

■ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ І СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

УДК: 331.522.4(1-22):33.012.7-048.74(477.43)

DOI: 10.37128/2411-4413-2019-10-7

**ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ©**

**ГНАТЮК Н.В.,**  
*Президент ГО Фонд Сталого Розвитку*  
*«Стара Волинь»*  
*(смт. Гриців, Хмельницька область)*

**ФІЩУК Н.Ю.,**  
*кандидат сільськогосподарських наук,*  
*доцент кафедри аграрного*  
*менеджменту*  
*Вінницький національний*  
*аграрний університет*  
*(м. Вінниця)*

*Розглянуто сутність механізму децентралізації в сучасних умовах державотворення. Виокремлено фактори, котрі негативно впливають на хід виконання соціально-економічних програм регіонального розвитку, основні завдання та перспективи розбудови територіальних сільських громад. Акцентовано увагу на проблемі кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад, визначено основні проблеми на шляху залучення кваліфікованих кадрів з ринку праці. Висвітлено практичний досвід впровадження Програми Розвитку Сільської Громади в смт. Гриців Шепетівського району Хмельницької області (з 1998 р – по тепер), а також досвіду реалізації проектів «Створення Корпусу Волонтерів для сільських громад України» (2007-2010рр.) та Проекту «Разом будемо спроможну громаду» (2015-2016рр.). Використано досвід успішних практик впровадження міжнародних проектів та підготовки кадрів для місцевого самоврядування, сільського та регіонального розвитку.*

**Ключові слова:** децентралізація, регіональний розвиток, об'єднана територіальна громада (ОТГ), самоврядування, навчання та підготовка кадрів, кластер.

**Рис.: 5. Літ.: 9.**

**STRENGTHENING OF THE HUMAN POTENTIAL OF RURAL COMMUNITIES IN THE  
CURRENT CONDITIONS OF DECENTRALIZATION**

**GNATYUK Natalia,**  
*president, NGO Stara Volyn Sustainable Development Found*  
*(Grytsiv, Khmelnytska region)*

**FISHCHUK Natalia,**  
*associate professor of the Department of*  
*agrarian management,*  
*Vinnitsa National Agrarian University*  
*(Vinnitsia)*

*The essence of the mechanism of decentralization in the modern conditions of state formation is considered. The factors that negatively influence on the implementation of socio-economic programs of regional development, main tasks and perspectives are singled out. The attention is focused on the problem of staffing by the united territorial communities. The practical experience of implementation of the Rural Development Community Program in the village Hrytsiv, Shepetivsky District of the Khmelnytskyi Oblast (from 1998 to now) is illustrated, as well as experience in implementing of the projects "Creation of a Volunteer Corps for the rural communities of Ukraine" (2007-2010) and the Project "Together we build a capable community" (2015-2016). The experience of successful practices in the implementation of international projects and training for local self-government, rural and regional development has been used.*

**Key words:** decentralization, regional development, united territorial community, self-government, training and personnel training.

**Fig.: 5. Lit.: 9.**

## УСИЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКИХ ГРОМАД В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

**ГНАТЮК Н.В.,**  
*президент ОО Фонд Устойчивого Развития*  
*«Стара Волянь» (пгт.Грицев, Хмельницкой области)*

**ФИЩУК Н.Ю.,**  
*кандидат сельскохозяйственных наук,*  
*доцент кафедры аграрного менеджмента*  
*Винницкий национальный аграрный университет*  
*(г.Винница)*

*Рассмотрено сущность механизма децентрализации в современных условиях Украины. Выделено факторы, которые негативно влияют на ход выполнения социально-экономических программ регионального развития, основные задания и перспективы. Акцентировано внимание на проблеме кадрового обеспечения объединённых территориальных громад. Высветлено практический опыт внедрения Программы Развития Сельской Громады в снт. Грицев Шепетовского района Хмельницкой области (с 1998г – по настоящее время), а также опыта реализации проектов «Формирование Корпуса Волонтеров для сельских громад Украины» (2007-2010 гг.) и Проекта «Вместе строим сильную общину» (2015-2016 гг.). Использован опыт успешных практик внедрения международных проектов по подготовке кадров для местного самоуправления, сельського и регионального развития.*

**Ключевые слова:** децентрализация, региональное развитие, объединенная территориальная громада (ОТГ), самоуправление, обучение и подготовка кадров, кластер.

