

12. Храпко О. Проблеми формування інвестиційної політики в галузі туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org>.

13. Янишин Я. С. Аналіз ринку туристичних послуг у місті Львові та основні шляхи його розвитку / Я. С. Янишин // *Аграрна економіка*. – 2016. – Т. 9, № 1–2. – С. 63–68.

14. *Co to jest proces rewitalizacji* [Dokument elektroniczny]. – Tryb dostępu : [http://www.nysa.eu/strona-307\\_co\\_to\\_jest\\_proces\\_rewitalizacji.html](http://www.nysa.eu/strona-307_co_to_jest_proces_rewitalizacji.html).

15. *Co to jest rewitalizacja* [Dokument elektroniczny]. – Tryb dostępu : <http://www.rewitalizacja.mlawa.pl/index.php?idg=2>.

16. Domański B. *Przekształcenia terenów przemysłowych w województwach śląskim i małopolskim – prawidłowości i uwarunkowania* / B. Domański // *Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania regul gospodarki rynkowej*. – Warszawa, 2001. – S. 51–59.



JEL R 510

УДК 342.553(477)

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Р. Хірівський**, к.е.н., доцент,

**Р. Дудяк**, к.е.н., доцент,

**Р. Федів**, здобувач

Львівський національний аграрний університет

© Р. Хірівський, Р. Дудяк, Р. Федів, 2017

---

**Хірівський Р., Дудяк Р., Федів Р. Формування фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад**  
Здійснено аналіз формування фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад. Вказано місце бюджетів ОТГ у бюджетній системі України. Перелічено чинники, що зумовлюють специфіку управління фінансами об'єднаних територіальних громад. Відповідно до них наводяться позитивні наслідки управління місцевими фінансами та загрози, пов'язані із браком досвіду у сфері бюджетного планування керівництва об'єднаних територіальних громад та надмірною зорієнтованістю на надходження із державного бюджету України. У зв'язку з цим, запропоновано перспективний план диверсифікації надходжень бюджетів об'єднаних територіальних громад, що полягає у ширшому залученні як податкових, так і неподаткових надходжень. Зокрема, акцентується увага на необхідності зосередження в бюджетах ОТГ податків фізичних та юридичних осіб, зарахування до них повної суми рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів та води водних об'єктів місцевого значення. Вказується, що до переліку доходів загального фонду бюджетів об'єднаних територіальних громад має входити до 20% податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності. З метою диверсифікації напрямів фінансових надходжень до бюджетів ОТГ запропоновано збільшення переліку неподаткових джерел за рахунок доходів від власності та підприємницької діяльності, адміністративних платежів та зборів, надходжень до цільових фондів, утворених територіальними громадами.

**Ключові слова:** децентралізація, ресурси громад, позабюджетне фінансування, цільові фонди.

**Hirivskyy R., Dudyak R., Fediv R. Formation of financial resources of local communities**

*This article provides an analysis of financial resources combined communities. Specifies local communities budgets in the budget system of Ukraine. Identifies the factors that contribute to the specific financial management combined communities. According to them, given the positive effects of the management of local finances and threats associated with the lack of experience in budget planning integrated management of local communities and excessive orientation on revenues from the state budget of Ukraine. Therefore, the authors suggest a roadmap to diversify revenues combined budgets of local communities, which is more and more involved both tax and non-tax revenues. In particular, attention is focused on the need to focus in the budgets local communities tax natural and legal persons, transfer them to the full amount of rent for special use of forest resources and water of water bodies of local importance. It is claimed that in general fund revenues for the combined budgets of local communities would receive a 20% tax on profits enterprises and financial institutions*

*communal property. In order to diversify the areas of financial budget revenues local communities, the authors proposed an increase in non-listed sources of the revenues from property and business activity, administrative fees and charges to income trust funds established local communities.*

