



УДК 352.93

## ДЕРЖАВНЕ ТА ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УМОВАХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ)

Тетяна Кузь; Людмила Малюта; Галина Островська

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме.** Проводиться аналіз співпраці держави та сервісного бізнесу у царині розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування, як умова адміністративно-територіальної реформи, так і добровільного об'єднання територіальних громад зокрема. Визначається місце та роль органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації державно-управлінських послуг. Запропоновано визначення поняття «державно-приватне партнерство». Визначено комплекс невирішених проблем, що впливають на завершення формування дієвої інституційної територіальної системи, здатної забезпечувати ефективну взаємодію держави та бізнесу, в основі якої знаходяться чітко встановлені правила та норми їх саморегуляції. Визначено найважливіші фактори для налагодження партнерських відносин між державою та бізнесом. Зазначено, що основою відносин держави та бізнесу є визнання рівноправності та незалежності кожного з учасників. Наголошується на важливості висвітлення діяльності та роль громадських і державних управлінських структур у формуванні державної політики та розвитку місцевого демократичного самоврядування. Досліджено сучасний стан готельно-ресторанної сфери в Україні. Визначено проблеми з якими стикається сьогодні розвиток інфраструктури сервісного обслуговування, готельно-ресторанна індустрія та вирішення даних проблем за допомогою організації співпраці державних органів і бізнесу. Зазначено, що головним завданням сьогодення є діагностика інфраструктури та сервісного обслуговування, готельно-ресторанної індустрії, визначення основних напрямків її розвитку, що дозволяє підприємцям відкривати нові можливості для заснування бізнесу у найзатребуваніших та перспективних сегментних нішах, які зможуть стимулювати розвиток готельно-ресторанної сфери в Україні. Запропоновано алгоритм взаємодії державно-приватного партнерства в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, в якому виділено, що метою співпраці держави та сервісного бізнесу є підвищення добробуту суспільства та зростання доходів на прибуток.

**Ключові слова:** Адміністративно-територіальна реформа, територіальні громади, інфраструктура, держава, бізнес, готельно-ресторанна індустрія.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.199](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.199)

Отримано 09.04.2020

UDC 352.93

## PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP UNDER JOINED TERRITORIAL COMMUNITY CONDITIONS (INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT AND SERVICE ORGANIZATION)

Tetiana Kuz; Liudmyla Maliuta; Galyna Ostrovska

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** The cooperation of the state and service business in the sphere of infrastructure development and service as the condition of administrative-territorial reform, as well as voluntary

*association of territorial communities in particular are analysed in this paper. The place and role of local self-government bodies in the process of public administration services decentralization are determined. The definition of the "public-private partnership" concept is proposed. The complex of unresolved problems influencing the completion of the formation of effective institutional territorial system capable to ensure the effective state and business interaction, based on distinctly established rules and standards of their self-regulation, is determined. The most important factors for establishing partnerships between the state and business are identified. It is noted that the recognition of equality and independence of each participant is the basis of relations between the state and business. The importance of highlighting the activities and role of public and state management structures in the state policy formation and local democratic self-government development is emphasized. The current state of the hotel and restaurant industry in Ukraine is investigated. The problems faced by the service infrastructure development, the hotel and restaurant industry and the solution of these problems by means of cooperation between government agencies and business are identified. It is stated that the main task of our time is to diagnose the infrastructure, services, hotel and restaurant industry and identify the main directions of their development, making it possible for entrepreneurs to open new business opportunities for business setting in the most required and promising segments that can stimulate the development of hotel and restaurant industry in Ukraine. The algorithm of public-private partnership interaction under the conditions of voluntary territorial communities association where it is stated that the purpose of cooperation between the state and the service business is to increase the society well-being and increase of income taxes is proposed.*

**Key words:** Administrative-territorial reform, territorial communities, infrastructure, state, business, hotel and restaurant industry.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.199](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.199)

Received 09.04.2020

**Постановка проблеми.** Нині сучасними тенденціями та інтенсивністю розвитку суспільства створюються нові передумови для налагодження взаємодії між різними групами, в яких конструктивний діалог і взаєморозуміння приходять на зміну конкуренції. Одним з основних підходів у діяльності інституцій на шляху досягнення спільних цілей, запорукою важливих змін в умовах об'єднання територіальних громад і суспільстві загалом, стає саме налагодження партнерських відносин.

