

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: НОВІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовано сучасний стан регіонального розвитку національної економіки. З використанням інтегральних показників національної Методики моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики проведено рейтингування розвитку регіонів і проаналізовано диференціацію у рівнях їх розвитку. З використанням методики обрахунку депресивності територій Європейського Союзу показано рівень регіональної ерозії. На цій основі обґрунтовано необхідність подолання інституційних асиметрій, які виникають в процесі створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України.

На основі компаративного аналізу зарубіжного досвіду антикризового управління систематизовано основні підходи до його реалізації. Зроблено висновок про те, що антикризове управління – це не процес очікування чи передбачення можливого деструктиву та пошуку адаптивного інструменту, а використання додаткових можливостей для розвитку.

Визначено сутнісні детермінанти антикризового управління регіоном, демарковано короткострокові та довгострокові цілі антикризового управління. Закцентовано увагу на необхідності модернізації механізмів та інструментів управління регіональним розвитком. Наголошено увагу на тому, що система стратегічного планування розвитку територій повинна враховувати стратегічні антикризові ініціативи всіх секторів економіки та передбачати вбудовані стабілізатори, які забезпечать збалансованість розвитку. Для стимулювання структурних перетворень, що забезпечили б антикризовий розвиток територій, необхідно вдало використовувати внутрішні фінансові можливості та зовнішні ресурси. При цьому особливий акцент зроблено на можливостях грантової підтримки та використанні коштів європейських структурних фондів.

Практична цінність проведеного дослідження полягає у поглибленні інституційних засад та організаційного забезпечення антикризового управління територіями, яке повинно базуватися на стратегічному міжсекторному партнерстві.

Доведено, що антикризове управління територіями має зосереджуватися на створенні сприятливих умов для інклюзивного розвитку шляхом підтримки підприємницьких ініціатив, реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на сталий, інноваційний розвиток територій, створення нових робочих місць, залучення та утримання висококваліфікованих працівників та підтримці креативного потенціалу територій.

Ключові слова: регіональний розвиток, диференціація рівнів розвитку регіонів, результативність регіональної політики, антикризове управління, підходи до

антикризового управління, стратегічне планування, стратегічні антикризові ініціативи, інклюзивний розвиток територій.

JEL: E65, R 13

Постановка проблеми. Реалізація глобальної стратегії збалансованого розвитку, прийняття якої було ініційовано Китаєм на саміті G 20 4–5 вересня 2016 р., глобальної програми з ліквідації бідності до 2030 р. та забезпечення сталого майбутнього, яка була прийнята 193 державами-членами Організації Об'єднаних Націй під час Саміту зі сталого розвитку 25 вересня 2015 р., зобов'язують кожну країну здійснити широкий спектр заходів та структурних змін, які забезпечать макроекономічну стабільність, конкурентний розвиток, екологічний баланс та соціальну згуртованість національних економік. Дані цілі актуалізують необхідність глибоких соціально-економічних перетворень, розробки нової системи взаємоузгоджених управлінських заходів за економічними, соціальними, екологічним, просторовими вимірами, які були б спрямовані на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності, безпечного навколишнього середовища. Ці перетворення є особливо актуальними для України, розвиток виробничого, інвестиційного, фінансового, трудового потенціалу якої в останні два десятиліття здійснювався зі значними диспропорціями. До того ж високий рівень інтеграції країни в світове господарство робить національну економіку вельми залежною від позитивних та негативних світогосподарських тенденцій. Традиційні методи господарювання та регіонального управління не виконують завдання регулювання пропорцій та стимулювання конкурентного регіонального розвитку, а тому потребують переосмислення в руслі використання нових методів та інструментів.

За оцінками Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, які здійснювалися відповідно до постанови Кабінету міністрів України № 856 "Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики" від 21 жовтня 2015 р. [1], найкращими регіонами за рівнем соціально-економічного розвитку в Україні залишаються м. Київ та Дніпропетровська область (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

Інтегральні показники розвитку регіонів України за 2015 рік

Регіони (області)	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу (у факт. цінах), грн.	Валовий регіональний продукт на одну особу, у % до середнього значення по Україні	Рейтинг	Наявний дохід на одну особу, грн.	Рейтинг
1	2	3	4	5	6
Вінницька	27249	83,2	13	28875,7	11
Волинська	23218	70,9	20	24222,3	20
Дніпропетровська	53749	164,2	2	38403,8	2
Донецька	27771	84,8	12	20595,4	24
Житомирська	23678	72,3	19	27041,6	14
Закарпатська	19170	58,5	23	21686,5	23
Запорізька	37251	113,8	5	35546,7	3
Івано-Франківська	27232	83,2	14	25748,0	19
Київська	46058	140,7	4	33207,4	4

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Кіровоградська	29223	89,2	10	26631,2	15
Луганська ³	14079	43,0	25	14882,5	25
Львівська	28731	87,7	11	28772,1	9
Миколаївська	30357	92,7	9	28580,0	10
Одеська	31268	95,5	7	31542,6	6
Полтавська	48040	146,7	3	31243,1	5
Рівненська	24762	75,6	17	25951,8	18
Сумська	26943	82,3	15	29810,4	8
Тернопільська	20228	61,8	22	23277,8	22
Харківська	35328	107,9	6	31459,1	7
Херсонська	21725	66,3	21	27066,9	17
Хмельницька	24662	75,3	18	28525,2	12
Черкаська	30628	93,5	8	26226,6	16
Чернівецька	16552	50,6	24	23137,7	21
Чернігівська	26530	72,3	16	27690,2	13
м.Київ	124163	379,2	1	75794,4	1

Примітка. Розраховано на основі інформації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [2].

Хоча дана методика в повній мірі не відповідає підходам, прийнятим в Європейському Союзі до оцінки розвитку регіонів за фізичними, економічними, соціальними індикаторами, не передбачає розрахунку індикаторів регіонального багатства, майбутніх трендів зайнятості, якості робочої сили, не містить запланованих індикаторів розвитку і ступеня їх досягнення, як це передбачено в Стратегії "Європа 2020", не враховує додаткових можливостей для розвитку регіонів, пов'язаних із створенням нових нематеріальних цінностей, однак вона може слугувати інформаційно-аналітичною базою для вдосконалення оцінювання результативності реалізації регіональної політики.