**Key words:** decentralization, community resources, extrabudgetary funding, trust funds.

**Хириевский Р., Дудяк Р., Федив Р. Формирование финансовых ресурсов объединенных территориальных общин**

*Проведен анализ формирования финансовых ресурсов объединенных территориальных общин. Указываются место бюджетов ОТГ в бюджетной системе Украины. Перечислены факторы, обуславливающие специфику управления финансами объединенных территориальных общин. В соответствии с ними указаны положительные последствия управления местными финансами и угрозы, связанные с недостатком опыта в сфере бюджетного планирования руководства объединенных территориальных общин и чрезмерной ориентированностью на поступления из государственного бюджета Украины. В связи с этим, авторами предложен перспективный план диверсификации доходов бюджетов объединенных территориальных общин, что заключается в более широком привлечении как налоговых, так и неналоговых поступлений. В частности акцентируется внимание на необходимости сосредоточения в бюджетах ОТГ налогов физических и юридических лиц, зачисление в них полной суммы рентной платы за специальное использование лесных ресурсов и воды водных объектов местного значения. Указывается, что в доходы общего фонда бюджетов объединенных территориальных общин должно перечисляться до 20% налога на прибыль предприятий и финансовых учреждений коммунальной собственности. В целях диверсификации направлений финансовых поступлений в бюджеты ОТГ предложено увеличение перечня неналоговых источников за счет доходов от собственности и предпринимательской деятельности, административных платежей и сборов, поступлений в целевые фонды, образованные территориальными общинами.*

**Ключевые слова:** децентрализация, ресурсы общин, внебюджетное финансирование, целевые фонды.

**П**остановка проблеми. Зважаючи на історичний досвід становлення і національні традиції функціонування, об'єднані територіальні громади (ОТГ) перебувають на зародковому етапі пошуку оптимальної симетрії їх співіснування. Реальний стан фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування у межах власної компетенції та реалізації доручених центральною владою повноважень є надзвичайно складним. Незважаючи на досягнутий за роки незалежності України прогрес у сфері забезпечення фінансовими ресурсами потреб територіальних громад, у багатьох адміністративно-територіальних одиницях вони все ще залишаються вкрай обмеженими, що зумовлено такими чинниками:

- 1) малий обсяг доходів не дає реальних можливостей місцевій владі бути фінансово незалежною та впливати на соціально-економічні процеси в регіонах;
- 2) доступ на ринки позичень стримується через високі ставки, сплата яких перевищує навантаження на місцеві бюджети;
- 3) надходження від комунальних підприємств не завжди покривають витрати на їх утримання;
- 4) механізм використання бюджетних коштів не забезпечує задоволення суспільних потреб.

З огляду на це сьогодні принципової ваги набуває пошук альтернативних джерел для забезпечення фінансової дієздатності територіальних громад та вдосконалення системи фінансування місцевого самоврядування в Україні, що передбачає ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів.

Проблеми формування фінансових ресурсів територіальних громад повсякчас привертають увагу політиків, учених, фахівців-практиків і громадськості. Адже існує чимало прогалин та суперечностей у нормативно-правовому полі, характерна недостатня взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, залишається високий рівень дотаційності місцевих бюджетів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територій, а також зміцненню фінансової бази органів місцевого самоврядування присвятили свої праці такі вчені-економісти, як І. Волохова [1], В. Мамонova [2], М. Кульчицький [3], О. Ольшанський [4]. Проблемами зміни адміністративно-територіального устрою в Україні як вихідної умови набуття нових функціональних і фінансових якостей територіальної громади займалися Р. Безсмертний, М. Доліш-

ній, П. Жук, В. Кравців, М. Карлін, В. Князєва, В. Малиновський, С. Шульц та ін.

Водночас аналіз праць українських і закордонних дослідників у світлі сучасних викликів соціально-економічного розвитку Української держави дає підстави стверджувати про необхідність поглибленого вивчення практичних аспектів фінансового забезпечення розвитку територіальних громад. Зазначений напрям дослідження має значущий нерозкритий потенціал в умовах децентралізації системи державних фінансів і реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні.

**Постановка завдання.** Ми ставили завдання дослідити особливості фінансового забезпечення розвитку територіальних громад і підвищення їх фінансової спроможності в процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи.

