваются необходимые условия жизнедеятельности граждан Украины на уровне передовых стран мира. Показано, что решить данное задание сможет эффективная реализация транзитного потенциала. Обоснована необходимость применения стратегического управления, которое будет учитывать при создании благоприятствующих условий для развития транзитных перевозок финансовые и не финансовые показатели.

Автором обосновано, что на развитие транзитного потенциала влияют внутренние процессы (правовое, организационно-экономическое обеспечение, состояние государственного регулирования, транспортно-логистической инфраструктуры), взаимодействие участников транзитных отношений, финансовая составляющая и развитие персонала. Обоснована необходимость разработки и принятия Стратегии развития транзитного потенциала.

Ключевые слова: стратегическое планирование, транзитный потенциал, механизм, финансовая составляющая, стратегия.

✦ Характерною рисою XXI століття є прискорений розвиток інформаційних технологій, науки та техніки, що обумовлюють потребу постійного удосконалення механізмів державного регулювання розвитку різних сфер, що дозволяють швидко адаптуватися до сучасних умов. Україна має враховувати новітні тенденції при створенні умов для розвитку транзитного потенціалу, щоб не опинитися осторонь суспільного прогресу.

Обсяги торгівлі між Європою та Азією щорічно нарощуються. Світова спільнота з другої половини XX століття активно напрацьовує механізми удосконалення умов здійснення міжнародної торгівлі. Територією України проходять чотири з дев'яти міжнародних транспортних коридорів, які створюють передумови для розвитку транзитних перевезень. Ефективне використання транзитного потенціалу України може забезпечити реалізацію місії держави за рахунок зростання надходжень до державного бюджету та зменшення зовнішніх боргів.

✦ Відомі фахівці в галузі управління – І. Ансофф [2], М. Мескон [10], Ф. Хедоурі [10], М. Армстронг [3], О. Віханський [4], С. Каплан [6], П. Нортон [6] та інші відстоюють думку необхідності застосування стратегії для забезпечення довгострокового зростання обсягів транзитних перевезень.

Питанню розробки та реалізації стратегій з метою удосконалення діяльності державних органів та держави в цілому присвячені роботи Ю. Шарова (муніципальний менеджмент) [14], В. Мартиненко (сфера охорони здоров'я) [9], С. Хаджирадевої (підготовка державних службовців) [13]. Зокрема, Н. Ткаченко [12] акцентує увагу на необхідності розробки стратегії для розвитку транзитного потенціалу.

Отже, реалізація транзитного потенціалу залежить від багатьох чинників, що обумовлює необхідність застосування системного підходу для розвитку транзитного потенціалу України.

Метою статті є визначення та розроблення напрямів планування розвитку транзитного потенціалу.

Функціонування будь-якої організації здійснюється на основі керівної ідеї. Так, і розвиток держави передбачає наявність чітко визначеної місії на державному рівні. На офіційному рівні місія України залишається невизначеною. Проте, В. Бакуменко, досліджуючи питання «місія держави», визначає її завдання: забезпечення незалежності та суверенітету; створення демократичної, правової держави, в якій панує закон; досягнення високого рівня соціального розвитку, за якого забезпечуються необхідні умови життєдіяльності громадян України на рівні передових країн світу [5, с. 439].

Реалізувати останню мету можливо лише при створенні сприятливих умов для розвитку перспективних сфер в Україні, які в довгостроковій перспективі забезпечили б надходження до державного бюджету. Як наслідок, підвищиться матеріальне благополуччя держави та її громадян. Таким пріоритетним напрямом є сфера транзитних перевезень, оскільки створення сприятливих умов для розвитку транзитного потенціалу може не тільки наповнювати державний бюджет, забезпечувати новими робочими місцями, але також підвищувати міжнародний імідж, а також надалі створюватиме всі передумови для розвитку туристичного потенціалу.

На розвиток транзитного потенціалу впливають зовнішнє та внутрішнє середовища. Зовнішнє середовище – це територія, що знаходиться за межами держави України, що представлено міжнародними організаціями, політико-економічними політиками сусідніх держав. У держави менше можливості управляти подіями за її межами, оскільки в світі відбувається процеси, на які можуть впливати й інші держави, організації. Внутрішнє середовище – це все те, що знаходиться в межах даної державної території. Воно пов'язане з умовами здійснення транзиту територією України. Це стан транспортної інфраструктури, розвиток логістики, державного управління цією сферою тощо.

