

2. Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия / И.Ю. Мерзлов [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://www.science-bsea.narod.ru>.
3. Егоров П.В. Модель оценки структурной динамики финансового потенциала промышленного предприятия / П.В. Егоров, Ю.В. Сердюк // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр.; редкол.: В.К. Мамутов [та інш.]; гол. ред. Я.Г. Берсуцький. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – С. 42 – 52.
4. Фомин, П.А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact//manufact_potential.shtml.

References:

1. Belins'ka O.V. Sutnist' finansovoho potentsialu pidpriemstva / O.V. Belins'ka // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2012. - № 4. Т.3. – С. 267-271.
2. Merzlov Y.Yu. Upravlenye fynansovym potentsyalom predpriyatya / Y.Yu. Merzlov [Elektronnyj resurs]. – 2008. – Rezhym dostupa: <http://www.science-bsea.narod.ru>.
3. Ehorov P.V. Model' otsenky strukturnoj dynamyky fynansovoho potentsyala promyshlennoho predpriyatya / P.V. Ehorov, Yu.V. Serdiuk // Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky ta prava: zb. nauk. pr.; redkol.: V.K. Mamutov [ta insh.]; hol. red. Ya.H. Bersuts'kyj. – Donets'k: DonUEP, 2006. – pp. 42 – 52.
4. Fomyn, P.A. Osobennosty otsenky potentsyala promyshlennykh predpriyatyj / P.A. Fomyn, M.K. Starovojtov [Elektronnyj resurs]. – 2010. – Rezhym dostupa: http://www.cfin.ru/management/manufact//manufact_potential.shtml.

УДК 339.9

*Соколов О. В., аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ З
ВИРОБНИЦТВА ШИННОЇ ТА ГУМОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність розроблення теоретичних положень і методико-практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування підприємствами стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом виділення існуючих проблем.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, завдання.

*Соколов О. В., аспірант,
Межрегиональная Академия управления персоналом*

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ШИННОЙ И РЕЗИНОТЕХНИЧЕСКОЙ
ПРОДУКЦИИ**

Аннотация. В статье обоснована актуальность разработки теоретических положений и методико-практических рекомендаций по совершенствованию процесса

формирования предприятиями стратегии развития внешнеэкономической деятельности путем выделения существующих проблем.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, стратегия, задачи.

Sokolov O.,
a graduate student
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISE PRODUCING TIRE AND RUBBER PRODUCTION

Annotation. The article highlights the main current issues arising from the foreign economic activity of enterprises and suggests recommendations for clarification and resolution, such as: the use of strategic planning of foreign economic activity engineering not only speed up the exit from the crisis by increasing sales in foreign markets, but also give opportunity to strengthen the competitive position outside the state and improve the image of Ukraine amidst the global economic community. Strategic planning of foreign economic activity should be carried out within the national foreign trade policy and strategy. Cooperation with state institutions of other countries provide state participation in international organizations and associations that allow increasing the effectiveness of the implementation strategy of the company; clarified the meaning of "strategy of foreign economic activity" as an integrated system of measures for long-term action of the subject aimed at the development of the organization, strengthening its position in foreign markets, customer satisfaction and achieve goals based on competitive advantages and the complex effects of external factors; the necessity of a systematic approach to the development strategy of foreign trade activities in the strategic planning of the company. Mutual control over the implementation of the common goals of production, finance, logistics, marketing, risk management strategies and strategies of foreign economic activity will result in greater economic benefits from its implementation; differential structure levels are strategic goals of international business activity, each of which can be used as an initial stage of development strategy of foreign trade and the tree objectives for the strategic planning of the company; the need to maintain the state of domestic producers in the context of globalization, as well as in the legal aspect and economically.