**Методика дослідження та матеріали.** У ході наукового пошуку широко використано низку наукових методів. Зокрема, для виділення місця бюджетів ОТГ у бюджетній сис-

темі України активно задіяно аналітичний метод. Для виявлення переваг і недоліків об'єднання територіальних громад у сфері управління фінансами використано метод аналізу даних. Формування перспективного плану диверсифікації надходжень бюджетів ОТГ передбачало задіяння індуктивного методу задля виведення основних потенційних джерел формування їх бюджетів з подальшим групуванням завдяки методу синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджети ОТГ є складовим елементом державного бюджету України [5]. Бюджетна система України, як сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного й адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права. Склад вітчизняної бюджетної системи визначено Бюджетним кодексом України (рис. 1). У ньому систематизовано і чітко окреслено усі аспекти функціонування бюджетів відповідно до Конституції України.

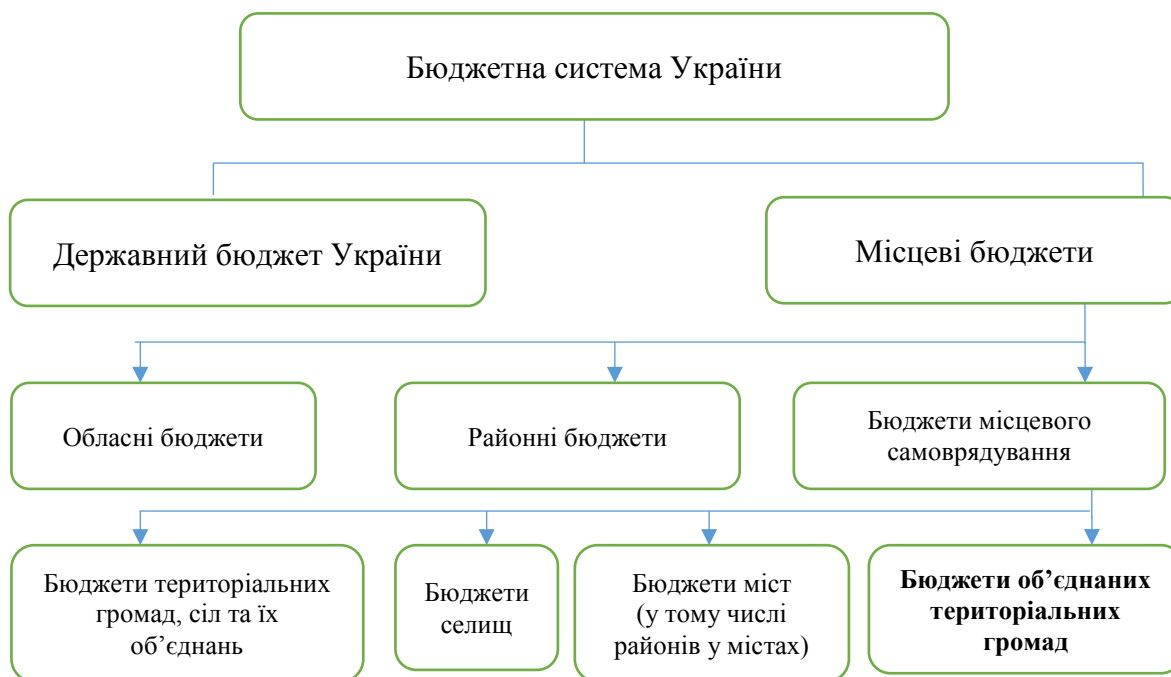


Рис. 1. Склад бюджетної системи України\*.

\*Складено на основі [5].

