



ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА  
УНІВЕРСАЛЬНА НАУКОВА  
БІБЛІОТЕКА

# УКРАЇНСЬКИЙ ВИБІР: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Прес – дайджест  
II квартал 2017 р.

**Спецвипуск**

**Об'єднання  
територіальних громад в  
Україні: від моделювання  
до реалізації**



КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА УНІВЕРСАЛЬНА  
НАУКОВА БІБЛІОТЕКА»  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Відділ наукової інформації та бібліографії

## **УКРАЇНСЬКИЙ ВИБІР: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Прес – дайджест*

**Спецвипуск**

### **Об'єднання територіальних громад в Україні: від моделювання до реалізації**

(II квартал 2017 р.)

м. Запоріжжя  
2017



У 2014-2016 роках в Україні було зроблено ряд дуже важливих кроків щодо децентралізації державного управління, насамперед прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», а також внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів. За цих умов зростає роль територіальних громад місцевого самоврядування у соціально-економічному розвитку країни. Другий спецвипуск дайджесту 2017 року містить матеріали, присвячені формуванню та функціонуванню об'єднаних територіальних громад з точки зору перших результатів, ризиків та викликів, які мають місце за сучасних умов реформи децентралізації влади в Україні.

\* \* \*

Березинський В. П.

### **Розвиток громад у контексті децентралізації влади в Україні**

Головною метою децентралізації в Україні проголошено посилення ролі місцевого самоврядування, наділення представницьких органів територіальних громад більшим обсягом повноважень щодо управління місцевими справами, позбавлення місцевих органів державної влади повноважень щодо підготовки та виконання районних і обласних бюджетів. Проведення реформи децентралізації влади в Україні супроводжується передачею значних повноважень і фінансових ресурсів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Гарантія територіальної цілісності України є базовою передумовою децентралізації державної влади на користь збільшення прав регіонів в особі територіальних громад. Сутність реформи децентралізації влади в Україні полягає в тому, щоб створити виконавчі органи місцевого самоврядування на всіх рівнях – громади, районів, області; закріпити принцип субсидіарності під час розподілу повноважень у системі органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів різних рівнів; передати органам місцевого самоврядування різних рівнів саме ті повноваження, які найбільш ефективно можуть бути виконані на даному рівні, для чого мають бути надані необхідні фінансові, матеріальні та інші ресурси під власну відповідальність.

На початковій фазі реформи децентралізації влади Кабінетом Міністрів України було затверджено низку стратегічно важливих

документів, а саме: Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року та ін. Зокрема, Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні визначено кінцеві цілі реформи децентралізації влади: створення та підтримка належного життєвого середовища для громадян; надання високоякісних і доступних послуг; поява установ прямого народовладдя; задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєзабезпечення на відповідній території; узгодженість інтересів держави та територіальних громад.

Державною стратегією регіонального розвитку визначено такі пріоритети державної регіональної політики: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. У контексті децентралізації влади було ухвалено низку законодавчих актів, спрямованих на демократизацію розвитку громад. Так, було прийнято Закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та «Про співробітництво територіальних громад», а згодом Кабінетом Міністрів України було затверджено «Методику формування спроможних територіальних громад», яка містить практичні положення, що деталізують процес об'єднання територіальних громад.

Ці нормативні документи дали старт розвитку громад в бік їх укрупнення. До початку реформи децентралізації влади в Україні нараховувалося близько 12 тисяч територіальних громад, з яких більше 6 тисяч громад мали чисельність населення до 3 тисяч (50 % від загальної кількості), у тому числі 4,8 тисячі громад (40 %) мали чисельність до 1 тисячі жителів, а 1,1 тисячі громад (9 %) – до 500 осіб. Більшість таких громад не мали власних органів виконавчої влади, на їхньому балансі не знаходилося жодної бюджетної установи чи комунального підприємства. Тобто органи місцевого самоврядування не виконували повноважень, що їм було надано законом. І вже до кінця 2015 року було створено 159 об'єднаних громад (це приблизно 10 % від прогнозованої кількості), які взяли участь у місцевих виборах в Україні 25 жовтня 2015 року.

Важливий напрям децентралізації влади в Україні – це надання фінансової автономії регіонам і місцевостям. З цією метою у частині фінансової децентралізації були внесені зміни до Бюджетного кодексу (у частині розподілу міжбюджетних трансфертів) і до Податкового кодексу

(у частині податкової реформи). Цими змінами було збільшено повноваження територіальних громад, розширено базу доходів місцевих бюджетів шляхом закріплення (або збільшення відсотка зарахування) податків і зборів, запроваджено бюджетну автономію. По суті, відбувся перерозподіл сплачених податків і зборів між бюджетами районного і місцевого рівнів.

Відбулися зміни і в реєстраційно-дозвільній системі. Так, було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства», яким було розширено повноваження на рівні громад, спрощено дозвільні процедури, здійснено передачу на місцевий рівень функцій контролю.

Прорив у цій сфері відбувся 26 листопада 2015 року, коли в українському парламенті було ухвалено низку децентралізаційних законів. Так, було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», яким було передано функції з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень виконавчим комітетам міських рад міст обласного значення, районним, районним у містах, містах Києві та Севастополі державним адміністраціям, банкам, які пройшли акредитацію у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України та Національним банком України, а також нотаріусам. Прогресивність цього нововведення полягає насамперед в тому, що у суб'єкта, що матиме намір зареєструвати своє речове право, буде вільний вибір того, послугами якого реєстратора скористатись. Разом з тим виникає загроза втрати контролю держави за цим процесом (що зараз і спостерігається). Також нотаріуси за Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» були наділені повноваженнями проведення реєстраційних дій юридичних та фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

Також було ухвалено Закон України «Про внесення змін до статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо поіменних голосувань». Цим законом встановлювалося відкрите

поіменне голосування у всіх місцевих радах, а результати голосувань стали загальнодоступними. Таким чином, утверджується принцип гласності як одна з основних засад, на яких здійснюється місцеве самоврядування в Україні.