Keywords: foreign economic activity, strategy, task.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвиток промислових підприємств у світі відбувається під впливом процесів глобалізації, що потребує від підприємств певних змін в їхній діяльності. В результаті чого відбувається політична трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, створення нових транспортних коридорів, здійснюється зближення різних країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між цими суб'єктами господарювання, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність визначати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку зовнішньоекономічної діяльності окремих суб'єктів господарювання,

поглибленню процесів інтеграції політичного та економічного життя країн світу приділено увагу не лише в працях багатьох дослідників, таких як О. М. Анісімова, А. М. Вічевич, Б. Б. Любич, О. В. Макимець та інші. Ці питання висвітлюються на наукових конференціях та самітах і є стрижнем для стратегій розвитку як великих, так і малих промислових підприємств.

Мета статті полягає у визначенні головних питань щодо розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи наукові роботи зі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, можна стверджувати, що існує певна невизначеність щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Це зумовлено ототожненням в українському законодавстві зовнішньоекономічної діяльності зі здійсненням експортних та імпорتنих операцій. ЗЕД підприємства з урахуванням змісту взаємовідносин, які виникають між її суб'єктами діяльності, доцільно розглядати як економічне явище і як процес. ЗЕД як явище – це система міжнародних економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах необмеженості потреб та ресурсів і на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі країни із метою максимізації прибутку. ЗЕД як процес є певним ланцюгом дій – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проект, який забезпечує виконання роботи та надання послуг, виготовлення товарів, що будуть конкурентоспроможні на міжнародних ринках. Саме цей процес і повинен бути відображений у стратегії розвитку ЗЕД підприємств.

Досліджуючи економічні сутності понять зовнішньоекономічна діяльність, стратегія та розвиток можна виокремити, що стратегія розвитку ЗЕД – це цілісна система заходів щодо довгострокових дій суб'єкта діяльності, спрямована на розвиток організації, зміцнення її позиції на зовнішніх ринках, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей з урахуванням конкурентних переваг та впливу комплексу зовнішніх факторів.

Проблеми у сфері взаємодії виробника і споживача викликані сучасними умовами господарювання. Глобалізація, загострення конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу щодо формування стратегії розвитку ЗЕД підприємств. Сутність даного підходу полягає в поєднанні процесів виробництва та збуту продукції, оптимального використання фінансових та логістичних потоків, оцінюванні ризиків у межах корпоративної стратегії. Також потрібно окреслити напрями взаємодії стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності із функціональними стратегіями підприємства.

Стратегічне планування - це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування.

Процес стратегічного планування зазвичай складається з таких етапів: визначення місії, визначення цілей підприємства, створення стратегічних господарських підрозділів, проведення ситуаційного аналізу, розробка загальної стратегії та стратегії маркетингу, реалізація тактики, спостереження за результатами.

Слід зазначити, що ще й досі на багатьох підприємствах України у плануванні діяльності окремих виробничих підрозділів відсутня ув'язка із загальною стратегією всього підприємства в цілому. Таким чином, планування йде, з одного боку, по старій доріжці, з іншого - кожний підрозділ намагається знайти свій бізнес. І виходить, що загальної стратегії розвитку немає, як немає і єдиного плану. Це спричиняє виникнення негативних наслідків, таких як заборгованість до бюджету. Також дуже часто планові рішення ухвалюються тільки з урахуванням внутрішнього середовища і майже не враховується зовнішнє. При дослідженні ж зовнішнього середовища зазвичай виділяють два його рівня: народногосподарський та галузевий. До чинників народногосподарського рівня відноситься: політична стабільність, економічна політика держави, природне середовище та стан ресурсів, загальний стан економіки, соціальний розвиток суспільства та ін.; на галузевому рівні аналізується: попит на товари чи послуги, пропозиція товарів чи послуг, конкуренти та ін. Слід визначити, що підприємства, які в належній мірі не використовують ринкові підходи і методи стратегічного планування, не можуть не тільки впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до постійно змінного середовища.

Стратегічний план, що характеризує діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у такому. Якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції. В основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення ринкової та конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз. На основі такого аналізу формуються окремі напрямки господарської

діяльності (визначаються бізнес-процеси і виокремлюються бізнес-одиниці) і вибираються базові й функціональні стратегії.

