

УДК 352:353.5(477)

А. О. Ярковий,

к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства

Національного університету біоресурсів і природокористування України

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ

A. Yarkovyi,

Ph.D., assistant professor of business economics

National University of Life and environmental Sciences of Ukraine, c. Kyiv

### BASIC PRINCIPLES AND WAYS OF IMPLEMENTATION OF THE ADMINISTRATIVE- TERRITORIAL REFORM IN UKRAINE

Проаналізовано сучасний стан системи адміністративно-територіального устрою України. Розглянуто історичні аспекти та варіанти концепції реалізації адміністративного реформування в Україні. Визначено роль місцевого самоврядування та територіальних громад у розвитку громадянського суспільства. Проаналізовано їхнє значення та вплив на прийняття управлінських рішень. Доведено недосконалість існуючої системи адміністративно-територіального устрою, яка існує сьогодні в Україні. Досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід адміністративно-територіального управління. Проаналізовано процес адміністративного реформування в країнах Європейського Союзу та окремих країн Центральної та Східної Європи. Запропоновано авторське бачення щодо доцільності проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні та розглянуто її можливі наслідки. Визначено основні принципи проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні та завдання, які мають бути вирішені завдяки її реалізації.

The current state of the administrative-territorial structure of Ukraine. The historical aspects and variations of concepts of administrative reform in Ukraine. The role of local government and local communities in the development of civil society. Analyzed their significance and impact on decision-making. Proved inadequacy of the existing system of administrative-territorial structure that exists today in Ukraine. Research of domestic and foreign experience of administrative and territorial management. The process of administrative reform in the European Union and certain countries in Central and Eastern Europe. An author's vision regarding the advisability of administrative-territorial reform in Ukraine and discussed its possible implications. The basic principles of administrative-territorial reform in Ukraine, and the challenges that must be addressed by implementation.

*Ключові слова: адміністративно-територіальна реформа, державне управління, соціально-економічний розвиток, місцеве самоврядування, громада.*

*Key words: territorial-administrative reform, governance and socio-economic development, local government, community.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Після здобуття незалежності Україна оголосила курс на створення демократичної держави та ринково-орієнтованої економіки. Тому такі глобальні інструменти, як адміністративний і територіальний устрій мали б відповідати новим завданням держави і суспільства. Проте сьогодні багато законів не виконуються, діяльність влади часто є неефективною, а якість державних та муніципальних послуг — низькою, поглиблюються і суперечності між місцевим самоврядуванням та виконавчою владою. Сучасний адміністративно-територіальний устрій України, по суті, залишається апаратом обслуговування авторитарної влади і не відповідає завданням ні демократичного суспільства, ні сучасної європейської держави. Саме такий адміністративно-територіальний устрій, постійно провокує владу до відмови від демократичних та ринкових принципів управління і повернення до авторитарної моделі радянських часів.

Тому сьогодні, коли Україна взяла курс на європейську інтеграцію, необхідною умовою для досягнення європейських стандартів та умов життя і розвитку громадянського суспільства є реалізація адміністративно-територіальної реформи, яка дасть змогу запровадження механізму демократії участі, розширення повноважень та можливостей органів самоорганізації населення та суттєву бюджетну децентралізацію, а також в разі зменшити бюрократію та можливості для корупції.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань практичної реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні приділена увага багатьох вітчизняних науковців та фахівців у сфері державного управління. Зокрема вагомий вклад у дослідження даної проблематики зробили: Бакуменко В.Д., Безсмертний Р.П., Геєць В.М., Ключковський

Ю.Б., Коліушко І.Б., Кучабський О.Г., Куйбіда В.С., Пухтинський М.О., Соскін О.І., Тимошук В.П. та ін. Разом з тим, відмічаючи значний, а в деяких випадках і основоположний, внесок цих вчених у вирішення проблем практичної реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні, зазначене питання все ще не втрачає своєї актуальності і потребує подальшого дослідження.

### МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження полягає у аналізі стану сучасного адміністративно-територіального устрою України, вивченні вітчизняного та зарубіжного досвіду адміністративно-територіального управління, аналізі доцільності та дослідженнях шляхів реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні і її можливих наслідків.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Історія становлення Української держави переконливо свідчить, що без побудови раціональної та ефективної системи публічної адміністрації марно сподіватися на сталий соціально-економічний розвиток країни. Тому питання проведення адміністративно-територіальної реформи було і залишається одним із найактуальніших для української влади. Поряд з цим, для успішного проведення адміністративно-територіальної реформи, вкрай важливою, є наявність чіткого бачення суті, мети реформи і кроків щодо її реалізації.

Тому, в першу чергу, необхідно визначитись, що ми розуміємо під адміністративно-територіальною реформою?

На наш погляд, у сучасних українських умовах адміністративно-територіальну реформу можна визначити як комплекс політико-правових заходів, що мають на меті підвищення ефективності системи публічного управління у державі і які спрямовані на оптимізацію територіальної основи діяльності державної влади та місцевого самоврядування, з метою перетворення інституту державної влади з владнорепресивного механізму на організацію, що служить суспільству, і створення на цій основі ефективної системи державного управління.

Сучасну систему адміністративно-територіального устрою України становлять: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища й села. В Україні налічується 24 адміністративні області, крім того, виділені два міста з особливим статусом — Київ і Севастополь. Адміністративна область — це велика частина території України, що має чіткі

певні межі та систему органів місцевої влади й управління, які перебувають в обласному центрі. Кожна область і Крим діляться на адміністративні райони, у середньому по 19 районів на одну область, середня площа області України становить 24 тис. кв. км (без урахування Криму).

Такий адміністративно-територіальний устрій України був сформований ще за радянських часів в умовах командно-адміністративної системи. За відсутності самостійної методології, він визначався імперськими ідеями управління територіями в межах колишнього СРСР і в такому вигляді зберігається вже понад півстоліття. Слід зауважити, що такий адміністративно-територіальний устрій характеризується надзвичайно громіздкою структурою (рис. 1) і має три-чотири рівні: область-район-сільрада або область-район-міськрада-райрада міста. Отже, схема побудована за принципом матрьошки: місто в місті, у місті — район, у районі — населений пункт. Яскравим прикладом виступають Ялта і Севастополь, які враховують кілька десятків територіальних одиниць і відповідне структурування органів місцевого самоврядування. У такій хаотичній схемі дуже складно здійснити розрахунок і провести облік ефективності використання бюджетних коштів, розподіл й використання ресурсів, а також визначити розподіл повноважень і ефективність роботи органів державного управління [7].

Більш детальний аналіз адміністративно-територіального устрою України показує наявність просто неймовірних диспропорцій. Так, якщо кількість районів у ідентичних за площею Донецькій області (населення близько 4,4 млн осіб) — 18, то у Вінницькій (населення менше 2 млн) — 27. Це означає, що Вінницька область з бюджетом майже 4,5 млрд гривень містить на "годуванні" райдержадміністрацій, судів, прокуратур, відділень Пенсійного фонду та інших бюрократичних "крамничок" більше, ніж Донецька з бюджетом в 11,5 млрд. При цьому, слід зазначити, що тільки за перше півріччя 2013 р. Донецька область отримала з держбюджету на 9,2 млрд грн. асигнувань, дотацій і субвенцій більше, ніж у нього заплатила [8].

Ці цифри, з одного боку, ще раз показують, наскільки кількість різних інстанцій "сприяє" економічному благополуччю регіону. З іншого боку, вони ставлять питання про те, яка кількість чиновників в змозі дозволити собі утримувати той чи інший регіон і яка кількість районів є оптимальною для кожної області. Абсолютно незрозуміло, чому в аграрній Житомирській об-



Рис. 1. Схема сучасного адміністративно-територіального устрою України

ласті 23 райони, а в сусідній і теж аграрній Рівненській — 16. Комізм ситуації полягає ще й у тому, що надмірна кількість районів дуже слабо виправдовує себе навіть з точки зору формування адмінресурсу — достатньо порівняти результати виборів у різних областях.