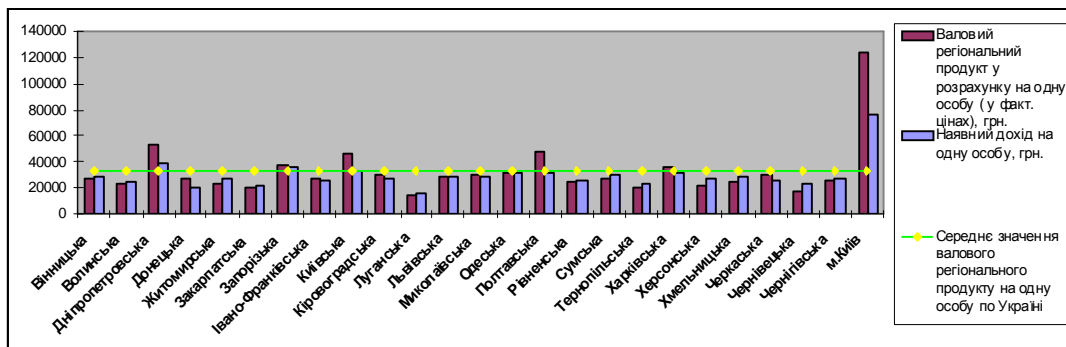


Рис. 1. Диференціація рівнів розвитку регіонів

Примітка. Побудовано на основі інформації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [2].

За методикою обрахунку депресивності територій в Європейському Союзі, до слабозвинутих належать регіони з рівнем валового внутрішнього продукту на одну особу населення менше 75% від цього показника в середньому щодо Європейського Союзу. Якщо спроектувати даний підхід на площину національної економіки, то шість регіонів має значення валового регіонального продукту на одну особу – нижче 75% від середнього значення по Україні. А різниця між найбіднішим та найбагатшим регіоном у 2015 р. складала 13,3 рази (Чернівецька обл. та м. Київ). Величина “регіональної ерозії” за двадцять років суттєво посилилася, адже у 1996 р. її величина становила 2,7 рази (мінімальний валовий регіональний продукт на одну особу Закарпатської області – 0,7 тис. грн. і максимальний (м. Київ – 1,9 тис. грн.)).

В п'ятірці лідерів за інтегральними показниками економічної та соціальної згуртованості, економічної ефективності, інвестиційно-інноваційного розвитку та зовнішньоекономічної співпраці, фінансової самодостатності, розвитку малого підприємництва, ефективності ринку праці, розвитку інфраструктури, відновлювальної енергетики, доступності і якості освітніх послуг, послуг в сфері охорони здоров'я, соціального захисту та безпеки, раціонального природокористування та якості довкілля ввійшли відповідно Харківська, Чернівецька, Івано-Франківська, Дніпропетровська області (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтинги регіонів за напрямками соціально-економічного розвитку

Регіони (області)	Загальний рейтинг	Місце регіонів за напрямком											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
м. Київ	1	1	1	1	1	1	1	6	15	2	1	8	2
Харківська	2	10	12	11	3	5	7	14	2	1	9	6	3
Чернівецька	3	9	13	17	4	2	15	3	18	15	3	5	19
Івано-Франківська	4	7	6	10	24	6	16	17	6	14	5	3	18
Дніпропетровська	5	5	10	4	2	17	4	1	10	6	15	13	21
Київська	6	6	4	6	7	11	6	4	5	18	14	14	23
Вінницька	7	16	16	19	6	7	2	5	1	9	10	20	17
Закарпатська	8	2	9	2	12	13	9	10	7	25	4	23	8
Львівська	9	4	7	13	13	14	10	7	11	22	7	10	16
Черкаська	10	15	20	23	11	15	11	6	14	3	13	9	5
Рівненська	11	14	8	21	10	19	18	23	3	24	2	1	20
Волинська	12	18	14	8	23	10	12	13	9	20	8	2	25
Хмельницька	13	20	21	14	20	20	19	9	13	8	11	7	12
Полтавська	14	11	17	3	9	23	23	11	21	12	12	11	7
Тернопільська	15	12	5	18	21	3	22	2	23	23	6	11	4
Житомирська	16	19	22	20	18	21	20	12	4	15	17	4	14
Запорізька	17	8	18	12	22	9	5	15	20	10	18	18	22
Одеська	18	3	19	15	15	16	3	8	17	21	21	15	10
Сумська	19	23	15	9	5	8	13	21	8	5	16	16	11
Херсонська	20	13	11	5	19	4	21	22	22	13	22	22	24
Кіровоградська	21	22	23	22	17	18	17	18	12	7	19	17	15
Миколаївська	22	17	24	7	16	12	8	20	19	11	20	21	13
Чернігівська	23	21	25	16	16	12	14	19	16	4	23	25	131
Луганська ³	24	25	25	25	25	25	25	24	25	19	-	12	1
Донецька	25	24	24	24	24	24	24	25	24	17	-	19	9

*Рейтинги розраховані на основі інтегральних показників за напрямками економічної та соціальної згуртованості (1), економічної ефективності (2), інвестиційно-інноваційного розвитку

та зовнішньоекономічної співпраці (3), фінансової самодостатності (4), розвитку малого підприємництва (5), ефективності ринку праці (6), розвитку інфраструктури (7), відновлювальної енергетики (8), доступності і якості освітніх послуг (9), доступності і якості послуг в сфері охорони здоров'я (10), соціального захисту та безпеки (11), раціонального природокористування та якості довкілля (12).

Примітка. Наведено на основі інформації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [3].