**Рис.: 5. Лит.: 9.**

**Постановка проблемы.** В Україні продовжується процес децентралізації, направлений на реформування місцевого самоврядування, підвищення рівня економічної та соціальної самостійності громад у вирішенні нагальних проблем регіонального розвитку. Реформа спрямована на законодавче та інституційне закріплення відкритого, демократичного та ефективного управління територіальними громадами.

Для успішного, мирного впровадження цієї реформи і забезпечення сталого регіонального розвитку, необхідна, перш за все, мережа лідерів нового формату, здатна діяти ефективно і професійно в інтересах громади, сталого регіонального розвитку та зміцнення держави Україна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці управління регіональним розвитком, питанням формування ефективних регіональних економічних програм, процесу децентралізації присвятили свої дослідження багато вчених, зокрема: Гладка Т. І. [2], Гарнець О., Гончарук О., Дмитрук Н. [1], Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. [5] та ін. Разом з тим, теоретико - методологічні питання управління регіональним розвитком та забезпеченням конкурентоспроможності регіонів виявилися досить багатоаспектними й потребують подальшого ґрунтовного дослідження. На особливу увагу заслуговують праці Серьогіна С.М., Тertiшної О.А.[4], Задорожної С.М.[3], в яких окреслено основні завдання та проблеми реформування галузі підготовки кадрів.

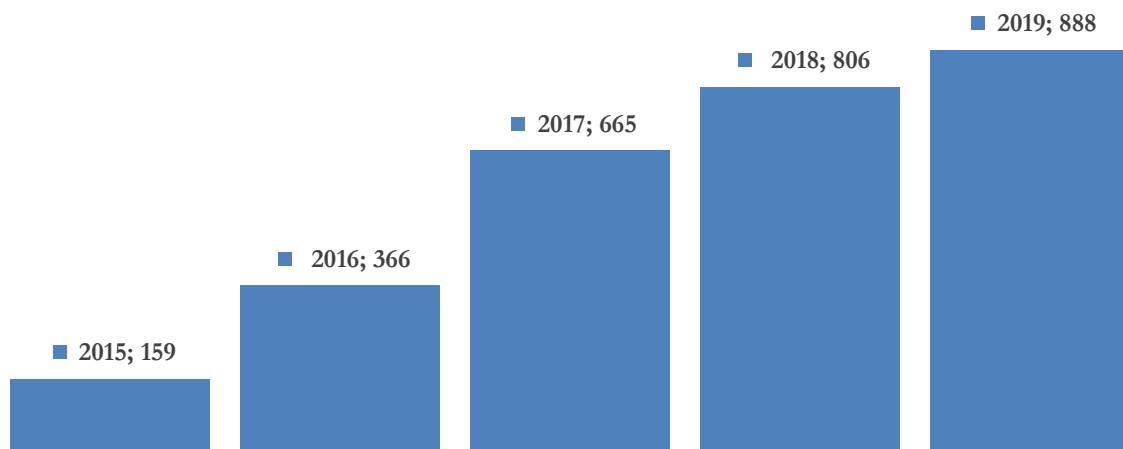
**Метою статті є** висвітлення значення та цінності реформи децентралізації для регіонального розвитку, виявлення основних негативних факторів та проблем на шляху розбудови спроможних територіальних громад, а також пошук зацікавлених організацій, установ для формування системи відбору, навчання та стажування фахівців для роботи в сільських/селищних об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) України.

