

ISSN 2074-5362 (print)
ISSN 2522-9702 (online)
DOI 10.32342/2074-5362-2020-1-28



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

EUROPEAN VECTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Виходить 2 рази на рік
Заснований у жовтні 2005 р.

№ 1 (28) 2020

Дніпро
2020

РЕДАКЦІЙНА РАДА

Голова редакційної ради – Б.І. ХОЛОД,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Заступник голови редакційної ради – А.О. Задою,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Члени редакційної ради

С.Б. Вакарчук, доктор фізико-математичних наук,
професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

С.В. Петков, доктор юридичних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

А.А. Степанова, доктор філологічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

О.Б. Тарнопольський, доктор педагогічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор – І.В. Тараненко,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Заступник головного редактора – А.О. Задою,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Відповідальний секретар – Л.В. Пилипчук
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Члени редколегії

Б.І. Холод, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Л.А. Величко, кандидат наук з державного управління,
доцент (Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара).

Л.О. Корчевська, доктор економічних наук, доцент
(Херсон).

Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

С.В. Кузьмін, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

О.О. Меліх, доктор економічних наук, доцент,
Одеська національна академія харчових технологій.

Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, доцент
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

В.С. Момот, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

В.А. Ткаченко, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

С.Б. Холод, доктор економічних наук, доцент
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

EDITORIAL COUNCIL

Head of Editorial Council – BORYS KHOLOD,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Deputy Head of Editorial Council – Anatolii Zadoia,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Members of Editorial Council

Sergiy Vakarchuk, Doctor of Physical and Mathematical
Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Sergiy Pietkov, Doctor of Law, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Anna Stepanova, Doctor of Philology, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Oleg Tarnopolsky, Doctor of Pedagogy, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

EDITORIAL BOARD

Chief Editor – Iryna Taranenko,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Deputy Chief Editor – Anatolii Zadoia,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Executive Assistant – Liudmyla Pylypchak
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Editorial Board Members

Borys Kholod, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Tetiana Bolgar, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Liudmyla Velychko, Ph.D. in Public Administration,
Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National
University).

Lilia Korchevska, Doctor of Economics, Associate
Professor (Kherson).

Galyna Kramarenko, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Sergiy Kuzminov, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Olena Melikh, Doctor of Science,
Associate Professor, Odesa.

Ganna Mytrofanova, Doctor of Economics, Associate
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Volodymyr Momot, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

Volodymyr Tkachenko, Doctor of Economics,
Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).

Sergiy Kholod, Doctor of Economics, Associate Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

Л.М. Самбієва, доктор економічних наук, професор (Казахстан).

Б. Сова, PhD (Польща).

Б. Шлюсарчик, доктор економічних наук, професор (м. Жешув, Польща).

INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

Liazzat Sembiyeva, Doctor of Economics, Full Professor (Kazakhstan).

Bożena Sowa, PhD (Poland).

Boguslav Shlusarchik, Doctor of Economics, Full Professor (Rzeszow, Poland).

*Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради
Університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 1 від 27 лютого 2020 р.).
Свідоцтво про державну реєстрацію
КВ № 22575-12475 ПР від 15.02.2017 р.*

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень та актуальних досягнень у галузі економічної науки і підприємництва на шляху реалізації європейського вибору України. Для економістів, вчених, студентів та аспірантів, усіх тих, хто цікавиться сучасними напрямками розвитку європейської економіки. Статті публікуються українською, російською, англійською і польською мовами.

*Журнал «Європейський вектор економічного розвитку»
затверджено у Переліку наукових
фахових видань України рішенням
Атестаційної колегії Міністерства освіти
і науки України (наказ № 996 від 11 липня 2017 р.)*

Журнал «Європейський вектор економічного розвитку» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, РИНЦ, індексується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.

ЗМІСТ

<i>Андрейченко А.В.</i>	Розвиток органічного виробництва через впровадження безвідходного агровиробництва DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-1 7
<i>Грибкова М.А.</i>	Когнітивна модель світового ринку сільськогосподарської продукції DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-2 19
<i>Євтушенко О.А., Шакір Ш.М.</i>	Стратегія брэнда в умовах VUCA-світу DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-3 32
<i>Задоя А.О., Білогур С.Ю.</i>	Дослідження факторів процесу кластеризації туристської галузі як передумова її інноваційного розвитку DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-4 47
<i>Задоя О.А.</i>	Кластеризація: проблеми поєднання європейського досвіду з українськими реаліями DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5 59
<i>Krochmal-Marczak B., Górka M., Ślusarczyk B., Dykiel M., Pisarek M., Bienia V.</i>	The influence of edible potato cultivar on yield size and quality DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-6 70
<i>Кузьменко О.В., Сергеева О.Р., Теслева А.В.</i>	Щодо розвитку вітчизняного девелопменту DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-7 79
<i>Лабенська Ю.Д., Тимошик В.Ю.</i>	Роль маркетингу в підвищенні інвестиційної привабливості індустриального регіону DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-8 89
<i>Митрофанова Г.Я., Глухий А.О.</i>	Добір працівників до органів прокуратури: компетентності кандидатів DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-9 99
<i>Момот В.Є.</i>	Вплив культурних розмірностей та суспільних цінностей на використання принципів менеджменту DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-10 113
<i>Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А.</i>	Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-11 129

CONTENTS

<i>Andreichenko A.</i>	Development of organic production through introduction of non-waste agricultural production DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-1 7
<i>Hrybkova M.</i>	Cognitive model of the world market of agricultural products DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-2 19
<i>Yevtushenko O., Shakir S.</i>	Brand strategy in the conditions of vuca-world DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-3 32
<i>Zadoia A., Bilogur S.</i>	Research of the clusterization process factors in the tourist industry as a prerequisite for its innovative development DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-4 47
<i>Zadoia O.</i>	Clusterizations: problems of combining european experience with ukrainian realities DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5 59
<i>Krochmal-Marczak B., Górka M., Ślusarczyk B., Dykiel M., Pisarek M., Bienia B.</i>	The influence of edible potato cultivar on yield size and quality DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-6 70
<i>Kuzmenko O., Serhieieva O., TeslievaA.</i>	On the development of domestic development DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-7 79
<i>Labenska Yu., Tymoshyk V.</i>	The role of marketing in increasing the investment attractiveness of the industrial region DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-8 89
<i>Mytrofanova H., Hlukhyy A.</i>	Selection of employees to prosecutor's offices: competencies of candidates DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-9 99
<i>Momot V.</i>	The influence of social values and cultural dimensions on the management principles' utilization DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-10 113
<i>Pavlova V., Orlova V., Simaganov A.</i>	Innovation in the logistics processes at retail outlets DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-11 129

До відома авторів!

ПРАВИЛА ПОДАННЯ СТАТЕЙ ДО ЖУРНАЛУ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»

Матеріали, які надходять до редакції журналу, надсилаються електронною поштою такими окремими файлами:

- текст статті;
- анотації з ключовими словами українською, російською та англійською мовами обсягом 2500 – 3000 др. знаків;
- транслітерований список бібліографічних джерел – *References*.
- відомості про автора;
- скан-копія згоди на публікацію, підписаної автором та завіреної за місцем роботи.

Редакція повідомляє автора про отримання статті та її прийняття (або неприйняття) до розгляду.

Усі статті, що надходять до редакції журналу, обов'язково рецензуються. Редакція залишає за собою право не розглядати статті, які надсилаються з порушенням вимог.

*«Європейський вектор економічного розвитку» розповсюджується за передплатою. Передплатні індекси: **01027, 10140**.*

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою авторів і редакції. При передрукуванні посилання на «Європейський вектор економічного розвитку» обов'язкове.

Редактори *М.С. Кузнецова, О.О. Шевцова*

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

Підписано до друку 29.02.2020. Формат 70×90/16.

Ум. друк. арк. 10,24. Тираж 300 пр. Зам. № .

Адреса редакції та видавця:
49000, м. Дніпро,
вул. Січеславська Набережна, 18.
ВНЗ «Університет
імені Альфреда Нобеля»
Тел./факс (056) 720-71-54.
e-mail: rio@duan.edu.ua

Віддруковано
у ТОВ «Роял Принт».
49052, м. Дніпро,
вул. В. Ларіонова, 145.
Тел. (056) 794-61-05, 04
Свідоцтво ДК № 4765
від 04.09.2014 р.

УДК 631.1

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-1

А.В. АНДРЕЙЧЕНКО,

*доктор економічних наук, професор
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗВІДХОДНОГО АГРОВИРОБНИЦТВА

Провідну роль щодо впровадження в практику господарювання безвідходного агровиробництва відіграє земля як незамінний засіб виробництва та основний ресурс аграрного сектора. Нераціональність та виснажливість використання землі в сільському господарстві викликають необхідність вжиття відповідних заходів щодо захисту земель від деградації. Доведено, що впровадження безвідходного агровиробництва є одним з інструментів, що забезпечує ефективне екологічне землекористування, підвищення родючості ґрунтів, рекультивуацію забруднених земель й відтворення земельно-ресурсно-го потенціалу нашої держави.

Встановлено, що впровадження безвідходного агровиробництва сприяє підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектора; скороченню витрат ручної праці; підвищенню врожайності за рахунок поліпшення якості робіт і виконання їх в оптимальні строки; забезпечує створення нових робочих місць та розвиток у селян ініціативи, стає джерелом їх доходів; підвищує продуктивність праці. Інтенсифікація агровиробництва нерозривно пов'язана з проблемою ресурсозбереження, яке полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів і всебічній їх економії.

Ресурсозбереження є невід'ємним чинником агровиробництва, що пояснюється змінами співвідношення між використаними засобами виробництва і витратами праці, а також досягненням такого стану виробництва, за якого економія матеріальних ресурсів стає вирішальним джерелом задоволення зростаючих потреб національного господарства та є одним із найважливіших чинників ефективного розвитку економіки країни. Доведено, що ресурсний потенціал аграрного сектора дозволяє розвинути виробництво якісної органічної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі.

Ключові слова: *органічне виробництво, безвідходне агровиробництво, ресурсозбереження, інновації.*

Ведущую роль по внедрению в практику хозяйствования безотходного агропроизводства играет земля как незаменимое средство производства и основной ресурс аграрного сектора. Нерациональность и истощаемостью использования земли в сельском хозяйстве вызывает необходимость принятия соответствующих мер по защите земель от деградации. Доказано, что внедрение безотходного агропроизводства является одним из инструментов, обеспечивающих эффективное экологическое землепользование, повышение плодородия почв, рекультивацию загрязненных земель и воспроизводство земельно-ресурсного потенциала нашего государства.

Установлено, что внедрение безотходного агропроизводства способствует повышению инвестиционной привлекательности аграрного сектора; сокращению затрат ручного труда; повышению урожайности за счет улучшения качества работ и выполнение их в оптимальные сроки; обеспечивает создание новых рабочих мест и раз-

витие у фермерів ініціативи, стає джерелом їх доходів; підвищує продуктивність праці. Інтенсифікація агропромислового виробництва нерозривно пов'язана з проблемою ресурсозбереження, яке полягає в підвищенні ефективності використання ресурсів і всебічній їх економії.

Ресурсозбереження є невід'ємним фактором агропромислового виробництва, що пояснюється змінами співвідношення між використаними засобами виробництва і витратами праці, а також досягненням такого стану виробництва, при якому економія матеріальних ресурсів стає вирішальним джерелом задоволення зростаючих потреб національного господарства і є одним з найважливіших факторів ефективного розвитку економіки країни. Доведено, що ресурсний потенціал аграрного сектору дозволяє розвинути виробництво якісної органічної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі.

Ключові слова: органічне виробництво, безвідходне агропромислове виробництво, ресурсозбереження, інновації.

Актуальність проблеми. Важливість науково прикладного дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку агропромислового виробництва в контексті ресурсозбереження в аграрному секторі спричинена його соціально-економічною значущістю в господарському комплексі як основи забезпечення національної продовольчої безпеки, перспективністю нарощування експортного потенціалу та належністю до надійних джерел валютних надходжень в країну; необхідністю посилення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на внутрішньому та світовому ринках; потребою прискореного інтегрування в світовий економічний простір за рахунок використання об'єктивних природно-економічних та інституціональних переваг ведення сільськогосподарського виробництва.

Розвиток агровиробництва має принципове значення для нашої держави. За конкуренції на внутрішньому і світовому ринках аграрної продукції, невирішеності світової продовольчої, браком органічної продукції проблеми вирішення завдань ефективного розвитку агровиробництва в Україні, зростання його конкурентоспроможності набувають не лише національного, а й міжнародного значення. Впровадження змін в аграрний сектор з урахуванням іноземного досвіду, зокрема щодо безвідходних виробництв, має забезпечити технологічне переоснащення аграрної сфери й перетворення її на ефективний, конкурентоспроможний на внутрішньому й зовнішньому ринках сектор економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підвищення рівня конкурентоспроможності агровиробництва, залучення інновацій в розвиток аграрного сектору, популяризації органічного виробництва присвятили свої праці такі провідні фахівці в цій галузі, як: О.М. Стефанків, О.М. Максимович [1], Н.В. Кузін [4], О.І. Котикова, Ю.І. Юрченко [5], В.М. Геєць [6], О.В. Ульянченко, Р.М. Безус [10], Е.В. Милованов [11], Т.Г. Дудар, В.Т. Дудар [13], О.В. Абакуменко, Н.А. Марченко, К.В. Мороз [15], Я.К. Білоусько, Ю.Я. Лузан, В.Л. Товстопят [16], М.М. Могилова, Я.К. Білоусько, Г.М. Підлісецький [17], В.М. Русан [18] та ін. Але, незважаючи на багатовекторність наукових досліджень, питання розвитку органічного агровиробництва в Україні не досліджувалося через проблему впровадження безвідходного агровиробництва та їх взаємозв'язок.

Метою дослідження є вивчення сучасного стану розвитку агропромислового виробництва та можливостей органічного виробництва шляхом впровадження в практику господарювання безвідходного агровиробництва.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор економіки використовує значну кількість природних, трудових, матеріально-технічних ресурсів. Як зазначають О.М. Стефанків та О.М. Максимович, темпи зростання сільського господарства безпосередньо залежать від використання земельних, лісових й водних ресурсів, а також можливості їх відтворення. Отже, величина аграрного ресурсного потенціалу визначається наявністю та співвідношенням кількісних і якісних характеристик земельних, трудових, матеріально-технічних та біологічних ресурсів, що об'єднані в єдину динамічну систему, на яку великий вплив має науково-технічний прогрес [1, с. 24].

Провідну роль у справі впровадження в практику господарювання безвідходного агровиробництва, що є передумовою ефективного землекористування, відіграє земля як незамінний засіб виробництва та основний ресурс аграрного сектора.

