

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.8.51](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.51)

УДК 332.14

О. П. Недбалюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ORCID ID: 0000-0001-5669-6826

О. А. Дем'янишина,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки,
Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
ORCID ID: 0000-0001-9820-8878

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Nedbalyuk
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of economics and international relation,
Vinnitsa Trade-Economy Institute, KNTEU
О. Demyanyshyna
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of finance, accounting and economic security,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

SYSTEMATIC APPROACH TO THE FORMATION OF MODERN INFRASTRUCTURE OF MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

У статті визначено, що інфраструктура системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад повинна базуватись на головних функціях управління, а саме: планування, облік (статистика) та аналіз. Крім того, мають бути інституційні органи, які підтримують процес ефективного виконання функцій управління органами управління територіальних громад. В якості інституційних органів, що забезпечать державне регулювання розвитку громад виділені «Агентство розвитку територіальних громад» та «Дорадча служба». Визначено необхідність розробки державної «Програми модернізації системи управління розвитком територіальних громад», яка має забезпечити перехід від існуючого стану управління розвитком територіальних громад до сучасного та ефективного. В якості важливої передумови ефективності управління в територіальних громадах визначено необхідність створення системи електронного врядування на місцевому рівні.

The article stipulates that in the process of researching the development management of united territorial communities, both domestic and foreign practical experience of local development management is insufficiently taken into account as a system that harmoniously combines the

influence of central government, local government and civic initiatives. The appropriate combination, provided it is effective, is systemic in nature and is an effective infrastructure that functionally integrates the institutional elements of the system and community initiatives. The priority strategic goal of modernizing the system of managing the development of territorial communities should be the formation of modern living standards of the inhabitants of territorial communities, and not narrowing the problem to measures to overcome poverty. The study focuses on the fact that the infrastructure of the management system of socio-economic development of territorial communities should be based on the main functions of management, namely: planning, accounting (statistics) and analysis. In addition, there should be institutional units that support the process of effective management of territorial communities. The "Agency for the Development of Territorial Communities" and the "Advisory Service" have been identified as institutional units that will ensure state regulation of community development. The study proposes to change the mechanisms of financing regional development, at the central level, by conducting all financial flows through a single institution "Agency for the Development of Territorial Communities", ensuring compliance with the requirements of joint government funding with local communities. It is extremely necessary to develop and implement a unified methodology for programming the development of territorial communities. After all, programming is the initial stage of the management process, and if there is no program, then the whole management process is complicated, turns into an imitation. The necessity of development of the state "Program of modernization of the system of management of development of territorial communities" which should provide transition from an existing condition of management of development of territorial communities to modern and effective is defined. The need to create an e-government system at the local level has been identified as an important prerequisite for effective governance in local communities.

Ключові слова: *розвиток; інфраструктура управління; інституція; дорадча служба; планування; програма; децентралізація.*

Key words: *development; management infrastructure; institution; advisory service; planning; program; decentralization.*

Постановка проблеми. Більшість досліджень, які стосуються наукового забезпечення державного управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад проводиться за двома паралельними напрямками наукових досліджень: державне управління та регіоналістика. При цьому регіоналістика додатково розгалужується на регіонознавство, регіональну економіку, регіональне управління, економічну географію, розміщення продуктивних сил. Проблема неузгодженості різних напрямків, зорієнтованих на розвиток місцевих територіальних громад, характеризується виникненням в останній час ще одного напрямку досліджень – просторова економіка, яка мала б бути об'єднуючим фактором, але на практиці роздрібненість наведених напрямків зберігається. Усе це віддаляє наукові дослідження від їх прагматичної мети, а саме, - покращення рівня і якості життя людей на місцевому та регіональному рівнях. Наслідком є зайва затеоретизованість різновекторних досліджень, втрата орієнтирів у вигляді мети досліджень, їх практичної значимості.