**Виклад основних результатів дослідження.** Починаючи із 2014 року в Україні почав реалізовуватися Національний проект «Децентралізація», націлений на задоволення суспільного запиту до ефективних реформ. Цей процес було розпочато із схвалення Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади» [7] і продовжено прийняттям Верховною Радою України Закону «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року [8], а також Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року [9]. Таким чином в Україні був закріпленний механізм децентралізації – передачі значних повноважень та бюджетів від центральної влади органам місцевого самоврядування, тобто тому керівництву, яке члени громад самі собі виберуть.

Основним мотивом даних змін було розуміння того, що на місцях краще усвідомлюють вектор розвитку та краще розуміють локальні проблеми, а тому і краще зможуть налагодити процес використання коштів. Метою децентралізації стало наближення влади до мешканців, а мешканців, відповідно, до влади з метою покращення послуг, якими користується населення громад [1, 2, 5].

Починаючи із введення механізму децентралізації в дію по всій території України міста, селища та села почали обговорювати можливості тісної співпраці, розуміючи спільні переваги, що може нести даний інтеграційний процес. Тобто реформа дозволила різним територіальним одиницям добровільно формувати об'єднані територіальні громади (ОТГ), утворюючи один адміністративний центр.

Станом на 10 квітня 2019 року в Україні нараховувалося 888 об'єднаних територіальних громад, що становить 39% площ земель України та 26% населення, кількість ОТГ постійно зростає (рис. 1). Таким чином держава дала можливість регіонам формувати на місці свій більш гнучкий до місцевих особливостей вектор розвитку.

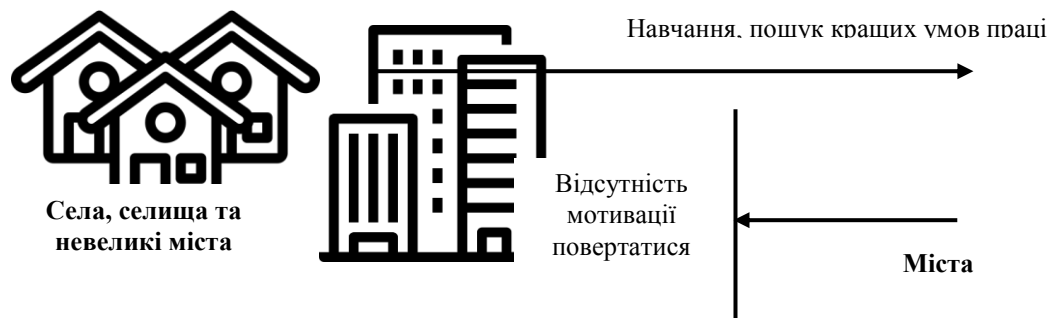


**Рис. 1. Кількість ОТГ в Україні, одиниць (на початок року)**

*Джерело: Моніторинг національного проекту Децентралізація [6]*

З отриманням більших прав, обов'язків та бюджетів вимоги до кваліфікації управлінських команд ОТГ теж зросли, головним чином через зростання масштабності, комплексності та складності завдань, що стоять перед новоствореною об'єднаною територіальною громадою. Із зростанням обов'язків і завдань управлінські команди ОТГ потребують якісного оновлення штату.

Незважаючи на це, керівництво новостворених громад мало чим відрізняється від попереднього керівництва, окрім масштабу. Тобто більшу частину менеджерської команди представляють ті ж самі управлінці, котрі керували містом, селищем чи селом (в залежності, яка адміністративна одиниця залишається центром громади). Ключовою причиною виникнення цієї ситуації є відсутність якісного підсилення кадрами на місцях. Адже талановиті та кваліфіковані кадри в пошуках кращих умов життя мігрують в міста і залишаються там. В результаті чого виникає ситуація зображена на рисунку нижче.



**Рис. 2. Схема відтоку кадрів з малоурбанізованих районів**

*Джерело: розробка авторів*

Вирішенням даної проблеми могло б стати залучення кваліфікованих кадрів з ринку праці, проте важко знайти якісний персонал для роботи в ОТГ, через:

- низький рівень доходів;
- значно нижчі можливості для навчання і розвитку;
- гірша якість медичних послуг;
- відсутність зручної транспортної інфраструктури та інше.