Найбільшу питому вагу серед земель України мають землі сільськогосподарського призначення. Сільськогосподарські угіддя складають 68,7% від загальної земельної площі України, що становить 41,4 млн га. У загальній площі сільськогосподарських угідь України площа ріллі становить 78,4% від площі усіх сільськогосподарських угідь; 5,78% займають сіножаті; 13,06% – пасовища; 0,55% – перелогі; 2,1% – багаторічні насадження [2], що свідчить про велику розораність сільськогосподарських угідь та сільськогосподарську освоєність території України.

У процесі проведення земельної реформи в Україні з 1990 р. відбулися суттєві структурні зміни у розподілі земель як за формами власності та господарювання на землі, так і за кількістю землевласників і землекористувачів. Згідно із законодавством у нашій державі встановлено три форми власності на землю – державну, комунальну та приватну, що визначені рівноправними. Разом з тим де-факто існує і колективна форма власності на землю, що перебуває у стадії трансформації у приватну власність [3, с. 116].

Слід відзначити, що громадяни та сільськогосподарські підприємства (як державні, так і недержавні) мають різні можливості, передусім технологічні, щодо впровадження у практику господарювання безвідходного агровиробництва, що свідчить про існування більш широких перспектив використання у виробничому процесі безвідходних технологій сучасними сільськогосподарськими підприємствами. Водночас необхідно враховувати такий фактор, як заощадливість, що значним чином визначає спрямованість сільськогосподарської діяльності господарств населення на застосування елементів безвідходності, зокрема при використанні відходів тваринництва та рослинництва.

Окремо слід розглянути динаміку посівних площ основних сільськогосподарських культур в Україні (табл. 1), структура яких істотно впливає на ефективність використання їхнього продуктивного потенціалу та розвиток безвідходного агровиробництва.

Таблиця 1

Посівні площі культур сільськогосподарських у 2010–2017 рр.* (тис. га)

Роки	Культури сільськогосподарські	Культури зернові та зернобобові	Культури технічні	Картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі	Культури кормові
2010	26952	15090	7296	1967	2599
2012	27801	15449	7854	2023	2475
2013	28329	16210	7869	1961	2289
2015	26902	14739	8350	1823	1990
2016	27026	14401	8852	1841	1932
2017	27585	14624	9259	1844	1858
2017 р. до 2010 р., +/-	633	-466	1963	-123	-741
2017 р. до 2010 р., %	102,3	96,9	126,9	93,7	71,5

* Без урахування окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено автором за даними [2].

Дані табл. 1 демонструють тенденцію збільшення посівних площ культур сільськогосподарських у 2010–2017 рр. При цьому в 2017 р. у відношенні до 2010 р. відбулося зменшення посівних площ зернових культур та зернобобових на 466 тис. га, або на 3,1%; картоплі, овочевих, баштанних продовольчих культур на 123 тис. га, або на 6,3%; кормових культур – на 741 тис. га, або на 28,5%. Водночас в 2017 р. у відношенні до 2010 р. спостерігається збільшення площі посівних технічних культур на 1963 тис. га, або на 26,9%.

Зростання площ під технічними культурами, зокрема соняшником, є негативною тенденцією, що пояснюється зниженням родючості ґрунтів, виносом із урожаєм значної кількості поживних речовин та вологи. Як наслідок відбувається нераціональне використання земельних ресурсів, що спричиняє погіршення складу ґрунтів, їх забрудненість, спад продуктивності, поступове подальше виснаження високопродуктивних сільськогосподарських земель – основи національного багатства України.

Втрати від дії ерозійних процесів вимірюються сотнями мільйонів гривень на рік. Крім того, значно погіршується стан агроландшафтів за рахунок знищення найродючіших шарів ґрунтового покриву, його найважливішої складової – гумусу. Сучасний стан агроландшафтів характеризується значним збільшенням деградованих орних земель, які потребують науково обґрунтованих заходів щодо їх екологічнобезпечного використання з урахуванням формування сталого розвитку землекористування й сприятливого життєдіяльного навколишнього середовища [4, с. 7]. Як зауважують О.І. Котикова та Ю.І. Юрченко, стан земельних ресурсів є чи не найголовнішим гальмівним чинником розвитку органічного виробництва та вирощування екологічно чистої сільськогосподарської продукції [5, с. 39].

У Національній доповіді про стан навколишнього природного середовища в Україні відзначалося, що внаслідок широкомасштабної інтенсифіка-

ції сільського господарства площі земель, схильних до різних видів деградації, значно збільшилися. Факторами погіршення якості земель, отже, і їх деградації, є перезволоження, заболочення, процеси засолення, підкислення, дефляція, водна ерозія й осолонцювання [3, с. 119].

Академік В.М. Геєць наголошував на тому, що необхідно закладати перспективи подолання існуючої сировинної залежності та забезпечення розвитку виробництв за рахунок технологій для поглибленої обробки і виробництва відповідної кінцевої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для цього Україні потрібен «План Маршалла», завдяки якому країни Західної Європи індустріалізувалися після війни, інакше для нас спрацює так званий «План Моргентау», за яким Україна може примітивувати свою діяльність і надалі [6, с. 19].

Впровадження безвідходного агровиробництва є одним із інструментів, що забезпечить ефективне екологічне землекористування, підвищення родючості ґрунтів, рекультивацию забруднених земель й відтворення земельно-ресурсного потенціалу нашої держави.

У контексті нашого дослідження слід звернути увагу й на динаміку капітальних інвестицій у сільське господарство, що має безпосереднє значення для впровадження у практику господарювання безвідходного агровиробництва та прогресивного розвитку аграрного сектора економіки загалом (рис. 1).

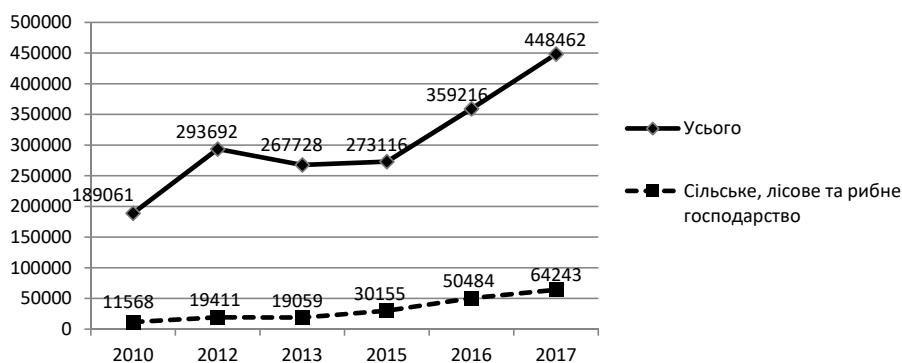


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2010–2017 рр.

Джерело: складено автором за даними [2].

Дані рис. 1 свідчать про збільшення капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2010–2017 рр. з 6,1 до 14,3% порівняно з усіма капітальними інвестиціями. Проте цього недостатньо для ефективного розвитку сільського господарства. Необхідне прийняття дієвих заходів з метою привабливості аграрного сектора економіки України, одним з яких є розвиток безвідходного агровиробництва. Широке впровадження безвідходного агровиробництва сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектору; скороченню витрат ручної праці; підвищенню врожайності за рахунок поліпшення якості робіт і виконання їх в оптимальні строки; забезпечить створення нових робочих місць та розвиток ініціативи з боку селян, стане джерелом їхніх доходів; підвищить продуктивність праці.

Слід відзначити, що підвищити продуктивність праці на сучасному етапі розвитку аграрного сектора економіки України не можливо без підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин.

У період з 2010 по 2017 рр. виробництво валової продукції сільського господарства у всіх категоріях господарств України зросло на 22,8% переважно за рахунок розвитку галузі рослинництва (рис. 2).

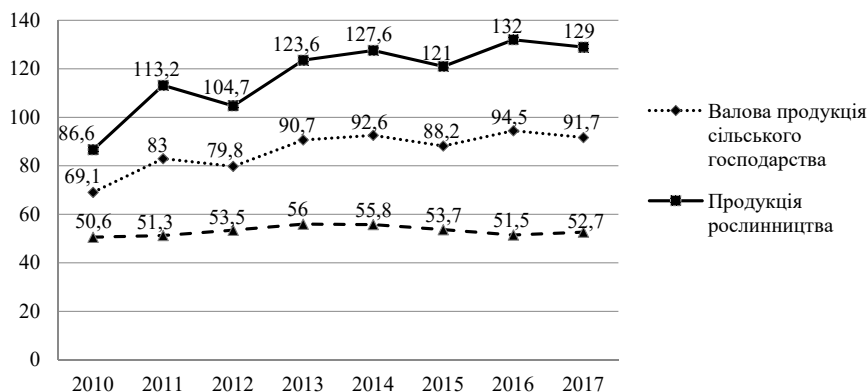


Рис. 2. Індеси сільськогосподарської продукції у 2010–2017 рр. (% до 1990 р.)

Джерело: складено автором за даними [2].

Аналіз наведених даних на рис 2 показує, що протягом періоду дослідження виробництво валової продукції сільського господарства формує загальний висхідний тренд. Його забезпечує рослинницька галузь, адже індекс виробництва продукції тваринництва демонструє стабільний рівень, що не перевищує 60 %.

Динаміку зростання виробництва основних видів рослинництва з 2010 по 2017 рр. зображено в табл. 2

Таблиця 2

Виробництво сільськогосподарських культур у 2010–2017 рр.* (тис. т)

Роки	Культури зернові та зернобобові	Буряк цукровий фабричний	Соняшник	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
2010	39270,9	13749,2	6771,5	18704,8	8122,4	1746,5
2011	56746,8	18740,5	8670,5	24247,7	9832,9	1896,3
2012	46216,2	18438,9	8387,1	23250,2	10016,7	2008,7
2013	63051,3	10789,4	11050,5	22258,6	9872,6	2295,3
2014	63859,3	15734,1	10133,8	23693,4	9637,5	1999,1
2015	60125,8	10330,8	11181,1	20839,3	9214,0	2152,8
2016	66088,0	14011,3	13626,9	21750,3	9414,5	2007,3
2017	61916,7	14881,6	12235,5	22208,2	9286,3	2048,0
2017 р. до 2010 р., +/-	22645,8	1132,4	5464	3503,4	1163,9	301,5
2017 р. до 2010 р., %	157,7	108,2	180,7	118,7	114,3	117,2

* Без урахування окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено автором за даними [2].

З 2010 по 2017 рр. відбувається збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва. Так, в 2017 р. у відношенні до 2010 р. виробництво зернових і зернобобових культур зросло на 22645,8 тис. т, або на 57,7% ; цукрових буряків (фабричних) зросло на 1132,4 тис. т, або на 8,2%; соняшника – на 5464 тис. т, або на 80,7%; картоплі – на 3503,4 тис. т, або на 18,7%; овочевих культур – на 1163,9 тис. т, або на 14,3%; культур плодових та ягідних – на 301,5 тис. т, або на 17,2% відповідно.

Отже, збільшення виробництва сировини різних видів, її раціональне використання в процесі переробки з метою отримання максимальної кількості біологічно повноцінних, високопоживних харчових продуктів є одним із пріоритетних напрямів безвідходного виробництва в аграрному секторі.

Україна завдяки родючості ґрунту є потенційно одним із найбільших виробників органічної продукції у світі. На думку експертів, Україна може стати важливим експортером органічної продукції до ЄС у найближчі роки [7].

Загальна площа сільськогосподарських земель з органічним статусом у перехідному періоді в Україні складає близько 400 тис. га. Частка органічних земель від загальної площі сільськогосподарських земель складає 0,89%. Загальна кількість операторів ринку – 426, у тому числі 294 сільськогосподарські виробники [8, с. 256]. Лідерами за площею сільськогосподарських органічних земель є Одеська, Херсонська, Дніпропетровська, Житомирська області [9].

Суспільство має усвідомлювати, що органічне виробництво – це напрям не тільки вирощування якісних продуктів харчування, а й покращання навколишнього середовища та формування конкурентоспроможного іміджу країни [10, с. 24].

Органічне землеробство є системою виробництва сільськогосподарської продукції, що забороняє або значною мірою обмежує використання синтетичних комбінованих добрив, пестицидів, регуляторів росту й харчових добавок до кормів при відгодівлі тварин [11, с. 257].

Відзначимо, що на внутрішньому ринку України різниця в ціні органічної і неорганічної продукції залежить від її виду, а також терміну зберігання (чим він більший, тим нижча різниця). У середньому органіка коштує дорожче на 40%. Водночас деяка продукція може коштувати від 50 до 200% дорожче за традиційну [12].

Цінова політика на ринку органічної сільськогосподарської продукції та продуктів харчування зумовлена специфічними чинниками: з одного боку, з преференціями для виробників органічної сільськогосподарської продукції та підприємств переробної промисловості, з іншого – з високою якістю і безпечністю органічної продукції для здоров'я людей. Ця особливість означає, що ціна на органічну продукцію та продукти харчування значно вища, ніж ціни на товари, вироблені з використанням інтенсивних методів господарювання. Зокрема в країнах ЄС ціни на товари органічного походження в середньому на 30% є вищими, і споживачі сприймають їх через користь для здоров'я і безпеку харчування [13, с. 73–74].

Перевагами органічної продукції є: відтворення родючості ґрунтів та збереження навколишнього середовища; розвиток сільських територій та зростання рівня життя сільського населення; підвищення ефективності та

прибутковості сільськогосподарського виробництва; забезпечення споживчого ринку здоровою якісною продукцією; зміцнення експортного потенціалу держави; поліпшення іміджу України як виробника та експортера високоякісної здорової органічної продукції; забезпечення продовольчої безпеки в Україні; поліпшення загального добробуту громадян держави [14].

Сучасна модель функціонування сільськогосподарського виробництва не спроможна зробити суттєво якісний стрибок у розвитку, забезпечити вирішення соціально-економічних проблем села, реалізувати повною мірою той потужний природно-ресурсний потенціал, який має галузь. Цьому заважає низка системних перешкод, які не вдалося подолати протягом тривалого періоду реформування сільськогосподарської галузі, головними з яких є:

- галузева незбалансованість сільського господарства, суттєве переважання у виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції;

- неефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектора. Відзначимо, що неефективність використання землі – основного виду ресурсів у сільському господарстві – зумовлюється неналежним матеріально-технічним забезпеченням сільгоспвиробників, в першу чергу через відсутність грошових коштів для фінансування оновлення основних виробничих засобів. Технології біологізації та ресурсозбереження не набули широкого розповсюдження в Україні;

- дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників, зокрема через брак інвестиційних коштів, важкодоступність кредитів банків, а також низький рівень державної підтримки сільського господарства;

- недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури на селі та низька якість життя сільського населення порівняно з міським, що зумовлює втрату працівниками інтересу до ефективної праці та отримання стабільних і достатніх доходів за місцем проживання;

- невідповідність української сільськогосподарської та харчової продукції європейським стандартам, що є суттєвою загрозою розвитку вітчизняного агропродовольчого сектора, оскільки стримує постачання продукції на ринки країн ЄС на період запровадження всіх необхідних технічних регламентів і отримання сертифікатів відповідності, що призводить до зниження прибутковості вітчизняних малих і середніх сільгоспідприємств, а також послаблення конкурентних позицій на внутрішньому ринку окремих видів української продукції порівняно з європейською [15, с. 250; 16; 17, с. 61–67; 18].