В більшості випадків недооціненим залишається як вітчизняний так і зарубіжний практичний досвід управління розвитком місцевих територіальних громад як системи, що гармонійно поєднує вплив центральних органів влади, системи місцевого самоврядування та громадські ініціативи. Відповідне поєднання, за умови його ефективності, має системний характер і є дієвою інфраструктурою, що функціонально об'єднує інституційні та неінституціалізовані елементів. Тому, на наш погляд, дослідникам даної тематики є потреба зосередитись не лише на окремих елементах системи державного регіонального управління або регіоналістики, а використати системний підхід до розуміння сучасної та ефективного інфраструктури, що забезпечує практичні результати соціально-економічного розвитку територіальних громад. Життєздатність громад прямо залежить від наявності та дієвості науково обґрунтованого механізму управління їх розвитком, цим визначається актуальність досліджуваної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем управління розвитком територіальних громад перебуває в сфері наукових інтересів багатьох вітчизняних учених, а саме: В. Вишневського, А. Гальчинського, В. Гейца, В. Гончарова, В. Дорофійенка, І. Запатріної, М. Макаренко, Ф. Поклонського, В. Пілюшенка, О. Родіонова, Л. Федулової та інших. Теоретико- методологічні підходи до

аналізу системи управління розвитком територіальних громад й організаційно-правових засад діяльності інституцій, що впливають на цей розвиток, відображені в працях таких вітчизняних дослідників: Т. Безверхнюк, З. Варналія, І. Грицяка, Б. Данилишина, М. Дацишина, М. Долішнього, В. Керецьмана, М. Лендєл, Л. Пісьмаченко, С. Романюка, С. Сergyгіна, С. Саханенка, Е. Топалової, В. Чужикова, О. Шаблія та інших. Методологічна основа дослідження проблем управління соціально-економічним розвитком територіальних громад обумовлена предметними особливостями державно-управлінської науки.

В якості базового методу використаний системний підхід, методи аналізу і синтезу, узагальнення. Системний підхід дає змогу сформуванню сучасну та ефективну інституційну модель інфраструктури управління розвитком територіальних громад на основі кращих зразків зарубіжного досвіду і з врахуванням особливостей вітчизняної системи державного управління та місцевого самоврядування.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування інституційних та методологічних засад функціонування інфраструктурного механізму управління соціально – економічним розвитком територіальних громад на системній основі та з врахуванням сучасних особливостей процесу децентралізації системи державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суспільно – політичні зміни, які відбуваються в системі управління територіальним розвитком роблять можливим прискорити формування сучасної та ефективної стратегії управління розвитком територіальних громад. Серед найбільш значимих факторів, що впливають на дану стратегію можна виділити такі: створення об'єднаних територіальних громад в межах реформування адміністративно-територіального устрою, російська агресія, земельна реформа, епідемія коронавірусу, місцеві вибори восени 2020 року та ін. Для того, щоб розробка та реалізація такої стратегії стала можливою, крім політичної волі керівництва країни та регіонів, необхідно створити науково обґрунтовану модель розвитку, нові законодавчі та політичні передумови демократичного врядування на всіх рівнях, а також включити цивілізаційні цінності сталого регіонального розвитку в економічну, соціальну та екологічну політику України.

Досвід реалізації міжнародних проектів з регіонального та муніципального розвитку в Україні створює підґрунтя для політичних та законодавчих змін на місцевому та національному рівнях. Внесення змін до відповідних законів, створення в кожному регіоні країни інституційного координуючого органу «Агентства розвитку територіальних громад» (із загальнодержавним координаційним офісом) та застосування інноваційних організаційних інструментів управління розвитком мають бути компонентами сучасної інфраструктури механізму управління розвитком територіальних громад.

Успішний зарубіжний досвід свідчить, що просвітницька, інформаційна та консультативна діяльність виходить на перший план, як початкова точка змін в існуючому механізмі управління розвитком територіальних громад [1, с. 62]. Єдиною організацією, яка виконує це завдання в сфері розвитку територіальних громад, як свою місію, є дорадча служба. Саме вона забезпечує гармонійне поєднання завдань державної політики з інтересами та потребами територіальних громад.

Нормативно-правовою базою, що визначає систему та методи розробки програмних документів, які створюють умови для формування сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громад є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [3], Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4], Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [5], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [6] та ін. Стратегічне планування регіонального розвитку регламентується Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [7], а конкретні інструменти розробки регіональних стратегій розвитку – визначені відповідними методичними рекомендаціями «Про затвердження методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» затверджені Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [8].