Підтвердження своїх переконань знаходимо і в статті С.М. Задорожної [3], яка також відмічає, що важливою причиною кадрової невідповідності та відтоку професіоналів з новоутворених ОТГ є низький рівень матеріального та фінансового забезпечення цих посадових осіб та спеціалістів на місцевому рівні.

Дані проблеми можна спробувати нівелювати за рахунок підвищення заробітних плат, проте це теж не є вдалим рішенням в умовах обмежених бюджетів, адже, виділивши значні ресурси на утримання управлінського апарату, будуть недофінансовані інші сфери діяльності.

Тобто колишні села, селища та малі міста, а сьогодні вже ОТГ, мають дуже обмежений доступ до кваліфікованих кадрів на ринку праці. Вони існували та існують в умовах відірваності від ринку праці, а тому заміщення кадрового голоду є неймовірно складним і одним з основних завдань в сучасних умовах (рис.3).



**Рис.3. Модель пошуку кваліфікованого персоналу для ОТГ**

*Джерело: розробка авторів*

На рис.3. зображена сучасна ситуація із залученням кадрів в ОТГ, де фактично ринок кваліфікованих працівників та команда менеджерів ОТГ існують відокремлено. Лише в деяких випадках вони є дотичними, але це лише поодинокі випадки.

Необхідна для сталого розвитку модель повинна виглядати наступним чином (рис.4):



**Рис.4 .Оптимальна модель пошуку кадрів для ОТГ**

*Джерело: розробка авторів*

Схема на рис. 4 описує ситуацію, за якої кадровий голод в ОТГ заповнюється за рахунок кваліфікованих менеджерів з ринку праці.

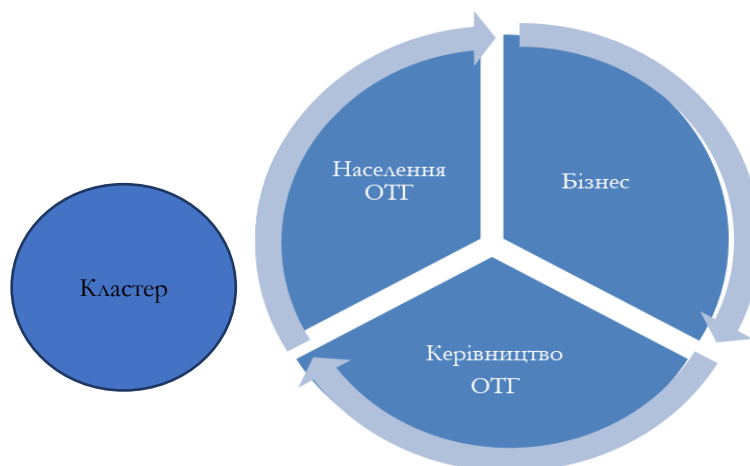
В такому випадку важливим кроком для залучення якісного персоналу з ринку праці є створення умов, що зможуть зацікавлювати талановитих та освічених фахівців до роботи в ОТГ. На наше переконання це один з основних, якщо не назвати його єдиним, шлях задоволення кадрового голоду в ринкових умовах функціонування нашої держави. Проте створення привабливих умов для персоналу є довготривалим процесом, що триватиме роками та потребує неймовірних фінансових вливань з місцевого бюджету.

Показовим є досвід Дніпропетровської області. Тут створено регіональну стратегію підвищення кваліфікації працівників ОТГ. В роботі «Професійний розвиток кадрів у процесі децентралізації. Регіональна стратегія» (автори Серьогін С.М. та Тертишна О.А.) окреслено завдання реформування галузі підготовки кадрів. Зокрема визначено завдання регіональної стратегії і сформульовано її мету та основні цілі. Визначено очікувані результати, сприятливі фактори, а також можливі ризики та загрози. Найбільш вагомими з них, на думку авторів, є «Небажання частини (на наш погляд – переважної) посадових осіб місцевого самоврядування підвищувати власну кваліфікацію та небажання частини голів громад співпрацювати з громадськістю» [4].