Висновки. Темпи розвитку економіки багато в чому залежать від розвитку агровиробництва, високий рівень якого забезпечує раціональне використання ресурсів при постійному зниженні витрат шляхом використання новітніх досягнень науки, техніки, розумної організації виробництва.

Одним із найважливіших факторів підвищення ефективності агровиробництва є ресурсозбереження, що полягає у зниженні витрат ресурсу в процесі життєвого циклу виробу. Проблема ресурсозбереження в аграрному секторі має вирішуватися шляхом оновлення процесів виробництва і переходу на більш дешеві енергетичні ресурси, використання сучасних високоінтенсивних ресурсозберігаючих безвідходних технологій, що має принципове

значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і забезпечення стратегічного майбутнього аграрного сектора України.

Наявний ресурсний потенціал в аграрному секторі дозволяє значно наростити виробництво перспективної органічної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі. Органічне землеробство, й загалом органічне виробництво, є дієвим заходом з відтворення родючості ґрунтів та їх збереження із забезпеченням при цьому мінімального негативного впливу на довкілля, однією з ознак якого має бути використання енерго- та ресурсоощадних технологій, зокрема безвідходних.

Список використаної літератури

1. Стефанків О.М. Рационалізація природокористування в АПК та формування екологічної свідомості населення : монографія / О.М. Стефанків, О.М. Максимович. – Івано-Франківськ : Сімик, 2012. – 180 с.
2. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2017 р. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf
3. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2015 році. – Київ : Міністерство екології та природних ресурсів України; ФОП Грінь Д. С., 2017. – 308 с.
4. Кузін Н.В. Еколого-економічний механізм реабілітації деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення : дис. ... д-ра екон. наук : 08.08.06 / Н.В. Кузін. – Київ, 2017. – 485 с.
5. Котикова О.І. Впровадження екологічно чистого виробництва продукції сільського господарства в Україні / О.І. Котикова, Ю.І. Юрченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 2. – С. 37–45.
6. Геєць В.М. Економіка України : ключові проблеми і перспективи / В.М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 1. – С. 7–22.
7. Програма сприяння зеленій модернізації української економіки. Національна стратегія поводження з відходами для України. Додаток 5: Відходи сільського господарства. Робочий документ [Електронний ресурс]. – Київ, грудень 2016 р. Режим доступу: <https://menr.gov.ua/files/docs/dod%205%20vidhody%20gospodarstva.docx>.
8. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2018. Edited by Helga Willer and Julia Lernoud [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/1093/?ref=1>.
9. Органічна карта України, розроблена в рамках швейцарсько-українського проекту «Розвиток органічного ринку в Україні», що фінансується Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (SECO) та впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://organicinfo.ua/shared/promo/71/3/Organic_map_of_Ukraine_UA_EN.jpg.
10. Ульяновченко О.В. Проблеми та тенденції розвитку органічного овочівництва і плодівництва в Україні / О.В. Ульяновченко, Р.М. Безус // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 23–32.

11. Милованов Е.В. Органічне сільське господарство : перспективи для України. Посібник укр. Хлібороба / Е.В. Милованов. – 2009. – № 8. – С. 257–260.
12. Огляд ринку. Органічна продукція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=26062>.
13. Дудар Т.Г. Маркетингові інструменти забезпечення позиціонування на ринку органічної продукції / Т.Г. Дудар, В.Т. Дудар // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2017. – Вип. 1 (49). – Т. 2. – С. 71–76.
14. Федерація органічного руху України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.organic.com.ua>.
15. Абакуменко О.В. Агрокредитування в Україні : сучасний стан та основні проблеми / О.В. Абакуменко, Н.А. Марченко, К.В. Мороз // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 2. – С. 246–252.
16. Білоусько Я.К. Техніко-технологічне забезпечення сільського господарства / Я.К. Білоусько, Ю.Я. Лузан, В.Л. Товстопят // Економіка АПК. – 2009. – № 12. – С. 29–33.
17. Могилова М.М. Матеріально-технічне забезпечення аграрної галузі / М.М. Могилова, Я.К. Білоусько, Г.М. Підлісецький // Економіка АПК. – 2013. – № 2. – С. 61–67.
18. Русан В.М. Проблеми розвитку аграрного виробництва в Україні і перспективні напрями використання аграрного потенціалу держави для підвищення рівня продовольчої безпеки. Аналітична доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/agrarne_vurobnustvo-07e8a.pdf.

References

1. Stefankiv, O.M., Maksymovych, O.M. (2012). *Ratsionalizatsiia pryrodokorystuvannia v APK ta formuvannia ekolohichnoi svidomosti naseleння : monohrafiia* [Rationalization of nature management in agro-industrial complex and formation of ecological consciousness of the population: monograph]. Ivano-Frankivsk : Simyk, 180 p.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). *Sil'ske hospodarstvo Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk* [Agriculture of Ukraine. Statistical collection]. Kyiv. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf (Accessed 15 January 2020).
3. Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy (2017). *Natsionalna dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Ukraini u 2015 rotsi* [National report on the state of the environment in Ukraine in 2015.] Kyiv : FOP Hrin D. S., 308 p.
4. Kuzin, N.V. (2017). *Ekoloho-ekonomichniy mekhanizm reabilitatsii dehradovanykh i maloproduktyvnykh zemel silskohospodarskoho pryznachennia*. Dr.Sc. diss. [Ecological and economic mechanism of rehabilitation of degraded and unproductive agricultural lands. Dr.Sc. diss.] Kyiv, 485 p.
5. Kotykova, O.I., Yurchenko, Yu.I. (2014). *Vprovadzhennia ekolohichno chystoho vyrobnytstva produktsii silskoho hospodarstva v Ukraini* [Introduction of environmentally friendly production of agricultural products in Ukraine]. *Visnyk*

ahrranoi nauky Prychornomoria [Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region], no. 2., pp. 37–45.

6. Heiets, V.M. (2016). *Ekonomika Ukrainy: kliuchovi problemy i perspektyvy* [Economy of Ukraine: key issues and prospects]. *Ekonomika i prohozuvannia* [Economics and forecasting], no. 1, pp. 7–22.

7. Ministerstvo enerhetyky ta zakhystu dovkillia Ukrainy (2016). *Prohrama spryiannia zelenii modernizatsii ukrainskoi ekonomiky. Natsionalna stratehiia povodzhennia z vidkhodamy dlia Ukrainy. Dodatok 5: Vidkhody silskoho hospodarstva. Robochyi dokument* [Program to promote green modernization of the Ukrainian economy. National Waste Management Strategy for Ukraine. Annex 5: Agricultural waste. Working document]. Kyiv. Available at: <https://menr.gov.ua/files/docs/dod%205%20vidhody%20gospodarstva.docx> (Accessed 15 January 2020).

8. Willer, H. & Lernoud, J. (2018). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends*. Available at: <https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/1093/?ref=1> (Accessed 15 January 2020).

9. OrganicInfo (2019). *Orhanichna karta Ukrainy, rozroblena v ramkakh shveitsarsko-ukrainskoho proektu «Rozvytok orhanichnoho rynku v Ukraini»* [Organic map of Ukraine, developed within the Swiss-Ukrainian project “Development of the organic market in Ukraine”]. Available at: http://organicinfo.ua/shared/promo/71/3/Organic_map_of_Ukraine_UA_EN.jpg (Accessed 15 January 2020).

10. Ulianchenko, O.V., Bezus, R.M. (2016). *Problemy ta tendentsii rozvytku orhanichnoho ovochivnytstva i plodivnytstva v Ukraini* [Problems and trends in organic vegetable and fruit growing in Ukraine]. *Visnyk KhNAU. Seriiia : Ekonomichni nauky* [Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences], no. 2, pp. 23–32.

11. Mylovanov, E.V. (2009). *Orhanichne silske hospodarstvo : perspektyvy dlia Ukrainy* [Organic agriculture: prospects for Ukraine. Manual in Ukrainian farmer]. *Posibnyk khliboroba* [Farmer’s guide], no. 8., pp. 257–260.

12. Ohliad rynku. Orhanichna produktsiia [Market overview. Organic products]. Available at: <https://msb.aval.ua/news/?id=26062> (Accessed 15 January 2020).

13. Dudar, T.H., Dudar, V.T. (2017). *Marketynhovi instrumenty zabezpechennia pozytsionuvannia na rynku orhanichnoi produktsii* [Marketing tools for positioning in the market of organic products]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics series], no. 1 (49), vol. 2, pp. 71–76.

14. Federatsiia orhanichnoho rukhu Ukrainy [Federation of Organic Movement of Ukraine]. Available at: <http://www.organic.com.ua> (Accessed 15 January 2020).

15. Abakumenko, O.V., Marchenko, N.A., Moroz, K.V. (2016). *Ahrokredytuvannia v Ukraini : suchasnyi stan ta osnovni problemy* [Agricultural lending in Ukraine: current status and main problems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and prospects of economics and management]. No. 2, pp. 246–252.

16. Bilousko, Ya.K., Luzan, Yu.Ya., Tovstopiat, V.L. (2009). *Tekhniko-tekhnologichne zabezpechennia silskoho hospodarstva* [Technical and

technological support of agriculture]. *Ekonomika APK* [Economics of agro-industrial complex]. No. 12, pp. 29–33.

17. Mohylova, M.M., Bilousko, Ya.K., Pidlisetskyi, H.M. (2013). *Materialno-tekhnichne zabezpechennia ahrarnoi haluzi* [Logistics of the agricultural sector]. *Ekonomika APK* [Economics of agro-industrial complex]. No. 2, pp. 61–67.

18. Rusan, V.M. *Problemy rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva v Ukraini i perspektyvni napriamy vykorystannia ahrarnoho potentsialu derzhavy dlia pidvyshchennia rivnia prodovolchoi bezpeky. Analychna dopovid* [Problems of agricultural production in Ukraine and promising areas of use of agricultural potential of the state to improve food security. Analytical report]. Available at: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/agrarne_vurobnustvo-07e8a.pdf (Accessed 17 January 2020).

DEVELOPMENT OF ORGANIC PRODUCTION THROUGH INTRODUCTION OF NON-WASTE AGRICULTURAL PRODUCTION

Andrii V. Andreichenko, Doctor of Economics, Professor, Odessa I.I. Mechnikov National University

E-mail: avandreichenko@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-1

Key words: *organic production, non-waste agricultural production, resource conservation, innovation.*

The leading role in the implementation of non-waste agricultural production is played by land as an indispensable means of production and the main resource of the agricultural sector. Irrationality and depletion of land use in agriculture necessitates appropriate measures to protect land from degradation. It is proved that the introduction of non-waste agricultural production is one of the tools that ensures efficient ecological land use, increasing soil fertility, reclamation of contaminated lands and reproduction of land resources of our state.

It is established that the introduction of non-waste agricultural production helps to increase the investment attractiveness of the agricultural sector; reduction of manual labor costs; increasing yields by improving the quality of work and performing them in the optimal time; ensures the creation of new jobs and the development of the initiative of the peasants, becomes a source of their income; increases labor productivity. The intensification of agricultural production is inextricably linked with the problem of resource conservation, which is to increase the efficiency of resource use and their comprehensive savings.

Resource conservation is an integral factor of agricultural production, due to changes in the ratio between the means of production and labor costs, as well as the achievement of a state of production in which saving material resources becomes a crucial source of meeting the growing needs of the national economy and is one of the most important factors. It is proved that the resource potential of the agricultural sector allows to develop the production of high quality organic agricultural products, to increase the export potential of the industry.

Одержано 8.11.2019.

УДК 339.9:631

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-2

М.А. ГРИБКОВА,

магістрант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

КОГНІТИВНА МОДЕЛЬ СВІТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сучасна світова господарська система являє собою взаємодію окремих специфічних систем, зокрема світової сільськогосподарської системи, з якою пов'язаний світовий ринок сільськогосподарської продукції. У свою чергу, світовий ринок сільськогосподарської продукції охоплює всі без винятку країни та забезпечує світову продовольчу безпеку, що є передумовою соціальної, політичної і економічної стабільності країн світу.

Світовий ринок сільськогосподарської продукції досить важливий компонент світової продовольчої безпеки, який забезпечує міжнародний обмін відповідними ресурсами та збалансованість попиту і пропозиції у світовому масштабі і, відповідно, постійно перебуває під пильним наглядом міжнародних спеціалізованих організацій, науковців, практиків. Дослідження ринку потребує визначення компонентів ринку сільськогосподарської продукції, їх взаємозв'язків, зав'язків з іншими ринками і системами та кон'юнктурними факторами. Для чого слід подати вдосконалену когнітивну модель ринку.

У статті проаналізовано устрій світового ринку сільськогосподарської продукції та подано його узагальнену структуру. Досліджено взаємозв'язок компонентів світового ринку сільськогосподарської продукції.

Узагальнено основні тенденції світового ринку сільськогосподарської продукції та наведено головні напрями кінцевого використання сільськогосподарської продукції.

За результатами аналізу компонентів світового ринку сільськогосподарської продукції запропоновано когнітивну модель ринку. Відмінність презентованої моделі полягає у кількісному і якісному складі компонентів. Поряд з класичними компонентами ринку, такими як ринки за типами виробництв, за рівнем товарної диференціації, за ступенем та видами обробки сільськогосподарської продукції, до складу когнітивної моделі увійшли такі компоненти, як функціональні напрями та головні елементи світової сільськогосподарської системи, тренди світового ринку сільськогосподарської продукції, продовольчі можливості країн, загрози продовольчій безпеці. Запропонована модель дозволяє оцінити послідовність та взаємозв'язок компонентів світового ринку сільськогосподарської продукції, його зв'язок з іншими ринками і системами.

Ключові слова: *світовий ринок сільськогосподарської продукції, продовольча продукція, система, виробництво, аграрний бізнес.*

Современная мировая хозяйственная система является собой взаимодействие отдельных специфических систем, в частности мировой сельскохозяйственной системы, с которой связан мировой рынок сельскохозяйственной продукции. В свою очередь, мировой рынок сельскохозяйственной продукции охватывает все без исключения страны и обеспечивает мировую продовольственную безопасность, что является предпосылкой социальной, политической и экономической стабильности стран мира.