Розвиток транзитного потенціалу – це дуже складний і взаємопов'язаний процес. Він включає в себе багато різних аспектів (транспортну складову, інвестування, логістику, безпеку перевезень, придорожній сервіс, стан навколишнього середовища, державне управління, зовнішні відносини з представниками урядів інших країн тощо). При цьому бездіяльність однієї з вищеперерахованих складових може призвести до неефективної його реалізації. Все це вимагає створення умов для збалансованого розвитку кожної складової.

Складність процесів, пов'язаних з розвитком транзитного потенціалу, обумовлює необхідність застосування стратегічного управління. Завдання стратегічного управління полягає в створенні необхідних умов для сприяння збільшенню обсягів транзитних перевезень. На науковому рівні стратегічне управління розглядається як процес планування і реалізації стратегії, що координується вищим керівництвом.

Тільки використання стратегії зможе збалансувати фінансові ресурси та дозволити використовувати активи держави (конкурентні переваги, розвиток і навчання персоналу, клієнтські питання) в контексті реалізації транзитного потенціалу, які не вимірюються прибутком, але важливі для довгострокової перспективи. Стратегія дозволяє вирішити дві проблеми: збалансувати історичну точність фінансових даних факторами майбутніх результатів діяльності. Вона є системним підходом, забезпечуючи державі збалансованість та загальний напрямок зростання [2, с. 29]. Стратегія представляє со-

бою концепцію дій для досягнення цілей організації, яка постійно коригується і вдосконалюється з урахуванням нової інформації [8, с. 13].

У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні Стратегії розвитку транзитного потенціалу, що має систематично переглядатися у зв'язку з новою інформацією про поточний стан справ держави та динамічним розвитком зовнішнього середовища. Необхідність її затвердження обумовлена тим, що стратегія є довгостроковим якісно визначеним напрямом розвитку організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що призводить до вироблення її цілей [4, с. 44]. Для вдалої реалізації транзитного потенціалу бажано застосовувати стратегічне управління, що має бути спрямованим на те, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими організаціями домагатися підтримки балансу між внутрішнім і зовнішнім середовищами, а отже, забезпечувати сталий розвиток держави в даній сфері.

Важливою складовою розвитку транзитних перевезень є фінансові показники. При орієнтації держави на короткостроковий прибуток відбувається економія на розвитку транспортної інфраструктури (як приклад, реалізація Програми розвитку міжнародних транспортних коридорів), підготовці, стажуванні та підвищенні кваліфікації співробітників, інвестуванні в нові проекти. Тому діяльність у напрямку розвитку транзитних перевезень не повинна тільки орієнтуватися на прибуток, оскільки відбувається економія на довгострокових проектах, реалізація яких у майбутньому забезпечить підвищення сервісу та розширенню переліку послуг.

Фінансові показники відображають інформацію про виконану роботу, що може призвести до окремого аналізу функціональних областей. Довгострокові заходи, які в перспективі можуть створити вартість, можуть бути не виконаними через концентрацію уваги на короткострокових фінансових результатах. Співробітники нижніх рівнів організації не керуються у своїх повсякденних діях більшістю загальних фінансових показників.

У загальному вигляді напрямок розвитку організації має визначатися не заходами фінансового контролю, а стратегією. Дане питання можна вирішити за допомогою стратегічного управління, що здатне подолати залежність від фінансових показників. Проте, від фінансових результатів діяльності не слід відмовлятися, оскільки вони надають інформацію про те, як виконується стратегія (минулі результати). Фінансова звітність залишається важливим інструментом для організації, оскільки визначає, чи призводять заходи з підвищення задоволеності клієнтів і підвищенню якості забезпечення своєчасної доставки до поліпшення фінансових результатів [11, с. 113]. Не дивлячись на наявні недоліки фінансових показників, без них діяльність системи буде неповною [6, с. 7], ось чому вони є важливою складовою успіху реалізації транзитного потенціалу. Інформацію про стан реалізації транзитного потенціалу здебільшого можна знайти на сайтах Міністерства інфраструктури, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, щорічних звітах міжнародних організацій.

Так, Україна має всі передумови для розвитку транзитного потенціалу (вигідне географічне положення і розгалужену транспортну мережу), проте він сьогодні використовується не повною мірою. Згідно зі світовими тенденціями, недостатньо мати переваги, їх потрібно розвивати, у тому числі за рахунок розробки стандартів надання послуг та мережі супутнього сервісу.

Держава у сфері транзиту має надавати таку послугу, яка буде задовольняти потреби перевізників, експеди-

торів, вантажовідправників і вантажоодержувачів. Вона повинна бути вигідніше, ніж подібний сервіс держав-сусідів, що за неї будуть бажати платити. Отже, держава може успішно розвивати транзитні перевезення за умови розвитку конкурентних переваг. Неодмінною умовою для розвитку транзитних перевезень є наявність високої якості надаваних послуг. Конкурентною перевагою буде безпосередньо цінність самої послуги, що спонукає до здійснення транзитних перевезень територією України.