Ще одним можливим варіантом, що міг би суттєво допомогти залученню компетентних людей до процесу розбудови громади, є співпраця місцевої влади з талановитими кадрами, що працюють в своїй більшості на бізнес-структури, або отримують фахову освіту як на території ОТГ, так і поза нею, при цьому. Будучи вихідцями з цієї громади (з села, селища або міста, що входить до складу ОТГ) та відчуваючи відповідальність за свою «малу Батьківщину», такі люди можуть виявити готовність допомогти.

Таке залучення в процес розбудови громади можливе наступним шляхом:

1. Ідентифікація людей, котрі проявляють інтерес до розвитку місцевої громади.
2. Згуртування даної групи людей в одну спільноту – кластер.
3. Співпраця кластеру з органами місцевої влади, бізнесом та громадськістю.



**Рис. 5. Схема співпраці кластеру зацікавленої молоді з ОТГ**

*Джерело: розробка авторів*

Головною метою роботи даного кластеру є створення і підтримка механізму швидкого та ефективного зв'язку, обміну інформацією між суб'єктами, що здійснюють свою діяльність в ОТГ та поза нею.

Основними завданнями даного кластеру є:

1. Моніторинг та аналіз роботи менеджерської команди і бізнесу ОТГ → донесення результатів до населення.

2. Дослідження думок населення ОТГ стосовно тієї чи іншої тематики → інформування керівництва громади та бізнесу, представленого на даній території.

3. Проведення освітніх проектів для населення, менеджменту та бізнесу громади.

Джерелами розповсюдження та збирання інформації можуть бути соціальні мережі, семінари, громадські заходи, публікації в місцевій пресі та інших ЗМІ.

Наразі вже сформована програма тренінгів для учасників кластеру, де проводять тренінги та відбувається обмін знаннями та досвідом – своєрідна Школа організаторів громад.

Ми переконані, що підготовка організаторів громад повинна відбуватися безпосередньо в селах/селищах/містах ОТГ. Процес відбору, підготовки та стажування може займати від 2-х до 5-ти років: 1 рік – відбір, 2 роки – інтерактивне навчання, 1-2 роки – експертний супровід.

Впродовж двох років навчання передбачається серія тренінгів та виконання практичних завдань, пов'язаних з: дослідженням ресурсів громади, залученням громади до прийняття рішень, проведенням заходів стратегічного планування, «брендингом громади», інформуванням та

консультуванням (демонстрації успішного імплементованого досвіду інших громад і т.д.), реалізацією мікро-проектів, моніторингом та аналізом результатів, посиленням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та налагодженням співпраці між ними.

Протягом основного періоду підготовки (2 роки) учасники мають обов'язкову та вільну програму.

Обов'язкова програма включає:

А) навчання – 5-ти тижневий змішаний (он-лайн/офлайн) курс, один 10-ти денний тренінг з моделювання сільської/селищної громади і три 5-ти денних тренінги-майстерні з розвитку громади (на щорічній основі). Щомісячні одноденні моніторингові семінари;

Б) практика – дослідження громади, стратегічне планування, реалізація мікро-проектів, організація громадських заходів.

До вільної програми входять різноманітні освітні заходи, як наприклад:

– спільні проекти громад, міжнародні стажування та дослідження;

– програми культурних та освітніх обмінів;

– знайомство з досвідом децентралізації в інших регіонах та країнах.

В результаті учасники отримують досвід та навички роботи з сільськими громадами, досвід розробки та реалізації проектів, що забезпечать реалізацію Стратегії сталого регіонального розвитку. Цих знань та навичок достатньо, щоб працювати на керівних посадах в менеджерській команді ОТГ, чи міського/селищного/сільського голови, чи використовувати отримані знання для кар'єрного зростання в інших організаціях, підприємницької або ж громадської діяльності. Ми переконані, що такі навчання для працівників органів місцевого самоврядування на практичному досвіді є найбільш ефективним в нинішніх динамічних умовах впровадження реформи децентралізації в Україні. Особливо це стосується сільських/селищних (не райцентрів) ОТГ.