Мировой рынок сельскохозяйственной продукции достаточно важный компонент мировой продовольственной безопасности, который обеспечивает международный обмен соответствующими ресурсами, сбалансированность спроса и предложения в миро-

вом масштабе и, соответственно, постоянно находится под пристальным наблюдением международных специализированных организаций, ученых, практиков. Исследование рынка требует определения компонентов рынка сельскохозяйственной продукции, их взаимосвязей, связей с другими рынками и системами и конъюнктурными факторами. Для этого следует представить усовершенствованную когнитивную модель рынка.

В статье проанализировано устройство мирового рынка сельскохозяйственной продукции и представлена его обобщенная структура. Исследована взаимосвязь компонентов мирового рынка сельскохозяйственной продукции. Обобщены основные тенденции мирового рынка сельскохозяйственной продукции и представлены основные направления конечного использования сельскохозяйственной продукции.

По результатам анализа компонентов мирового рынка сельскохозяйственной продукции предложена когнитивная модель рынка. Отличие представленной модели заключается в количественном и качественном составе компонентов модели. Наряду с классическими компонентами рынка, такими как рынки по типам производств, по уровню товарной дифференциации, по степени и видам обработки продукции сельскохозяйственной продукции, в состав когнитивной модели вошли такие компоненты, как функциональные направления и главные элементы мировой сельскохозяйственной системы, тренды мирового рынка сельскохозяйственной продукции, продовольственные возможности стран, угрозы продовольственной безопасности.

Представленная модель позволяет оценить последовательность и взаимосвязь компонентов мирового рынка сельскохозяйственной продукции, его связь с другими рынками и системами.

Ключевые слова: мировой рынок сельскохозяйственной продукции, продовольственная продукция, система, производство, аграрный бизнес.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасна світова господарська система являє собою взаємодію окремих специфічних систем, зокрема світової сільськогосподарської системи. У свою чергу, міжнародна кооперація, глобалізація національних товарних систем, міжнародний поділ праці, взаємодія у сфері виробництва сільськогосподарської продукції та синхронізація процесу її реалізації є основними складовими, які формують світову сільськогосподарську систему.

Основою сільськогосподарської системи є такі функціональні напрями: виробництво засобів виробництва, що застосовуються в агробізнесі; сільське господарство, яке виробляє сировину; переробка та збут сільськогосподарської продукції.

Головними елементами світової сільськогосподарської системи є: міжнародна торгівля, міжнародні структури, наукові дослідження, глобальна інформація. Міжнародна торгівля охоплює три функціональні сфери сільськогосподарської системи, капітал і технології, які є основою розвитку агробізнесу. Міжнародні структури організують глобальну співробітництво учасників сільськогосподарської системи та впливають на всі аспекти її формування і функціонування. Наукові дослідження та підготовка управлінських кадрів у сфері агробізнесу інтернаціоналізуються в умовах глобалізації світового господарства. Глобальна інформація забезпечує швидке прийняття управлінських рішень та ефективність світових господарських зав'язків у сфері агробізнесу.

Світова сільськогосподарська система об'єднує різноманітні суб'єкти. Діяльність підприємств аграрного сектора досить специфічна, що обумов-

лює співробітництво з підприємствами суміжних галузей. Зокрема це підприємства з виробництва засобів виробництва для сільського господарства, підприємства, що забезпечують зберігання та переробку продукції сільськогосподарського виробництва, підприємства-перевізники. Отже, світова сільськогосподарська система організаційно представлена складною і розгалуженою сукупністю суб'єктів ринку. Такі суб'єкти здійснюють виробництво ресурсів, сільськогосподарської сировини, готові продукти харчування тощо, а також займаються збутом, транспортуванням, торгівлею, науковими дослідженнями тощо [1].

Важливим напрямом глобалізації національних сільськогосподарських систем є міжнародна торгівля як сільськогосподарською продукцією, так і ресурсами для її виробництва. Торгівля сільськогосподарською продукцією займає важливе місце у світовій торгівлі товарами.

Економічний, соціальний сенс існування світової сільськогосподарської системи і формування світового ринку сільськогосподарської продукції можна сформулювати як забезпечення населення планети сільськогосподарською продукцією, що необхідна для життєдіяльності людини.

Світовий ринок сільськогосподарської продукції охоплює всі без винятку країни та забезпечує світову продовольчу безпеку, що, у свою чергу, є передумовою соціальної, політичної і економічної стабільності країн світу. Дослідження ринку потребує визначення компонентів ринку сільськогосподарської продукції, їх взаємозв'язків, зав'язків з іншими ринками і системами та кон'юнктурними факторами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування та розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції досліджують багато науковців та практиків аграрного бізнесу, серед яких Ю. Кернасюк, В. Клінов, Д. Приходько, Л.С. Ревенко, Т. Ружинська, Г. Федосєєва [1–4]. Світовий ринок сільськогосподарської продукції – досить важливий компонент світової продовольчої безпеки. Певна кількість міжнародних організацій стежать на глобальному рівні за існуючим станом та прогнозують тенденції розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції [5]. Тобто значна кількість фахівців задіяна у дослідженні зазначеної проблеми, але є деякі питання, які потребують уточнення. Зважаючи на велику кількість зав'язків у співпраці країн на глобальному рівні, зокрема у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, необхідно розробити когнітивну модель світового ринку сільськогосподарської продукції з урахуванням максимальної кількості компонентів, які впливають на світову продовольчу безпеку.

Метою статті є дослідження взаємозв'язків компонентів світового ринку сільськогосподарської продукції та формування когнітивної моделі ринку.

Результати дослідження. Світовий ринок сільськогосподарської продукції забезпечує міжнародний обмін відповідними ресурсами та збалансованість попиту і пропозиції у світовому масштабі. Об'єктом ринку є вироблена аграрними підприємствами продукція. Тобто ринок сільськогосподарської продукції – це сфера обміну товарами сільського господарства між виробниками й споживачами, що склалася на основі поділу праці [1].

Ринку сільськогосподарської продукції притаманні деякі особливості:

- наявність пропозиції, залежної від кліматичних умов;
- відсутність можливості повного контролю кількості і якості сільськогосподарської продукції;
- постійно існуючий попит на продукцію;
- специфіка продукції, тобто особливі умови зберігання та швидке псування за умов неналежного зберігання;
- урбанізація, що обумовлює збут через посередників.

Дослідження кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції передбачає вивчення його товарної структури. У сучасних умовах найбільш оптимальною вважається комплексна схема, яка враховує сучасні типи виробництва продукції:

- традиційний;
- генетично-модифікований;
- органічний [3].

Залежно від рівня товарної диверсифікації ринки сільськогосподарської продукції поділяють:

- на ринок продукції рослинництва;
- ринок продукції тваринництва.

Світовий ринок продукції рослинництва являє собою велику кількість різних ринків. Основними ринками продукції рослинництва є світові ринки зерна, олійних культур, фруктів, овочів. Також сьогодні досить швидко розвиваються світові ринки чаю, кави, тропічних фруктів, тютюну тощо. Лідирують в експорті продуктів тропічного походження країни, що розвиваються. Головними експортними культурами на міжнародному рівні є пшениця, соя, кукурудза, ячмінь, рис, овес [1].

Світовий ринок продукції тваринництва представлений світовими ринками м'яса, молока, яєць, хутра, шкіри, риби тощо. У свою чергу, ці ринки поділяються на ринки продукції з високим попитом (свинина, яловичина, курятина, молоко, риба тощо) і ринки окремих специфічних видів продукції, яка не має такого широкого попиту (мед, молоски, кролятина тощо) [1].

Сільгоспвиробники реалізують свою продукцію на міжнародному ринку. Це і є основою формування світового ринку сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарська продукція, що реалізується, поділяється на сировину та продукцію, яка пройшла первинну обробку [1].

Ринок сільськогосподарської сировини має дві особливі риси: однорідність продукції та стандартизація товарів великими партіями. До ринку сільськогосподарської сировини відносять ринки зернових, соняшника, худоби та птиці тощо. Такий ринок є основою для багатьох галузей, зокрема харчової. Світовий ринок продукції переробки є сукупністю первинної переробки продуктів тваринництва (м'ясо, сало, шкіра, масло, сир, сметана тощо) та рослинництва (борошно, олія, сушені плоди тощо). Продукція, яка реалізується на цьому ринку, належить до високодиференційованої та неоднорідної.

Велику кількість сільськогосподарської продукції застосовують у чистому вигляді як продукти харчування або переробляють у продукти харчування. Тобто сільськогосподарська продукція споживається населенням як продовольство. Таким чином формується продовольчий ринок, який охоплює практично всі галузі суспільного господарства, належить до найсклад-

ніших ринкових систем, характеризується деякими специфічними рисами (постійне функціонування; сезонність виробництва, споживання багатьох продуктів харчування) [6].

Таким чином, залежно від способу застосування продукції, ринки поділяють:

- на ринки продовольчої продукції;
- ринки непродовольчої продукції.

Основою продовольчих ринків є фрукти та овочі, зерно та продукти його переробки, риба та морепродукти, м'ясні та молочні вироби, цукор. Важливе значення мають продовольчі продукти, які пройшли середню та високу стадії переробки. Такі продукти створюють для країни виробника високу додану вартість і забезпечують нові робочі місця. До таких продуктів відносять сири, шоколад, цукор тощо [2].

Непродовольчі ринки домінують у таких секторах, як ліс та продукція його переробки, бавовна, натуральний каучук, льон, вовна, технічна рослина олія, корма, хутро, шкіра.

Узагальнюючи надану вище інформацію, подамо структуру ринку сільськогосподарської продукції (рис. 1).

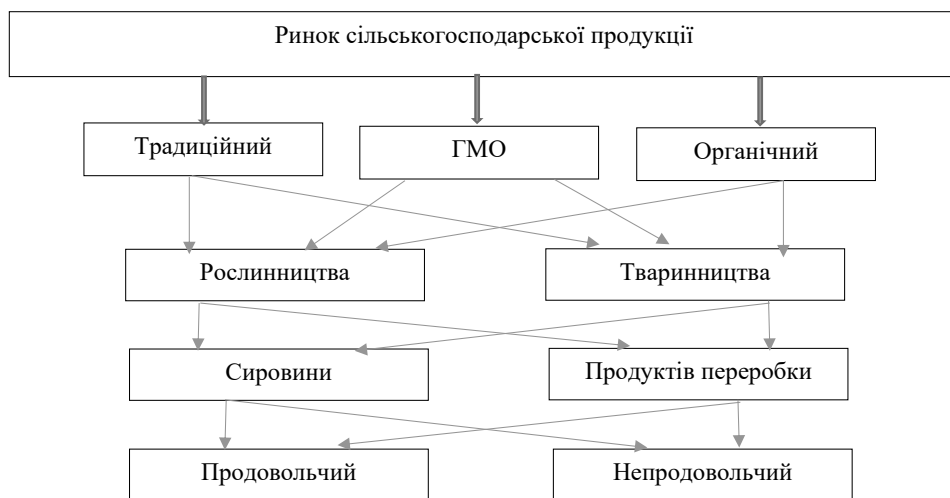


Рис. 1. Узагальнена структура ринку сільськогосподарської продукції

Формування ринкових відносин в аграрній сфері економіки має свою особливість, яка полягає в тому, що сільське господарство більше ніж будь-яка інша галузь залежить від кон'юнктури ринку. Рівень життя та платоспроможність населення впливають на продовольчий ринок; це обумовлює його вразливість із соціальної точки зору [6].

Головна функція сільськогосподарської продукції – забезпечення потреби населення у харчах. Отже, важливим напрямом кінцевого використання сільськогосподарської продукції є виробництво продуктів харчування. Існують і інші напрями кінцевого використання сільськогосподарської продукції. Наведемо лише деякі з них, адже їх дуже багато.

Виробництво біопалива (біоетанолу і біодизеля, які складають близько 90% потреби біопалива на міжнародному рівні) сприяло загальному зниженню цін на енергетичні товари. Але таке виробництво має зворотний бік, бо розвиток сектора біопалива потребує залучення великої кількості сільськогосподарської сировини та змінює структуру виробництва продукції в аграрній сфері, бо повноцінна сільськогосподарська сировина йде на виробництво палива. Тобто з продовольчого обігу вилучається певна кількість ресурсів, які могли бути використані як харчі, що спричиняє погіршення показників продовольчої безпеки. Високий попит на енергетичні ресурси обумовлює зростання світового ринку біологічного палива. Але й досі біопаливо займає невеликий сектор енергетичного ринку. Між тим виробництво біопалива здійснює суттєвий вплив на світову сільськогосподарську систему, бо значна кількість земель виділена під посіви сільськогосподарських культур, з яких виробляють таке паливо (ріпак тощо).

Виробництво кормів. Так, зерно може бути використане як для споживання людиною, так і з метою вигодовування тварин. Глобальне зростання поголів'я великої рогатої худоби сприяло істотному зростанню споживання готових кормів.

Виробництво ліків і парфумерно-косметичних засобів. Ефіроолійні та лікарські рослини все більше користуються попитом і призначені для виробництва ліків та косметики.

Виробництво органічних добрив. Відмітною рисою ринку сільськогосподарської продукції є використання відходів сільськогосподарського виробництва. Сьогодні світовим трендом є споживання органічної продукції, і попит на таку продукцію поволі збільшується, що, у свою чергу, забезпечує попит на органічні добрива, які є неодмінною складовою органічного землеробства. А отже, світовий ринок органічних добрив має тенденцію до зростання.

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що потреба в сільськогосподарській продукції майже не має меж. Коли досягнуті високі фізіологічні норми споживання, то новими трендами стають нові види рослин; розширення асортименту сільськогосподарської продукції; продукції підвищеної зручності, як, наприклад, напівфабрикати; вихід на ринок продукції на зразок біологічних добавок та продукції, яку вже неможливо назвати продуктом харчування, але вона ще не є лікарським засобом.

Потреба людства у сільськогосподарській продукції задовольняється не стільки за фізіологічним принципом, скільки залежить від фінансових можливостей населення, показники яких досить різноманітні у різних країнах. Світове товариство поділяється залежно від продовольчих можливостей [7]:

основні експортери продовольства (США, Канада, Австралія, окремі країни ЄС);

- малі країни-експортери (Фінляндія, Угорщина);
- багаті країни з дефіцитом продовольства, що імпортують його (Японія, держави ОПЕК);
- країни з нестійким забезпеченням продовольством (Китай, Індія, країни Південної Америки);

– країни з дефіцитом продовольства, але багатими природними ресурсами для досягнення самозабезпечення (Єгипет, Індонезія, Пакистан, Філіппіни);
 – країни в яких підвищується дефіцит продовольства (держави Африки, що на південь від Сахари, Бангладеш, Непал).