Дослідження питання створення та розвитку конкурентних переваг вимагає виконання аналізу світових учасників транзитних відносин. Перша група учасників – це наша держава, в особі державних органів та підприємств, які організаційно забезпечують процес здійснення транзиту. Друга група учасників – це вантажовідправники, вантажоодержувачі й перевізники-нерезиденти, які можуть здійснити транзит територією нашої держави, а можуть і не зробити цього. Третя група учасників – це країни-сусіди, зокрема, республіка Польща, Білорусь, Російська Федерація, які готові надати подібну транзитну послугу. Ресурси зовнішнього середовища не безмежні, тому сусідні держави бажають також їх використовувати. При орієнтації держави на розвиток транзитних перевезень необхідно з'ясувати бажані результати і залежно від обраної стратегії вжити необхідних заходів. Існує три стратегії створення конкурентних переваг. Перша стратегія – це лідерство за ціною. Згідно з цією стратегією, в центрі уваги перебувають тарифи і наданий сервіс. Основними джерелами створення нових цінових переваг є: впровадження системи платних високоякісних доріг, вдосконалення процедур перетину митного кордону та зменшення витрат часу на здійснення транзитних перевезень тощо.

Дотримуючись цінової стратегії створення конкурентних переваг послуги в сфері транзитних перевезень, держава має акцентувати увагу на тому, що така послуга повинна відповідати певному рівню якості. Тільки в цьому випадку цінове лідерство може принести суттєвий ефект. Якщо ж якість послуги цінового лідера істотно нижче якості аналогічних продуктів, то вантажовідправники, вантажоодержувачі й перевізники-нерезиденти не будуть бажати здійснювати транзитні перевезення територією України.

Диференціація є другою стратегією створення конкурентних переваг. Згідно з цією стратегією, державні органи та підприємства, задіяні в сфері транзиту, повинні надати послугу бажаних властивостей і переваг для перевізника, вантажовідправника та вантажоодержувача. Стратегія диференціації спрямована на те, щоб зробити послугу в сфері транзиту відмінною від подібної послуги конкурентів. Диференціація може сприяти збільшенню обсягів транзитних перевезень за рахунок збільшення вантажних відправлень по території України.

У випадку розвитку стратегії створення конкурентних переваг через диференціацію дуже важлива концентрація уваги на інтересах перевізника, експедитора, вантажовідправника, вантажоодержувача. Дотримуючись стратегії диференціації, важливо пам'ятати, що поява конкурентної переваги надає послугі унікальності, новизни, тобто у послугу з'являються ті риси, які є цінними для перевізника-нерезидента, вантажовідправника, вантажоодержувача.

Третьою стратегією, яку держава може використовувати для створення конкурентних переваг послуги в сфері транзиту, є концентрація уваги на інтересах конкретної групи перевізників-нерезидентів, вантажоодержувачів і вантажовідправників. При створенні певних пе-

реваг державні органи та підприємства, задіяні у сфері транзиту, створюють послугу спеціально для певної групи. Дотримуючись стратегії концентрованого створення конкурентних переваг, держава може використовувати одночасно як цінове залучення перевізників, вантажовідправників і вантажоодержувачів, так і диференціацію.

Перед початком прийняття активних заходів у напрямку розвитку України як транзитної держави, потрібно визначитися, якої стратегії буде дотримуватися наша держава: лідерство за ціною, диференціація, концентрація уваги на інтересах конкретних груп перевізників-нерезидентів, вантажовідправників і вантажоодержувачів. Враховуючи сучасну ситуацію України у сфері транзитних перевезень, на нашу думку, найбільш вдало поєднувати одночасно стратегії диференціації і концентрації уваги на інтересах конкретних груп (додання транзитної послуги особливих властивостей, внаслідок чого вона стане унікальною), що позитивно вплине на фінансові показники загалом.

При аналізі конкурентних переваг, якими могла б скористатися наша держава, ми бачимо, що важливим напрямком з удосконалення реалізації транзитного потенціалу України є взаємодія з клієнтами (перевізниками, вантажовідправниками, вантажоодержувачами): задоволення їх потреб. Проведені дослідження свідчать, що залучення нового клієнта може коштувати організації в п'ять разів дорожче, ніж задоволення потреб актуального. А для того, щоб новий клієнт приніс організації прибуток, згідно з тим, яку він отримував від клієнта, який залишив її, організація повинна збільшувати власні витрати в 16 разів [7, с. 33]. Отже, збереження клієнтів набагато важливіше, ніж залучення нових. Крім фінансових показників та взаємодії з клієнтами, істотну роль відіграє внутрішнє середовище (правове регулювання, економічна складова, технологічний розвиток тощо).