Всі окреслені вище кроки спрямовані на зміцнення самостійності інституту місцевого самоврядування. Справа в тому, що органи місцевого самоврядування структурно не входять до системи органів державної влади. Державою визнається і захищається комунальна власність, зокрема власність на землю й інші природні ресурси. Дані конституційні положення належать до основ конституційного ладу України й спрямовані на забезпечення політичної, правової та економічної стабільності місцевого самоврядування у системі публічної влади. Тобто держава визнає місцеве самоврядування як самостійний рівень здійснення народом належної йому влади, що, у свою чергу, означає організаційну відокремленість місцевого самоврядування від державної влади.

Базовим рівнем у системі місцевого самоврядування є територіальна громада, тому особливого значення набуває завдання зі створення точок економічного зростання як необхідної умови для збалансованого, рівномірного та самодостатнього соціально-економічного розвитку громад. Їх створення передбачає: структурну перебудову та диверсифікацію територіальних виробництв на якісно новій інноваційній основі; активізацію інвестиційного процесу в територіальних громадах регіонів; подолання замкнутості регіонів та громад, посилення міжрегіональних зв'язків і інтеграційних процесів. Соціально-економічне значення формування точок економічного зростання на сільських територіях полягає в такому: формування нового економічного укладу в сільській місцевості, формування середнього класу на селі; будівництво доступного і комфортного житла на селі, можливість для молоді отримання житла в оренду з правом викупу; покращення демографічної ситуації в сільській місцевості за рахунок можливості отримання житла та високий рівень доходів для молоді, що сприятиме зростанню народжуваності; будівництво сучасної розвинутої інфраструктури в сільській місцевості: школи, дитячі садки, торгово-розважальні та культурні центри, стадіони тощо; забезпечення продовольчої безпеки країни, виробництво вітчизняної якісної продовольчої продукції за цінами, нижчими від ринкових; створення агрокластера з повним циклом «виробництво – переробка – реалізація», що включає сучасні

високотехнологічні міні-ферми, переробні підприємства і широку мобільну мережу реалізації продукції.

Для комплексного вирішення цілої низки проблемних питань формування та діяльності територіальних громад запропоновано концептуальний підхід, який розроблено в Науково-дослідному центрі індустріальних проблем розвитку НАН України, у вигляді проекту «Громада європейського майбутнього», складовими реалізації якого є: проект реформування адміністративно-територіального устрою; проект соціально-економічного розвитку «Село майбутнього»; проект чистої та альтернативної енергетики «Зелена енергія»; проект дерегулювання та прозорості державного і місцевого управління «Електронний уряд»; розробка стратегій, програм, проектів, дорожніх карт тощо для практичної реалізації визначених напрямів розвитку територіальних громад. Успішна реалізація цих проектів, безумовно, буде сприяти розвитку громади і демократизації місцевого самоврядування.

*Грані. - 2017. - Т. 20, № 1. - С. 48-54.*

Фітель О. І.

### **Концептуальні засади маркетингової діяльності територіальних громад**

У контексті адміністративно-територіальної реформи в Україні зростають вимоги щодо спроможності територіальних громад як суб'єктів соціально-економічних процесів функціонувати та забезпечувати належний рівень освіти, культури, охорони здоров'я, стану житлово-комунального господарства, соціального захисту тощо, а також планувати та реалізовувати в перспективі програми власного розвитку шляхом ефективного використання наявних природних і людських ресурсів, інвестиційного та інфраструктурного забезпечення. Спроможність територіальної громади також передбачає наявність і розвиток певних конкурентних переваг, адже без їх присутності як внутрішні, так і зовнішні «клієнти», надаватимуть перевагу більш привабливим для себе територіям та адміністративним одиницям. Для запобігання цього територіальна громада як базова одиниця соціально-економічних процесів наділена самоврядними повноваженнями та обов'язками, безпосередньо зацікавлена у виявленні та дослідженні потреб зовнішніх і внутрішніх «клієнтів» та у їх задоволенні відмінними



та ефективнішими, ніж у конкурентів, способами. Тобто для забезпечення спроможності територіальної громади, зокрема в частині формування її конкурентних переваг, актуалізується підхід щодо її діяльності та розвитку на засадах маркетингу як філософії, інструментального забезпечення та системи управління.

Законодавчо територіально громаду визначено як жителів, які об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. Відтак до її загальних характеристик належать такі ознаки:

- територія існування (визначена межами населеного пункту або межами населених пунктів, що входять до складу об'єднаної територіальної громади);
- наявність спільних інтересів місцевого значення (освіта, охорона здоров'я, робочі місця, транспортне сполучення, безпека, екологія тощо);
- соціальна взаємодія членів громади в процесі забезпечення цих інтересів (наявність активістів, місцевих неформальних лідерів, участь у виборах органів місцевого самоврядування, громадські, політичні, культурні, етнічні спільноти тощо);
- психологічна самоідентифікація кожного члена з громадою (передбачає готовність до соціальної взаємодії, активної участі у житті громади, сприйняття або розділення її ціннісних орієнтирів);
- спільна комунальна власність (заклади суспільного вжитку, інші об'єкти у власності громади);
- сплачування місцевих податків чи зборів.

Взаємодія всередині територіальної громади відбувається за рахунок балансування впливів основних груп зацікавлених сторін, які мають іманентні інтереси, залежать від неї та впливають на її функціонування, - органів самоврядування, населення та підприємств (установ, організацій тощо). Ці групи є одночасно суб'єктами взаємодії та її імовірними бенефіціарами. Поділ саме на такі групи можна вважати ситуаційним та умовним, оскільки вже у їхньому складі може мати місце сепарація на дрібніші утворення, проте ці три компоненти територіальної громади вирізняються чітко окресленими зацікавленнями та відмінними рисами.

Так, органи місцевого самоврядування, сформовані виборними представниками та службовцями, наділені повноваженнями вирішувати

питання місцевого значення у визначених законодавством організаційних і правових формах в інтересах певної територіальної громади чи їх об'єднань. Депутати місцевих органів на час виділеної каденції є уповноваженими представниками мешканців села, селища чи міста, які в межах своїх повноважень забезпечують на цій території соціально-економічний прогрес і можливість реалізації програм стратегічного розвитку через взаємодію з громадою, вищими органами влади, галузевими інституціями, наявними та потенційними інвесторами, власниками бізнесу, такими ж територіальними громадами та іншими зовнішніми групами зацікавлених сторін.