Якщо довгострокові, середньострокові й короткострокові плани припускають планування обраних напрямків розвитку підприємства, то в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих - ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності малих підприємницьких структур до постійно мінливих умов зовнішнього середовища й на одержання вигід з нових можливостей.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування підприємств, стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану. Не менш важливою його складовою є також розробка заходів по реалізації стратегічного плану. А це передбачає в першу чергу створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати обрані стратегії, формування систем мотивації й організації праці, досягнення певної гнучкості в організації й т. ін., тобто використання всіх інструментів стратегічного управління.

На рівні підприємства зміст місії стратегії розвитку ЗЕД безпосередньо відображено в означенні, тобто полягатиме в розвитку організування, мотивування, контролювання здійснення ЗЕД, зміцненні позиції підприємства на зовнішніх ринках. У глобальному розумінні стратегія розвитку ЗЕД підприємства полягатиме у формуванні позитивного іміджу вітчизняної продукції гумотехнічних виробів та виваженого ставлення світової спільноти до України як до високотехнологічної країни.

Цілі в межах стратегії визначено роллю та масштабами ЗЕД конкретного підприємства. Можна виділити декілька рівнів стратегічних цілей ЗЕД підприємства. Виконання стратегічних цілей 1-го рівня забезпечується безпосередньо завдяки виходу на зовнішній ринок. Цілі 2-го рівня досягаються за рахунок того що підприємство зміцнить свої позиції на ринку, виконавши заплановані обсяги збуту продукції за відповідної прибутковості. А на 3-му рівні – виникає потреба у диверсифікації ринків.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. Послідовність процесу вироблення стратегії не є детермінованою і відрізняється за кожною окремою економічною системою. Проте для окремого суб'єкта господарювання взагалі її можна відобразити у вигляді ланцюга, основними ланками якого є: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і цілей підприємства, вибір конкретної стратегії розвитку, реалізація підприємством вибраної стратегії.

Отже, інформація, що належить до дослідження ринку і стосується також аналізу і внутрішнього середовища, допомагає керівникам підприємств вирішувати, якого типу товари мають велику вірогідність сподобатися публіці. Загальновідомо, що швидкість і обсяг реалізації продукції дозволяє керівництву вирішувати, наскільки успішно просувається компанія у напрямку досягнення бажаних результатів.

Майже всі стратегічні рішення приймаються керівником підприємства одноосібно або на рівні вищого керівництва. З чого і виникають основні проблеми стратегічного планування і полягають вони у недостатності інформування про стан зовнішнього ринку, обмеженості фінансування, проявах економічної кризи. Тому кожен підрозділ підприємства повинен мати в своїй структурі управління функціональні служби (підсистеми), підлеглі керівникові, які розробляють стратегічні плани і поточні заходи щодо їх реалізації. За кожен ланку відповідає відповідний відділ, оскільки персонал не може володіти повною процедурою діяльності. У кожному відділі є досвідчений персонал, який добре знає свою справу і має відповідні обов'язки та права, і співробітничав з іншими відділами, тим самим здійснює стабільну і ефективну процедуру діяльності. Якщо підприємство працює як єдине ціле, тоді воно має здорову і міцну основу для розвитку.

За кожним елементом організаційної структури підприємства мають бути закріплені певні функції, які сприятимуть ефективній реалізації стратегії його зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно, насамперед, визначити напрям і координувати роботу всіх служб підприємства, а також вчасно виявляти і аналізувати результати виконання запланованих дій.

Крім керівництва, яке встановлює зазначені напрями і висвітлює стратегію розвитку, необхідно окреслити функції і окремих відділів підприємства, які відіграють безпосередню роль у реалізації стратегії.

Слід зазначити, що усвідомлення важливості інформації як виду ресурсів буде допомагати виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок, що і дозволило б їм зайняти нішу на ньому. Проте, незважаючи на це, пошук інформації не є пріоритетним для багатьох підприємств, саме тому спроби завоювати зовнішні ринки залишаються неефективними.