Вважаємо, що необхідною є розробка окремої державної «Програми модернізації системи управління розвитком територіальних громад». Вона повинна опиратись на стратегічні цілі розвитку країни та відповідного регіону, враховувати завдання оптимального поєднання інтересів сільської території та урбанізованих поселень. На наш погляд, пріоритетною стратегічною метою модернізації системи управління розвитком територіальних громад має бути формування сучасних життєвих стандартів життя жителів територіальних громад, а не звужувати проблему до заходів з подолання бідності. Основою успіху створення нового механізму інфраструктури управління розвитком територіальних громад, на основі розробки та реалізації запропонованої «Програми модернізації системи управління розвитком територіальних громад», є подальша децентралізація існуючої системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Пропонується змінити механізми фінансування регіонального розвитку, на центральному рівні, – через проведення усіх фінансових потоків через єдину інституцію «Агентство розвитку територіальних громад», забезпечення дотримання вимог спільного фінансування уряду з місцевими громадами. «Агентство розвитку територіальних громад» доцільно, на наш погляд, створити на кооперативній основі, де партнерами – співвласниками є держава, органи регіонального та місцевого територіального

самоврядування. Слід зазначити, що дорадча служба в США «Екстеншен», яка виконує основну функцію в координації процесу розвитку між державою та місцевими територіальними громадами інституційно є саме таким кооперативом [9, с. 27].

Згідно з нашими пропозиціями, для практичної реалізації ідеології модернізації системи управління розвитком територіальних громад необхідно забезпечити наступні законодавчі та політичні зміни.

1. Зміцнення конституційно-правових засад місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах.

2. Забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування територій матеріальними та фінансовими ресурсами для здійснення місцевих проектів з розвитку території на рівні асигнувань, що не менше рівня таких асигнувань (в розрахунку на одну особу), ніж у великих містах. Такий підхід, до речі, гарантуються жителям усіх місцевих територіальних громад Конституцією України та чинним законодавством, однак поки що не виконується

3. Запровадити законодавчо визначені принципи та процедури користування та управління муніципальною власністю, яка належить радам та окремим громадам.

В Україні вже багато років ініціюється, в основному проектами міжнародної допомоги, створення дорадчих служб, які покликані виконувати завдання інформаційно – консультативної підтримки комплексного розвитку місцевих громад на основі визначеної державної стратегії територіального розвитку. Основним об'єктом уваги цих проектів є сільські громади з акцентом на розвитку середнього та малого бізнесу на селі [10, с. 172]. Важливими їх функціями є поширення передового досвіду, методична допомога громадам в формуванні та реалізації місцевих ініціатив та програм, організація «капіталістичного» змагання, впровадження інновацій [1, с. 38].

Дорадчі служби, основою діяльності яких є сприяння місцевому та регіональному розвитку, у різних формах існують у 120 країнах світу, в тому числі у всіх без винятку країнах Європи і Північної Америки, Японії, країнах Балтії, Індії, Китаї тощо. На відміну від США, де дорадчі служби (Екстеншен) функціонують при університетах, у європейських країнах консультування здійснюється в основному незалежними дорадчими службами, які здійснюють свою діяльність на приватних засадах [11, с. 9]. Тому нами пропонується створення дорадчої служби в Україні як загальнонаціональної уніфікованої мережі.

На основі досвіду розвинених країн можна визначити, що дорадча служба у напрямку вирішення соціально-економічних проблем населення території, серед іншого, має можливість здійснювати наступні заходи: науковий супровід розробки та реалізації програм з вдосконалення організації та підвищення ефективності діяльності окремих домогосподарств; розробка та реалізація програм з розвитку місцевих територіальних громад; науковий супровід розробки та реалізації програм, що сприяють соціальній адаптації молоді; розробка законодавчих ініціатив щодо забезпечення та захисту прав власності на землю і майно; допомога у пошуку фінансової підтримки для малого бізнесу та соціальної сфери; стимулювання впровадження інноваційних технологій та інвестицій у виробництво; розробка пропозицій стосовно підвищення рівня продуктивної зайнятості, створення додаткових робочих місць та підвищення рівня доходів; консультативне сприяння розвитку інфраструктури товарного ринку та ін.