До групи бізнесу умовно належать підприємства, підприємці, представники тих установ, що інтегровані в соціально-економічні взаємини на цій території і можуть бути інтегровані. Це потенційно великий спектр фізичних і юридичних осіб у різноманітних сферах економічної діяльності, чії інтереси реалізуються за рахунок залучення локальних природних, людських, інфраструктурних чи інвестиційних ресурсів, з одного боку, а з іншого, - вони можуть генерувати приток аналогічних чинників економічного росту зовні.

Мешканці певної адміністративно-територіальної одиниці, які, власне, і є громадою, тобто спільнотою людей, об'єднаних місцем проживання, ідентичністю, спільністю інтересів і потреб, історичними та культурними передмовами. У межах територіальної громади саме її населення формує такий важливий чинник економічного розвитку як людський капітал. Через вибори як інструмент демократії дієздатні мешканці здійснюють делегування влади виборним посадовцям - депутатам і головам відповідних органів місцевого управління. Саме рівень життя місцевого населення та наявність подальших перспектив його зростання є індикатором продуктивності роботи органів місцевої влади та соціально-економічного прогресу загалом (як наслідок регіональних і загальнодержавних процесів).

Представники місцевої спільноти можуть одночасно належати до групи «влади» або «бізнесу» відтак їхні інтереси не завжди синхронізовані з іншими мешканцями або ж конфліктують з ними. Наприклад, підприємство зацікавлене в збільшенні масштабів діяльності, що негативно позначиться на екологічній ситуації та погіршить умови проживання. Або ж збільшення місцевих зборів і податків дозволить збільшити бюджет громади, відповідно скерувати кошти на вирішення нагальних поточних проблем чи на програми розвитку, натомість

приведе до погіршення фінансових показників підприємств або створить додаткові бар'єри входу до потенційних інвесторів.

Саме тому одне з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування - забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та розвитку підприємництва як запоруки фінансово-економічної стабільності з урахуванням інтересів локальної громади, слідуючи принципам сталого розвитку, парадигма якого передбачає гармонійне дотримання екологічних, економічних і соціальних орієнтирів. У сучасних умовах найбільш ефективними є ті органи місцевого самоврядування, які працюють на засадах маркетингу, тобто найповніше реалізують усі функції маркетингу: аналітичну, виробничу, збутову, управлінську та контролюючу.

На етапі складання планів стратегічного розвитку або ж здійснюючи поточну діяльність, місцеві центри прийняття рішень мають виходити з актуального стану внутрішнього і зовнішнього середовища територіальної громади, зважуючи свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Об'єктами аналізу внутрішнього середовища є наявні ресурси, географічне розташування, близькість до транспортних шляхів, стан житлово-комунального господарства, соціальна інфраструктура природні, історичні чи культурні пам'ятки, фінансово-економічна база, інвестиційний клімат, демографічні та поведінкові характеристики населення тощо.

Серед зовнішніх факторів, які підлягають постійному моніторингу: галузеві інституції, органи влади, інфраструктура, інвестиційний клімат, фінансово-економічна база регіону, сусідні та конкуруючі територіальні громади, правове поле, міжнародні події та оточення, розвиток техніки та технологій тощо.

Зрозуміло, що залежно від інтенсивності та характеру здійснюваного впливу, зовнішні і внутрішні фактори впливу можуть мати пряму та непряму дію, проте для кожної територіальної громади цей вплив визначатиметься її власними особливостями та специфікою. Так, для громад прикордонних територій фактор міжнародного впливу буде більш вагомим, ніж для віддалених від кордону. Натомість громади так званих мономіст найбільш уразливі до галузевих змін чи впровадження нових технологій, адже там соціально-економічних устрій поселення нероздільно пов'язаний з містоутворюючим підприємством.

Виробнича та збутова функції маркетингу органів місцевого самоврядування тісно інтегровані та зазнають значної трансформації

порівняно з тим, як вони реалізуються у сфері бізнесу, адже кінцевим продуктом тут є не конкретний виріб, а унікальна багатoeлементна пропозиція, сформована з урахуванням конкурентних переваг і перспективних можливостей. Для внутрішнього клієнта (місцевої громади) - це високі соціальні стандарти, належні умови для праці і життя. Ті ж фактори будуть важливими для залучення нових мешканців з інших регіонів. Для туристів - це відповідна інфраструктура у складі місць-цікавинок, готелів, ресторанів, транспортного сполучення тощо. Для інвесторів - сприятливий інвестиційний клімат, сформований чіткими прозорими правилами взаємодії, відповідним законодавством, природним і людським потенціалом, наявною матеріальною та інфраструктурною базою, соціально-політичною ситуацією тощо.

Традиційно, органи місцевого самоврядування є найбільш активними суб'єктами маркетингової діяльності щодо формування та просування певної території, визначаючи напрями та шляхи її розвитку, проте ця модель маркетингової взаємодії мінімізує зворотний зв'язок, який зводиться до виборчого процесу та формальної звітності, та унеможливує активізацію участі локальної громади, яка також є носієм своєрідного маркетингового потенціалу, тобто спроможності впливати та створювати привабливі характеристики чи додані вартості та формувати імідж свого населеного пункту. Залучення громадськості до тіснішої співпраці з органами місцевого самоврядування має низку істотних переваг:

- запобігання суперечливим рішенням, які шкодять інтересам громади: недостатня взаємодія, відсутність інформації про суспільні настрої або ж відсутність повної інформації про мотиви рішень можуть призвести до протестів та саботування;

- підвищення прозорості процесів прийняття рішень: за необхідності постійного звітування та інформування частково унеможливується прийняття органами місцевого самоврядування сумнівних рішень;

- зростання довіри між виборними органами та мешканцями: тісна співпраця та взаємодія сприятиме оперативнішому реагуванню та спрямованості на спільність інтересів.