Співпраця для досягнення конкретної мети, вирішення поставлених завдань чи тривале партнерство передбачають об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної із сторін та спільну відповідальність за результати діяльності.

Організація взаємодії між органами влади, бізнесом, правоохоронними органами, засобами масової комунікації в умовах об'єднання територіальних громад, надає можливість залучити більше потрібних ресурсів, що дасть змогу подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання, а саме: соціальні, економічні, інформаційно-комунікаційні, природоохоронні та ін. Ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми взаємодії органів державної влади з бізнесом в умовах об'єднання територіальних громад, вивчало багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед вітчизняних науковців слід зазначити Б. Андрушківа, М. Баймуратова, О. Батанова, О. Бендасюка, В. Кампо, Н. Кирич, В. Кравченка, Г. Мельника, С. Співака, Ю. Тодика, О. Фрицького. Із зарубіжних – праці Г. Сілласте, А. Скоча, Е. Лес. та ін. Як пишуть Б. М. Андрушків, Г. Х. Мельник, С. М. Співак в умовах обмежень на ресурси, загострення кризових явищ, особливої актуальності набувають проблеми ефективності роботи підприємств, зростання їх конкурентоспроможності в нових умовах добровільно об'єднаних територіальних громад. У цьому зв'язку важливого значення набуває підвищення ефективності управління промисловими підприємствами не лише за рахунок, наприклад, інноваційних чинників, а й за рахунок удосконалення їх взаємовідносин з добровільними

об'єднаннями територіальних громад. З огляду на це, необхідним є виявлення особливостей та пошук шляхів, а також розроблення соціально-економічних механізмів їх розвитку. Науковець С. Кепські розкриває причини виникнення необхідності залучення коштів бізнесових структур для підтримки соціально-економічної сфери. Е. Лес у своїх дослідженнях аналізує історичні аспекти доброчинності в Польщі та сприяння її розвитку з боку держави. П. Бартош досліджує співпрацю державної влади з недержавними організаціями та приватними особами. Водночас проблеми партнерства та організації співпраці держави, сервісного бізнесу у сфері розвитку інфраструктури та сервісного обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад залишились за полем зору згаданих науковців.

**Мета дослідження.** На основі аналізу співпраці держави та сервісного бізнесу, розвитку інфраструктури в умовах добровільного об'єднання територіальних громад, необхідно уточнити сутність та поняття у сфері взаємодії держави та бізнесу як необхідної передумови ефективного функціонування економічної системи, визначення основних напрямів підвищення результативності співпраці владних структур, бізнес-спільноти в умовах об'єднання територіальних громад.

**Постановка завдання.** У процесі реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: уточнити сутність та поняття «державно-приватного партнерства»; виявити проблеми, що впливають на формування дієвої інституційної системи, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію держави та бізнесу; визначити фактори для налагодження партнерських відносин між цими секторами; проаналізувати ринок готельно-ресторанної сфери, запропонувати алгоритм взаємодії державно-приватного партнерства в умовах об'єднання територіальних громад на прикладі готельно-ресторанної індустрії. Аналіз співпраці держави та сервісного бізнесу як в умовах адміністративно-територіальної реформи, так і в умовах добровільного об'єднання територіальних громад зокрема.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-обґрунтована організація співпраці держави з бізнесом сприяє не тільки активізації та розвитку, підвищення його соціальної відповідальності, а й об'єднанню зусиль навколо спільних поставлених завдань, а саме розвиток об'єднаної території – окремої ділянки, всього міста, регіону, держави в цілому.