Провідною ланкою світової сільськогосподарської системи є розвинуті країни, де є досить значна підтримка сільського господарства (табл. 1) [8].

Таблиця 1

Світові моделі підтримки сільського господарства

Країна	Модель	Підходи до аграрного виробництва
США	Від прямого субсидування до страхових виплат	З 2014 р. допомога з бюджету замінена на страхування ризиків. Отже, прямі грошові виплати були замінені страховими, що затверджено державними законодавчими актами. Урядом запропоновано різноманітні страхові програми, а розмір та рівень страхової допомоги залежить від ризиків (вплив клімату, хвороби тощо)
Нідерланди (2-ге місце за експортом аграрної продукції у світі)	Екологічність та енергозбереження в пріоритеті	Лідуючі позиції та досить суттєва державна підтримка підприємств сільгоспвиробників дозволили спрямувати зусилля на використання екологічних енергетичних джерел, що відновлюються, покращання умов утримання тварин, розвиток інноваційних сільськогосподарських технологій тощо
Франція (1-ше місце в Західній Європі і 3-тє місце у світі)	Опіка сільського господарства державою	Аграрна політика держави базується на особливій системі оподаткування, розвиненій мережі профспілок, пільговому кредитуванні, державній підтримці аграріїв у розмірі приблизно 40 млрд євро на рік. Одночасно французькі фермери отримують допомогу від Євросоюзу (частка Франції 17% від загального бюджету)
Австралія (4-те місце у світовому експорті; виробник пшениці світового значення)	Тонна зерна на кожного австралійця	Австралія лідирує у Кернській групі (20% світового експорту). Державна підтримка базується на фінансовому забезпеченні компенсації збитків (гранти, низькі відсотки за кредитами тощо) спричинених природними катаклізмами або техногенними аваріями. З метою захисту інтересів австралійських виробників сільськогосподарської продукції уряд здійснює політику запровадження спеціальних платежів та імпортних мит
Канада (5-те місце у світовому експорті аграрної продукції)	Державна монополія на закупівлю	Канада уникає прямого субсидування аграрного сектора. Держава створює компанії, які здійснюють «управління поставками» та регулюють пропозицію молока, сиру, яєць та птиці на ринку шляхом контролю виробництва продукції канадськими фермерами та митної політики на імпорт (мита можуть сягати 200%). Таким чином, продовольча продукція у Канаді від 30 до 300% вища, ніж в інших країнах. Відповідно, можна сказати, що населення Канади самостійно підтримує національного виробника
ФРН (2-ге місце у виробництві продукції тваринництва і зернових у країнах ЄС)	Специфічні субсидії	Основою агробізнесу Німеччини є маленькі сімейні фермерські підприємства. Державна підтримка агросектора базується на соціальній допомозі окремим групам споживачів, а також, гуманітарній допомозі та грантам спеціалізованим господарствам, які зазнали специфічних збитків. Дотації чи прямі виділення коштів відсутні

Країна	Модель	Підходи до аграрного виробництва
Польща (1-ше місце за обсягами виробництва картоплі, цукрового буряку, яблук у Європі)	Дипломатія на службі аграріїв	Держава підтримує дрібні приватні аграрні підприємства. Як правило, такі підприємства мають орієнтацію на виготовлення якогось одного виду продукції і є досить популярними в Польщі. Держава може компенсувати половину відсоткової ставки за довгостроковими кредитами. Досить привабливим є пільгове кредитування (держава сплачує відсотки, які перевищують 3% за кредитами, а підприємець, відповідно, 3%). Оскільки аграрний сектор є експортно орієнтованим, польські дипломати беруть активну участь у пошуках нових ринків збуту сільськогосподарської продукції (10% продукції експортується)

Досить цікава думка про основні тенденції світового ринку сільськогосподарської продукції і ключові тренди споживання продовольства представлена на XV Міжнародній конференції Black Sea Grain-2018. Так, економіст Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) Дмитро Приходько виділив 5 трендів майбутнього ринку споживання [4]:

– уповільнення зростання споживання (насамперед молока, м'яса, зерна) розвинутими країнами. Так, у країнах, що розвиваються, зростання споживання здійснюється з темпами 20% за 20 років і сприяє вирішенню глобальної проблеми голоду та недоїдання. А в розвинутих країнах, таких як ЕС, темпи зростання споживання складають 4% за той самий період, бо вони вже мають проблему з переїданням та ожирінням населення;

– скорочення розриву у споживанні продовольства населенням розвинутих країн та тих, що розвиваються. Це пов'язано з глобальним зростанням добробуту та урбанізації населення, в першу чергу, країн Північної та Латинської Америки, а в майбутньому країн Азії та Африки;

– зміна складу глобальної продуктової корзини. Причиною цього може стати уповільнення зростання споживання у Китаї, а також зміна політики, що пов'язана з виробництвом біопалива;

– зростання споживання продуктів з раціону відносно заможного населення. Очікується зростання споживання білкових продуктів у Китаї, Південно-Східній Азії, Індії. Зміна якісного складу харчування сприятиме зростанню попиту на кормову кукурудзу, шроти і кормові білки;

– майбутнє зернового ринку:

а) *зростання імпорту пшениці*. Найбільш перспективні ринки Єгипет, Алжир, Індонезія, Малайзія, В'єтнам, Філіппіни, що пов'язано зі збільшенням зростання населення та доходів;

б) *зростання глобального ринку кукурудзи, як корму для свійських тварин*. Головними споживачами будуть Китай, Мексика, Саудівська Аравія, Єгипет та Алжир;

в) зростання ринку переробки продуктів зернових та олійних культур порівняно із сировиною. Зараз у світі експорт переробної продукції

зерна і олійних культур у середньому становить 38% у загальному обсязі експорту. В Україні ця цифра складає 8%.

Ще одним трендом ринку сільськогосподарської продукції є органічна продукція. Відповідно до інформації швейцарського інституту органічного земельного господарства FiBL органічне сільське господарство продовжує стійке зростання в усьому світі. У 2020 р. світовий ринок органічних продуктів харчування сягнув 97 млрд євро. Лідирують на ринку США – 40,6 млрд євро, Німеччина – 10,9, Франція – 9,1 млрд євро. Більше всього коштів на органічну продукцію витрачали датські та швейцарські споживачі [9].

Також тенденцією останніх десятиліть є використання відтворюваних біологічних ресурсів планети для непродовольчих, переважно енергетичних, цілей.

У сучасних умовах функціонування існуюча кон'юнктура глобального ринку продовольства має свої особливості: цінові коливання, постійну зміну попиту та пропозиції, безперервне зростання реалізації продовольства, залежність від потреб населення у різних країнах світу та їх фінансових можливостей [2].

Світове виробництво продовольства нерівномірно коливається з роками та розподілено за країнами. Дефіцит продуктів харчування в окремих країнах не є непереборною перешкодою у світовій продовольчій безпеці завдяки добре налагодженому світовому ринку сільськогосподарської продукції. Але існують фактори, які можуть загрожувати надійному постачанню продовольства: зміна клімату, виснаження водних та енергетичних природних ресурсів, погіршення ґрунту, економічний лібералізм.

Таким чином, проаналізувавши компоненти, які формують світовий ринок сільськогосподарської продукції, подамо когнітивну модель ринку (рис. 2), яка базується на послідовності взаємозв'язків зазначених компонентів:

– світова сільськогосподарська системи має у своєму складі деякі пов'язані між собою елементи та функціональні сфери, які послідовно впливають одна з одною;

– виробництво засобів виробництва є основою сільського господарства, яке, у свою чергу, є основою ринку сільськогосподарської продукції;

– ринок сільськогосподарської продукції поділяється на ринки за типами виробництва. Кожен ринок за типом виробництва поділяється на ринки, залежні від рівня товарної диверсифікації, тобто рослинництва і тваринництва, які, у свою чергу, є основою сировинного ринку. Сировина сільськогосподарської продукції може бути реалізована каналами міжнародної торгівлі як сировина для підприємств переробки і як сільськогосподарська продукція;

– переробні підприємства виробляють із сільськогосподарської сировини і збувають продовольчі і непродовольчі товари, кількість і якість яких є запорукою продовольчої і непродовольчої безпеки. Продовольча і непродовольча безпека формується під впливом окремих загроз, продовольчої можливості країн, та трендів ринку сільськогосподарської продукції.

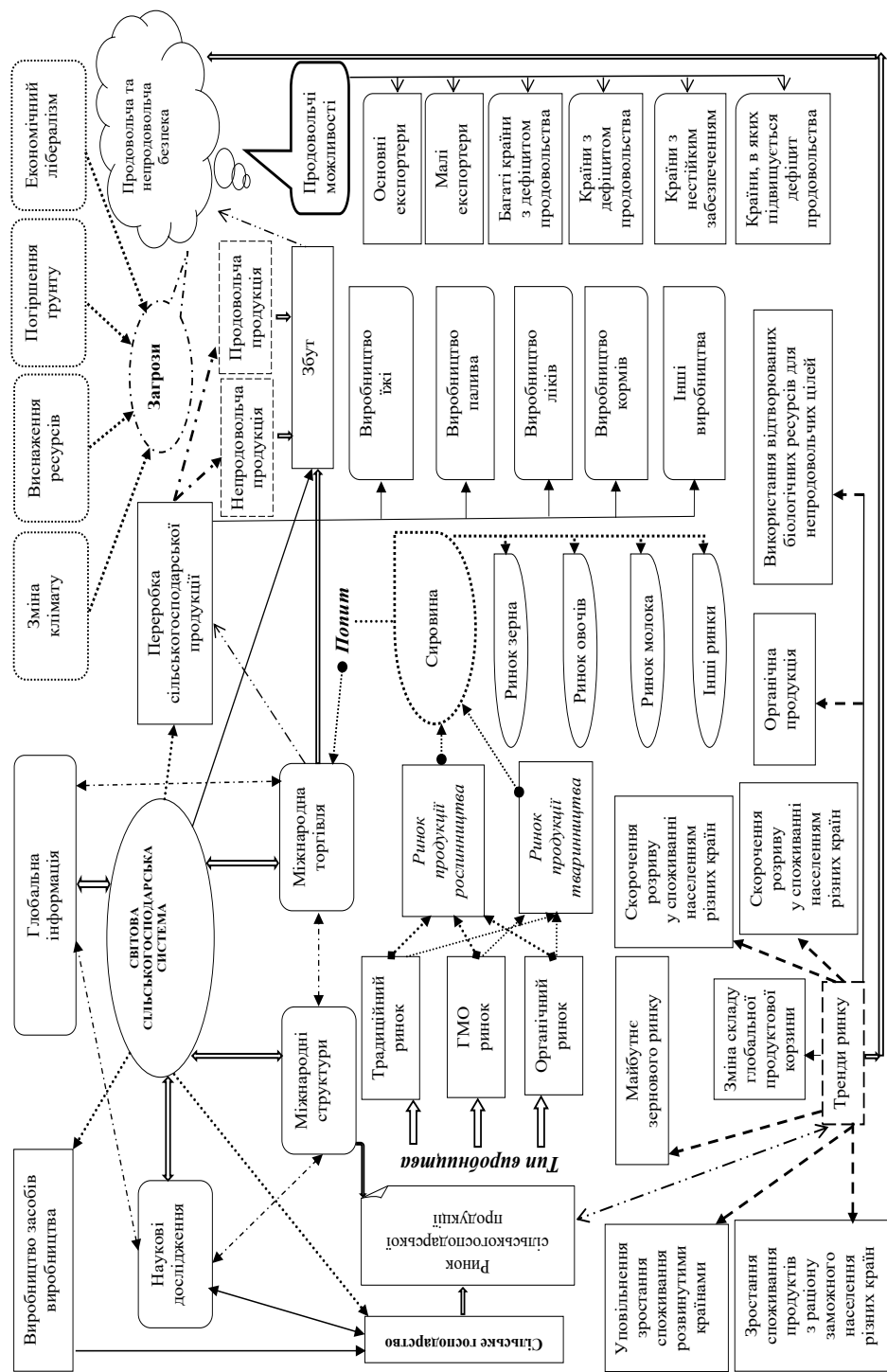


Рис. 2. Когнітивна модель світового ринку сільськогосподарської продукції

Висновки. За результатами проведеного дослідження:

1) проаналізовано компоненти світового ринку сільськогосподарської продукції, встановлено причинно-наслідкові взаємозв'язки компонентів та їх вплив на продовольчу безпеку;

2) запропоновано когнітивну модель світового ринку сільськогосподарської продукції, відмінність якої від існуючих полягає в кількісному та якісному складі компонентів моделі.

Запропонована модель дозволяє оцінити послідовність та взаємозв'язок компонентів світового ринку сільськогосподарської продукції, його зв'язок з іншими ринками і системами.

Список використаної літератури

1. Федосєєва Г.С. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: теоретичний та практичний аспекти розвитку [Електронний ресурс] / Г.С. Федосєєва // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 1. – С. 22–28. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/3.pdf

2. Кернасюк Ю. Світовий ринок аграрної продукції – тенденції та зміни пріоритетів [Електронний ресурс] / Ю. Кернасюк // Агробізнес сьогодні. – Режим доступу до ресурсу.: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/13543-svitoviy-rynok-ahrrarnoi-produktsii-tendentsii-ta-zminy-priorytetiv.html>

3. Мировые товарные рынки и цены: учебник / В.Г. Клинов, Л.С. Ревенко, Т.И. Ружинская; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России; под ред. Л.С. Ревенко. – М.: МГИМО Университет, 2012. – 500 с. – (Учебники МГИМО/У/).