Загалом активізація громадської ініціативи підвищує продуктивність органів самоврядування, проте нинішній стан взаємодії влади та громади перебуває на низькому непродуктивному рівні через низку бар'єрів та

обмежень, зокрема:

- спротив з боку самоврядних органів через сприйняття своєї ролі не як виразника інтересів громади, а як привілейованого становища для реалізації власних економічних та інших інтересів;
- інертність членів громади та переважне трактування своєї ролі як споживача результатів локальних соціально-економічних процесів, а не їх творця та рушія;
- низький рівень правової, громадянської, економічної культури як представників самоврядних органів, так і всієї спільноти;
- відсутність або мала кількість інформації про історії успіху аналогічних громад, які завдяки заангажованості мешканців і позитивним управлінським практикам органів місцевого самоврядування вийшли на вищий якісний рівень функціонування.

Метою маркетингової діяльності територіальної громади є втримання і залучення нових підприємств, інвесторів, туристів, мешканців, формування та просування позитивного іміджу певної території самостійно та в кооперації, з урахуванням конкурентних переваг, орієнтуючись на підвищення рівня життя населення та засади сталого розвитку.

Яскравий імідж або наявні популярні позитивні уявлення про населений пункт можуть лягти в основу створення бренду певної території, до складу якої входить територіальна громада. Багато фахівців погоджуються, що на заміну наявній конкуренції регіонів і територій за окремими чинниками приходить конкуренція територіальних і регіональних брендів. Переважно під брендом території розуміють унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних характеристик, сукупність споживчих цінностей певної території і спільноти, її яскравий впізнаваний образ, який також надається до графічної візуалізації та ідентифікації через логотип, герб або емблему. І хоч зазвичай відомі територіальні бренди сформовані за рахунок експлуатації однієї визначальної ознаки, як от французька провінція Шампань, місто-казино Лас-Вегас, IT-столиця світу Силіконова долина, вона наче потужний локомотив тягне за собою формування супутніх чинників конкуренції, і вже за «тематичними» поціновувачами території приходять ті, для яких важливим аргументом був саме впізнаваний бренд, хоч і їхня діяльність стосується лише дотичних чи віддалених від брендоутворюючої сфери економічної активності. Сильний територіальний бренд можливий за

умови поєднання зусиль територіальної громади, у складі органів місцевого самоврядування, мешканців, підприємств і підприємців, регіональних і загальнодержавних органів влади та інституцій. Проте саме територіальна громада є його чи не найважливішою складовою та репрезентантом.

*Регіональна економіка. - 2017. - № 1. - С. 23-29.*

Ковтун І. Б., Терещенко Т. В.

### **Стратегічні орієнтири формування системи забезпечення соціального розвитку територіальних громад**

Територіальна громада є частиною держави, що має чітко визначені межі та є просторовою основою для діяльності суб'єктів місцевого самоврядування як особливої форми реалізації публічної влади. А в умовах децентралізації України, в процесі якої ми офіційно перебуваємо останні декілька років, провідне місце в системі публічного управління переходить від держави до суспільства. Це означає, що саме територіальні громади поступово із пасивних споживачів урядових послуг стають активними суб'єктами соціального розвитку на своїй території. Соціальний розвиток територіальних громад є процесом, що реалізується також за участю органів влади (у межах їх компетенції), громадянських інститутів, суб'єктів господарської діяльності за допомогою використання ресурсів і об'єктів соціальної інфраструктури та орієнтований на поліпшення якісних і кількісних характеристик населення, задоволення його зростаючих потреб.

До основних атрибутів забезпечення соціального розвитку, як правило, відносять такі, як цільова спрямованість, усталеність, відчутність зворотності кількісних та якісних змін та об'єктивна необхідність. При цьому важливо дотримуватись цілої низки принципів соціального розвитку, а саме:

- цілеспрямованість;
- стратегічна орієнтація та обґрунтованість;
- системність та комплексність;
- ефективність (економічна, соціальна) та раціональність;
- солідарність та соціальна справедливість;

- безперервність;
- уніфікованість та індивідуальність;
- багатосуб'єктність і синергетичність;
- субсидіарність;
- передбачуваність соціальних ризиків та превентивність тощо.

Індикаторами соціального розвитку, що визначають рівень та якість життя громади, виступають:

- мінімальні соціальні гарантії;
- доходи населення, їх структура;
- витрати населення та їх структура;
- номінальна та реальна заробітна плата і темпи її зростання;
- рівень пенсійного забезпечення та його динаміка;
- доступність і якість послуг освіти, охорони здоров'я тощо;
- доступність закладів культури.

Саме з ними повинні бути узгоджені очікувані результати дієвого впливу системи забезпечення соціального розвитку територіальних громад.

Соціальний розвиток надзвичайно тісно пов'язаний з необхідністю провадження таких видів діяльності держави, як:

- політика зайнятості;
- політика соціального забезпечення;
- політика регулювання доходів;
- політика у сфері освіти;
- політика у сфері охорони здоров'я;
- політика у сфері культури;
- житлова політика тощо.

Цілком зрозуміло, що реалізація на рівні територіальних громад таких напрямів державної політики вимагає застосування концепції стратегічного управління, тобто орієнтації на формування довгострокових намірів.

Кожна територіальна громада в силу своїх індивідуальних особливостей стоїть перед низкою інших викликів у соціальній, економічній, екологічній та інших сферах зокрема:

- формування спроможних територіальних громад;
- підвищення якості та наближення надання адміністративних послуг до споживача;

- забезпечення відкритості та прозорості влади і залучення громадськості до прийняття рішень органами місцевого самоврядування;
- забезпечення високого рівня надання медичних послуг закладами охорони здоров'я;
- забезпечення високого рівня надання освітніх послуг та багато інших.

Переконані в тому, що саме з урахуванням цих чинників необхідно формувати систему управління соціальним розвитком та визначати стратегічні орієнтири соціального розвитку.