Найгіршими регіонами за вищезазначеними інтегральними показниками є Кіровоградська (21 місце у рейтингу), Миколаївська (22 місце), Чернігівська (23 місце), Луганська (24 місце) та Донецька області (25 місце) (рис. 2). Лише у м. Києві валове виробництво на одну особу відповідає мінімальним показникам розвитку регіонів Румунії, Болгарії, Угорщини та Польщі. Всі інші регіони України значно відстають від регіонів держав-членів ЄС. Вирівнювання розвитку регіонів є важливим аспектом європейської ринкової економіки та визначає політику Європейського Союзу у сфері регіонального розвитку. Починаючи з 50-х років XX ст., країни Європейського Союзу орієнтувалися на цілі рівності в розробці регіональної політики, а з середини 70-х років – поступово почали приділяти увагу економічній ефективності, розвитку конкуренції та зниженню безробіття.

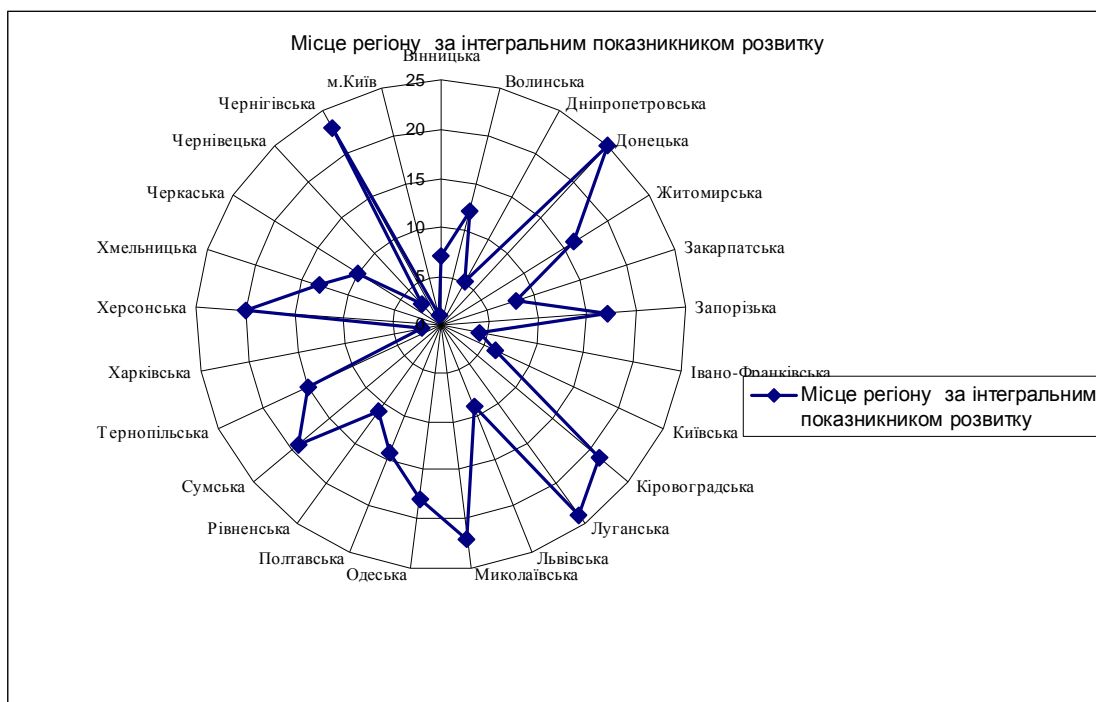


Рис. 2. Місце регіонів у загальному рейтингу за напрямками соціально-економічного розвитку

Примітка. Побудовано на основі інформації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [3].

Виникає логічне запитання, чому не досить сприятлива ситуація для розвитку регіонів зберігається в Україні, незважаючи на те, що ще у 2005 р. був прийнятий Закон України "Про стимулювання розвитку регіонів" [4], в якому було передбачено створення рівних умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів. Більше того, у 2015 р. був прийнятий Закон України "Про засади державної регіональної політики", який не допускає посилення розриву у розвитку регіонів. Зокрема, у ст. 2 зацентовано увагу на необхідності створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [5].

Тому нині не втрачає свою актуальність питання вдосконалення існуючих підходів до управління територіями, до покращення індикаторів місцевого економічного розвитку, який є багатограним і складним процесом, бо об'єднує діяльність влади, бізнесу та громади в напрямку підвищення самодостатності, конкурентоспроможності території, зміцнення її економічного потенціалу для підвищення якості життя населення. Передусім, мова повинна йти про створення такої системи управління, яка забезпечуватиме збалансований, антикризовий розвиток територій шляхом підвищення адаптивності території до зовнішніх викликів та факторних обмежень, дотримання показників економічної безпеки розвитку територій, зменшення диференціації у рівнях соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, підтримки горизонтальних зв'язків, недопущення територіальної автаркії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема антикризового управління місцевим економічним розвитком є багатоаспектною і міждисциплінарною. Наукові підґрунтя антикризового управління національною економікою закладено в працях провідних вітчизняних вчених та економістів: Л. Аніщенка, С. Бєлай, А. Гальчинського, В. Гейця, С. Газарян, А. Гриценка, М. Денисенка, Я. Жаліло, В. Кузьменка, І. Малого, А. Мельник, А. Олешко, І. Радіонової, С. Рамазанова, А. Штангрета та ін. Дані напрацювання стосуються створення інституційного, методологічного базису використання стабілізаційного інструментарію, пошуку інноваційних підходів до антикризового управління на різних рівнях функціонування національної економіки. Віддаючи належне напрацюванням науковців, слід зазначити, що ми живемо в динамічному середовищі, яке породжує нові виклики в розвитку соціально-економічних систем, що вимагають генерування нових підходів до управління місцевим економічним розвитком загалом та антикризовим управлінням зокрема, які необхідно враховувати як при стратегічному плануванні розвитку територій, так і при оперативному управлінні. Залишається відкритим питання результативності використання інструментарію антикризового управління місцевим економічним розвитком, який забезпечував би збалансований та конкурентний розвиток територій. Науковий імператив дослідження підсилюється необхідністю напрацювання механізмів зменшення територіальної диференціації у рівнях розвитку, стимулювання та підтримки місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей.

Постановка завдання. В рамках даної наукової публікації ставиться завдання оцінки діючого механізму антикризового управління регіону та напрацювання підходів до його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Традиційна система антикризового управління спрямована на генерацію найменш ризикових управлінських рішень, що дозволяють досягнути встановлених цілей з мінімальною кількістю негативних наслідків. При цьому цілереалізуючі системи знаходяться в класичній площині антикризового управління: діагностики параметрів кризи, виявлення відхилень параметрів від норм, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування наслідків кризи, вироблення антикризових заходів.