Проте, лише тоді взаємодія між цими секторами буде можливою, коли всі організації в цьому партнерстві будуть працювати прозоро, чітко розумітимуть, яких змін хочуть досягнути.

Державно-приватне партнерство – це засноване на довготерміновому договорі співробітництво між організацією публічного сектору (наприклад, органом місцевого самоврядування чи центральним органом виконавчої влади) та приватною компанією чи підприємцем щодо надання послуг та покращення інфраструктури. Це новий досвід, новий погляд на давно відомі речі, нові можливості, рішення, формування нової культури взаємозв'язків у суспільстві, найвищий рівень залучення громадськості до співпраці з державою. Це той випадок, коли органи державної влади та бізнес тісно співпрацюють, але останні продовжують бути незалежними, мають право проводити кампанії та діяти незалежно від партнерських відносин. Лише при умові конструктивної взаємодії влади і бізнесу можемо говорити про соціальне партнерство в управлінні життям суспільства в умовах об'єднання територіальних громад.

Звичайно, що такі партнерські відносини потрібно вибудовувати, враховуючи всі вимоги зацікавлених сторін, а також ймовірні ризики, проблеми, що виникають.

Оскільки бізнес є активним чинником не лише соціально-економічних, але й політичних процесів в Україні, його взаємодія з державою має важливе значення як для вироблення публічної політики, так і для проведення реформ у різних сферах суспільного життя. Проте в сучасних умовах, говорити про завершення формування

дієвої інституційної системи, яка забезпечуватиме ефективну взаємодію держави та бізнесу, в основі якої знаходяться чітко встановлені норми та правила їх саморегуляції, поки що не варто. Це пов'язано з цілим комплексом невирішених проблем, а саме:

1. Недосконалість механізмів комунікації держави та бізнесу щодо визначення основних пріоритетів розвитку держави у політичній та соціально-економічній сферах.

2. Позиціонування держави не рівноправної сторони у співпраці з бізнесом, а як головної, що домінує, яка нав'язує свої «правила гри».

3. Високий рівень корупції, особливо у політичній сфері, що призводить до домінування різноманітних неформальних практик, які фактично витісняють на периферію політико-управлінських процесів формальні інститути, діяльність яких пов'язана з міжсекторними взаємодіями.

4. Низький рівень соціальної відповідальності бізнесу, його рентоорієнтована поведінка та намагання інтегруватися безпосередньо у владу (в основному це стосується підприємців, які використовують політичну діяльність для розширення власного бізнесу – так званих олігархів).

Водночас і держава, і бізнес зацікавлені в уніфікації, формалізації своєї співпраці, формуванні прозорих моделей взаємовідносин з залученням інститутів громадянського суспільства.

Зауважимо, що саме визнання рівноправності й незалежності кожного з учасників є основою цих відносин. Проте рівноправність зовсім не означає абсолютно однаковий вплив на процеси або внесення рівнозначних ресурсів. Тут маємо на увазі, можливість рівноправної участі у прийнятті рішень, коли всі учасники мають спільні правила та принципи.

Зі свого боку це знівелює конфлікт інтересів і надасть можливість вибудовувати взаємну довіру партнерів одне до одного.

Ефективна комунікація, а саме уміння слухати і чути, обмінюватися інформацією, розповсюджувати спільно прийняті ключові меседжі є одним із основних елементів налагодження комунікативного діалогу між державою та бізнесом. Тому важливо на етапі напрацювання домовленостей інституціям громадянського суспільства, правильно донести інформацію про себе, свої цінності й цілі, а також чітко зазначити, яку вони очікують підтримку від потенційних партнерів і що самі готові запропонувати у вирішенні поставлених завдань.