Важливо також і те, що для забезпечення соціального розвитку необхідно орієнтувати економіку на більш ефективне задоволення індивідуальних і колективних потреб жителів територіальних громад. При цьому ефективність реалізації соціальної функції держави та органів місцевого самоврядування, які реалізують інтереси територіальних громад, необхідно оцінювати за:

- потенціалом до формування спроможних територіальних громад, районів;
- можливістю отримання у разі необхідності кожним окремим громадянином державної підтримки для забезпечення мінімального рівня життя;
- доступністю для громадянина якісних послуг у соціально-гуманітарній сфері;
- ефективністю інституційно-правової системи, що узгоджуватиме інтереси всіх суб'єктів.

Такий підхід сприятиме забезпеченню суспільного добробуту людей, задоволенню їх матеріальних, соціальних, інтелектуальних та духовних потреб, формуванню взаємної поваги держави, бізнесу та громад, встановленню на цій основі соціальної стабільності в суспільстві.

Вважаємо, що основними функціями соціального розвитку територіальних громад повинні бути:

- прогностична (на основі аналізу особливостей, закономірностей функціонування і розвитку територіальної громади органи управління нею мають можливість скласти короткостроковий або довгостроковий прогноз зміни життєдіяльності громади, побудувати перспективну лінію її соціального розвитку. При цьому прогнозування показує не лише потребу в певних змінах, а й реальні можливості їх здійснення);



- захисна (передбачає недопущення соціальної несправедливості, вирівнювання можливостей жителів територіальних громад використовувати потенціал до особистого та професійного розвитку, постійне удосконалення правових норм для захисту прав та інтересів громадян, відстоювання прав та інтересів працюючих громадян, покращення системи соціального захисту);

- регулююча (спрямована на досягнення за допомогою спеціальних механізмів тих чи інших завдань політики держави щодо соціального розвитку її територіальних громад. Ця функція здійснюється за такими напрямками: регулювання соціальних, у першу чергу, соціально-трудова відносин; регулювання розвитку економічних відносин за допомогою відповідних методів впливу держави на інтереси громадян та бізнесу з метою спрямування їх діяльності в потрібному напрямі);

- просвітницько-виховна (пов'язана з процесом активізації соціальної відповідальності громади, бізнесу, влади через навчання та інформування про позитивні практичні приклади такої співпраці);

- адаптивна (забезпечення пристосування територіальних громад і їхніх конкретних членів до зовнішніх та внутрішніх викликів соціально-економічного середовища за допомогою механізмів соціальної підтримки, захисту тощо);

- контрольна (постійне та всебічне спостереження за забезпеченням досягнення мети (певних показників) соціального розвитку);

- реабілітаційна (полягає у зміні, удосконаленні та відновленні якісних та кількісних характеристик територіальних громад, потенційно позитивних особистостей їхньої життєдіяльності);

- мотиваційна (стимулююча) (виступаючи метою, соціальний розвиток спонукає територіальні громади ефективно реалізовувати свій потенціал для досягнення спільної та індивідуальної мети, тим самим максимально задовольняючи їх потреби);

- охоронна (це обумовлений необхідністю досягнення мети соціального розвитку вплив відповідних органів публічної влади, спрямований на охорону загальноважливих соціально-економічних, політичних відносин, подолання негативних явищ у житті громад);

- політична (розробка та реалізація соціальної та економічної політики держави, забезпечення участі територіальних громад у цих процесах);

- виробнича (усі ресурси громади повинні використовуватися для

продукування суспільно необхідних матеріальних та нематеріальних благ) тощо.

Реалізація зазначених функцій соціального розвитку сприятиме справедливому розподілу доходів між різними соціальними верствами і групами; створенню належних умов для всебічного розвитку особистості; реалізації права громадян на змістовну працю, у процесі якої розвиваються їх розумові, творчі та організаторські здібності; забезпеченню матеріального добробуту й задоволенню духовних потреб; прогнозуванню соціальних ризиків та мінімізації їх негативного впливу; забезпеченню економічної та соціальної стабільності суспільства.

Загалом, комплексна реалізація визначених стратегічних орієнтирів дозволить подолати негативні тенденції у формуванні рівня та якості життя населення, розвитку людського капіталу тощо. При цьому важливо підкреслити, що соціальний розвиток територіальних громад повинен бути адекватним рівню розвитку національної економіки, сприяти виходу із соціальної кризи, забезпечувати обґрунтований рівень мінімальних соціальних гарантій та соціальних стандартів життя.

*Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. - 2017. - № 1. - С. 141-151.*

Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю.

### **Об'єднанні територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд**

За оцінками зарубіжних експертів, децентралізація є однією із найскладніших реформ, яка в окремих країнах тривала десятки років. За оцінками українських експертів вона потребує консолідації зусиль усіх рівнів влади та постійної підтримки міжнародних партнерів. Робочою групою з питань реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, утвореною при Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, профільними міністерствами, Асоціацією міст України, фахівцями Комітету з питань бюджету Верховної Ради України, представниками наукових установ розроблено нову модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин з урахуванням передового зарубіжного досвіду впровадження бюджетних

реформ. Ця модель наразі проходить перші випробування, має як позитивні здобутки, так і певні проблеми та виклики.

Формування об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ) в Україні, яке відбувається після узгодження та прийняття Закону України «Про добро вільне об'єднання територіальних громад» (2015) третій рік поспіль, відповідає чітко окресленій політиці децентралізації державного управління. Найголовнішою частиною цієї реформи за нинішніх умов Уряд обрав формування базового рівня місцевого самоврядування - спроможних, ефективних, здатних до розвитку об'єднаних територіальних громад, яким можна передати повноваження, ресурси і відповідальність, що означає самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення в інтересах їх жителів, тобто забезпечувати належний рівень освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та ін. Враховуючи зарубіжний досвід, за експертними оцінками, очікується, що саме створення фінансово спроможних ОТГ стане одним із головних каталізаторів економічного зростання, а відтак, реальних соціальних зрушень в Україні.