За сьогоднішніх умов стратегічні плани повинні спиратися на нововведення в діяльності українських підприємців. Також слід зазначити, що план інновацій розглядається як проміжний етап між плануванням стратегії і детальним плануванням інвестицій. Процес прийняття інвестиційних рішень є невід'ємною частиною стратегічного планування, яке повинне забезпечити узгодження довгострокових цілей підприємства і використання ресурсів, що спрямовані на досягнення цілей. Плани інвестицій та інновацій можна розглядати як планування процесу реалізації обраної стратегії. Найбільш перспективним підходом є той, коли

планування нововведень та інвестицій розглядаються як процедура стратегічного планування. А інвестиційні рішення за своєю сутністю завжди є стратегічним рішенням. Таким чином, планування стратегії, інвестицій та інновацій є функціональним процесом, органічно пов'язаним із єдиним процесом стратегічного планування.

Економічна ситуація у країні не сприяє подальшому розвитку підприємств гумотехнічних виробів в цілому, і зовнішньоекономічної діяльності зокрема. З чого виникає негативний вплив на виробництво шин на ПрАТ «Росава» (м. Біла Церква) та ВАТ «Дніпрошина» (м. Дніпропетровськ), які є провідними виробниками шинної та гумотехнічної продукції для легкових, легковантажних автомобілів, автобусів, сільськогосподарської техніки, тощо.

В даний час ПрАТ «Росава» та ВАТ «Дніпрошина» знаходяться у складному фінансово-економічному стані, працюють неефективно і мають ознаки критичної неплатоспроможності, що обумовлено значним зносом основних фондів та дефіцитом обігових коштів і потребують вжиття невідкладних заходів з подолання кризових явищ в їх господарській та виробничій діяльності.

За результатами роботи згаданих національних виробників шин у 2008-2011 роках спостерігаються негативні тенденції щодо зменшення обсягів виробництва шинної продукції, зниження дохідності та відрахувань до Державного бюджету, що може привести до повної зупинки виробництва та зростання соціальної напруги в трудових колективах.

Слід зазначити, що виробництво шин на ПрАТ «Росава» у 2012 порівняно з 2011 роком зменшилось на 10%, а їх імпорт за цей же період зріс на 17 відсотків.

Ці дані доводять необхідність державної підтримки підприємств з виробництва шинної та гумотехнічної продукції, що дасть змогу втримати виробництво продукції на попередньому рівні та відновити свої позиції на зовнішніх ринках.

Висновки. Можна зробити декілька висновків до наведених вище даних. Використання стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування не лише пришвидшить вихід із кризи за рахунок збільшення обсягів збуту на зовнішніх ринках, але і дасть змогу посилити конкурентні позиції за межами держави та підвищити імідж України серед світової економічної спільноти. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно здійснювати в межах національної зовнішньоекономічної політики та стратегії. Співпраця з державними інституціями інших країн світу забезпечить участь держави в міжнародних організаціях та об'єднаннях, що уможливить підвищення ефективності впровадження стратегії підприємства.

Уточнено зміст поняття «стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності» як цілісної системи заходів щодо довгострокових дій суб'єкта,

спрямованих на розвиток організації, зміцнення її позиції на зовнішніх ринках, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей з урахуванням конкурентних переваг та комплексу впливів зовнішніх факторів. Це дозволить керівникам підприємств більш ретельно підходити до формування та реалізації стратегічних цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності, мотивування підлеглих до активізування діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу до формування стратегії розвитку ЗЕД у системі стратегічного планування підприємства. Взаємоконтроль за виконанням спільних цілей виробничої, фінансової, логістичної, маркетингової, стратегії управління ризиками та стратегії ЗЕД призведе до отримання більших економічних вигод від її реалізації. Врахування спільних завдань у структурі цілей функціональних та бізнес-стратегій дозволить більш повно та раціонально менеджерам відповідних напрямків стратегічного планування формувати, реалізовувати та коректувати стратегії, враховуючи відповідні зміни.