Найважливішими факторами для налагодження партнерських відносин між секторами є:

- незалежність (політична незаангажованість);
- держава має бути гарантом стабільних та прозорих умов, в яких працює та отримує прибуток бізнес;
- здатність стратегічно мислити;
- для сучасного типу бізнесу головною конкурентною перевагою є людський капітал, а відтак він орієнтований на підвищення вартості робочої сили і йому об'єктивно притаманний високий рівень соціальної орієнтованості [5];
- бізнес має бути суспільно відповідальним, тобто сприяти покращенню становища у сфері оплати та умов праці;
- уміння прислухатися до порад і знаходити спільне вирішення;
- високий рівень моральності (дотримання етичних норм у діяльності) [8].

Якісна, прогресивна співпраця між державою та бізнесом будується на зацікавленні кожної зі сторін у результаті спільної діяльності, що дає можливість всебічно розвиватись. Однак, чи не найбільшим його досягненням є формування нової моделі громадянського суспільства, здатного активізовуватися навколо розв'язання актуальних проблем.

Розглянемо яким чином можуть взаємодіяти державно-приватне партнерство в реалізації нової політики, на прикладі співпраці держави та сервісного бізнесу в умовах адміністративно-територіальної реформи та добровільного об'єднання територіальних громад і, зокрема, готельно-ресторанної індустрії.

Готельно-ресторанна індустрія – це перспективний напрямок для довготермінових інвестицій з прибутком у 15–20%. Проте наявність капіталу ще не вказує на успішний розвиток бізнесу на ринку, де завжди існують якісні зміни, перевага постійних та потенційних клієнтів. Одним з головних завдань сьогодення є діагностика ринку ресторанних послуг та визначення основних напрямків його розвитку, що дозволяє підприємцям відкривати нові можливості для заснування бізнесу у найпопулярніших та перспективніших сегментних нішах, які зможуть стимулювати розвиток готельно-ресторанної сфери в Україні [2].

Нині вкрай важливого значення для забезпечення стабільності та ефективності модернізаційних процесів у регіональній готельно-ресторанній індустрії набуває інституційне середовище, що характеризується досить складною структурою та може аналізуватися на різних ієрархічних рівнях – держави, регіонів та територіальних громад [3]. Також існує проблема типової структури послуг, а саме низький асортимент та спеціалізація послуг готельно-ресторанної сфери. Тому вкрай важливо поряд із традиційними повно сервісними готелями та ресторанами, створити мережу спеціалізованих закладів із вузьким спектром послуг. Як свідчить міжнародний досвід, саме невеликі заклади готельно-ресторанної індустрії формують нині основу розвитку сфери гостинності, структурують ринок готельно-ресторанних послуг, згідно з попитом споживачів, а також створюють додаткові робочі місця та формують конкурентне середовище.

Ми запропонували алгоритм організації взаємодії державно-приватного партнерства для розвитку готельно-ресторанної індустрії в умовах об'єднання територіальних громад (рисунок 1).