Досвід провідних країн у впровадженні нової системи управління, побудованої на децентралізації влади, може отримати реальне застосування і в Україні. Але шлях цих країн також вказує, що об'єднуючи громади уніфіковано, без урахування характерних особливостей, використання навіть найбільш правильної моделі, може виявитися неефективним. Як наголошують експерти, задекларовані процеси проведення добровільного об'єднання місцевих громад, розширення повноважень, зокрема, користування земельними ресурсами, зміна адміністративно-територіального устрою країни несуть в собі приховані ризики, адже практичне їх втілення відбувається часом шляхом примусового об'єднання громад та приєднання територій всупереч принципам добровільності, законності, прозорості та відкритості. Так, серйозними негативними проявами процесу укрупнення громад, що відбувається нині, є, з одного боку, часто примусовий спосіб їх об'єднання без акцентуації на головній меті, заради якої це відбувається, тобто забезпечення локальної демократії та створення умов для найбільш ефективного вирішення соціальних проблем на місцях (наприклад, дискусія про агломерацію навколо Львова щодо плану створити єдину об'єднану мегагромаду), а з другого боку, містечкові інтереси, що формують спротив громад до об'єднання, опір та саботаж. Крім

громадських активістів та сільських голів, що втрачають посади, до так званої групи опору реформі входять народні депутати та депутати обласних рад, які розцінили децентралізацію як момент для формування зручних меж виборчих округів, представники бізнесу, особливо агрофірм, що мають на меті зручніше управляти землями. Одним з суттєвих чинників пробуксовки реформи є значний вплив чиновників з районних адміністрацій. В цьому контексті актуальною постає проблема активів ОТГ, тобто законодавчого уточнення майнових прав територіальної громади на землю, лісові, водні та інші ресурси, що знаходяться на території сіл, селищ, містечок і т. д., та навколо них, з метою подальшого ефективного їх використання, забезпечення благоустрою територій та виконання всіх функцій, передусім соціальних.

Зважаючи, що з дати підписання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» пройшло вже 2 роки, вже є змога проаналізувати перші досягнення реформи та виклики, які можна очікувати у найближчому майбутньому.

По-перше, відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», було започатковано конкретний механізм добровільного об'єднання територіальних громад, якого раніше не існувало, і який дає змогу відповідно до перспективного плану громади отримати дохідну базу та видаткові повноваження, як у міст обласного значення.

По-друге, практичний поштовх процесу децентралізації в Україні дав перші результати: нині вже налічується близько 184 об'єднаних громад, кожна з яких включає в середньому понад 10 населених пунктів, а окремі громади мають у своєму складі понад 50 поселень. До реформи в Україні існувало 11520 територіальних громад, з них 458 міських, 783 селищних, 10279 сільських. Після завершення об'єднаних процесу має стати близько 1500 потужних громад.

По-третє, вагомим результатом реформи бюджетної децентралізації стало закріплення за місцевими бюджетами стабільних джерел доходів, та розширення дохідних джерел загального фонду місцевих бюджетів, що стосується й бюджетів ОТГ.

Такі кроки реформи, за даними моніторингу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, за I півріччя 2016 року вже принесли наступні фінансові результати: фактичні надходження доходів загального фонду місцевих бюджетів 159 ОТГ (у яких 25 жовтня 2015 року відбулися місцеві

вибори), з урахуванням трансфертів з державного бюджету, склали 3093 млн грн., що більше майже в 7 разів порівняно з надходженнями аналогічного періоду 2015 року до бюджетів місцевих рад, які увійшли до складу ОТГ. Отже, найнижча ланка місцевого самоврядування у формі ОТГ вже має певні можливості та деякий досвід залучення необхідних коштів.

По-четверте, як вважають фахівці, за 2015 та 2016 роки найбільш проблемним та суперечливим виявилось запровадження бюджетної децентралізації в частині видатків, тому що їх фінансування потребує адекватного обсягу фінансових ресурсів. За Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено поділ повноважень органів місцевого самоврядування на власні та делеговані. На перший погляд, органи місцевого самоврядування, насамперед ОТГ, одержали визначений перелік повноважень, що їм делегуються для виконання. Однак забезпечення відповідності фінансового ресурсу реальним потребам місцевих бюджетів у здійсненні видатків на весь комплекс делегованих державою повноважень потребувало додаткових трансфертних коштів з державного бюджету. Тому, з метою усунення такого роду викликів, була запропонована нова трансферна політика, що передбачає надання місцевим бюджетам нових різновидів трансфертів: базової дотації; освітньої субвенції; субвенції на підготовку робітничих кадрів; медичної субвенції; субвенції на забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру, яка окрім ряду позитивів має й негативні моменти, які теж треба вирішувати. Адже міжбюджетні трансферти використовуються для фінансування поточних видатків і дестимулюють органи місцевого самоврядування у пошуку власних джерел наповнення доходів місцевих бюджетів та ін.

Реформа бюджетної децентралізації, що відбувається нині в Україні, з урахуванням європейського досвіду проведення подібних реформ, може бути результативною за умов формування ефективного місцевого самоврядування, насамперед, на найнижчому його рівні, тобто на рівні ОТГ. Короткий огляд результатів реформи на цьому рівні протягом 2015-2016 рр. дає змогу окреслити переваги та недоліки цього процесу, виявити ряд прихованих ризиків та усвідомити ті реальні виклики, які пов'язані з наступним етапом секторальної децентралізації, яку Уряд планує реалізувати у 2017 році. Однак, реформи заради реформ з негативними соціальними наслідками дуже дорого можуть обійтися

Україні. Тому для реалізації наступного етапу реформи - секторальної децентралізації, що орієнтована не на політичний популізм, а на реальні соціальні результати, є необхідним прийняття нормативно-правового забезпечення щодо чіткого механізму: по-перше, міжбюджетного розподілу повноважень (прав та обов'язків) між органами публічної влади різних рівнів, тобто розмежування як видаткових повноважень, так і податкових компетенцій (джерел доходів); по-друге, розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також використання досвіду інших країн, які вже зуміли пройти шлях від закону до імплементації, з одночасним врахуванням особливостей всередині країни.

*Економіка та держава. - 2017. - № 3. - С. 64-70.*

Коломієць І. Ф., Пелехатий А. О.

### **Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні**

В Україні 2014 р. ознаменувався початком реформування системи місцевого самоврядування, що передбачало створення спроможних об'єднаних територіальних громад як низової локальної адміністративно-територіальної одиниці та фінансову децентралізацію з переданням на місцевий рівень відповідних повноважень і ресурсів.