У той же час можна сміливо говорити про наявність взаємозв'язку між кількістю районів та адміністративних структур за рівнем дотаційності регіону. Якщо навіть такі потенційні області-донори, як Одеська та Харківська (26 і 27 районів відповідно), виявляються серед одержувачів дотацій, то логічно припустити, що одним з факторів, які впливають на економічний розвиток районів областей, є надмірна кількість контролюючих інстанцій на душу населення.

Отже, сформована, по суті, ще в XVIII столітті, для потреб авторитарно-бюрократичного режиму, система державного управління в Україні, на сьогоднішній день трансформувалася в олігархо-бюрократичну. Слід зауважити, що в основі влади бюрократичних режимів завжди лежить гіпертрофована концентрація повноважень і ресурсів в руках державного адміністративного апарату. Вкрай негативними наслідками такої концентрації є істотне обмеження свободи дій інших суб'єктів соціуму — громадських організацій, інститутів самоврядування, господарюючих суб'єктів (і, насамперед, малого та середнього бізнесу), а також індивідів, без яких не можливе становлення так званого громадянського суспільства. В свою чергу, контроль над фінансовими та інформаційними ресурсами надає бюрократії практично необмежені можливості впливу на процеси динамічної адаптації людської психології, виходячи з власних інтересів.

На наш погляд, для того щоб адміністративно-територіальний устрій країни відповідав інтересам українського народу, кожній окремій територіальній частині України необхідно надати права в її самоврядуванні, що дозволить забезпечити реалізацію інтересів і потреб населення. Сьогодні, в Україні налічується майже 28,5 тисяч сіл, а сільських рад — лише близько 10 тисяч, тобто, у середньому, на три села приходится одна сільрада. Тому, одна з основних ідей реформи — влада повинна прийти в кожне село, селище. Таким чином, суть адміністративно-територіальної реформи полягає в повній передачі повноважень і ресурсів на місце, до місцевого самоврядування, влада повинна бути передана безпосередньо туди, де відбувається контакт людини й першого владного інституту. Адже населення, постійно зіштовхується з величезним комплексом проблем, таких, як дороги, освітлення, опалення, гаряча й холодна вода, дахи, дитячі садки, місцевий транспорт, санітарний і ветеринарний контроль, турбота про інвалідів, підростаюче покоління та ін. Надавати ці послуги вчасно і якісно держава не в змозі, тому що перебуває далеко від цих проблем. І тільки один інститут може реалізувати ці послуги — це місцеве самоврядування. Але серйозним гальмом у реалізації функцій місцевого самоврядування є адміністративно-територіальний устрій країни, що не дає ні повного комплексу повноважень, ні необхідних ресурсів для надання населенню соціально-економічних послуг [7].

Сьогодні, не маючи жодних можливостей впливу на процеси прийняття "державних" рішень, основна частина суспільства віддає право на рішення представникам бюрократичного

апарату і одночасно складає з себе відповідальність за виникаючу ситуацію, сприяючи тим самим реалізації бюрократичних (кланових) інтересів, які далеко не завжди збігаються з інтересами соціуму. Таким чином, система жорстко централізованої влади виявляється паразитивним органом у соціально-економічному організмі, блокуючим дію такого важливого елементу механізму просторової організації, як самоорганізація суспільства. Слід відзначити і той факт, що більша частина "життєздатних" органів місцевого самоврядування припадає на урбанізовані території, тоді як "нежиттєздатні" — на сільські, де проживає понад третини населення країни. Іншими словами, значна частина соціуму, по суті, позбавлена навіть формальних можливостей якогось впливу на процеси прийняття адміністративних рішень, задовольняючись відведеною їм роллю "електорату".

Таким чином, існуюча сьогодні система адміністративно-територіального устрою України є малоефективною, забюрократизованою, корумпованою, з великим штатом працівників. Тому питання про проведення адміністративно-територіальної реформи є надзвичайно актуальним і активно дискутується як серед вчених, депутатів, місцевих органів влади, так і в середині всього українського суспільства.

У різний спосіб, над реформою публічної влади в Україні, працюють усі роки незалежності. Ідеться не лише про реформи у сфері політико-владних, а й соціально-економічних відносин, зокрема бюджетно-фінансових, фіскальних, земельних, пенсійних, житлово-комунальних тощо. При цьому задекларовані перетворення у соціально-економічній сфері не узгоджуються із трансформацією публічної влади — державної влади і місцевого самоврядування [6].