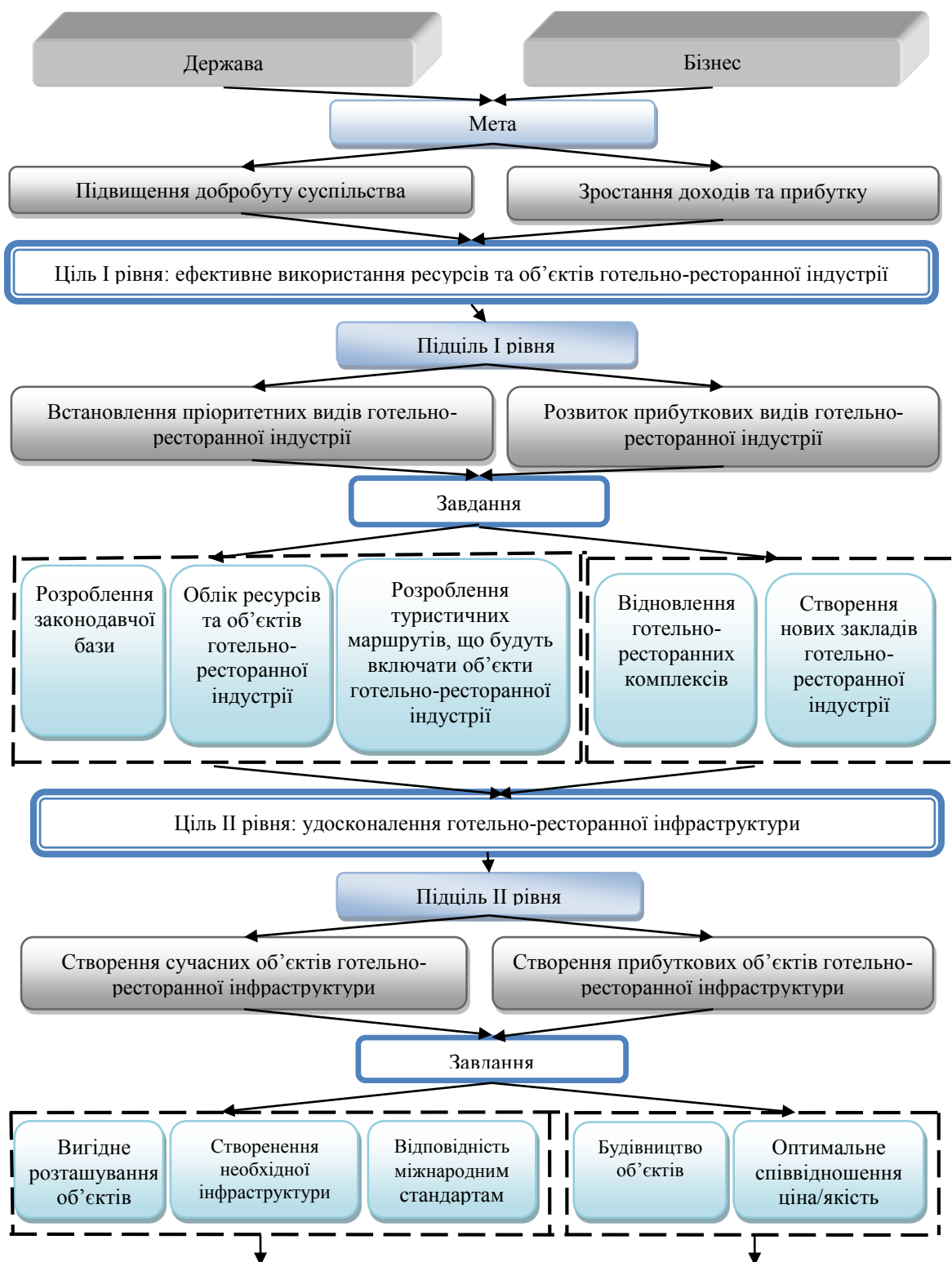
Нині у структурі готельно-ресторанного господарства в умовах об'єднання територіальних громад є досить низька частка закладів високої категорії. Матеріально-технічна база значної частини підприємств готельно-ресторанної індустрії є застарілою та потребує модернізації.