Антикризове управління на макрорівні зводиться до прогнозування і своєчасної діагностики кризових ситуацій, аналізу причин їх виникнення, визначення першочергових заходів щодо стримування кризових явищ, а також розробки комплексної програми щодо виходу з кризової ситуації та відновлення стійкого економічного зростання [6]. Антикризове управління, як правило, передбачає посилення ролі держави в управлінні економікою для підтримки споживчого та інвестиційного попиту, недопущення зниження рівня життя населення. Держава виконує правовий супровід, організаційну, координаційну функції в реалізації антикризових заходів на всіх рівнях управління економікою.

Антикризове управління в регіоні у вітчизняній науковій літературі представлено з двох сторін: 1) як перехід до нових моделей управління та взаємодії з громадянами; 2) як механізм адаптації до технологій антикризового менеджменту, напрацьованих в приватному секторі [7, с. 57].

Функціонування національної економіки впродовж останніх років показує, що антикризове управління на різних рівнях функціонування національної економіки залежало від вкрай обмежених фінансових можливостей держави і носило характер точкового реагування на кризові явища. Незважаючи на те, що у 2016 р. економіка України вперше після депресивних 2012–2013 рр. та кризових 2014–2015 рр. мала позитивні показники приросту ВВП на 1,3% за рахунок зростання валового нагромадження основного капіталу на 16,7%, кінцевих споживчих витрат домогосподарств – на 2,4%, сектору загального державного управління – на 0,1% [8], вона продовжує потребувати глибоких інституційних та структурних реформ, модернізації самої системи управління економікою, зміцнення економічного потенціалу для конкурентного розвитку. Більше того, продовжують зберігатися ризики зменшення сукупних витрат через можливі втрати експортних надходжень, погіршення кон'юнктури традиційних ринків, активізацію бойових дій на сході України, розгортання "гібридної війни" у нових сферах, загострення внутрішньополітичної кризи, посилення боргового навантаження, рестриктивної політики НБУ.

В розвинутих країнах світу система антикризового управління може будуватися за різними підходами [9–16]:

– селективним (країни ЄС), згідно з яким у рамках структурної та регіональної політики Європейського Союзу передбачене структурне оновлення відсталих регіонів, трансформацію промислово слабких регіонів, розвиток та структурне вирівнювання сільських районів, стимулювання розвитку та структурне вирівнювання північних районів, міжрегіональне співробітництво, сталий розвиток міських територій, розвиток інноваційних стратегій для підвищення конкурентності регіонів;

– стабілізаційним (США), що передбачає реалізацію державних програм підтримки зайнятості, особливо в державному секторі, стимулюючи цим самим активний сукупний попит, при цьому максимально підтримується зайнятість молоді в пріоритетних для національної економіки секторах;

– розпродажу та приватизації збиткових державних підприємств (Чилі, Аргентина, Бразилія та ін.) та активної державної підтримки підприємництва;

– структурним (Франція, Великобританія, Німеччина), який передбачає збільшення державного інвестування в програми розповсюдження цифрових технологій, в базову інфраструктуру мереж (безпроводні, оптоволоконні, тощо), в створення центрів цифрових послуг для населення, розвиваючи цим самим мережеву економіку;

– превентивним (Франція, Великобританія, Китай), згідно з яким держава розробляє низку заходів з підтримки сукупного попиту, максимально можливого рівня зайнятості, попередження небажаного банкрутства підприємств. Відмітимо, що більшість країн не борються з безробіттям, а підтримують зайнятість, використовуючи соціальний діалог, здійснюючи державне інвестування в інфраструктурні проекти, створення «зелених» робочих місць, у тому числі шляхом швидкого запровадження трудомістких громадських робіт; професійну перепідготовку; підтримку малих та середніх підприємств у створенні додаткових робочих місць.

Показовим є досвід Китаю у реалізації програмного антикризового інструментарію, який передбачає підтримку сукупного попиту через державні інвестиції, стимулювання стратегічно значимих для економіки Китаю галузей, які забезпечують ліву частку ВВП, підтримку технічного переоснащення, збільшення витрат на соціальний захист в частині охорони здоров'я, збереження фінансової стабільності. Така політика Китаю дозволила забезпечити зростання економіки на рівні 9% ВВП під час світової кризи 2008–2009 рр. Приклад Китаю показує, що антикризове управління – це не процес очікування чи передбачення можливого деструктиву та пошуку адаптивного інструменту, а використання додаткових можливостей для розвитку.

Оцінка зарубіжного досвіду реалізації антикризового управління та власні авторські розвідки дозволяють прийти до висновку щодо суті регіонального антикризового управління. Передусім це повинно бути переосмислення можливостей використання місцевого ресурсу для конкурентного позиціонування території, стимулювання нового бізнесу та підтримки вже існуючого, максимальне залучення інвестицій для створення додаткових робочих місць, генерування інновацій для стимулювання місцевого економічного розвитку.

Місцева влада, здійснюючи антикризове управління розвитком території, повинна чітко демаркувати цілі управління. У короткостроковому періоді це мають бути цілі, пов'язані із забезпеченням життєздатності території: підтримка споживчого та інвестиційного попиту, усунення адміністративних бар'єрів для підприємництва, оптимізація логістичних потоків, оновлення об'єктів інфраструктури (ремонт і будівництво доріг та житла, облаштування шкіл та дошкільних закладів, лікарень і т. п.).

У довгостроковому періоді – має бути диверсифікація бізнесу та формування кластерів зростання, міжрегіональне співробітництво в рамках реалізації конкретних проектів з метою забезпечення максимального синергетичного ефекту від регіональних ініціатив, впровадження екологічно чистих технологій передусім в генеруванні енергетичного ресурсу та утилізації відходів.