Реальні контури нової моделі місцевого самоврядування окреслилися із закріпленням цього інституту в Конституції 1996 року, прийняттям у 1997-му базового Закону "Про місцеве самоврядування в Україні", ратифікацією Європейської хартії місцевого самоврядування. Далі пішли хвилі очікуваних сподівань реформування та розчарування й відступу від нього. Це стосується спроб проведення адміністративної реформи у 1998—2000 роках; прийняття нової редакції закону про місцеве самоврядування у 2001—2003 роках; так званого другого етапу конституційної (закон № 3207-1) та адміністративно-територіальної реформи у 2004—2006 роках; нарешті — сучасного конституційного процесу щодо територіальної

організації влади. Ці "хвилі" можуть свідчити про те, що у політичному відсутнє стратегічне бачення розвитку країни, трансформації системи публічної влади загалом, зокрема місцевого самоврядування, політичної волі та бажання здійснювати не ефемерну, а справжню реформу [6].

Зараз в Україні існують декілька базових варіантів концепцій адміністративно-територіального поділу. Одні передбачають зменшення кількості адміністративно-територіальних одиниць України, інші — укрупнення районів в областях, але без змін кордонів областей. Ще одним цікавим варіантом адміністративно-територіальної реформи в Україні є розбудова європейської, трирівневої системи адміністратури, так звана "Концепція регіоналізації" яка передбачає створення адміністративно-територіальних одиниць трьох рівнів: громада, район, регіон.

Аналізуючи процес адміністративного реформування в країнах Європейського Союзу та окремих країн Центральної та Східної Європи, слід зазначити, що передумовами проведення адміністративних реформ у цих країнах є не однаковий, а іноді і низький рівень соціально-економічного розвитку окремих регіонів, недостатній рівень керованості ними, низькі темпи формування розвинутого громадянського суспільства та приведення систем місцевого управління до стандартів ЄС. Реформи переважно проводяться у два етапи. На першому — пріоритетним завданням є підвищення економічності управління за рахунок укрупнення адміністративно-територіальних одиниць, а на другому — підвищення рівня самоврядування й участі громад в управлінні. Метою адміністративних реформ є організація в країні моделі управління з сильною центральною владою і самодостатніми базовими одиницями місцевого самоврядування. Вибір пріоритетних напрямів при проведенні адміністративно-територіальних реформ залежить від економічних, географічних, історичних, етнічних особливостей і традицій кожної держави, розвиненості системи місцевого управління, тісноти зв'язків між рівнями управління. Можна виділити кілька загальних напрямів. Серед них: перегляд кількості та розмірів адміністративно-територіальних одиниць; перерозподіл функцій і повноважень між рівнями управління; професіоналізація служб місцевого управління. Важливим для України є досвід укрупнення базових одиниць місцевого управління. Він свідчить про те, що всі країни-реформатори здійснювали укрупнення адміністративно-територіальних

одиниць примусово. У результаті реформ місцевого управління в зарубіжних країнах відбувся перерозподіл повноважень на користь самоврядних інститутів, а отже, досягнуто децентралізації державного управління, деконцентрації місцевої виконавчої влади, розвитку інститутів громадянського суспільства та зростання рівня самодостатності адміністративно-територіальних одиниць базового рівня [9].

Виходячи з вищенаведеного, на наш погляд, найбільш продуктивним напрямом реформування адміністративно-територіального устрою України є саме концепція регіоналізації, або трьохрівнева система адмінтерустрою країни, яка розуміється як наднаціональна форма просторової організації, що охоплює всі сторони життя суспільства і його взаємини з навколишнім середовищем, в контексті якої і відбувається упорядкування національних просторів.

В основі процесу запропонованої реформи є кількоступеневий розподіл повноважень зверху донизу. Частина повноважень передаються в регіони, з регіонів в райони, з районів у громади. Перший рівень, субнаціональний — це регіон. Це республіка Крим, області і окремі міста-регіони. Другий рівень — це райони і міста-райони. Третій, базовий рівень, це громади. В Європі вони мають різну назву — муніципалітет, гміна і т. і.