Специфіка управління фінансами ОТГ зумовлена низкою важливих чинників:

1) фінанси ОТГ охоплюють територію декількох населених пунктів. Залучення до

процесу управління представників усіх населених пунктів призводить до посилення контролю за повноцінним наповненням бюджету та активізує змагальність окремих ад-

міністративних одиниць у повноцінному наповненні бюджету об'єднаної територіальної громади;

2) в Україні відсутній досвід управління фінансами ОТГ. Дія чинника обмежує підтримання високого темпу реформування місцевих фінансів та спричинює труднощі у вирішенні поточних проблем управління фінансами ОТГ. З іншого боку, з'являється можливість переривання спадкових недоліків у цій сфері, в тому числі створюється сприятливе середовище для викоринення корупції у сфері місцевих фінансів [6];

3) запроваджуються прямі міжбюджетні відносини між бюджетом ОТГ та державним бюджетом. Це гарантує об'єднаній територіальній громаді обсяг міжбюджетних трансфертів, розрахований для усіх бюджетів місцевого самоврядування. Проте обсяг таких міжбюджетних трансфертів має бути достатнім для фінансування насамперед соціальної сфери ОТГ, оскільки значно ускладнюються можливості отримання фінансової підтримки об'єднаної територіальної громади для таких цілей з інших видів бюджетів;

4) відбувається концентрація значних фінансових ресурсів у бюджеті ОТГ, а отже, з'являється потужний ресурс, спроможний помітно впливати на соціально-економічний розвиток ОТГ. При цьому зростає значення якісного планування розвитку об'єднаної громади та спрямування ресурсів на вірно визначені в ньому пріоритети. Зростання обсягу фінансових ресурсів, якими розпоряджаються органи управління об'єднаної територіальної громади, призводить до підвищення ризиків несправедливого їх розподілу або неефективного використання;

5) чинне законодавство, яке регламентує функціонування ОТГ, передбачає, що якість і доступність публічних послуг, котрі надають в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання. Реалізація цієї норми передбачає врахування потреб на належне забезпечення публічних послуг під час планування і здійснення видатків бюджету об'єднаної територіальної громади.

Отож, об'єднання територіальних громад має низку позитивних наслідків на рівні управління місцевими фінансами:

1) зростає спроможність місцевого самоврядування в управлінні фінансовими ресурсами через збільшення можливостей залуча-

ти висококваліфікованих фахівців до управлінських структур (кількість яких значно зменшиться);

2) зменшується кількість адміністративного персоналу місцевих рад та обсяг видатків на його утримання;

3) посилюється конкуренція населених пунктів у межах ОТГ, що стимулює детінізацію економіки, зменшення корупції у сфері формування та використання бюджетних коштів, розподілу земельних ресурсів, управління комунальним майном тощо [7];

4) управлінські рішення щодо надання більшої кількості суспільних послуг ухвалює об'єднана територіальна громада, а не районна рада, що сприяє повнішому забезпеченню пріоритетів населення.

Попри наявні позитивні наслідки об'єднання територіальних громад для управління місцевими фінансами, вказана реформа місцевого самоврядування містить певні ризики для ефективного та справедливого формування й використання бюджету ОТГ, зокрема:

1) брак досвіду у сфері бюджетного планування у керівництва та членів ОТГ;

2) залежність бюджетів ОТГ від дотацій з бюджету;

3) брак правової обізнаності членів ОТГ.

З метою мінімізації наявних ризиків негативного впливу управління фінансами ОТГ та підвищення ефективності цього процесу доцільно:

1) забезпечити доступну якісну консультативну підтримку органів місцевого самоврядування;

2) запровадити середньострокове бюджетне планування, що базується на стратегічних планах об'єднаних територіальних громад;

3) розробити й запровадити обґрунтовані стандарти надання найважливіших суспільних послуг;

4) запровадити активне інформування членів громад про їхні права у бюджетному процесі;

5) оперативно реагувати органам державного управління на ризики та загрози.

Як зазначено, основною проблемою формування фінансових ресурсів ОТГ є залежність їх від субвенцій з бюджету. У зв'язку з цим пропонуємо перспективний план диверсифікації надходжень бюджетів об'єднаних територіальних громад. Відповідно до нього

до доходів ОТГ можуть належати податкові і неподаткові надходження.

**Податкові надходження:**

1) податки на доходи та прибуток (податок на доходи фізичних осіб; податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, засновниками яких є об'єднані територіальні громади);

2) рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів;

3) внутрішні податки на товари та послуги (акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів);

4) екологічний податок;

5) інші податки та збори.