Правове забезпечення організації дає можливість визначити допустимі межі відстоювання своїх інтересів. Правове регулювання не повинно зводитися тільки до ознайомлення зі змістом нормативних актів, оскільки важливо звернути увагу на дієвість правової системи сфери транзитних перевезень у цілому. При вивченні правової складової потрібно враховувати ступінь правової захищеності учасників відносин, динамізм правового середовища, рівень суспільного контролю діяльністю правової системи суспільства. Дуже важливим є з'ясування ступеня обов'язковості дії правових норм, а також того, чи поширюється їх дія на всі організації сфери транзиту або ж існують винятки з правил. У нашому випадку правовому компоненту відводиться роль створення умови передбачуваності, забезпечення недискримінаційних конкурентних умов як для вітчизняних компаній, так і для іноземних компаній надання послуг у сфері перевезень.

Економічна складова дозволяє зрозуміти, як реалізується транзитний потенціал і які ресурси формуються і розподіляються. Дослідження цього аспекту передбачає аналіз ряду показників: величина валового національного продукту, вартість наданих транспортних послуг, норм оподаткування тощо. При вивченні економічної складової важливо звернути увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, рівень освіченості працівників і величина заробітної плати.

Для стратегічного управління при вивченні перерахованих показників і чинників становлять інтерес можливості, які є в наявності для розвитку транзитного потенціалу. Також до сфери інтересів стратегічного управління відноситься і необхідність показувати потен-

ційні загрози для держави, які містяться в економічній складовій. Дуже часто можливості й загрози взаємопов'язані між собою. Аналіз економічної компоненти не повинен зводитися до аналізу окремих її складових. Він повинен бути спрямований на комплексну оцінку її стану. У першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступінь конкуренції і рівень ділової привабливості.

Технологічний розвиток включає в себе з однієї сторони можливості, а з іншого – загрози. Не здійснивши своєчасно модернізацію систем контролю дорожнім рухом, транспортних засобів та оновлення інформаційного забезпечення, держава може втратити свою частку ринку в цій сфері, що може призвести до вкрай негативних для них наслідків. Цей процес проявляється у процедурі вдосконалення митного контролю та оформлення, впровадження останніх досягнень в області інформаційних технологій у діяльність митних органів, зокрема впровадження високоякісних доріг з можливістю здійснення електронної плати. Моніторинг процесу розвитку технологій важливий не тільки у зв'язку з необхідністю своєчасного початку використання таких технологій, але також актуалізується потреба передбачати і прогнозувати момент відмови, застарівання використовуваної технології.

Важливою умовою для підвищення реалізації транзитного потенціалу є створення на внутрішньому ринку конкурентних умов для роботи транспортно-експедиційних підприємств, сервісних організацій (станції технічного обслуговування, готелі тощо), там, де відсутня державна монополія на надання послуг. Конкуренція між підприємствами, задіяними в сфері транзиту, вимагає удосконалення якості надання послуг. Вивчення ринку конкуренції сприятиме створенню відповідних механізмів, зокрема залучення іноземних компаній на український ринок.

Суб'єктами конкурентного середовища є транспортно-експедиторські, логістичні, консультаційні організації, які можуть надати послугу за певних умов, а також ті, що надають аналогічну послугу. Крім них на конкурентне середовище держави у сфері транзиту помітно впливають споживачі послуг та постачальники, які визначають попит і пропозицію, необхідну якість і вимоги до послуг.

Місію держави у сфері транзиту втілюють люди-службовці як у державному, так і в приватних секторах, діяльність і робота яких може забезпечити реалізацію транзитного потенціалу нашої держави. Важливим аспектом є навчання і розвиток персоналу. Про існування місії і стратегії розвитку транзитного потенціалу повинні знати не тільки представники уряду, а й працівники підприємств вищої та нижчої ланки. Всі особи, задіяні в процесі транзиту, повинні розуміти переваги для держави, а відповідно, і для суспільства, від його реалізації. Саме ефективна співпраця керівництва і працівників забезпечить єдину спрямованість діяльності держави у напрямку реалізації транзитного потенціалу України. Аналіз кадрового потенціалу охоплює такі процеси: взаємодія вищої та нижчої ланок управлінського ланцюга (менеджерів і робітників); підбір, навчання, стажування і підвищення кваліфікації персоналу, проведення оцінки діяльності, створення стимулів для підвищення результативності діяльності.