Ми вважаємо, що реалізація такої концепції дозволить:

а) забезпечити головну умову успішного реформування — суттєве обмеження можливостей впливу "державної" бюрократії на соціально-економічне життя країни;

б) використовувати потужний додатковий ресурс розвитку — механізм самоорганізації суспільства.

Це дасть змогу наблизити до людей той рівень влади, якою надаються основні послуги. Спростити ієрархічну розбудову адміністративно-територіального устрою і самої влади, аби реальні бюджетні кошти швидше доходили до простого громадянина. Створити умови для появи точок економічного зростання не тільки в обласних центрах, а і в різних місцях країни. Це має привести до зменшення регіональних диспропорцій, які останніми роками постійно збільшуються [10].

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Таким чином, можна зробити висновки, що існуюча сьогодні в Україні система публічної адміністрації є неефективною, схильною до корупції, внутрішньо суперечливою і надмірно централізованою, закритою від суспільства,

громіздкою і відірваною від потреб простої людини. Основними причинами такого стану залишаються: незавершеність трансформації Кабінету Міністрів в орган політичного керівництва держави; невизначеність статусу міністрів і неефективна організація діяльності міністерств; нераціональна система органів виконавчої влади на центральному рівні; неефективна організація виконавчої влади на регіональному та місцевому рівнях; неефективне місцеve самоврядування та нераціональний адміністративно-територіальний устрій; неефективна система державної та муніципальної служби; відсутність паритетних засад у відносинах особи з органами влади [3].

На наш погляд, адміністративно-територіальна реформа в Україні допоможе вирішити такі складні взаємопов'язані завдання, як створення ефективної системи державного управління, делегування управлінських функцій згори донизу, сприяння всебічному розвитку місцевого самоврядування, поліпшення територіальної організації державної влади і управління соціально-економічним та екологічним розвитком регіонів, упорядкування адміністративно-територіального устрою держави та оптимізація функціонально-територіальної структури життєдіяльності населення [7].

Поряд з цим, основними принципами проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні мають стати:

1) функціонально-територіальна системність (взаємозв'язок соціально-економічного розвитку, систем розселення населення і адміністративно-територіального устрою);

2) чіткий розподіл функціональних обов'язків, ієрархічна простота управлінської системи;

3) спрощення бюрократичних процедур за рахунок впровадження електронного документообігу, послуг "електронного уряду", збільшення прозорості управлінських рішень;

3) економічність і наближення органів управління до потреб народу, до людини;

4) соціально-економічна та екологічна пріоритетність як основа стійкого, збалансованого розвитку держави [7].

Ми вважаємо, що адміністративно-територіальна реформа має оптимізувати управління регіонами, вирівняти, по можливості, рівні їх економічного і соціального розвитку, наблизити систему державної влади і управління до споживача управлінських послуг, скоротити чиновницький апарат на місцях. Завдяки територіальній оптимізації істотно зростуть інтенсивність і міцність внутрішньо-регіональних зв'язків, значно зменшиться кількість депре-

сивних регіонів, не будуть такими полярними розриви в соціально-економічному розвитку.

## Література:

1. Птащенко Л.О. Реалізація адміністративної реформи в Україні на засадах гуманістичної демократії / Л.Птащенко // Публічне управління: теорія та практика. — Х.: Вид-во "Док-НаукДержУпр", 2011. — № 3.

2. В Україні треба провести адміністративно-територіальну реформу [Електронний ресурс] // Дивись. Інфо — 2013. — Режим доступу: <http://dyvys.info/polityka/v-ukrajini-treba-provesty-administratyvno-terytorialnu-reformu-ekspert.html>

3. Реформа публічної адміністрації в Україні: Проекти концепцій та законів / Упоряд.: І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук. — К., 2005. — 192 с.

4. Адміністративно-територіальна реформа [Електронний ресурс] // "Віче України". — Режим доступу: <http://www.viche.org.ua/to-print?mid=8185> (останній перегляд: 16-02-2014).