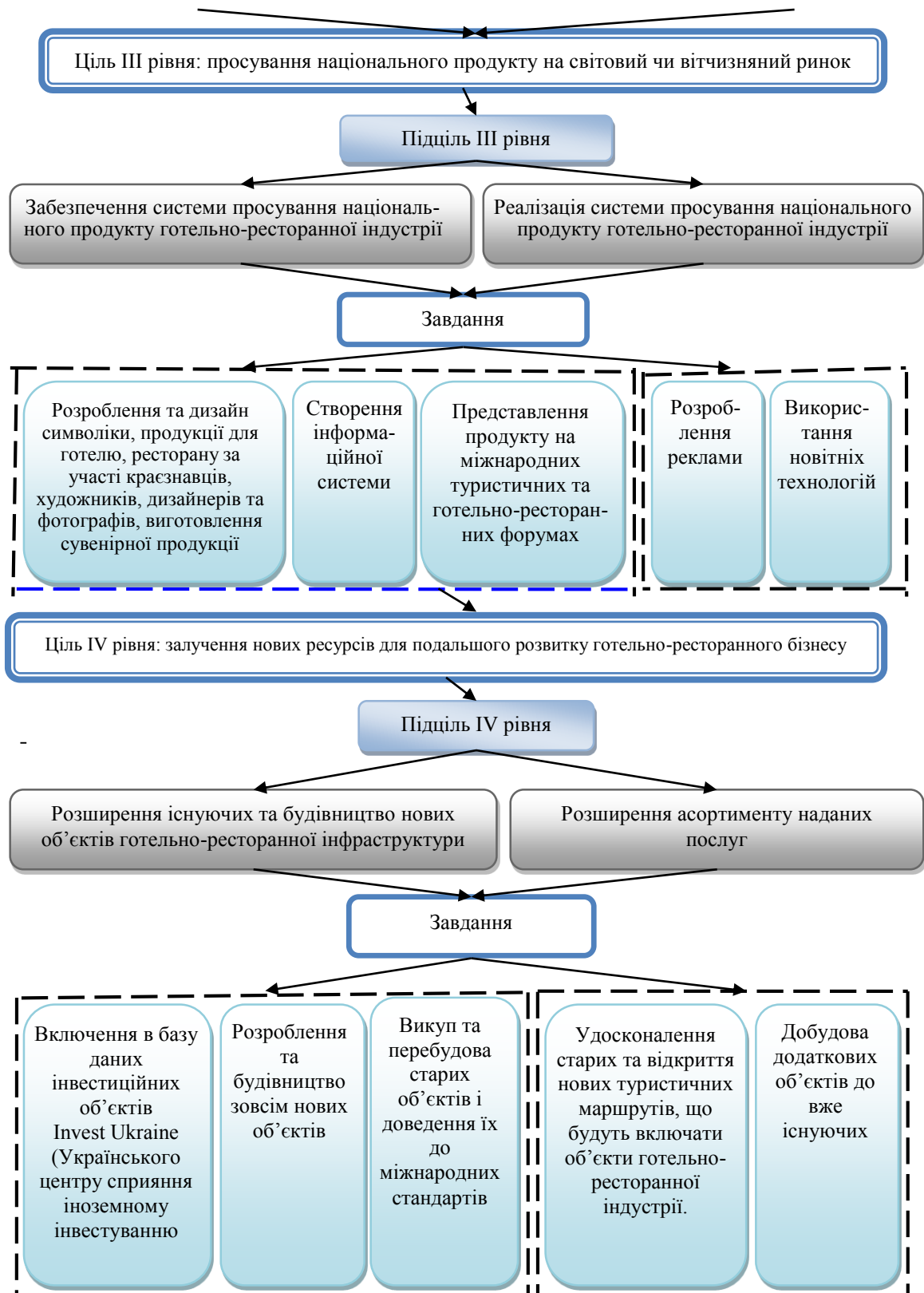
До основних проблем, які потрібно вирішити першочергово, можна віднести наступні:

- налагодження зв'язку та інформаційних комунікацій;
- розширити використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення;
- забезпечити кваліфікованими працівниками, неналежний рівень готельно-ресторанної індустрії, впливає на обслуговування та низький рівень надання готельних і ресторанних послуг;
- підняти якість обслуговування відповідно цін на готельно-ресторанні послуги;
- сприяти державному регулюванню цієї сфери.