4. 5 трендов будущего рынка продовольствия от экономистов ФАО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/blog/read/2073-5-trendov-budushchego-rynka-prodovolstviya-ot-ekonomistov-fao>

5. Состояние рынков сельскохозяйственной продукции [Електронний ресурс] // Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных наций. – Рим. – 2018. – Режим доступу: <http://www.fao.org/3/I9542RU/i9542ru.pdf>

6. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/35146/>

7. Який тип сільського господарства називають приміським? Приміське господарство. Прогрес транспорту, широка практика консервації і заморожування продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conserto37.ru/uk/rosselhozbank/kakoi-tip-selskogo-hozyaistva-nazyvayut-prigorodnym-prigorodnoe.html>

8. Світові моделі підтримки сільського господарства [Електронний ресурс] // Мультимедійна платформа іномовлення України. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2012230-svitovi-modeli-pidtrimki-silskogo-gospodarstva.html>

9. Мировой рынок органического сельского хозяйства впервые превысил 100 млрд. долларов США и вырос в количестве земель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dairynews.ru/news/mirovoy-rynok-organicheskogo-selskogo-khozyaistva-.html>

References

1. Fedosyeyeva, H.S. (2017). *Svitovyy rynek sil's'kohospodars'koyi produktsiyi: teoretychnyy ta praktychnyy aspekty rozvytku* [World market of agricultural products: theoretical and practical aspects of development]. *Intelekt 21* [Intellect 21], no. 1, pp. 22-28. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/3.pdf
2. Kernasyuk, Yū. *Svitovyy rynek ahrarnoyi produktsiyi - tendentsiyi ta zminy priorytetiv* [The world market of agricultural products - trends and changes in priorities]. *Ahrobiznes S'ohodni* [Agribusiness Today]. Available at: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/13543-svitovyi-rynek-ahrarnoi-produktsii-tendentsii-ta-zminy-priorytetiv.html>
3. Klinov, V.G., Revenko, L.S., Ruzhinskaya, T.I. (2012). *Mirovyie tovarnyye rynki i tseny* [World commodity markets and prices] Moscow, MGIMO_ Universitet publ., pp. 11-168.
4. *5 trendov budushchego rynka prodovol'stviya ot ekonomistov* FAO [5 trends of the future food market from FAO economists]: Available at: <https://latifundist.com/blog/read/2073-5-trendov-budushchego-rynka-prodovolstviya-ot-ekonomistov-fao>
5. *Sostoyaniye rinkov sel'skokhozyaystvennoy produktsii* [The state of agricultural product markets]. *Prodovol'stvennaya i sel'skokhozyaystvennaya organizatsiya Ob'yedinennykh natsiy* [Food and Agriculture Organization of the United Nations]. Rome, 2018. Available at: <http://www.fao.org/3/I9542RU/i9542ru.pdf>
6. *Osnovy pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti ta ahrobiznesu* [Basics of business and agribusiness]. Available at: <https://buklib.net/books/35146/>
7. *Yakyy typ sil's'koho hospodarstva nazyvayut' prymis'kym? Prymis'ke hospodarstvo. Prohres transportu, shyroka praktyka konservatsiyi i zamorozhuvannya produktsiyi* [What type of agriculture is called suburban? Suburban economy. Progress of transport, wide practice of conservation and freezing of products]: Available at: <https://conserto37.ru/uk/rosselhozbank/kakoi-tip-selskogo-hozyaistva-nazyvayut-prigorodnym-prigorodnoe.html>
8. *Svitovi modeli pidtrymky sil's'koho hospodarstva* [World models of agricultural support]. *Mul'tymediyna platforma inomovlennya Ukrayiny* [Multimedia platform for foreign broadcasting in Ukraine]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2012230-svitovi-modeli-pidtrimki-sil'skogo-gospodarstva.html>
9. *Mirovoy rynek organicheskogo sel'skogo khozyaystva v pervyye prevysil 100 mlrd. dollarov SSHA i vyros v kolichestve zemel'* [The world market for organic agriculture for the first time exceeded 100 billion US dollars and increased in the amount of land]. Available at: <https://www.dairynews.ru/news/mirovoy-rynek-organicheskogo-selskogo-khozyaystva.html>

COGNITIVE MODEL OF THE WORLD MARKET OF AGRICULTURAL PRODUCTS

Mariia A. Hrybkova. Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

E-mail: helen_v@email.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-2

Key words: *World market of agricultural products, food products, system, production, agrarian business.*

The modern world economic system embodies the interaction of certain specific systems, in particular, the world agricultural system with which the world market of agricultural products is connected. In turn, the world market for agricultural products covers all countries without exception and ensures global food security, which is a prerequisite for social, political and economic stability in the world.

The world market for agricultural products is a very important component of global food security, which provides an international exchange of relevant resources and a balance of supply and demand worldwide and, accordingly, is constantly under the close supervision of international specialized organizations, scientists and practitioners. Market research requires the identification of agricultural market components, their relationships, relationships with other markets and systems, and market factors. That presents an improved cognitive market model.

The article analyzes the structure of the world market of agricultural products and presents its generalized structure. The interrelation of the components of the world market of agricultural products is investigated.

The main trends of the world market of agricultural products are generalized and the main directions of end use of agricultural products are presented.

Based on the results of the analysis of the components of the world market of agricultural products, a cognitive market model is proposed.

The difference of the presented model is the quantitative and qualitative composition of the components of the model. Along with the classic market components, such as markets by type of production, level of product differentiation, degree and types of processing of agricultural products, the cognitive model includes such components as functional areas and main elements of the global agricultural system, trends in the global agricultural market, food opportunities of countries, threats to food security. The presented model allows to estimate the sequence and interrelation of the components of the world market of agricultural products, its connection with other markets and systems.

Одержано 29.10.2019.

УДК 339.9:658.8

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-3

О.А. ЄВТУШЕНКО,

*кандидат економічних наук,
доцент Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

Ш.М. ШАКІР,

магістр Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

СТРАТЕГІЯ БРЕНДА В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

Розуміння контексту змін та методів швидкого реагування на них є запорукою розвитку компанії / продукту / бренда в сучасних умовах. Вдале управління змінами зменшить ступінь ризиків та загроз, які можуть виникнути в результаті управління без розуміння сучасного контексту, який має назву VUCA.

Впродовж останнього часу в бізнес-середовищі широко використовується поняття VUCA-контексту, що свідчить про нестабільність, коливання, складність та непередбачуваність. VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, C – складність та А – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах). Особливості VUCA-світу стали нормою функціонування і вихідними умовами для розвитку та функціонування бізнесу.

Для визначення стратегії бренду у VUCA-світі поєднано п'ятиступеневий процес побудови бренду за Котлером і Пффертом та підхід до виграної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо доцільним поєднання етапів побудови бренду (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови виграної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянуто успішну реалізацію підходу до виграної стратегії бренду у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренду такого продукту, як фестиваль «Джаз на Дніпрі», про що свідчать отримані результати.

Розроблено бренд-платформу фестивалю «Джаз на Дніпрі». Перша частина бренд-платформи присвячена роботі з аудиторією, а саме виявленню її потреб, створенню чіткого портрета і виявленню інсайтів аудиторії, пов'язаних з таким продуктом, як фестиваль «Джаз на Дніпрі». Друга частина бренд-платформи буде присвячена роботі безпосередньо з продуктом – фестивалем «Джаз на Дніпрі». Описано його атрибути, раціональні та емоційні переваги, персону й архетип бренду, розроблено позиціонування.

Ключові слова: стратегія, бренд, VUCA-світ, зміни.

Рассмотрены особенности деятельности компаний и принятия решений в условиях VUCA-мира. Изучено формирование стратегии бренда. Предложен подход к формированию выигрышной стратегии бренда в VUCA-мире на основе пятиступенчатого процесса построения бренда и соответствующих процессов построения выигрышной стратегии в VUCA-мире. Проведена разработка стратегии бренда фестиваля «Джаз на Днепре».

Ключевые слова: стратегия, бренд, VUCA-мир, изменения.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В останні десятиріччя сучасний світ та людина стають більш вразливими, незважаючи на значний технологічний розвиток. Ця закономірність спостерігається як в Україні, так і у світі. З'явилися складні енергетичні, інформаційні та інфраструктурні системи, які спрощують життя сучасної людини. Але водночас постає проблема перенасичення інформацією, коли майже кожен стикається із ситуацією щохвилинного прийняття рішень, емоційними та психологічними перенавантаженнями, пов'язаними з необхідністю адаптуватися до змін. Розуміння, як дати визначення контексту змін, а також як реагувати на ці зміни, допоможе не тільки зберегти психічне здоров'я, але й спланувати свої дії управління, який відповідає за розвиток компанії / продукту / бренда. Вдале управління змінами допоможе компанії застрахуватися від наслідків непередбачуваності і набагато зменшити ступінь ризиків та загроз, які можуть виникнути в результаті управління без розуміння сучасного контексту, який має назву VUCA. Тому формування та реалізація стратегії розвитку бренда в умовах VUCA-світу є важливим напрямом досліджень.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми діяльності компаній та особливості прийняття рішень в умовах VUCA-світу розглядали Б. Джордж, Д. Канеман, Ю. Чухно та ін. Питання формування бренда і стратегії брендингу компанії досліджували Ван Гелдер, С. Самуель Крейг, Сьюзан П. Дуглас та ін.

Білл Джордж ввів поняття VUCA 2.0, яке описує комплекс з фокусів уваги керівництва, які дадуть пристосуватися до змін оточуючого середовища [1]. Ю. Чухно вивчає напрями діяльності керівництва, що створюють умови, за яких можливі проактивні дії, спрямовані на пристосування та адаптацію до змін [1]. Д. Канеман більш детально досліджує особливості розумових процесів при прийнятті рішень [2].

Ван Гелдер розглядає взаємозалежність бізнес-стратегії, бренда і досвіду споживача [3]. С. Самуель Крейг та Сьюзан П. Дуглас у своєму дослідженні стверджують, що стратегії брендингу розробляються для створення бренд-обізнаності та збільшення за рахунок цього обсягу продажів та фінансових результатів [4].

Огляд літературних джерел демонструє, що вивчалися тільки окремо або питання управління змінами компанії в контексті VUCA-світу, або питання брендингу. Тому формування та реалізація стратегії розвитку бренда в умовах VUCA-світу мають бути досліджені, вважаючи на сучасні особливості динамічних змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є дослідження підходів до стратегії бренда в умовах VUCA-світу та їх практичне застосування.

Основні результати дослідження. Для визначення того, що відбувається в сучасному світі, наприкінці ХХ ст. американські вчені започаткували термін VUCA, у якому кожна з букв охоплює спектр наростаючих явищ [5]. Воррен Беніс та Барт Нанус вперше використали акронім VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, C – складність та A – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах) у 1987 р. в описі теорії лідерства.

Більш глибокий сенс кожного елемента VUCA служить для посилення стратегічного значення VUCA-передбачення та прогнозування, а також

прогнозування поведінки груп та окремих людей в організаціях [1]. Цей підхід передбачає вивчення системних та поведінкових збоїв, які характерні для організаційного провалу [2]. V – нестабільність: характер і динаміка змін, а також природа і швидкість сили і каталізаторів змін. U – невизначеність: відсутність передбачуваності, перспектива несподіваного та відчуття усвідомлення та розуміння питань і подій. S – складність: множина сил, заплутаність питань, відсутність причинно-наслідкових зв'язків та хаотичне середовище, в якому перебуває організація. A – неоднозначність: непередбачуваність реальності, потенціал помилок та незрозумілі умови; порушення причинно-наслідкових зв'язків.

Ці елементи формують контекст та умови для планування та управління політикою компанії. VUCA встановлює підґрунтя для лідерів та управлінців. Здатність людей та організацій з адаптації до VUCA можна виміряти за такими напрямками: управління знаннями, планування та готовність, системи управління процесами та ресурсами, моделі функціональної чутливості та впливу, системи відновлення та подальші практики, системні збої, порушення поведінки [6].

Здатність стратегічного та операційного управління у VUCA-середовищі залежить від добре розвинуеного мислення для вимірювання технічних, соціальних, політичних, ринкових та економічних реалій середовища, в якому працюють люди. Робота з більш глибокими цілями у VUCA може стати рушієм для виживання та стійкості в складному світі [7].

У 2016 р. Білл Джордж, професор Гарвардської школи бізнесу, автор «Discover your true North», ввів поняття VUCA 2.0, що описує комплекс фокусів уваги, які мають тримати успішні управлінці, таким чином граючи на випередження та прогножуючи необхідні зміни [1]. У VUCA 2.0. необхідно звертати увагу на:

1. V – Vision and Values (бачення).

Потрібна здатність бачити через хаос, необхідне чітке бачення своїх організацій. Вони мають визначити місію, цінності та стратегію своєї організації, створити чіткість стосовно бачення та цінностей і відмовитися від того, щоб зовнішні події відволікали їх від курсу або змушували їх нехтувати чи відмовлятися від своєї місії.

Водночас у сучасних умовах часто прийняття рішень відбувається за відсутності необхідних даних. При цьому такі рішення передбачають, що персонал, який буде їх реалізовувати, має змінити звичний порядок дій. Формування управлінських рішень для команди без залучення виконавців і обговорення певних змін з ними є вторгненням у професійні та людські цінності. Коли менеджери звертають увагу, окрім зарплати, на цінності працівників, у них з'являється можливість узгодити цінності співробітників з цінностями компанії та створити основу для розподіленого лідерства. Для того, щоб менеджери могли усвідомити, наскільки корисно бути в діалозі з тими, хто має іншу точку зору, вони повинні мати досвід такого спілкування та розвивати в собі здатність розпізнавати ціннісні орієнтири людей у спілкуванні.

Сучасна ситуація в Україні та світі демонструє необхідність важливого елемента антикризових заходів – стратегії комунікацій з персоналом та ро-

зуміння базових цінностей, які в кризу важливі для працівників – безпека, як фізична, так і емоційна. Для сучасного лідера комунікативні навички та емоційний інтелект стають базовими.

2. U – Understanding (розуміння)

Коли бачення компанії виокремлено, менеджери потребують глибокого розуміння можливостей та стратегії своєї організації. В умовах, коли зовнішнє середовище мінливе, необхідно чітко розуміти власні сильні та слабкі сторони. Використання джерел інформації та думок, що підсилюють власні погляди, генерує ризик відсутності альтернативних точок зору. Менеджери мають максимально охопити різні джерела, які характеризують весь спектр точок зору. Безпосередня взаємодія з різними групами стейкхолдерів дає розуміння ступеня їх готовності до змін.

3. Courage (впевненість)

Зараз, як ніколи, лідерам потрібна сміливість, щоб підійти до викликів і приймати зухвалі рішення, які враховують ризики і часто йдуть проти раціонального.

4. Adaptability & Agility (адаптивність)

Сучасною вимогою до лідерів є гнучкість в адаптації до мінливого середовища. Довгострокові плани часто застарівають до моменту їх затвердження. Потрібна гнучка тактика для швидкої адаптації до змін зовнішніх обставин, без зміни стратегічного курсу. Лідерам потрібно кілька планів на випадок надзвичайних ситуацій, зберігати баланс, щоб впоратися з непередбаченими подіями.

Із зовнішньою мінливістю, що переважає в наші дні, переможцями стануть керівники бізнесу, які залишаються зосередженими на своїй місії та цінностях та мають сміливість розробити стратегії, спираючись на свої сильні сторони. Відмова від місії та цінностей компанії, неможливість адаптації та супротив змінам – шлях до втрат та банкрутства.

Концепція брендингу зародилася в продукт-маркетингу, де роль брендингу та управління брендом полягала, насамперед, у створенні диференціації та переваги товару чи послуги в уяві клієнта. Деякі вчені вважають, що стратегії брендингу розробляються організацією для позиціонування та ідентифікації бренда з позитивними перевагами товару для залучення потенційних клієнтів, створення бренд-обізнаності та підвищення за рахунок цього прибутковості [4]. Нокс і Бікертон наголошують, що «розвиток брендингу товарів протягом останніх 30 років характеризується рівнями доданої вартості, побудованими на основі головної функціональності товару чи послуги для створення та підтримки відмінності на конкретному ринку» [4]. Отже, бренди використовуються як комунікація між продуктом чи послугою та її існуючими та потенційними замовниками.