Головним завданням реформування стало викоренення залишків радянського командно-адміністративного типу управління та формування самодостатніх і спроможних адміністративно-територіальних одиниць у плані як фінансового забезпечення, так і адміністративно-управлінських повноважень.

Основним категоріальним поняттям, навколо якого розгортаються дослідження та оцінювання рівня спроможності громад, є «фінансова спроможність територіальної громади», під якою будемо розуміти здатність територіальної громади як суб'єкта соціально-економічних відносин акумулювати фінансові ресурси та забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі оптимального перерозподілу та використання наявних ресурсів, а також забезпечувати фінансову та економічну стабільність у довгостроковій перспективі. Дослідження та оцінювання фінансової спроможності територіальної громади проводяться на основі аналізу фінансових показників, дієздатності та

стійкості територіальної громади. Таким чином, фінансова спроможність територіальної громади може розглядатися, по-перше, як результат достатнього, результативного і стабільного фінансового забезпечення регіонального розвитку, а по-друге, як передумова формування його конкурентних переваг.

Станом на 1 січня 2016 р. в Україні функціонувало 10278 сільських рад, які репрезентували інтереси жителів 28441 населеного пункту. Отже, 18163 сільські адміністративно-територіальні одиниці не є самоврядними, оскільки громади даних територій не впливають на власний розвиток. Крім того, більшість цих громад не спроможні фінансово забезпечити своє існування та прогрес у соціальній та економічній сферах. Відповідно до реформи, яка передбачає вирішення даних питань 793 громади створили 159 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), отримавши при цьому відповідні ресурси та повноваження.

Сформовані в Україні ОТГ значно відрізняються за чисельністю жителів і кількістю населених пунктів. Таке становище зумовлене рядом прорахунків у затвердженій Кабінетом Міністрів України методиці їх формування. У свою чергу, це спричиняє проблеми з регулюванням бюджетного забезпечення функціонування громад, наприклад, у частині фінансування соціальних та інших послуг, які мають надаватись їх мешканцям. Особливо гострими такі проблеми є для малочисельних громад: на сьогодні створено 4 громади з чисельністю мешканців до 2 тис. осіб. Крім того, слід розуміти, що вартість таких послуг істотно відрізняється в надто малих громадах і громадах з населенням понад 30 тис. осіб (7 громад).

Фінансові умови життєдіяльності ОТГ з різною чисельністю населення істотно відрізняються. У територіальних громад, чисельність жителів яких не перевищує 3 тис. осіб, показник власних доходів на одного мешканця є найнижчим - 1194,23 грн. В об'єднаних громадах з чисельністю населення 3-5 тис. осіб середнє значення власних доходів у розрахунку на 1 особу становить 1424,48 грн. Проте таке високе значення показника є дещо суб'єктивним, оскільки в основному зумовлене надвисоким значенням показника в одній з громад. Без нього середній показник власних доходів в ОТГ з кількістю жителів 3-5 тис. осіб становить 1159,51 грн. Отже, фінансова спроможність громад з чисельністю населення до 5 тис. мешканців є набагато нижчою, ніж у більших за кількістю населення громадах. У громадах з населенням

понад 5 тис. мешканців питомі показники власних доходів є вищими, причому від збільшення кількості населення в громадах цей показник уже мало залежить.

Формування спроможних територіальних громад на добровільній основі не можна охарактеризувати як особливо вдале. При об'єднанні громад потрібно чітко дотримуватися визначених принципів і критеріїв формування ОТГ, не допускаючи надто великих відхилень у параметрах їх демографічного та просторового потенціалів, що спричиняє значну фінансово-бюджетну диференціацію громад і ускладнює процеси бюджетного регулювання та вирівнювання.

Кількість жителів прямо впливає на фінансову спроможність ОТГ. В об'єднаних територіальних громадах з чисельністю мешканців 1-3 тис. осіб рівень фінансової незалежності (який визначається як співвідношення власних ресурсів місцевих бюджетів територіальних громад і доходів місцевих бюджетів, з урахуванням міжбюджетних трансферів, і показує рівень фінансової самостійності бюджетів на локальному рівні) становить 75,32 %, приблизно такі самі показники і у громадах з чисельністю 3-5 тис. і 5-10 тис. осіб (відповідно, 75,16% і 76,34%). Істотний приріст є помітним у громадах з населенням понад 10 тис. осіб (7-8%), а при подальшому збільшенні чисельності мешканців громад приріст показника фінансової незалежності є незначним.

Формування ОТГ супроводжується крім фінансової автономізації реорганізацією адміністративно-управлінського апарату, що прямо впливає на зміну обсягів видатків на утримання відповідного апарату. При аналізі витрат на управлінсько-адміністративний персонал в ОТГ можна виокремити такі основні тенденції:

- чим більшою є територіальна громада, тим меншою буде частка витрат на утримання службовців ОТГ у загальних видатках місцевого бюджету (в громадах з кількістю жителів 1-3 тис. осіб вона становить 36,28%, тобто перевищує 1/3 всіх видатків, а в громадах з населенням 15 тис. осіб і більше - у середньому 16,5%);

- у великих громадах та сама кількість службовців обслуговує більше мешканців; таким чином, досягається більш ефективне використання праці управлінського персоналу та, відповідно, знижується вартість соціальної послуги. В ОТГ з кількістю жителів 1-3 тис. осіб на одного держслужбовця припадає 144 мешканця, а в ОТГ з 15 тис. осіб і більше - 354 мешканця. Проте слід розуміти, що збільшення навантаження на одного держуправлінця може зумовити зниження якості



надання соціальної чи управлінської послуги, виникнення деяких незручностей для мешканців громади. З огляду на це можна сказати, що найефективнішими за співвідношенням «ціна - послуга - якість» будуть громади з чисельністю мешканців 10-15 тис. осіб.