Досліджуючи сучасний стан готельно-ресторанної індустрії в Україні та враховуючи всі ці проблеми, можна стверджувати, що саме від дієвої співпраці держави та бізнесу, а також підвищення інвестування залежить реальний стан готельно-ресторанної сфери в нашій країні. Фінансово-економічну політику із зміни форми власності варто проводити шляхом залучення з різних джерел фінансових ресурсів. Також потрібно створити для інвесторів систему державних гарантій для захисту приватної власності і капіталу. З метою створення належного конкурентного середовища

в готельно-ресторанній індустрії України органам державної влади доцільно виражено підійти до питання залучення іноземних інвестицій, особливо зі сторони відомих готельєрів та рестораторів. Слід більше уваги приділити економічному та податковому заохоченню вітчизняних інвесторів у напрямку створення вітчизняних готельно-ресторанних мереж. Створення міжнародних готельно-ресторанних ланцюгів сприяє поглибленню спеціалізації високих стандартів обслуговування.





**Рисунок 1.** Алгоритм організації взаємодії державно-приватного партнерства розвитку готельно-ресторанної індустрії в умовах об'єднання територіальних громад. Адаптовано [1, 4, 6, 7, 9, 10]

**Figure 1.** The algorithm for public-private partnerships organization for the development of the hotel and restaurant industry under the conditions of territorial communities association. Adapted [1, 4, 6, 7, 9, 10]

**Висновки.** Аналіз партнерства та співпраці держави і сервісного бізнесу в царині розвитку інфраструктури та якості сервісного обслуговування в умовах добровільного об'єднання територіальних громад показав необхідність систематизації та вироблення відповідних науково-обґрунтованих партнерських відносин. Нині готельно-ресторанна індустрія в Україні переживає складні часи. Організація державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової політики в готельно-ресторанній сфері дасть можливість залучити нові ресурси для проведення реформ в умовах об'єднання територіальних громад; знизити навантаження на видаткову частину бюджетів; залучити до реалізації інвестиційних проектів фінансові ресурси, що до певного часу перебували «у тіні».

**Conclusions.** Thus, the analysis of partnership and cooperation between the state and the service business in the sphere of infrastructure development and service quality under the conditions of voluntary territorial communities association shows the need to systematize and develop appropriate scientific-based partnerships. At present, the hotel and restaurant industry in Ukraine is in difficult times. The organization of public-private partnerships as the mechanism for new policy implementation in the hotel and restaurant gives the opportunity to attract new resources for reforms under the conditions of territorial communities association; to reduce the load on the expenditure budgets; to attract financial resources that were «in the shadow» for certain time into the investment projects implementation.

#### Список використаної літератури

1. Андрушків Б. М., Мельник Г. Х., Співак С. М. Стратегія розвитку адміністративного району. Концептуальні засади організації соціально-економічного розвитку адміністративного району в контексті формування добровільних об'єднань територіальних громад Лановеччини. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2017. 456 с.
2. Бербега Ю. О., Наймарк К. А. Тенденції розвитку ринку ресторанних послуг в Україні. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2018 р.). Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 83–86.
3. Голод А. П. Державне регулювання як елемент інституційного середовища модернізаційних процесів у туристичній сфері регіону. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2018 р.). Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 24–28.
4. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія. Х.: ХНАМГ, 2009. 356 с. ISBN: 789666951512.
5. Жаліло Я. А. Економічний діалог: партнерство заради прогресу. URL: <http://www.niss.gov.ua/Table/8022007/80207/003.htm>.
6. Лега Ю. Г., Качала Т. М., Чечетова Н. Ф. Вдосконалення управління житлово-комунальним комплексом України в сучасних умовах розвитку національної економіки: монографія. Черкаси: ЧДТУ, 2008. 219 с. ISBN: 9667533271.
7. Андрушків Б. М., Бендасюк О. О., Войнаренко М. П. ін. Повний регіональний господарський розрахунок – шлях підвищення ефективності територіальної одиниці, забезпечення її територіального розвитку. Тернопіль: ТзОВ «Тернограф», 2014. 680 с.
8. Партнерство та співпраця як невід'ємна складова діяльності ОГС. URL: <http://cd-platform.org/library/statti/1782-partnerstvo-ta-spivpratsia-iak-nevid-iemnaskladova-diialnosti-ohs>.
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «Підприємство «Ві ен ей», 2015. 256 с.
10. Співак С. М. Інституційні, соціально-економічні механізми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах об'єднань територіальних громад / заг. ред. Андрушківа Б. М. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2017. 574 с.