Сильний бренд не тільки приносить користь фірмі та продукту, але й пропонує переваги покупцям. Келлер вважає, що «по суті, цінності бренда забезпечують обіцянку однаковості та передбачуваності» [8]. Цей тип емоційного реагування є нормальним для людей, і «організації шукають способів максимально скористатися цією рисою людини – таким чином, популярністю брендингу» [8].

Капіталізація бренда, управління брендом, бренд-обізнаність, позиціонування, культура, стратегія, функції та середовище бренда об'єднані в одне комплексне поняття – бренд. Американська асоціація маркетингу (АМА) визначила бренд таким чином: «назва, термін, знак, символ або дизайн чи

їх комбінація призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця чи групи продавців і можливості відрізнити їх від конкурентів» [5]. Келлер охоплює більш широку перспективу, розрізняючи визначення бренда, яке дала АМА, та галузеву концепцію брендингу. Келлер додає відчутні та нематеріальні, раціональні та емоційні, символічні елементи бренда, які диференціюють та визначають бренд [9]. Отже, визначення Келлера є більш загальним: «бренд – це більше, ніж продукт, оскільки він може мати розміри та характеристики, які певним чином відрізняють його від інших продуктів, призначених для задоволення тих самих потреб» [9]. Ван Гелдер визнає управлінські взаємозалежності та стверджує, що «бренд – це переклад бізнес-стратегії на споживчий досвід, що спричиняє конкретну поведінку» [3]. Саме тому розуміння принципів брендингу та участь у розробці бренд-стратегії такі важливі для управлінців компанії.

Котлер і Пфортш визначили цілісну парадигму і стверджують, що бренд – певна обіцянка для споживача, за якої бренд сформував набір уявлень про товар, послугу чи бізнес [10]. Таким чином, бренд має чітке місце у свідомості покупця, коли є сукупністю атрибутів, переваг, переконань та цінностей на основі минулого досвіду, асоціацій та майбутніх очікувань. Бренд відрізняє, зменшує складність та спрощує процес прийняття рішень.

Розбудова бренду потребує довгострокового бачення та планування, що схвалюється вищим керівництвом та ретельно підтримується в усіх управлінських процесах. Щоб внести послідовність бренду та чіткість бренду в процес стратегії, Котлер і Пфортш стверджують, що слід дотримуватися п'ятиступеневого процесу побудови бренду: 1 – планування, 2 – аналіз, 3 – стратегія, 4 – розбудова та 5 – аудит бренду [10].

План стратегії бренду визначає напрям та сферу дії бренду на довгостроковий період для підтримки та формування стійкої конкурентної переваги [5]. Стратегія бренду починається з точного розуміння бізнес-стратегії для забезпечення стратегічної узгодженості. Стратегія бренду базується на ядрі, цінностях та асоціаціях бренду, використовуючи як будівельні блоки місію, архітектуру, позиціонування, пропозицію вартості, обіцянку та персону бренду [5].

Оскільки бренд-стратегія є одним з найважливіших активів компанії, вона включає в себе обіцянку бренду, атрибути, раціональні та емоційні переваги, велику ідею та позиціонування, отримувати конкурентну перевагу та дії, які потрібно зробити для цього. Маючи чітку бренд-стратегію навіть у VUCA-світі, компанії можуть бути впевненими в успішному майбутньому. У результаті експерти підкреслюють, що характер стратегічного розвитку та виконання змінюється. З гри виходять довгостроковий і фіксований підходи, приходять більш модульний підхід, орієнтований на сценарій, який на основі спринтних методів можна швидко змінити та / або розгорнути. Марк Бай та Патрік Рейнмоеллер вважають, що «VUCA робить важкою розробку та виконання стратегії, але це не знижує актуальності стратегії» [5]. Саме це надихнуло обох працювати над підходом до розробки стратегії, який відповідає сучасному світовому бізнесу.

Загальний підхід до розробки стратегії у VUCA-світі стосується також і бренд-стратегії.

Основною характеристикою, притаманною сучасному підходу, є гіпотетичність на кожній ітерації стратегії. Безумовно, ця гіпотетичність базу-

ється на суміші емпіричних даних та управлінського досвіду стратег-менеджера та його команди, якій доручено розробляти стратегію [5].

В основі підходу до вигранної стратегії у VUCA-світі лежать чотири взаємопов'язані процеси:

1. Вивчення стратегічних питань або гострих проблем. Перш ніж лідери зможуть розробити нову бренд-стратегію, вони мають досконало зрозуміти основні проблеми, які суттєво та структурно впливають на загальні результати діяльності їхньої компанії. Цей процес дозволяє їм зрозуміти та донести стейкхолдерам більш точні дані про реальні стратегічні проблеми, уникаючи «киплячого океану» за допомогою вичерпних та нерелевантних аналізів.

2. Залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії. Метою є мобілізація цих зацікавлених сторін, щоб отримати їх прихильність та підтримку, а також уникнути слабких сторін застарілого ієрархічного підходу «зверху-вниз». Залучення всіх сторін у процес розробки стратегії допомагає укріпити команду і кожному її члену відчувати себе важливим та цінним співробітником.

3. Розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії. Метою тут є створення вигранних кроків стратегії та уникнення «чорного поля» (незрозумілих та непрорахованих варіантів) розвитку стратегії шляхом окреслення чітких маршрутів до стратегічних варіантів. Знову ж таки, керівникам підприємств потрібно буде залучити зацікавлені сторони, в тому числі найбільш критичні.

4. Виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів. За допомогою цього процесу лідери хочуть передбачити та не допустити (типичних) помилок для виконання стратегії. Потрібно декомпонувати стратегічний вибір у набір конкретних дій для успішного виконання нової стратегії, а також навчитися оптимізувати стратегію в разі необхідності. Аналіз отриманих результатів допомагає зрозуміти, чи було розв'язано завдання / нейтралізовано проблеми, виявлені на першому кроці [5].

Пропонується поєднати п'ятиступеневий процес побудови бренду за Котлером і Пффертшем та підхід до вигранної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо доцільним поєднання етапів побудови бренду (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови вигранної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянемо реалізацію підходу до вигранної стратегії бренду у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренду фестивалю «Джаз на Дніпрі».

Фестиваль «Джаз на Дніпрі» був відроджений у 2016 р., за ініціативи міського голови Бориса Філатова та ініціаторів програми «Культурна столиця» Г. Гельфера та Є. Гендіна. Нові організатори фестивалю зберегли стару назву, але повністю змінили концепт. Тепер – це джазовий марафон опен-ейр, який проводиться влітку, у третій вікенд липня, на мальовничому куточку Дніпра – Монастирському острові, збираючи довкола себе всесвітньо відомих зірок джазу та глядачів зі всієї України.

Перша частина бренд-платформи присвячена роботі з аудиторією, а саме виявленню її потреб, створенню чіткого портрета і виявленню інсайдів аудиторії, пов'язаних з таким продуктом, як фестиваль «Джаз на Дніпрі». Друга частина бренд-платформи присвячена роботі безпосередньо з продуктом – фестивалем «Джаз на Дніпрі». Описано його атрибути, раціональні та емоційні переваги, персону та архетип бренда, розроблено позиціонування.

Розглянемо виявлення потреб аудиторії. Для цього застосуємо підхід виявлення потреб аудиторії без залучення маркетингової агенції, оскільки не завжди у розпорядженні є маркетинговий бюджет на дослідження.

Розуміння потреб аудиторії та її цінностей є важливим для створення великої ідеї бренда. Принцип виявлення потреб аудиторії доступний кожному спеціалісту, який спілкується з аудиторією споживання своїх продуктів та складається з 5 кроків: виявлення категорії, в якій відбувається сегментування потреб; відповідь на запитання «Навіщо люди купують продукти цієї категорії?»; групування відповідей за схожими сегментами, кількість сегментів не більше восьми, не менше шести; для кожного сегмента описати «ціну входу» – продукт, який би був ідеальним для цього сегмента; обрати один-два сегменти, потреби яких можна задовольнити найкраще.

Має бути описано не менше 6, але не більше 8 сегментів. Якщо буде менше 6 – сегменти будуть доволі укрупненими, і це ускладнить подальшу роботу з ними. Якщо більше 8 – навпаки, доволі подрібненими, що також не буде допомагати в отриманні подальших результатів.

Розглянемо, як діє цей підхід на конкретному прикладі, аналізуючи потреби аудиторії «Джаз на Дніпрі», що перебуває в категорії «Джазовий фестиваль опен-ейр в Україні». Потреби аудиторії фестивалю «Джаз на Дніпрі»: провести час на природі під музику; нетворкінг; показати / презентувати себе; формат «міський пікнік» під музику; альтернатива звичайному вихідному; послухати музику у виконанні світових зірок; долучитися до великої події у своєму місті; послухати якісний джаз; отримати заряд позитивних емоцій; обговорити ділові питання у неформальній обстановці. Розглянемо на прикладі перших сегментів, якою буде ціна входу для кожного з них: символ «+» показує, що можна задовольнити цей пункт, «-» – відповідно, що це не можливо зробити, позначка «+/-» – що можна частково задовольнити зазначені потреби (табл. 1).

Таблиця 1

Сегмент «Провести час на природі під музику»

Назва потреби	Можливість задовольнити потребу
Постійний трансфер на острів (кораблик, джазова маршрутка)	+
Зручні сидіння	+/-
Логічна та ясна інфраструктура майданчика (зрозуміло, де туалет, де їжа, де бар)	+/-
Чистота локації	+/-
Доступність за цінами	+
Заходи від організаторів на випадок дощу (навіс, дощовики тощо)	+/-

Як бачимо з табл. 1, для сегмента «Провести час на природі під музику» повністю можна задовольнити потребу в забезпеченні постійного трансферу на острів та доступних цін. Потреби в зручних сидіннях, логічній та ясній інфраструктурі, чистоті локацій можна задовольнити частково.

Було виділено шість сегментів: «Провести час на природі під музику», «Нетворкінг (знайомство + спілкування)», «Формат «Міський пікнік під джаз»», «Можливість показати / презентувати себе», «Альтернатива звичайному вихідному», «Долучитися до великої події у своєму місті».

Було виявлено «ціну входу та сегменти, в яких існує можливість найкраще задовольнити потреби аудиторії» («Нетворкінг», «Познайомитися та показати себе»). Розуміння існуючих потреб дає можливість описати психологічний портрет аудиторії, а отже, чіткіше описати продукт для неї та створити влучну рекламну кампанію.

Надалі постає наступне головне завдання – зв'язати продукт та його здатність задовольнити потребу в голові в аудиторії (щоб під час виникнення потреби аудиторія асоціювала саме наш продукт як найкращий можливий варіант задоволення потреб). Тож щоб вирішити це завдання, перейдемо до опису аудиторії.

Одним із завдань, поставлених інвесторами проекту, є примноження кількості відвідувачів, а саме за рахунок приїжджих до міста, а не тільки за рахунок жителів м. Дніпра. Тож гіпотезою є зосередити рекламні зусилля на заохоченні трендсетерів, блогерів зі столиці, за якими слідкує вся Україна і які можуть стати рупорами проекту та заохотити їхати жителів інших міст на фестиваль.

В описі аудиторії розрізняють два поняття: аудиторія проекту та цільова аудиторія. Важливо сконцентруватися на визначенні цільової аудиторії, адже саме на неї і буде спрямована вся реклама. Опис цільової аудиторії зроблено максимально детально, щоб було зрозуміло, як краще вийти на цю аудиторію, які цінності в її представників, що є драйверами купівель і т. д. Також цьому опису дібрана «назва, що говорить».

Назва цільової аудиторії – «Продуктивні та прогресивні».

Характеристика: драйвери вибору – ефективність, користь, популярність. Можна обрати певний бренд, тому що це поєднання відпочинку та можливість корисних знайомств, адже на цій події буде перспективна аудиторія (потенційні відвідувачі певних заходів, закладів, потенційні інвестори, власники корпорацій та ін.).

Вік – 30–35 років, власники сервісного бізнесу або тренери, інноваційні стартапери, люди, що паралельно роблять декілька справ. Великий акцент на соціальну місію. Дуже цінують свій час та люблять витратити його ефективно. Дуже прискіпливо ставляться до рівня сервісу, люблять продуманість у деталях. Відпочинок поєднують з розвитком / навчанням, похід до перукаря – з прочитанням книг / прослуховуванням аудіокниги, вранці пишуть мотиваційні сторінки, хочуть бути взірцем для наслідування. Їдять здорову їжу, займаються бігом, триатлоном, плаванням, вигадують для себе нові челенджі – перепливти через Босфор, наприклад. Демонструють відвертість, хоча у багатьох випадках вона надумана.

Подібна аудиторія наразі є лідерами думок та інфлюенсерами, вони є жителями великих міст (найбільша концентрація у Харкові, Києві, Одесі, Дніпрі).

Наступним кроком у написанні бренд-платформи буде виявлення інсайтів аудиторії, тобто неусвідомлених потреб, які існують у підсвідомості і є насправді рушіями здійснення вибору / купівлі. Інсайти бувають декількох типів (драматичний, культурно-контекстний, формальний, продуктової, брендовий), найбільш використовувані для стратегії та в подальшому, в рекламі. Інсайт іноді визначається за формулою: «Я хочу [опис потреби], але [що заважає задовольнити цю потребу]».

Для фестивалю «Джаз на Дніпрі» визначено два типи інсайтів – продуктової та брендовий, як найбільш розповсюджені, та ті, які знадобляться для реклами. Їх наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Продуктові та брендові інсайти аудиторії фестивалю
«Джаз на Дніпрі»**

Продуктові інсайти	Брендові інсайти
Я хочу мати можливість прийти на майданчик з дітьми, але я не можу винайняти няню на час фестивалю	Я нічого не розумію в джазі, але знаю цей фестиваль – подія, яку я не можу пропустити
Я хочу бути причетним до масштабної події мого міста, але джаз – це нудно	Я хочу познайомитися з новими / потрібними мені людьми, але хвилююся, що це не те місце
Я хочу долучитися до культури, але не впевнений, що мені буде цікаво	Я хочу бути поміченим, але боюся почувати себе «не у своїй тарілці»
Я хочу показати, що я маю смак, але не впевнений, що це так	
Я хочу, щоб локація була добре облаштованою, але не хочу багато за це платити	

Наступним кроком у розробці бренд-платформи буде побудова «Піраміди переваг», до яких входять атрибути бренда, продуктові функціональні та емоційні переваги.