В Україні сьогодні елементи дорадчої діяльності практично реалізуються 25-ма дорадчими службами у 21 області держави [12, с. 39]. Ще у 2-х областях, Дніпропетровській і Сумській, вони знаходяться на стадії створення. В основному їх становленню слід завдячувати міжнародному співтовариству, зокрема таким країнам як США, Великобританії, Канаді, Німеччині, Швеції, Данії, Нідерландам, Європейській Комісії.

При слабкій на сьогодні результативності дорадчої діяльності, яка не має належної державної фінансової підтримки, формується та вдосконалюється її нормативно - правова база. Фінансування витрат на здійснення дорадчою службою діяльності економічно вигідна державі, оскільки порівняно невеликі розміри фінансування та витрат часу працівників служби, спеціалістів високої кваліфікації, мають своїм наслідком стимулювання ініціативи «знизу», яка, як наслідок, забезпечує віддачу вкладених в дорадництво коштів, за оцінками американських експертів у співвідношенні 1 : 17.

Джерелами фінансування діяльності дорадчих служб можуть бути державний та місцеві бюджети, плата населення за окремі види послуг, приватних, кооперативних фірм і компаній, громадських організацій, кошти міжнародних програм та проектів, благодійні внески фізичних та юридичних осіб, інші не заборонені законом джерела фінансування. Однак оптимальним є варіант, за якого державне фінансування є домінуючим, цим забезпечується ситуація, коли служби стають провідниками державної регіональної політики.

Видатки на кооперативну службу Екстеншен в США досягають 1,5 мільярдів доларів в рік, в тому числі близько однієї третини виділяє Конгрес США, більше 45% надходить від урядів штатів, решта (20-30%) фінансування надходить з районних бюджетів [1, с. 23]. В Україні на державну підтримку діяльності сільськогосподарської дорадчої служби Державним бюджетом на 2020 рік передбачено 10,0 млн. грн. [13]. В США робота дорадчої служби по розвитку місцевих громад має чотири основних компоненти: лідерство, суспільна діяльність, економічний розвиток і соціальна інфраструктура. Статистична інформація та результати обстежень і досліджень стану сільських територій є важливими допоміжними знаряддями для чотирьох наведених компонентів.

Запорукою успіху навчального процесу, що здійснюється дорадчою службою в США з метою

розвитку територіальних громад є дотримання процедури навчання, яка передбачає формування груп та організацію їх роботи з метою досягнення певної спільної мети. Стандартизовану загальну схему, відповідно до якої здійснюється поетапний процес навчання по розвитку місцевих громад, можна відобразити в наступному вигляді (табл. 1).

Таблиця 1.
Загальна схема плану колективної роботи по розвитку територіальних громад

1. ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПРОБЛЕМ		↓
Визначення проблем та можливостей	Бажаний стан справ	
Причини та характерні ознаки проблем	Яка буде користь від змін	
	Ініціатори	
2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ		↓
Виділення пріоритетів	Сприятливі обставини	
Збір інформації	Несприятливі обставини Розгляд можливих альтернатив	
3. УЗГОДЖЕННЯ ІДЕЙ		↓
Вироблення рішень	Опоненти	
Контакти	Загальний напрямок діяльності	
4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ		↓
Вибір стратегії	Ресурси	
Виконавчий комітет	Строки (графік)	
Етапи виконання рішень	Виконавці робіт	
5. ПІДТРИМКА		↓
Поширення інформації	Матеріальне і моральне	
Мотивація	стимулювання	
6. ОЦІНКА		↓
Досягнуті успіхи	Нові ресурси	
Помилки і упущення	Відмінності досягнутих результатів від попередньо запланованих	

Наведена логіка побудови плану колективної роботи по розвитку територіальних громад (табл. 1) базується на багаторічному досвіді інформаційно – консалтингової допомоги, що надається дорадчою службою США територіальним громадам по виконанню їх проектів розвитку [1, с. 84].

Для спеціалістів дорадчої служби, які надають допомогу територіальним (сільським та міським) громадам у їх розвитку, дуже бажаною є наявність базової освітньої підготовки в таких галузях знань як соціологія, економіка, політичні науки, планування розвитку громад.