Податок на доходи фізичних осіб займає найбільшу питому вагу в податкових надходженнях (понад 70%) державного бюджету

України. До 2017 р. 75% податку на доходи фізичних осіб зараховували до доходів бюджетів міст обласного значення, 25% – до доходів бюджетів сіл, їх об'єднань, селищ та міст районного значення. Починаючи з 2017 р. до 20% податкових надходжень від фізичних осіб мають надходити у бюджети територіальних громад.

Сьогодні цей податок розподіляється між бюджетами за такими нормативами: 60% податку, що сплачується (перераховується) на території міст обласного значення, районів й об'єднаних територіальних громад, – до доходів загального фонду бюджетів міст обласного значення, районних бюджетів і бюджетів об'єднаних територіальних громад; 15% податку, що сплачується (перераховується) на території областей, – до доходів загального фонду обласних бюджетів (табл. 1) [8].

*Таблиця 1*

**Розподіл податку на доходи фізичних осіб між бюджетами різних рівнів до та після 2017 року\***

До 2017 року	Після 2017 року	Бюджети, куди зараховують податок
-	15%	Доходи загального фонду обласних бюджетів
-	20%	Доходи загального фонду районних бюджетів
75%	20%	Доходи загального фонду бюджетів міст обласного значення
-	20%	Доходи загального фонду бюджетів об'єднаних територіальних громад
25%	-	Доходи загального фонду бюджетів сіл, їх об'єднань, селищ, міст районного значення

\*Складено на основі [8].

Зарахування податку на прибуток підприємств до відповідних місцевих бюджетів здійснюється за такими нормативами: 10% податку на прибуток підприємств, зареєстрованих на території областей, – до доходів загального фонду обласних бюджетів; 100% податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, засновником яких є обласні, районні, міські, міст районного значення, селищні та сільські ради, об'єднані територіальні громади, – до доходів загального фонду обласних, районних, міських, міст районного значення, селищних та сільських бюджетів, бюджетів об'єднаних територіальних громад (табл. 2).

Загалом же у 2016 р. до обласних бюджетів мобілізовано близько 1,7 млрд грн податку

на прибуток підприємств приватного сектору економіки, що удесятеро більше, ніж податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності.

До бюджетів об'єднаних територіальних громад мають зараховуватися повні суми:

а) рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів;

б) рентної плати за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення;

в) рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення;

г) рентної плати за користування надрами в цілях, не пов'язаних із видобуванням корисних копалин.

Таблиця 2

## Зарахування податку на прибуток підприємств до бюджетів різних рівнів\*

Податок	Території реєстрації / заснування платників податків	Відсотки зарахування	Бюджети, куди зараховують податок
Податок на прибуток підприємств	Області	10%	Доходи загального фонду обласних бюджетів
Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	Обласні ради	20%	Доходи загального фонду обласних бюджетів
	Районні ради	20%	Доходи загального фонду районних бюджетів
	Міські ради (міст обласного значення)	20%	Доходи загального фонду бюджетів міст обласного значення
	Міські (міст районного значення), селищні та сільські ради	20%	Доходи загального фонду міських (міст районного значення), селищних та сільських бюджетів
	Об'єднані територіальні громади	20%	Доходи загального фонду бюджетів об'єднаних територіальних громад

\*Складено на основі [8].

Зарахування акцизного податку до бюджетів територіальних громад має здійснюватися відповідно до Бюджетного кодексу України, а саме повна сума акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів на території об'єднаних територіальних громад – до доходів загального фонду бюджетів ОТГ [9].

**Неподаткові надходження:**

1) доходи від власності та підприємницької діяльності – до 75% коштів за відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва;

2) адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності (державне мито; надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є об'єднані територіальні громади; плата за надання інших адміністративних послуг);

3) інші неподаткові надходження – концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, які мають цільове спрямування, до 50% грошових стягнень за шкоду, завдану порушенням законодавства про охорону дов-

кілля внаслідок господарської та іншої діяльності;

4) цільові фонди;

5) власні надходження бюджетних установ, що утримуються за рахунок бюджетів об'єднаних територіальних громад.