Суттєвої модернізації мають зазнати і самі механізми та інструменти управління регіональним розвитком, які б відповідали вимогам часу та проблемам, які стоять перед регіонами. На наш погляд мова повинна йти про вдосконалення процесів стратегічного планування та реалізації поставлених завдань на всіх рівнях регіону, створення ефективних

механізмів вертикальної та горизонтальної координації (а не вертикального підпорядкування) пріоритетів і завдань у різних галузях розвитку. Також необхідно вирішувати питання збільшення інвестування у розвиток людського капіталу – навчальні програми та практичні програми вдосконалення кваліфікації спеціалістів регіональних і місцевих органів влади.

Сама система антикризового управління повинна здійснюватися на принципах стратегічного партнерства влади, громади, бізнесу. Проведені громадські слухання в Скалатській об'єднаній територіальній громаді Тернопільської області в рамках розробки Стратегії розвитку Скалатської об'єднаної територіальної громади показали, що ключовими проблемами розвитку громади є підтримка креативної складової кадрового потенціалу території, створення сучасної інфраструктури, забезпечення якісних соціальних послуг, передусім медичних та освітніх, стабільне інституційне середовище для розвитку малого та середнього бізнесу, залучення прямих іноземних та вітчизняних інвестицій, створення умов для розвитку гуманітарного потенціалу території.

Важливо, щоб система стратегічного планування розвитку територій врахувала стратегічні ініціативи всіх секторів економіки та передбачала вбудовані стабілізатори, які забезпечать збалансованість розвитку. Для цього необхідно, щоб дана система базувалася не на низькій вартості факторів виробництва та низькій ціні ведення бізнесу, а на підтримці знань, інновацій, інтелекту, які власне і створять конкурентні переваги території; не на залученні будь-якого бізнесу, а бізнесу, який працюватиме на засадах сталого розвитку і максимально використовувати переваги нової економіки (залучення високотехнологічних виробництв та кваліфікованих людей); не на прихованих інтересах, а на синергетиці співпраці бізнесу, влади та громадського сектору. Важливо, щоб стратегічні антикризові ініціативи мали індикатори відстеження результативності їх реалізації (табл. 3).

Таблиця 3

Індикатори відстеження стратегічних ініціатив

Сектор	Стратегічні ініціативи	Індикатори відстеження результативності досягнення стратегічної ініціативи
Органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> – формування сприятливого бізнес клімату для сталого розвитку бізнесу; – підтримка міжрегіонального співробітництва; – сприяння створенню робочих місць; – стимулювання притоку інвестиційних ресурсів; – участь у іноземних грантових проектах; – забезпечення соціального благополуччя території; – розвиток історичної та культурної спадщини; – планування просторового розвитку; 	<ul style="list-style-type: none"> – кількість розпочатих стартапів; – кількість комунікаційних заходів влади та бізнесу; – кількість промоцій влади спільно з місцевим бізнесом; – обсяг залучених інвестицій (в людський капітал, в інфраструктуру, в туризм); – кількість укладених міжрегіональних проектів; – обсяг залучених ресурсів в рамках наднаціональних угод; – якість надання освітніх, культурних послуг; – якість та доступність медико-соціальної допомоги; – кількість подій, пов'язаних з участю молоді та дітей; – кількість активних молодіжних організацій; – кількість проведених культурних заходів; – кількість проведених архітектурних конкурсів.

Продовження таблиці 3

Сектор нефінансових корпорацій	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження ресурсозберігаючих, інноваційних, екологічно орієнтованих та конкурентоздатних виробництв; – соціально відповідальний бізнес; – висока якість надання комунальних послуг; – впровадження сучасних стандартів якості сервісів; 	<ul style="list-style-type: none"> – кількість створених нових робочих місць; – залучення та утримання висококваліфікованих працівників; – покращення показників фінансово-господарської діяльності; – обсяг інвестицій у виробництво конкурентоспроможної, високотехнологічної, екологічно орієнтованої продукції; – скорочення матеріало- та енергоємності виробництва; – показники якості надання комунальних послуг (протяжність (км) маршрутів громадського транспорту; протяжність (км) реконструйованої дорожньої мережі; впроваджена система керування дорожнім рухом; протяжність (км) збудованих велосипедних доріжок; кількість і площа реконструйованих і збудованих пішохідних зон; економія споживання енергії щорічно; переробка твердих побутових відходів; протяжність (км) збудованої та відновленої мережі водопостачання; протяжність (км) збудованих та реконструйованих каналізаційних мереж і мереж зливової каналізації; протяжність (км) збудованої та реконструйованої електромережі; впроваджені заходи щодо забезпечення безпечного газопостачання; протяжність (км) змонтованої телекомунікаційної інфраструктури; – кількість закладів у мережі громадського харчування; кількість номерів готельного фонду за категоріями якості; кількість проведених міжнародних семінарів та конференцій; – загальна кількість туристів, які відвідали територію.
Сектор громадських організацій та об'єднань	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка соціальної згуртованості та злагоди; – участь громади у прийнятті управлінських рішень і моніторингу результативності їх реалізації; – відродження, збереження, розвиток української культури. 	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зареєстрованих громадських організацій; – кількість культурних ініціатив, реалізованих громадськими організаціями; – обсяг залучених громадськими інституціями грантових та спонсорських коштів; – кількість волонтерів, залучених до системи надання соціальної допомоги; – кількість залучених до здорового способу життя усіх категорій населення; – кількість облаштованих спортивних майданчиків.

Джерело. Складено автором.

Для стимулювання структурних перетворень, які би забезпечили антикризовий розвиток територій, необхідно вдало використовувати внутрішні фінансові можливості та зовнішні ресурси. За останніх два роки децентралізації об'єднані територіальні громади (ОТГ) суттєво підвищили власну фінансову спроможність. Так, власні доходи місцевих бюджетів 366-ти об'єднаних територіальних громад лише за перший квартал 2017 р. зросли у 2 рази, в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Доходи ОТГ збільшились на 1,3 млрд. грн. та склали 2,6 млрд. грн. Для 207 ОТГ, які утворилися у 2016 р., доходи зросли у 3 рази. З урахуванням міжбюджетних трансфертів, з державного бюджету доходи загального фонду бюджетів 366 ОТГ за 4 місяці 2017 р. становили 5,5 млрд. грн. [2]. Крім цього, на виконання інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку (у тому числі проектів міжрегіонального співробітництва), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, необхідно задіяти ресурс Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), створеного відповідно до статті 24-1 Бюджетного кодексу України, при умові співфінансування 10% з місцевих бюджетів. Хоча розподіл ресурсу державного фонду здійснюється залежно від чисельності населення (80% коштів) та рівня соціально-економічного розвитку регіонів (20%), громади мають можливість отримати досить хороше інвестиційне вливання. Так, у 2015 р. у ДФРР було закладено 2,9 млрд. грн., з яких 82% (або 2,4 млрд. грн.) використано. При цьому, було профінансовано 876 проектів, з яких 532 (61%) реалізовано [17].