Таким чином, як зазначено в публікації С.М. Задорожної, необхідно враховувати динамічний характер критеріїв професійної компетентності посадових осіб та спеціалістів для ОТГ. Це потребує постійних наукових досліджень та нових методичних підходів їх визначення, наряду із управлінням розвитком компетентностей [3].

**Висновки.** Реформа місцевого самоврядування чи не найбільш знакова і конфліктно-небезпечна подія в житті країни. Але це саме та реформа, яка дає можливість впровадити реальне народовладдя, покращити економічний та інфраструктурний стан регіонів і докорінно змінити суспільні стосунки еволюційним, а не революційним шляхом. Дана реформа дає можливість населенню громад самостійно розбудовувати свої громади, керуючи своїми ресурсами та несучи за власне керівництво відповідальність. Саме кластер може стати тим інструментом, що допоможе зрозуміти населенню громад, що можливість розвитку в їх руках.

В іншому випадку, якщо не буде налагоджено зв'язок між керівництвом, населенням та бізнесом в ОТГ, замість реальної децентралізації та розвитку результатом стане розчарування та подальший занепад – поглиблення соціальної, економічної та політичної кризи на місцях та в країні загалом. Нажаль, в Україні продовжується кризова ситуація, коли «низи більше не хочуть жити по-старому, а верхи більше не можуть управляти по-старому». Ми пропонуємо еволюційний шлях реформування місцевого самоврядування та його розбудови шляхом створення суспільного ядра – кластеру «організаторів громад», осередку людей, до яких дослухається суспільство та місцевий бізнес (в них немає жодного комерційного інтересу) та змушена зважати влада. Даний концепт дозволить всім суб'єктам зрозуміти реальний стан та перспективи розвитку громади та своє місце в ній.

#### Список використаних джерел

1. Гарнець О, Гончарук О., Дмитрук Н., Ткачук А. Децентралізація в Україні: соціологічний погляд. Київ ТОВ Софія - А, 2013. 160 с. URL: [http://despro.org.ua/media/articles/13\\_book\\_goncharuk\\_web.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/13_book_goncharuk_web.pdf) (дата звернення 11.06.2019).

2. Гладка Т.І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2015. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=937> (дата звернення 10.06.2019).

3. Задорожна С.М. Актуальні питання кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. №1 (3) URL:<https://pa.stu.cn.ua/tmp/pdf/58.pdf> (дата звернення 13.06.2019).

4. Сergygin S.M., Terishna O.A. Професійний розвиток кадрів у процесі децентралізації. Регіональна стратегія. URL:[https://decentralization.gov.ua/pics/upload/238-314648c5022694b5\\_ee0a26b5\\_f7a7a2a8.pdf](https://decentralization.gov.ua/pics/upload/238-314648c5022694b5_ee0a26b5_f7a7a2a8.pdf) ( дата звернення 14.06.2019).

5. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Проблемні питання реалізації реформи децентралізації влади в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 4. С. 177-187.

6. Моніторинг національного проекту Децентралізація / М-во регіон. розвитку, будівн. та житлово-комун. г-ва України. URL:<https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/396/10.04.2019.pdf> (дата звернення 10.06.2019).

7. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. (дата звернення 10.06.2019 р.).

8. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 34. ст.1167. Відомості Верховної Ради (ВВР) (дата звернення 10.06.2019 р.).

9. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. 13. ст.91. Відомості Верховної Ради (ВВР) (дата звернення 10.06.2019 р.).

#### References:

1. Garnets O., Goncharuk O., Dmytruk N., Tkachuk A. (2013) Detsentralizatsiia v Ukraini: sotsiologichni pogliad [Decentralization in Ukraine: a sociological perspective]. Kyiv: "Sofia-A" LTD. (in Ukrainian) (accessed 11 June 2019).