Кошти цільових фондів є складовою спеціального фонду місцевих бюджетів, фінансовою та матеріальною основою місцевого самоврядування. Їх використовують на заходи, спрямовані на вирішення питань соціально-економічного розвитку території, соціального захисту населення, становлення і розвитку місцевого самоврядування тощо. Напрями використання цільових фондів показано на рис. 2.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Незважаючи на значні можливості та інноваційність у сфері формування та управління фінансовими ресурсами, у багатьох ОТГ вони залишаються обмеженими та переважно визначаються надходженнями з державного бюджету. Основною причиною такої ситуації є брак досвіду формування фінансових ресурсів та слабка правова обізнаність.

## Зарахування податку на прибуток підприємств до бюджетів різних рівнів\*

Податок	Території реєстрації / заснування платників податків	Відсотки зарахування	Бюджети, куди зараховують податок
Податок на прибуток підприємств	Області	10%	Доходи загального фонду обласних бюджетів
Податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності	Обласні ради	20%	Доходи загального фонду обласних бюджетів
	Районні ради	20%	Доходи загального фонду районних бюджетів
	Міські ради (міст обласного значення)	20%	Доходи загального фонду бюджетів міст обласного значення
	Міські (міст районного значення), селищні та сільські ради	20%	Доходи загального фонду міських (міст районного значення), селищних та сільських бюджетів
	Об'єднані територіальні громади	20%	Доходи загального фонду бюджетів об'єднаних територіальних громад

\*Складено на основі [8].

Зарахування акцизного податку до бюджетів територіальних громад має здійснюватися відповідно до Бюджетного кодексу України, а саме повна сума акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів на території об'єднаних територіальних громад – до доходів загального фонду бюджетів ОТГ [9].

**Неподаткові надходження:**

1) доходи від власності та підприємницької діяльності – до 75% коштів за відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва;

2) адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності (державне мито; надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є об'єднані територіальні громади; плата за надання інших адміністративних послуг);

3) інші неподаткові надходження – концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, які мають цільове спрямування, до 50% грошових стягнень за шкоду, завдану порушенням законодавства про охорону дов-

кілля внаслідок господарської та іншої діяльності;

4) цільові фонди;

5) власні надходження бюджетних установ, що утримуються за рахунок бюджетів об'єднаних територіальних громад.

Кошти цільових фондів є складовою спеціального фонду місцевих бюджетів, фінансовою та матеріальною основою місцевого самоврядування. Їх використовують на заходи, спрямовані на вирішення питань соціально-економічного розвитку території, соціального захисту населення, становлення і розвитку місцевого самоврядування тощо. Напрями використання цільових фондів показано на рис. 2.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Незважаючи на значні можливості та інноваційність у сфері формування та управління фінансовими ресурсами, у багатьох ОТГ вони залишаються обмеженими та переважно визначаються надходженнями з державного бюджету. Основною причиною такої ситуації є брак досвіду формування фінансових ресурсів та слабка правова обізнаність.

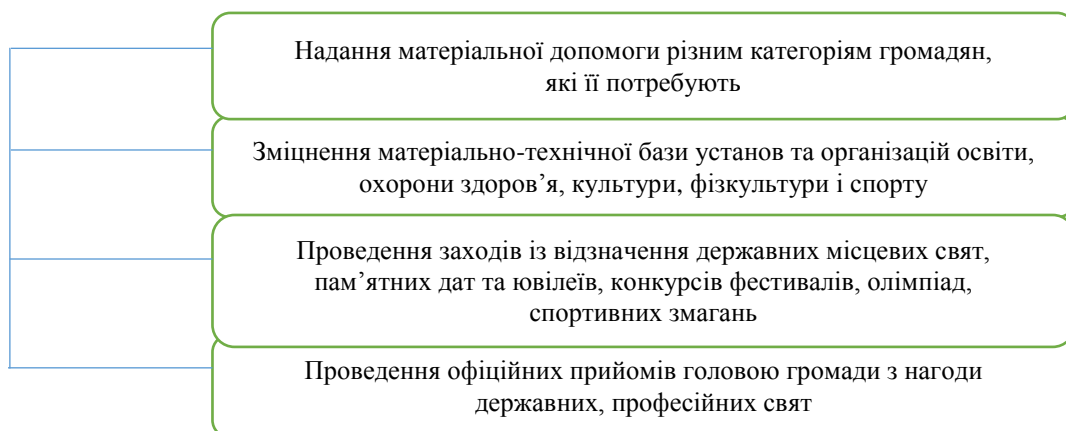


Рис. 2. Напрями використання коштів цільових фондів, утворених об'єднаними територіальними громадами.