Найбільшими реципієнтами коштів Фонду у 2015 р. стали Львівська, Донецька та Київська області. У 2016 р. з Фонду було профінансовано 219 проектів на суму 1.01 млрд. грн. у м. Києві, Вінницькій, Волинській, Дніпропетровській, Закарпатській, Київській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Харківській, Хмельницькій областях. З них 97 – проекти освіти (338,5 млн. грн.), 40 – водопостачання та водовідведення (378,2 млн. грн.), 30 – охорони здоров'я та соціального захисту населення (144,4 млн. грн.), 23 – дорожньо-транспортної інфраструктури (77,2 млн. грн.), 12 – культури (24,2 млн. грн.), 7 – газо-, тепло-енергопостачання (19,1 млн. грн.), 2 – спорту (8,6 млн. грн.) та інші об'єкти та заходи, в т. ч. центри надання адмінпослуг, придбання спецтранспорту – 8 проектів на суму 19,5 млн. грн. [17].



Рис. 3. Використання коштів Державного фонду регіонального розвитку у 2015 р. за регіонами України.

Примітка. На основі інформації Державного фонду регіонального розвитку [17].

Фінансовими інструментами, які сприятимуть отриманню додаткових фінансових ресурсів, можуть стати конкурси і гранти. Нині багато органів місцевого самоврядування України застосовують такі інноваційні форми управлінської діяльності для розвитку своїх територій, беручи участь у конкурсах на отримання фінансування своїх проектів від донорських організацій.

Щодо зовнішнього фінансування, то в першу чергу необхідно зацентувати увагу на грантову та кредитну підтримку міжнародних інститутів. Так, лише програмним ресурсом в рамках співпраці України та ЄС для місцевого економічного розвитку можна залучити до 2020 р. близько 760 млн. євро (табл. 4). Приєднавшись у 2015 р. до програми "Креативна Європа", Україна отримала доступ до 1,6 млрд. євро структурних фондів на фінансування креативних розробок.

Таблиця 4

Основні двосторонні проекти підтримки Європейським Союзом України у сфері децентралізації та регіональної політики

Назва програми	Період реалізації	Обсяг фінансування	Мета
1	2	3	4
Підтримка політики регіонального розвитку України	2014–2017 рр.	6 млн. євро	Допомога Уряду України у формуванні та реалізації державної політики регіонального розвитку, в т. ч., розроблення необхідних для її здійснення та фінансування законодавчих та адміністративних інструментів.
Підтримка регіональної політики України	2014–2018 рр.	55 млн. євро	Реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., удосконалення системи адміністрування місцевих фінансів та фіскального контролю.
Місцевий розвиток орієнтований на громаду III	2014–2017 рр.	23,8 млн. євро	Сприяння сталому соціально-економічному розвитку регіонів та сприяння регіональним ініціативам.
U-LEAD with Europe: міське розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток	2016–2020 рр.	97 млн. євро	Сприяння розвитку багаторівневого управління в Україні, підвищення рівня інституційного розвитку органів влади на всіх рівнях для ефективної реалізації децентралізації та регіональної політики; створення Центрів надання адміністративних послуг та забезпечення активної участі громадян у місцевому розвитку.
Підтримка ЄС недержавних організацій	13 проектів	3 млн. євро	Підвищення якості надання адміністративних послуг у м. Києві, м. Львові, м. Запоріжжі, м. Херсоні, м. Миколаєві та м. Івано-Франківську.
Підтримка ЄС відновлення економіки України	2016–2020 рр.	55 млн. євро	На загальнодержавному рівні: технічна допомога та консультування з питань вироблення політики з дерегуляції та створення відповідного інформаційного Інтернет порталу для малого і середнього бізнесу; на регіональному рівні: надання практичних консультацій для малого і середнього бізнесу та розвиток підприємницьких навичок через мережу центрів з розвитку бізнесу.

Продовження таблиці 4

1	2	3	4
Інструмент ЄС зі сприяння стабільності і миру на територіях Донецької та Луганської областей	2016–2017 рр.	10 млн. євро	Підсилення адміністративних можливостей місцевих адміністрацій; підвищення рівня місцевої безпеки шляхом сприяння поширенню позитивних практик з вирішення конфліктів та з гендерних питань; підвищення соціальної стабільності шляхом розширення участі громадськості у процесах, описаних в перших двох напрямках.
Східно-Європейське партнерство	До 2020 р.	108 млн. євро.	Грантова підтримка заходів з енергоефективності та підвищення якості питної води на загальну суму оголошених внесків для України.
Європейський інструмент сусідства та партнерства: територіальне співробітництво в сфері сталого розвитку	2015–2017 рр.	12,5 млн. євро	Розвиток територіального співробітництва: Білорусь–Україна (Чернівецька, Одеська та Вінницька області) та Молдова–Україна (Волинська, Рівненська, Житомирська, Київська та Чернігівська області) з метою розробки спільних заходів для сталого соціально-економічного розвитку регіону.
Європейський інструмент сусідства та партнерства: транскордонне співробітництво	2014–2020 рр.)	349 млн. євро	Для регіонів України можлива участь у наступних проектах, які фінансуються Європейським інструментом сусідства та партнерства і Європейським фондом регіонального розвитку, а саме: 1) Програма Чорне море (фінансові ресурси: 39 млн. євро, для Одеської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької та Донецької областей і Севастополя); 2) Польща / Білорусь / Україна (фінансові ресурси: 176 млн. євро, для Волинської, Львівської та Закарпатської областей); 3) Угорщина / Словаччина / Румунія / Україна (фінансові ресурси: 74 млн. євро, для Закарпатської та Івано-Франківської областей); 4) Румунія/Україна (фінансові ресурси: 60 млн. євро, для Івано-Франківської, Закарпатської, Чернівецької та Одеської областей).
Проекти сталого місцевого розвитку	11 грантів до 2018 р.	8 млн. євро	Фінансування малих та середніх громад, які є підписантами Угоди Мерів, для реалізації енергетичних проектів сталого місцевого розвитку у період 2014-2018 рр.
Рада Європейських програмних рамок	2015–2017 рр.	30 млн. євро	Допомога країнам Східного партнерства в сфері прав людини, правосуддя, верховенства права, інформаційного суспільства та демократичного розвитку, реформування та підтримка етичної поведінки виборних місцевих представників.