Крім того, варто звернути увагу на питання доступності до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Концепція їх формування передбачає створення єдиного інтегрованого місця прийому громадян, підприємців та представників інших суб'єктів господарювання для надання їм якнайбільшої кількості адміністративних послуг. Найімовірніше, у процесі об'єднання територіальних громад ЦНАП буде розташовано в центрі ОТГ, де має бути відповідна інфраструктура, зокрема приміщення, тому такою важливою є транспортна доступність до центру громад. У територіально великих громадах вона погіршується. З урахуванням цього очевидно, що комфортніше почуватимуться мешканці середніх і менших громад, оскільки у них відстань до центру ОТГ є значно меншою, а один службовець ЦНАП зможе обслуговувати меншу кількість громадян.

Таким чином, можна зробити висновок, що ближчим до оптимального буде рівень надання адміністративних послуг у громадах з чисельністю жителів від 10 до 15 тис. осіб. У великих громадах виникатиме потреба у створенні нових центрів з надання послуг, що вимагатиме додаткових бюджетних ресурсів і забезпечення транспортного сполучення периферійних територій з центром громади. Таке сполучення можна налагодити як за рахунок власних транспортних засобів, які громада використовуватиме для вирішення даної проблеми, так і з допомогою укладання договору з приватними перевізниками.

Аналогічною є ситуація і у сфері надання освітніх і медичних послуг. Зокрема, в питанні надання якісних освітніх послуг державою передбачено оптимізацію загальноосвітніх навчальних закладів з одночасним формуванням опорних шкіл. Основними принципами, згідно з якими передбачаються створення опорних шкіл та оптимізація освітнього процесу, є покращення матеріального стану шкіл; закриття шкіл з непромірно високими витратами на утримання; формування шкіл-філій; збереження початкової школи, максимально наближеної до місця проживання дитини.

Можемо констатувати, що громади з чисельністю 10-15 тис. осіб, у яких не перевищуватимуться параметри допустимої транспортної доступності до адміністративного центру, можна вважати близькими до

оптимальних при формуванні ОТГ. Згідно з проведеним дослідженням, територіальні громади з такою чисельністю населення можуть забезпечити свої повноваження за рахунок власних фінансових ресурсів, оскільки:

- чисельність населення об'єднаних громад прямо корелює з обсягами земельних наділів адміністративно-територіальної одиниці; відповідно, саме показник чисельності населення та площа території є одними з найважливіших індикаторів інвестиційної привабливості територій на локальному рівні;
- такі громади сприяють збільшенню надходжень від податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету завдяки можливості ширшого залучення суб'єктів господарської діяльності у зв'язку із забезпеченням їх трудовими ресурсами;
- дані громади мають можливість акумулювати у місцевому бюджеті значні надходження від сплати місцевих податків і зборів, зокрема - плату за землю та податок на нерухоме майно (відмінне від земельної ділянки).

Крім формування об'єднаних громад, згідно з методикою та фінансовими розрахунками, необхідно внести зміни до законодавства щодо розширення прав місцевих органів влади та зміцнення їх бюджетної самостійності. Для виконання цих завдань держава повинна вжити певних заходів.

Внести зміни до Конституції України в частині добровільності об'єднання територіальних громад і чіткого визначення повноважень місцевих органів влади. Адміністративно-територіальна реформа сьогодні є ключовою серед усіх реформ, які реалізуються в державі, і швидке та вдале формування громад можливе лише при їх примусовому об'єднанні згідно з перспективними планами розвитку областей.

Ухвалити Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з управління земельними ресурсами та посилення державного контролю за використанням і охороною земель» (проект від 31.03.2016 р. № 4355). Він дозволить громадам управляти власними ресурсами і сприятиме зміцненню матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування, якісному плануванню розвитку територій.

Сформувати чітку структуру розподілу повноважень і фінансових ресурсів за рівнями бюджетів (державний, обласні, об'єднаних

територіальних громад або міст обласного значення). Надання додаткових повноважень об'єднаним територіальним громадам повинно корелюватися з фінансовими ресурсами, які передані державою.

Зараховувати до бюджетів міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад частину коштів від податку на прибуток підприємств, які діють на їх території.

Удосконалити розрахунок освітньої субвенції з урахуванням показника густонаселеності території, що не дозволить прирівнювати гірські території до приміських і створить рівні умови для розвитку освітньої галузі у країні.

Звільнити суб'єктів підприємницької діяльності від сплати частини податку на прибуток підприємств при фінансуванні ними проектів, які сприятимуть розвитку місцевого самоврядування та покращенню благоустрою територій громад, де вони проводять свою діяльність. Саме формування практики соціальної відповідальності бізнесу стосовно громади дозволяє забезпечити швидкий та ефективний розвиток адміністративно-територіальної одиниці завдяки належності працівників-членів громади до підприємства, врахуванню суб'єктами господарювання та інвесторами інтересів суспільних груп сприянню розвитку населеного пункту, в якому підприємство розташоване та функціонує.

*Економіка України. - 2017. - № 4. - С. 46-55.*



# **Український вибір: виклики та перспективи**

Прес – дайджест  
II квартал 2017 р.

Підготувала: *Ю. Щеглова*  
Редактор: *Т. Пішванова*  
Комп'ютерна верстка: *Г. Мацієвська*

Надруковано у КЗ «ЗОУНБ» ЗОР  
69095, Запоріжжя, просп. Соборний, 142  
Наклад 35 пр.

Відділ наукової інформації та бібліографії  
Телефон: (061) 787-53-57  
Ел. пошта: [bibliograf.zounb@ukr.net](mailto:bibliograf.zounb@ukr.net), [bibliograf@zounb.zp.ua](mailto:bibliograf@zounb.zp.ua)  
Адреса сайту бібліотеки: [www.zounb.zp.ua](http://www.zounb.zp.ua)



**ЗАПОРІЖЖЯ  
ПР. СОБОРНИЙ, 142  
061 787 53 57**

**BIBLIOGRAF.ZOUNB@UKR.NET  
BIBLIOGRAF@ZOUNB.ZP.UA**

**FACEBOOK.COM/BIBLIOGRAF.ZOUNB  
YOUTUBE.COM/BIBLIOGRZOUNB**

**ZOUNB.ZP.UA**