Ключовим фактором успішного стратегічного управління є система мотивації діяльності організації в державному і приватному секторах. Проблеми мотивації можуть загострюватися особливо в державному секторі, враховуючи складну економічну ситуацію нашої держави: зниження заробітних плат, невпевненість співробітників в

майбутньому створює негативну атмосферу в колективі й негативно впливає на ефективність роботи [8, с. 23]. Важливу роль також відіграють нефінансові мотиваційні інструменти: подяка, заохочення від безпосереднього керівництва, увага лідерів держави та керівництва загалом.

Вивчення потреб учасників транзитних відносин дозволить державі краще усвідомити: яка послуга буде задовольняти потреби перевізників, експедиторів; на який обсяг продажів даної послуги можна розраховувати; якою мірою покупці зацікавлені в наданні подібної послуги; наскільки можна розширити коло потенційних вантажовідправників, вантажоодержувачів та перевізників. У свою чергу, зміни постійно знаходяться навколо нас, що вимагає здійснення над ними управління. Для управління змінами потрібно два процеси – рішення і реалізація, а їх спільне використання є достатньою умовою для досягнення бажаного результату [1, с. 20]. Схема управління змінами у напрямі розвитку транзитного потенціалу нашої держави наведена на рис. 1.

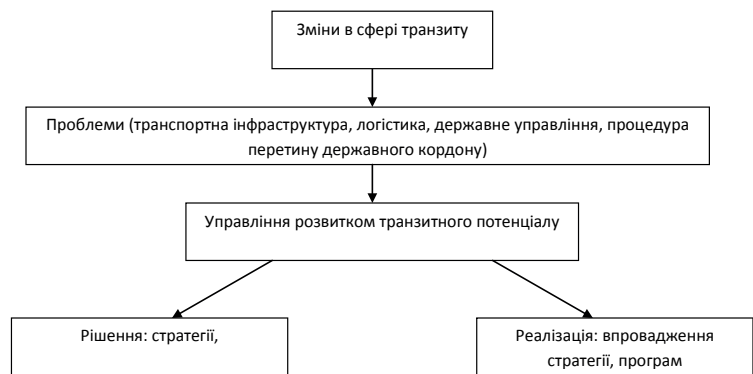


Рис. 1 Схема управління змінами у сфері транзитних перевезень

Як наслідок, невід'ємною умовою розвитку транзитного потенціалу є врахування всіх процесів, що впливають на його реалізацію, та розроблення Стратегії розвитку транзитного потенціалу.

Отже, при здійсненні стратегічного управління розвитку транзитного потенціалу необхідно враховувати процеси реформування, що відбуваються в Україні, для ефективного управління змінами. Для ефективною реалізації транзитного потенціалу України необхідно розробити систему показників для фінансової складової, взаємодії з клієнтами, внутрішніх умов (правове регулювання, економічну складову, технологічний розвиток тощо). Це дозволить отримувати своєчасну інформацію про стан розвитку кожної зі складових і приймати рішення для усунення слабких місць. Предметом подальших наукових досліджень є розроблення системи показників для кожної складової.

Література.

1. Адизес І. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. – 303 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 164 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Троцинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

Висновки

6. Каплан С. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / С. Каплан, П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Филип Котлер; [пер. с англ. С. Божук]. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 464 с.

8. Лемешек И. С. Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности : автореф. дис на соискание учёной степени канд. эконом. наук специальность : спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» / И. С. Лемешек. – Москва 2011 – 26 с.

9. Мартиненко В. О. Стратегія реформування системи охорони природного середовища в трансформаційному суспільстві: регіональний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «механізми державного управління» / В. О. Мартиненко. – Харків, 2007. – 20 с.

10. Мескон М. Менеджмент / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – Москва : издательство «Дело», 1997. – 493с.

11. Нивен П. Сбалансированная система показателей : Шаг за шагом : максимальное повышение эффективности и закрепления полученных результатов / Пол Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

12. Ткаченко Н. Ю. Концептуальные основы совершенствования стратегии развития транзитного потенциала Украины / Н. Ю. Ткаченко // Культура народов Причерноморья. – 2008. – № 143 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25045/17-Tkachenko.pdf?sequence=1>.

13. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «державна служба» / С. К. Хаджирадева. – К., 2006. – 36 с.

14. Шаров Ю. П. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. наук з держ. упр.: спец. 25.00.04 «місцеве самоврядування» / Ю. П. Шаров. – К., 2002. – 36 с.