## References

1. Andrushkiv B. M., Mel'nyk H. Kh., Spivak S. M. Stratehiya rozvytku administratyvnoho rayonu. Kontseptual'ni zasady orhanizatsiyi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku administratyvnoho rayonu v konteksti formuvannya dobrovil'nykh ob"yednan' terytorial'nykh hromad Lanovechchyny. Ternopil': FOP Palyanytsya V. A. 2017. 456 p. [In Ukrainian].
2. Berbeha Yu. O., Naymark K. A. Tendentsiyi rozvytku rynku restorannykh posluh v Ukraini. Turystychnyy ta hotel'no-restoranny biznes: svitovyy dosvid ta perspektyvy rozvytku dlya Ukrainy: materialy kruhloho stolu ta student's'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Odesa, 12 kvitnya 2018 r.). Odesa: ONEU, 2018. P. 83–86.
3. Holod A. P. Derzhavne rehulyuvannya yak element instytutsiynoho seredovyshcha modernizatsiynykh protsesiv u turystychniy sferi rehionu. Turystychnyy ta hotel'no-restoranny biznes: svitovyy dosvid ta perspektyvy rozvytku dlya Ukrainy: Materialy kruhloho stolu ta student's'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Odesa, 12 kvitnya 2018 r.). Odesa: ONEU, 2018. P. 24–28.
4. Dymchenko O. V. Zhytlovo-komunal'ne hospodarstvo v reformatsiynomu protsesi: analiz, proektuvannya, upravlinnya: monohrafiya. Kh.: KhNAMH, 2009. 356 p. ISBN 789666951512. [In Ukrainian].
5. Zhalilo Ya. A. Ekonomichnyy dialoh: partnerstvo zarady prohresu. URL: <http://www.niss.gov.ua/Table/8022007/80207/003.htm>. (accessed: 02.02.2020).
6. Leha Yu. H., Kachala T. M., Chechetova N. F. Vdoskonalennya upravlinnya zhytlovo-komunal'nym kompleksom Ukrainy v suchasnykh umovakh rozvytku natsional'noyi ekonomiky: monohrafiya. Cherkasy: ChDTU, 2008. 219 p. ISBN 9667533271. [In Ukrainian].
7. Andrushkiv B. M., Bendasyuk O. O., Voynarenko M. P. in. Povnyy rehional'nyy hospodars'kyy rozrakhunok – shlyakh pidvyshchennya efektyvnosti terytorial'noyi odynitsi, zabezpechennya yiyi terytorial'noho rozvytku. Ternopil': TzOV “Ternohraf”, 2014. 680 p. [In Ukrainian].
8. Partnerstvo ta spivpratsya yak nevid"yemna skladova diyal'nosti OHS. URL: <http://cd-platform.org/library/statti/1782-partnerstvo-ta-spivpratsia-iak-nevid-iemnaskladova-diialnosti-ohs>.
9. Vasyl'chenko H., Parasyuk I., Yeremenko N. Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad: navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya. K.: TOV “PIDPRYYeMSTVO “VI EN EY”, 2015. 256 p. [In Ukrainian].
10. Spivak S. M. Instytutsiyni, sotsial'no-ekonomichni mekhanizmy pidvyshchennya konkurento-spromozhnosti promyslovykh pidpryemstv v umovakh ob"yednan' terytorial'nykh hromad / zah. red. Andrushkiva B. M. Ternopil': TzOV “Terno-hraf”, 2017. 574 p. [In Ukrainian].