Примітка. Побудовано на основі інформації ЄС [18].

Для закріплення позитивних тенденцій та вирішення проблемних питань економічного і соціального розвитку територій, координації роботи органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, комунальних підприємств необхідно розробити чіткий план дій – Програму економічного і соціального розвитку на поточний рік відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад та з врахуванням Постанови Кабінету Міністрів України № 399 від 01.07.2016 р. “Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2017 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2018 і 2019 роки”, а також нормативних актів з питань економічної та регіональної політики. У цій Програмі кожна стратегічна ініціатива повинна знайти конкретну цілереалізуючу систему. Але з позицій антикризового управління кожна ціль повинна бути направлена на підтримку параметрів безпеки та сталого розвитку, збалансованого природокористування, захист регіональних інтересів, розвиток внутрішнього потенціалу, збереження і розвиток тих елементів системи, які формують її конкурентні переваги і які в змозі забезпечити вихід на світові ринки; кореспондувати з зростанням споживчих та інвестиційних витрат, рівня доходів та зайнятості; мати достатнє ресурсне забезпечення передусім кадрове та фінансове; обов’язково використовувати сучасні підходи до управління, особливо що стосуються міжсекторної взаємодії.

Важливо активно залучати до управління територією громадські об’єднання. Адже в питаннях підтримки зайнятості громадські організації проводять курси, тренінги, школи для різних соціальних груп – від перекваліфікації фахівців-переселенців до відкритих тренінгів; створюють альтернативні інформаційні платформи – такі, як: медіатеки, відкриті реєстри державних закупівель, друк журналів для територіальних громад; організують мистецькі резиденції, платформи для обміну досвідом між митцями чи культурними менеджерами. До 10% організацій спеціалізується на захисті інтересів громадян на рівні місцевої влади шляхом моніторингу діяльності депутатів, організації публічних зустрічей з можновладцями, проведення досліджень та розслідувань із публікацією результатів на партнерських медіаплатформах.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження в антикризовому управлінні територіями необхідно зосереджувати на створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності, розвитку підприємницьких ініціатив, реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на сталий розвиток територій; збереження існуючих та створення нових робочих місць, залучення та утримання висококваліфікованих працівників та підтримці креативного потенціалу території. Місцевим органам влади необхідно працювати над забезпеченням інклюзивного розвитку територій, який передбачає підвищення рівня зайнятості у всіх сферах економіки, забезпечення економічної, соціальної та територіальної згуртованості, і, як наслідок, розширення прав і можливостей людей на основі високого рівня зайнятості, інвестицій у професійні навички, боротьбі з бідністю і модернізації ринку праці, професійної підготовки та соціального захисту з тим, щоб допомогти людям передбачати і керувати змінами у сфері зайнятості, а також побудувати згуртоване суспільство, досягнення рівня найдинамічнішої і конкурентоспроможної наукомісткої економіки, здатної до сталого росту з більш якісними новими робочими місцями. Тобто нова політика антикризового управління повинна базуватися передусім на стимулюванні пропозиції високоякісної робочої сили.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики / Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 856.
2. Офіційний веб-сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : dfr.minregion.gov.ua/New.
3. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України за 2015 рік / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Департамент з питань регіонального розвитку. – 2016. – 90 с.
4. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 8.09.2005, № 2850-IV// Відомості Верховної Ради. – 2005. – № 51. – С. 545.
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII // Відомості Верховної Ради. – 2015. – № 13. – С. 90.
6. Василенко А. І. Державне і муніципальне управління : підруч. [Електронний ресурс] / А. І. Василенко. – Режим доступу : http://stud.com.ua/74931/ekonomika/derzhavne_i_munitsipalne_upravlinnya.
7. Глазарян С. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні / С. Глазарян // Публічне управління. – 2013. – Вип. 2. – С.56–61.
8. Аврамченко К., Гороховец Є., Дешко А., Дурнєва Т., Жаліло Я., Ковалівська С., Онуфрик М. Макроекономічний прогноз-2017: економіка та людина / К. Аврамченко, Є. Гороховец, А. Дешко, Т. Дурнєва, Я. Жаліло., С. Ковалівська, М. Онуфрик. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/makroekonomichnii-prognoz-2017-ekonomika-ta-liudina>.
9. European Financial Stability and Integration [Electronic resource]: Report 2011. – April 2012. – Available at: \www/ URL: http://ec.europa.eu/internal_market/economic_analysis/docs/financial_integration_reports/20120426-efsr_en.pdf.
10. Аніщенко Л. О. Зарубіжний досвід антикризового управління / Л. О. Аніщенко // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 143–156.
11. Антикризова політика в світі та Україні : порівняльна оцінка заходів та економічних ефектів [Електронний ресурс] / Аналітична доповідь Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. – К. : 2009, 38 с. – Режим доступу : [http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2009/2009_19_Anticryzova %20politika /Project%20output/2009_19_ukr.pdf/](http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2009/2009_19_Anticryzova%20politika/Project%20output/2009_19_ukr.pdf/).
12. Антикризове регулювання національної економіки: теорія і практика: моногр. / А. А. Олешко; Національний університет ДПС України. – Ірпінь: Видавництво НУ ДПС України, 2012. – 350 с.
13. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : моногр. / С. В. Бєлай. – Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. – 349 с.
14. Рамазанов С. К. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами : моногр. / С. К. Рамазанов, Г. О. Надьон, О. П. Степаненко, Л. А. Тумашова. – Луганськ – Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 480 с.