Нерозвиненість цільових фондів призводить до зменшення прозорості дій органів місцевого самоврядування та відходу від принципів європейської моделі фінансового забезпечення муніципалітетів.

Отже, принципової ваги набуває питання диверсифікації бюджетних надходжень на місцях та підвищення фінансової дієздатності керівництва ОТГ. Для цього потрібно розширити канали бюджетної забезпеченості адміністративно-територіальних одиниць за рахунок залучення податкових надходжень від фізичних та юридичних осіб, залучення рентної плати за користування природними

ресурсами. Зменшити високу залежність місцевих бюджетів від податкового механізму формування доходів можна за рахунок низки неподаткових доходів, зокрема доходів від операцій із капіталом, доходів від власності та підприємницької діяльності, доходів від некомерційної господарської діяльності. Вказані напрями пропонують лише частину можливих шляхів збільшення дохідної частини бюджетів ОТГ.

Зважаючи на відносну новизну створення та динамічність розвитку цих територіальних одиниць, це питання має значні перспективи подальших досліджень.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Андрущенко В. Л. Морально-етичні імперативи податків та оподаткування (західна традиція) : [монографія] / В. Л. Андрущенко, Т. В. Тучак. – К. : Алерта, 2013. – 384 с.
2. Крисоватий А. І. Теоретичні домінанти і практика реалізації податкової політики в Україні : монографія / А. І. Крисоватий. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 375 с.
3. Маліков В. В. Розробка стратегії податкового планування на підприємстві / В. В. Маліков, О. С. Абрамова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2012. – № 2. – С. 13–17.
4. Синчак В. П. Система оподаткування у сільському господарстві України: теорія, методологія та практика : монографія / В. П. Синчак. – К. ; Хмельницький : ХУУП, 2008. – 476 с.
5. Березівський П. Модель аграрної економіки пореформеного періоду / П. Березівський // Аграрна економіка. – 2008. – Т.1, № 1–2. – С. 32–38.
6. Беляєв О. О. Політична економія / О. О. Беляєв, А. С. Бебело. – К. : КНЕУ, 2001. – 328 с.
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.uk.wikipedia.org/wiki/стратегія](http://www.uk.wikipedia.org/wiki/стратегія).
8. Орлюк О. П. Фінансове право / О. П. Орлюк. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 528 с.
9. Тофан І. Особливості податкової політики та напрями її вдосконалення у Львівській області / І. Тофан // Аграрна економіка. – 2013. – Т. 6, № 1–2. – С. 70–74.
10. Ansoff H. I. Strategic management of technology / H. Igor Ansoff // Journal of Business Strategy. – 1987. – Vol. 7, iss. 3. – P. 28–39.



9. Тофан І. Особливості податкової політики та напрями її вдосконалення у Львівській області / І. Тофан // *Аграрна економіка*. – 2013. – Т. 6, № 1–2. – С. 70–74.
10. Ansoff H. I. *Strategic management of technology* / H. Igor Ansoff // *Journal of Business Strategy*. – 1987. – Vol. 7, iss. 3. – P. 28–39.
11. Дойль П. *Менеджмент: стратегія і тактика* / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999.
12. Мескон М. *Основы менеджмента* : пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1997. – 702 с
13. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* / M. Porter. – New York, 1980. – 422 p.
14. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий* / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Инфра-М, 2000. – 928 с.
15. Мочерний С. *Економічна енциклопедія* : у 3 т. – Т. 1 / Редкол.: С. Мочерний та ін. – К. : Академія, 2000. – 864 с.