Традиційно, діяльності та аналізу цієї діяльності дослідниками проблематики розвитку територіальних громад прийнято приділяти більше уваги, ніж плануванню і прогнозуванню їх розвитку. Як наслідок, управління виявляється недостатньо ефективним, адже прогнозування є важливим і початковим етапом управління розвитком територіальних громад. Тому модернізація управління розвитком територіальних громад, на наш погляд, має базуватись перш за все на створенні сучасної уніфікованої методології прогнозування розвитку об'єднаних територіальних громад. Основою методики прогнозування є бачення майбутньої картини, моделі «розвиненої, інвестиційно привабливої територіальної громади» в сучасних суспільно-політичних умовах.

Результат діяльності з розвитку територіальних громад, що базується на програмовій основі, визначається гармонійним поєднанням таких трьох основних складових частин процесу програмування: планування; документальне оформлення програми; звітність та оцінка [1, с. 49].

В науковій літературі досі ґрунтовно не опрацьоване питання методики оцінки ефективності виконання програм розвитку територіальних громад. Потреба в такій методиці є досить актуальною, адже об'єктивна оцінка є основою вдосконалення організації діяльності в сфері їх розвитку.

В цілому, певною мірою абстрагувавшись від складного поєднання проблем регіонального розвитку, проблеми регіонального розвитку можна звести до схем фінансових потоків. Вітчизняною особливістю багаторівневої фінансування розвитку територіальних громад є складна проблематика міжбюджетних відносин. В доходах місцевих бюджетів питома вага надходжень від власних джерел, насамперед від місцевих податків і зборів, складає всього 2-10%. Тому констатуємо, що без забезпечення самофінансування територіальних громад дуже складно говорити про модернізацію управління розвитком територіальних громад в практичному сенсі. Однак слід визнати також наявність і оберненої залежності, - модернізація системи управління розвитком територіальних громад забезпечить позитивний вплив на

фінансові аспекти їх розвитку.

Важливим компонентом інфраструктури управління розвитком територіальних громад є запровадження в практику управління сучасних технологій електронного врядування, діжиталізація. На наш погляд, початковим та принципово важливим елементом діжиталізації в територіальній громаді, на який нині звертається мало уваги, є запровадження електронних реєстрів усього, що є на території громади. Адже неможливо управляти тим, про що немає достовірної інформації. Переваги цих технологій очевидні: економія витрат на управління, оперативність прийняття рішень та ін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реалії процесу децентралізації свідчать про те, що зараз система державного регулювання зосереджена на питаннях реформування адміністративно-територіального устрою та процесі створення об'єднаних, фінансово спроможних територіальних громад. Питання інфраструктури механізму розвитку цих громад поки що не розглядається як актуальне. Однак його актуальність обумовлена практичними потребами управління в новостворених об'єднаних територіальних громадах.

Тому, в процесі формування сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громад в Україні науковцям, в процесі подальших досліджень необхідно зосередитись на таких її визначальних компонентах, які є основою місцевого управління в усіх економічно розвинених країнах, а саме:

— законодавчо-нормативна база, яка системно зорієнтована на формування такої інфраструктури, створює необхідні передумови для соціально-економічного розвитку новостворених об'єднаних територіальних громад;

— загальнодержавна мережа дорадчих служб, як інституційний механізм, яка забезпечить інформаційно-консалтингову підтримку розвитку територіальних громад, забезпечить гармонізацію процесів розвитку кожної громади з державною політикою соціально-економічного розвитку;

— створення «Агентства розвитку територіальних громад», як загальнодержавного інституційного механізму, який забезпечить координацію процесів розвитку окремих громад з розвитком регіонів та країни в цілому, сформує та підтримає функціонування логістичних ланцюгів у виробництві, наданні послуг, вирішенні соціальних проблем, забезпечить концентрацію та прозоре використання фінансових ресурсів для вирішення пріоритетних проблем;

— сучасна уніфікована методологія програмування розвитку територіальних громад;

— створення уніфікованої системи електронного врядування для органів місцевого самоврядування;

— формування та виконання загальнодержавної «Програми модернізації системи управління розвитком територіальних громад», яка забезпечить процес створення сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громад, і, відповідно, стане запорукою успішного соціально-економічного розвитку країни загалом.