15. Храпкіна В. В. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні / В. В. Храпкіна, О. П. Чучко. *Технологический аудит и резервы производства*. – 2015. – № 1/7(21), 2015. – С. 42–48.
16. Штангерет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангерет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
17. Офіційний веб-сайт Державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://iceg.com.ua/derzhavnyj-fond-regionalnogo-rozvytku-2016>.
18. Інформація щодо проектів підтримки Європейським Союзом України у сфері децентралізації та регіональної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : khoda.gov.ua/informaciya-shhodo-proektiv-pidtrimki-yevro.
19. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. – К. : Асоціація міст України, 2016. – 65 с.
20. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. [для посадових осіб місцевого самоврядування] / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІЕНЕЙ", 2015. – 256 с.

References

1. Pro zatverdzhennia poriadku ta metodyky provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky [On Approval of the procedure and methods of monitoring and evaluation of the implementation of the state regional policy]. *Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.10.2015, №856 – The Cabinet of Ministers of Ukraine of 21.10.2015, No. 856* [in Ukrainian].
2. Ofitsiynyi veb-sait Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-kormunalnoho hospodarstva [The official website of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine], from dfr.minregion.gov.ua/New [in Ukrainian].
3. Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy za 2015 rik. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy, Departament z pytan rehionalnoho rozvytku [Monitoring of socio-economic development of Ukraine's regions for 2015. The Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, Department for Regional Development], 2016, 90 p. [in Ukrainian].
4. Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv : Zakon Ukrainy vid 8.09.2005, №2850-IV [On stimulating regional development: Law of Ukraine dated 8.09.2005, No. 2850-IV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada*, 2005, No. 51, p. 545 [in Ukrainian].
5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy vid 5 liutoho 2015 roku № 156-VIII [On Principles of Regional Policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 56-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada*, 2015, No. 13, p. 90 [in Ukrainian].
6. Vasilenko A. I. Derzhavne i munitsypalne upravlinnia: pidruch. [State and municipal government: manual], from http://stud.com.ua/74931/ekonomika/derzhavne_i_munitsypalne_upravlinnya [in Ukrainian].

7. Hlazarian S. Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnia v rehioni [Theoretical foundations of crisis management in the region]. *Publichne upravlinnia – Public Administration*, 2013, Issue 2, pp. 56–61 [in Ukrainian].
8. Avramchenko K., Horokhovets Ye., Deshko A., Durnieva T., Zhalilo Ya., Kovalivska S., Onufryk M. Makroekonomichniy prohnaz-2017: ekonomika ta liudyna [Macroeconomic forecast: economy and people], from <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/makroekonomichnii-prognoz-2017-ekonomika-ta-liudyna> [in Ukrainian].
9. European Financial Stability and Integration, from http://ec.europa.eu/internal_market/economic_analysis/docs/financial_integration_reports/20120426-efsir_en.pdf [in English].
10. Anishchenko L. O. Zarubizhnyi dosvid antykrizovoho upravlinnia [Foreign practice of crisis management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, 2012, No. 68, pp. 143–156 [in Ukrainian].
11. Antykrizova polityka v sviti ta Ukraini : porivnialna otsinka zakhodiv ta ekonomichnykh efektiv [The anticrisis policy in Ukraine and the world: comparative evaluation of taken measures and economic effects], from http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2009/2009_19_Antykrizova%20politika/Project%20output/2009_19_ukr.pdf [in Ukrainian].
12. Antykrizove rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky: teoriia i praktyka: monohr. [Crisis regulation of national economy: theory and practice: monograph]. National University of State Tax Service of Ukraine. Irpin: Vydavnytstvo NU DPS Ukrainy, 2012, 350 p. [in Ukrainian].
13. Bielai S. V. Derzhavni mekhanizmy protydii kryzovym yavlyshcham sotsialno-ekonomichnoho kharakteru: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohr. [State mechanisms to confront social and economic crises: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv: Vyd-vo NANHU, 2015, 349 p. [in Ukrainian].
14. Ramazanov S. K. Innovatsiini tekhnolohii antykrizovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy : monohr. [Innovative techniques for crisis management of economic systems: monograph]. Luhansk-Kyiv: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2009, 480 p. [in Ukrainian].
15. Khrapkina V.V., Chuchko O.P. Adaptatsiia svitovoho dosvidu antykrizovoho upravlinnia v Ukraini [Adaptation of international practice of crisis management in Ukraine]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva – Technology Audit and Production Reserves*, 2015, No.1/7(21), pp. 42-48 [in Russian].
16. Shtanhret A. M. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. [Crisis management of enterprises: study guide]. Kyiv: Znannia, 2007, 335 p. [in Ukrainian].
17. Ofitsiinyi veb-sait Derzhavnogo fondu rehionalnogo rozvytku [The official website of the State Fund for Regional Development], from <http://iceg.com.ua/derzhavnyj-fond-regionalnogo-rozvytku-2016> [in Ukrainian].
18. Informatsiia shchodo proektiv pidtrymky Yevropeiskym Soiuzom Ukrainy u sferi detsentralizatsii ta rehionalnoi polityky [Information on the EU-funded support projects in Ukraine in the areas of decentralization and regional policy], from khoda.gov.ua/informaciya-shchodo-proektiv-pidtrimki-yevro [in Ukraine].
19. Praktychnyi posibnyk z pytan orhanizatsii roboty orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad [Practical Guide on the organization of local administration of united territorial communities]. Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy, 2016, 65 p. [in Ukrainian].

Т. Желюк

Регіональний розвиток: нові підходи ...

20. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: navch. posib. dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Planning the development of local communities: manual for local government officials]. Kyiv: TOV "Pidpriumstvo "VIENEI", 2015, 256 p. [in Ukrainian].

Редакція отримала матеріал 22 березня 2017 р.