Наведено диференціальну структуру рівнів стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, кожен із яких можна використати як початковий етап формування стратегії розвитку ЗЕД і як дерево цілей для стратегічного планування діяльності підприємства. Це дозволить керівникам формувати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, починаючи із будь-якого моменту здійснення ЗЕД.

Виникає необхідність прийняття змін в законодавстві, що дозволить завантажити наявні в Україні потужності по виробництву шин, підвищити конкурентоздатність українських шин на ринку, зменшити імпорт відновлювальних шин та шин, що використовувалися, та отриманню додаткових надходжень до Державного бюджету України завдяки зростанню обсягів власного виробництва, збільшенню бази оподаткування для ввезених на територію України товарів, а також покращити стан підприємств виробників шинної та гумотехнічної продукції.

Використані джерела інформації:

1. Анісімова О. М. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства: монографія / О. М. Анісімова, Н. Є. Вітка. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж (донецьке відділення)», 2011. – 175 с.
2. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Макимець. – К. : Вид-во «Професіонал», 2009. – 216 с.
3. Дубино Н. В. Инструменты и методы стратегического планирования на промышленном предприятии [Текст] автореф. дис. канд. экон. наук / Дубино Наталья Викторовна. – Белгород, 2005. – 28 с.
4. Любич Б. Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Текст] / Б. Б. Любич // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2008. – Вип.1(25). – С. 48-53

5. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування [Текст] /. Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. - 2006. – №2. – С. 159 – 172.
6. Шапуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування [Текст] / О.О.Шапуров// Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 57 – 63.

References:

1. Anisimova O.M. Upravlinnia ryzykamy zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti vy sokotekhnolohich nohopidpriemstva: monohrafiia / O. M. Anisimova, N. Ye. Vitka. – Donets'k : Vyd-vo «Noulidzh (donets'ke viddilennia)», 2011. – 175 s.
2. Vichevych A. M. Analiz zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti / A. M. Vichevych, O. V. Makymets'. – K. : Vyd-vo «Profesional», 2009. – 216 s.
3. Dubyno N. V. Ynstrumenty y metody stratehicheskoho planirovaniia na promyshlennomu predpriiaty [Tekst] avtoref. dys. kand. ekon. nauk / Dubyno Natal'ia Vyktorovna. – Belhorod, 2005. – 28 s.
4. Liubych B. B. Suchasni pidkhody do upravlinnia zovnishn'oekonomichnoiu diial'nistiu pidpriemstva [Tekst] / B. B. Liubych // Prometej: rehional'nyj zbirnyk naukovykh prats' z ekonomiky / Donets'kyj ekonomiko-humanitarnyj instytut MON Ukrainy; Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen' NAN Ukrainy. – Donets'k, 2008. – Vyp.1(25). – С. 48-53
5. Tsyba T.Ye. Osoblyvosti i mekhanizm stratehicheskoho planuvannia [Tekst] /. T.Ye. Tsyba // Aktual'ni problemy ekonomiky. - 2006. – №2. – S. 159 – 172.
6. Shapurov O. O. Stan i tendentsii rozvytku mashynobuduvannia [Tekst] / O.O.Shapurov// Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2009. – №3. – S. 57 – 63.

УДК 332.1:338.45:658.14

*Кондрашихин А. Б.,
доктор экономических наук, профессор,
Академия муниципального управления,
заведующий кафедрой государственных
и местных финансов*

**ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС СЕВАСТОПОЛЯ:
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ**

Аннотация. Рассмотрены процесс оценки показателей военно-промышленного комплекса города в привязке к традиционным методам экономического исследования. Показана неразвитость современных методик изучения и репрезентации состояния оборонных и военных предприятий. Сделаны рекомендации по совершенствованию качества оценки и использования потенциала военно-промышленных предприятий.

Ключевые слова: производительные силы, оценка, предприятие, военно-промышленный комплекс, Севастополь, потенциал.

*Кондрашихін А. Б.,
доктор економічних наук, професор,
Академія муніципального управління,
завідувач кафедри державних
та місцевих фінансів*