2. Gladka T.I. (2015) Detsentralizatsiia vlady v Ukraini yak zasib posylennia demokratii ta pidvyshchennia ii stabilnosti [Decentralization of power in Ukraine as a means of strengthening democracy and enhancing its stability]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 12. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937> (accessed 10 June 2019).

3. Zadorozhna S.M. (2017) Aktualni pytannia kadrovogo zabezpechennia ob'ednanyh terytorialnyh hromad v Ukraini [Topical issues of human resources of the united territorial communities in Ukraine]. *Publichne administruvannia: naukovi doslidzhennia ta rozvytok*, no. 1(3), pp. 34-46. Available at: <https://pa.stu.cn.ua/tmppdf/58.pdf> (accessed 13 June 2019).

4. Seriohin S.M., Tertyshna O.A. Profesiyni rozvytok kadrov u protsesi detsentralizatsii. Rehionalna stratehiia [Professional development of personnel in the process of decentralization. Regional strategy] Available at:[https://decentralization.gov.ua/pics/upload/238-314648c5022694b5ee0a26\\_b5f7a7a2a8.pdf](https://decentralization.gov.ua/pics/upload/238-314648c5022694b5ee0a26_b5f7a7a2a8.pdf) (accessed 14 June 2019).

5. Yaroshenko I.V., Semygulina I.B. (2015) Problemni pytannia realizatsii reform detsentralizatsii vlady v Ukraini [Issues of implementation of the decentralization of power reform in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym gospodarstvom*, no 4, pp. 177-187.

6. Ministerstvo regionalnogo rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnogo gospodarstva Ukrainy [Ministry of regional development, construction and housing and communal economy of Ukraine] (2019) Monitoryng procesu detsentralizatsii vlady ta reformuvannia mistseвого samovriaduvannia [Monitoring of the decentralization process of power and local self-government reform]. Available at:<https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/396/10.04.2019.pdf> (accessed 10 June 2019).

7. Kontseptsii reformuvannia mistseвого samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini. Skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvitnia 2014 r. № 333-r. (accessed 10 June 2019).

8. Zakon Ukrainy «Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad». Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2014. № 34. st.1167 (accessed 10 June 2019).

9. Zakon Ukrainy «Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad». Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2015. № 13. st.91 (accessed 10 June 2019).

#### Інформація про авторів

**ГНАТЮК Н.В.** - президент ГО Фонд Сталого Розвитку «Стара Волинь» (30455, смт. Гриців, Хмельницька обл., вул. Миру 22, кв.4, ел. адреса: [ngnatyuk@grytsiv.km.ua](mailto:ngnatyuk@grytsiv.km.ua))

**ФІЩУК Н.Ю.** - к.с.-г.н., доцент кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул.Сонячна,3, e-mail: [natalfis2016@gmail.com](mailto:natalfis2016@gmail.com))

**GNATYUK Natalia**, president, NGO Stara Volyn Sustainable Development Found (30455, Grytsiv, Khmelnytska region, 22/4, Myru str., e-mail: [ngnatyuk@grytsiv.km.ua](mailto:ngnatyuk@grytsiv.km.ua))

**FISHCHUK Natalia** - associate professor of the Department of agrarian management, Vinnitsa National Agrarian University (21008, Vinnitsia, 3, Sonyachnastr., e-mail: [natalfis2016@gmail.com](mailto:natalfis2016@gmail.com))

**ГНАТЮК Н.В.** - президент ОО Фонд Устойчивого Развития «Стара Волинь» (30455, пгт. Грицев, Хмельницкой области, ул. Мира 22, кв.4, эл. адрес: [ngnatyuk@grytsiv.km.ua](mailto:ngnatyuk@grytsiv.km.ua))

**ФИЩУК Н.Ю.** - к.с.-х.н., доцент кафедры аграрного менеджмента, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г.Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: [natalfis2016@gmail.com](mailto:natalfis2016@gmail.com))