5. Адміністративна реформа — історія, очікування та перспективи / Упоряд. В.П. Тимошук. — К.: Факт, 2002. — 100 с.

6. Пухтинський М.О. Реформа місцевого самоврядування — це концепція плюс політична воля [Електронний ресурс] / М.О. Пухтинський // Віче — 2008. — № 14. — Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/1027>

7. Сучасний адміністративно — територіальний устрій в Україні: перспективи реформування: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / укл. В.М. Артеменко, В.О. Мамонова, Я.Г. Охріменко // Управління Голодержслужби України в Автономній республіці Крим та м. Севастополі: офіційний веб-сайт. — Режим доступу: <http://nads.gov.ua/sub/krym/ua/publication/content/31040.htm>

8. Захарченко А. Зона проєднання [Електронний ресурс] / А. Захарченко // "Інвестгазета" — 2014. — № 1. — Режим доступу: <http://www.investgazeta.net/ekonomika/zona-proedaniya-164683/>

9. Дробот І.О., Шуляр І.В. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / І.О. Дробот, І.В. Шуляр // Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць — 2011. — Випуск 1 (5). — Режим доступу: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11diouzd.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11diouzd.pdf)

10. Ткачук А. Мільярди, витрачені на АТР, підуть на розвиток всієї України [Електронний ресурс] / А. Ткачук // Діалог.UA — Режим доступу: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page22-573.html>

## Reference:

1. Ptaschenko, L.O. (2011), "Realizatsiia administratyvnoi reformy v Ukraini na zasadakh humanistychnoi demokratii", Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 3.

2. "V Ukraini treba provesty administratyvno-terytorial'nu reformu" (2013), Dyvys.Info, [Online] available at: <http://dyvys.info/polityka/v-ukrajini-treba-provesty-administratyvno-terytorialnu-reformu-ekspert.html> (Accessed 16 Feb 2014).

3. Koliushko, I.B. Tymoshuk, V.P. (2005), Reforma publichnoi administratsii v Ukraini: Proekty kontseptsii ta zakoniv [Public administration reform in Ukraine: the design concept and laws], TOV "Konus-Yu", Kyiv, Ukraine.

4. "Administratyvno-terytorial'na reforma", Viche Ukrainy, [Online], available at: <http://www.viche.org.ua/to-print?mid=8185> (Accessed 16 Feb 2014).

5. Tymoshuk, V.P. (2002), Administratyvna reforma — istoriia, ochikuvannia ta perspektyvy [Administrative reform — history, expectations and perspectives], Vydavnytstvo "Fakt", Kyiv, Ukraine.

6. Pukhtyns'kyj, M.O. (2008), "Reforma mistsevoho samovriaduvannia — tse kontsepsiia plus politychna volia", Viche [Online], vol. 14., available at: <http://www.viche.info/journal/1027> (Accessed 16 Feb 2014).

7. Artemenko, V.M. Mamonova, V.O. Okhri-menko, Ya.H., The official site of Management MDCS Ukraine in the Autonomous Republic of Crimea and Sevastopol, "Suchasnyj administratyvno — terytorial'nyj ustrij v Ukraini: perspektyvy reformuvannia" Navchal'no-metodychnyj posibnyk [Online], available at: <http://nads.gov.ua/sub/krym/ua/publication/content/31040.htm> (Accessed 16 Feb 2014).

8. Zakharchenko, A. (2014), "Zona proedaniya", "Ynvesthazeta", [Online], vol. 1, available at: <http://www.investgazeta.net/ekonomika/zona-proedaniya-164683> (Accessed 16 Feb 2014).

9. Drobot, I.O. Shuliar, I.V. (2011), "Reformuvannia system mistsevoho upravlinnia: zarubizhnyj dosvid" Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka. Elektronnyj zbirnyk naukovykh prats', [Online], vol. 1 (5), available at: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11diouzd.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11diouzd.pdf) (Accessed 16 Feb 2014).

10. Tkachuk, A. "Mil'iardy, vytracheni na ATR, pidut' na rozvytok vsiei Ukrain", Dialoh.UA, [Online], available at: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page22-573>. (Accessed 16 Feb 2014).

Стаття надійшла до редакції 17.02.2014 р.