Список літератури.

1. Недбалюк О.П. Програми розвитку сільської місцевості як теорія, методологія і практика діяльності дорадчих служб в США: монографія. Вінниця: Видавництво Вінницької громадської організації «Поділля-2000», 2005. 160 с.

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97 (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

3. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII від 05.02.2015 № 157-VIII (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 року № 1602-III (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

7. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 20.12.2005 р. № 3235-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

8. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79 (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 31.07.2020).

9. Boone, E. J.; Pettit, J., and Safrit, R.D. 1994. Program evaluation in Extension. Journal of Extension

Systems 10 (1): 87-121.

10. Tkachuk O. Management of the Sustainable Development of the Agrarian Sector of the Regions of Ukraine. / Serhii Kozlovskiy, Viktoriia Baidala, Olga Tkachuk and Tetiana Kozyrskya. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14, №4 (2018), С.169-184.

11. Anne W. Van den Ban. Different ways of financing agricultural extension. *Agricultural Research and Extension Network. Perspectives on agricultural extension*. P. 8–19. URL: <https://edepot.wur.nl/36481> (дата звернення: 31.07.2020).

12. Кропивко М.Ф., Кальна-Дубінюк Т.П., М.Ф. Безкровний, Криворучко І.М. Основи аграрного консалтингу: підручник. Київ: Освітня книга, 2006. 224 с.

13. Модель державної підтримки АПК 2020 з урахуванням пропозицій громадськості. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cb04631c-ffd7-49cd-bc0c-ad042c201b22&title=MinekonomikiSformuvaloModelDerzhavnoiPidtrimkiApk2020-ZUrakhuvanniamPropozitsiiGromadskosti> (дата звернення: 31.07.2020).

References.

1. Nedbaliuk, O.P. (2005), *Prohramy rozvytku silskoi mistsevoosti yak teorii, metodolohiia i praktyka diialnosti doradchikh sluzhb v SSHA* [Rural Development Programs as a Theory, Methodology, and Practice of Advisory Services Activity in the United States], Vydavnytstvo Vinnytskoi hromadskoi orhanizatsii «Podillia-2000», Vinnytsia, Ukraine.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine “On local self-government in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 31 July 2020).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine “On local state administrations”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (Accessed 31 July 2020).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine n voluntary association of territorial communities”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (Accessed 31 July 2020).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine “On state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (Accessed 31 July 2020).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution “On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (accessed 31 July 2020).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine “On stimulating the development of regions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (accessed 31 July 2020).

8. Ministry of Regional Development, Construction and Housing of Ukraine (2016), Order “On approval of the Methodology for development, monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (accessed 31 July 2020).

9. Boone, E. J. Pettit, J. and Safrit, R.D. (1994), “Program evaluation in Extension”, *Journal of Extension Systems*, vol. 10 (1), pp. 87-121.

10. Tkachuk, O. (2018) “Management of the Sustainable Development of the Agrarian Sector of the Regions of Ukraine”, *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 14, no.4, pp.169-184.

11. Van den Ban, A. W. (1998), “Different ways of financing agricultural extension”, *Agricultural Research and Extension Network. Perspectives on agricultural extension*, pp. 8–19, [online], available at: <https://edepot.wur.nl/36481> (дата звернення: 31.07.2020).

12. Кропивко, М.Ф. Кална-Дубініук, Т.П. Безкровний, М.Ф. and Криворучко, І.М. (2006), *Osnovy ahrarnoho konsaltnyhu: pidruchnyk*. [Fundamentals of agricultural consulting: textbook], Osvitnia knyha, Kyiv, Ukraine.

13. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine (2020) “ Model of state support for AIC 2020, taking into account public proposals”, [online], available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cb04631c-ffd7-49cd-bc0c-ad042c201b22&title=MinekonomikiSformuvaloModelDerzhavnoiPidtrimkiApk2020-ZUrakhuvanniamPropozitsiiGromadskosti> (accessed 31 July 2020).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2020 р.