Атрибути бренда – фізичні характеристики, які притаманні бренду. Вони лежать в основі «піраміди переваг». Далі йдуть продуктові переваги, які базуються на атрибутах (фізичних характеристиках). Наступний рівень – функціональні переваги, які, у свою чергу, базуються на продуктовоїх. Завершує «піраміду переваг» рівень емоційних переваг. «Піраміда переваг» є необхідною складовою документа «Бренд-платформа». Зобразимо схематично «піраміду переваг» для бренда «Джаз на Дніпрі». «Піраміда переваг» знадобиться при розробці позиціонування для бренда «Джаз на Дніпрі» (табл. 3).

Таким чином, у цій піраміді відображені переваги різного рівня, які логічно пов'язані між собою. Наступним кроком буде виокремлення архетипу бренда, опис персони бренда, для того, щоб обумовити його поведінку, стиль та спосіб комунікації, який вигляд повинен мати бренд та які цінності він буде комунікувати своїй аудиторії.

«Піраміда переваг» бренда «Джаз на Дніпрі»

Види переваг	Характеристика
Емоційні переваги	Заряд позитивних емоцій на рік. Подія, на яку чекаєш. Відчуття якісно проведеного часу («я молодець») «Джаз на Дніпрі» – квиток у правильне суспільство («там треба бути»)
Функціональні переваги	Ніби відвідав крутий джазовий фестиваль Європи. Не треба думати, чим перекусити. Можливість поспілкуватися з різними людьми
Продуктові переваги	Поєднання джазових виступів та розмаїття культурного відпочинку. Відпочинок з друзями / сім'єю. Концерти світових зірок у твоєму місті
Атрибути бренда	4 дні джазу просто неба. Світові зірки джазу. Унікальна локація. Різноманітний фудкорт. Анімація для дітей. Літнє свято музики

Якщо говорити про архетип, то з 12 існуючих найбільш відповідає цьому проекту архетип «Маг» (Magician). «Маг» – розумний та інтелігентний архетип. Його здібності іноді здаються надприродними – він може зробити неможливе можливим. Головне бажання: пізнати фундаментальні закони світу. Мета, задля якої він діє – зміни на краще, втілення мрій у реальність. Страх, який заважає досягти мети – стати тендітним та слабким. Стратегія досягнення мети – особиста сила. Персональна сила – компетентність, мужність, дисципліна. Що заважає у досягненні мети – накопичення негативу, здатність брехати самому собі.

Персона бренда (образ архетипу) жінка за 45 років, вишукана, врівноважена, з великим досвідом за плечима та досягненнями. Вона не квапить, не витрачає час дарма, вона знає ціну кожному слову, яке промовляє. Гідність – ключова її характеристика. Вона є гостинною хазяйкою, яка рада кожному гостю, який до неї завітає. Стежить за останніми новинками у світі джазу, але може «відірватися» та пригадати молодість під драйвові класичні хіти.

Вона багато подорожує, поважає традиції, але дозволяє собі експерименти. Віддає перевагу вишуканості, високим стандартам. Любить у всьому доречність. Мало говорить, багато слухає. Цінує себе, свій досвід, репутацію та ім'я. Імідж «Сірий кардинал» – вона не виставляє себе на показ, не робить нічого демонстративного та скандального, але всі розуміють, що це вищий клас.

Цінності бренда:

– Зміст у всьому – логіка та ідеологія, починаючи від візуального образу та завершуючи оформленням території. Продуманість кожної деталі.

– Професіоналізм – виконавці, звук, світло, картинка, територія, інфраструктура – все найвищого рівня.

– Експериментальність – незвичайні, неочікувані комбінації в програмі, колективи, які можна почути в такому експериментальному складі тільки в Дніпрі.

Яскравість – яскраві концерти та виражений смак.

Наступним кроком буде розробка BIG IDEA – великої обіцянки бренда своїм поціновувачам, це те, до чого він ведемо своїх прихильників. Від місії вона відрізняється тим, що місія показує, чого прагне досягти компанія, а BIG IDEA – та найкраща ситуація, в якій опиняться споживачі, якщо вони підуть за брендом. Також, BIG IDEA допомагає зробити всю комунікацію цілісною та виваженою, споживач розуміє «куди він прийде», якщо буде прихильником бренда.

Аналізуючи роботу, яка була проведена до цього, найкращою обіцяною бренда (BIG IDEA) буде така: «Спілкування без обмежень у стилі джаз».

Пояснення актуальності: люди прагнуть спілкування, це робить їх живими соціальними істотами. Спілкування із собою, природою, музикою, іншими людьми та можливість спілкуватися в тому режимі, який є комфортним. Зараз, у зв'язку з технологічним прогресом, людського спілкування стало менше, спілкування перейшло у діджитал-формат.

Бренд обіцяє спілкування наживо, до того ж прибирає межі та стирає відстані, а також зберігає час. Фестиваль дає змогу побачити світових зірок та молодих талантів у живописному куточку міста, де можна спілкуватися з ким захочеш, знайомитися, створювати цікавий контент для соцмереж, ділитися враженнями, обмінюватися точками зору та навіть долучатися до організації такої масштабної події.

Відтак можна визначитися з позиціонуванням бренда: «Джаз на Дніпрі» – це джазовий фестиваль просто неба, який гарантує спілкування без обмежень у стилі джаз.

Таким чином, отримали бренд-платформу зі всіма її елементами: потреби та категорії споживачів, цільова аудиторія, піраміда переваг бренда, архетип бренда, персона бренда та цінності, а також BIG IDEA та позиціонування.

У результаті дотримання бренд-стратегії у 2019 р. фестивалю «Джаз на Дніпрі» вдалося досягти таких результатів:

Зміна концепції. Ребрендинг, розробка бренд-буку та поява new story – у назві фестивалю, а також розшифровка значення new story. У це поняття закладався новий підхід до формування проекту та були зазначені основні опорні точки: люди-глядачі, першокласний склад зірок, локація, повага до минулого, час проведення.

Завдяки чіткій стратегії вдалося обрати пресу, яку читає цільова аудиторія фестивалю, яку потрібно було залучити у 2019 р., зокрема з Києва. Топ-виданнями стали The Village, Karabas.Live, «Новое время», sensor.net та ін.

«Джаз на Дніпрі» увійшов у 10 найкращих фестивалів України, які варто відвідати влітку, за версією KARABAS.LIVE.

Вдалося повністю змінити оформлення і тон комунікації у двох соцмережах – FB та Instagram. Завдяки цьому спостерігався приріст аудиторії у FB – в 3,5 рази, в Instagram – у 10 разів.

Вдалося стати партнерами з двома цільовими посольствами – Німеччини та Австрії. Завдяки цим партнерам фестиваль зміг подарувати глядачам концерти від німецького дуету та провідного австрійського джаз-тріо.

Фестиваль зробив акцію для поціновувачів фан-зони – вхід до неї був безкоштовним за умови попередньої реєстрації. Таким чином, більше ніж 5 тис. людей змогли відвідати фестиваль безкоштовно.

Фестиваль вперше вийшов на вулиці міста: було проведено 19 концертів у перший та другий дні фестивалю. Вперше у другий день фестивалю було організовано 3 сцени, у різних куточках міста та з різними програмами.

Фестиваль загалом тривав чотири дні (замість трьох, як у 2018 р.).

Аудиторія основної сцени зросла в 3,5 раза, розширилася її географія, 2-м містом після Дніпра за кількістю відвідувачів став Київ (що нехарактерно для жодного локального музичного фестивалю). Змінилася також аудиторія відвідування сайту, її географія. Найбільші сплески відвідування спостерігалися після відкриття реєстрації на безкоштовний вхід до фан-зони.

Було запущено онлайн-радіо на сайті фестивалю, у партнерстві з латвійською мережею «ХО.FM».

Реалізовано унікальний проект – джазовий трамвай – трамвай з вмонтованою джазовою програмою, яка відрізнялася залежно від часу доби.

Організовано спеціальну арт-зону для дорослих та дітей, де були представлені шоуруми місцевих брендів, цікаві фотозони, ярмарок літніх товарів, був повністю перепланований майданчик. У новому плануванні були свої плюси та мінуси, тож у 2020 р. цей план буде переглядатися.

До Дніпра завітала делегація блогерів та інфлюенсерів з Києва, вони мали змогу поділитися своїми враженнями у професійних виданнях після фестивалю.

Після успішної інтернет-реклами та втілення стратегії арт-директорка джаз-фестивалю була запрошена до складу журі найпрестижнішої джазової конференції в Європі Jazz Ahead (м. Бремен, Німеччина). Після фестивалю сезону 2019 р. арт-директорка та піар-директорка стали почесними гостями трьох джазових самітів – у м. Щецин (Польща), в Іспанії та м. Берлін (Німеччина).

Висновки. Впродовж останнього часу в бізнес-середовищі широко використовується поняття VUCA-контексту, що свідчить про нестабільність, коливання, складність та непередбачуваність. VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, S – складність та A – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах). Особливості VUCA-світу стали нормою функціонування і вихідними умовами для розвитку та функціонування бізнесу.

Для визначення стратегії бренда у VUCA-світі поєднано п'ятиступеневий процес побудови бренда за Котлером і Пфортшем та підхід до виграшної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо за доцільне поєднати етапи побудови бренда (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови виграшної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянуто успішну реалізацію підходу до виграшної стратегії бренда у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренда фестивалю «Джаз на Дніпрі», про що свідчать отримані результати.

Список використаної літератури

1. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире [Електронний ресурс] / Ю. Чухно. – Режим доступу: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/>
2. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро / Д. Канеман. – Минск: Харвест, 2016. – 312 с.
3. Knox S. The Six Conventions of Corporate Branding [Електронний ресурс] / S. Knox, D. Bickerton. *European Journal of Marketing*. – 2003. – Vol. 37, no. 7/8. – P. 998–1016. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/235303000_The_six_conventions_of_corporate_branding
4. Craig S.C. Building global brands in the 21st century / S.C. Craig, S.P. Douglas // *Japan and the World Economy*. – 2000. – No. 12 (3). P. 273–283.
5. How to develop and execute the winning brand strategy in VUCA-world [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.consultancy.eu/news/2079/how-to-develop-and-execute-a-winning-strategy-in-a-vuca-world>
6. Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA world / N. Popova, V. Shynkarenko // *Економічний часопис-XXI*. – 2016. – № 156.
7. VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#7d193efb13d8>
8. Keller K. The Brand Report Card [Електронний ресурс] / K. Keller // *Harvard Business Review*. – 2000. – Vol. 78, no. 1. – P. 147–157. – Режим доступу: <https://hbr.org/2000/01/the-brand-report-card>
9. Keller K. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities / K. Keller, D. Lehmann [Електронний ресурс] // *Marketing Science*. – 2006. – Vol. 25, no. 6. – P. 740–759. – Режим доступу: <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-00098617/FOV1-0009CB0C/23934035.pdf>
10. Kotler P. B2B Brand Management / P. Kotler, W. Pfoertsch. – Berlin: Springer, 2006. – 458 p.

References

1. Chukhno, Yu. (2016). *Upravlenye yzmeneniyami v VUCA-myre* [Change Management in the VUCA World]. *Business Excellence*, no. 8. Available at: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/> (accessed 25 May 2020).
2. Kaneman, D. (2016) *Dumaj medlenno... Reshaj bistro* [Think slowly... Decide quickly]. Mynsk, Kharvest, 312 p.
3. Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7/8, pp. 998-1016. Available at: https://www.researchgate.net/publication/235303000_The_six_conventions_of_corporate_branding (accessed 25 May 2020).
4. Craig, S.C. & Douglas, S.P. (2000). Building global brands in the 21st century. *Japan and the World Economy*, 12 (3), pp. 273-283.
5. How to develop and execute the winning brand strategy in VUCA-world - online source. Available at: <https://www.consultancy.eu/news/2079/how-to-develop-and-execute-a-winning-strategy-in-a-vuca-world> (accessed 25 May 2020).

6. Popova, N. & Shynkarenko, V. (2016). Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA world. *Ekonomichnyj chasopys-XXI* [Economic Journal-21], no. 156. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecchado_2016_156_21 (accessed 25 May 2020).
7. VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world (2017). Available at: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#7d193efb13d8> (accessed 25 May 2020).
8. Keller, K. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 1, pp. 147-157. Available at: <https://hbr.org/2000/01/the-brand-report-card> (accessed 25 May 2020).
9. Keller, K. & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, vol. 25, no. 6, pp. 740-759. Available at <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-00098617/FOV1-0009CB0C/23934035.pdf> (accessed 25 May 2020).
10. Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin, Springer, 458 p.

BRAND STRATEGY IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD

Olga A. Yevtushenko. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: manag@duan.edu.ua

Shwan M. Shakir. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: eng_shwans@yahoo.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-3

Key words: *strategy, brand, VUCA-world, change.*

Understanding the context of change and methods of rapid response to them is the key to the development of the company / product / brand in modern conditions. Successful change management reduces the risks and threats that can arise from management without understanding the current context, which is called VUCA.

Recently, the concept of VUCA context has been widely used in the business environment, which indicates instability, fluctuations, complexity and unpredictability. VUCA (V – variability and instability, U – uncertainty, C – complexity and A – ambiguity, ambiguity in general situations and conditions). Features of VUCA-world have become the norm and the initial conditions for business development and operation.

To define brand strategy in the VUCA world, the five-step process of building a brand according to Kotler and Pfoertsh and the approach to winning strategy in VUCA according to Maromk Bay and Patrick Reinmoeller are combined. We consider it appropriate to combine the stages of brand building (brand planning, brand analysis, brand strategy, brand development and brand audit) and the relevant processes of building a winning strategy in VUCA-world (study of strategic issues or acute problems, involvement of employees and other stakeholders within the company and outside it to the processes of strategy development and implementation, development of strategic options, strategy selection, implementation of the selected strategy and analysis of the obtained results).

The successful implementation of the approach to the winning brand strategy in the VUCA-world is considered as an example of the development of the brand strategy of the product “Jazz on the Dnieper Festival”, as evidenced by the results.

The brand platform of the Jazz on the Dnieper festival has been developed. The first part of the brand platform is dedicated to working with the audience, namely, identifying its needs, creating a clear portrait and identifying the insights of the audience related to the product of the festival “Jazz on the Dnieper”. The second part of the brand platform will be dedicated to working directly with the product – the festival «Jazz on the Dnieper». Its attributes, rational and emotional advantages are described, the person of the brand and the archetype of the brand are described, and the positioning is developed.

Одержано 15.11.2019.

УДК 338.48:330.341.1

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-4

А.О. ЗАДОЯ,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

С.Ю. БІЛОГУР,

аспірант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ПРОЦЕСУ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Проведено дослідження факторів кластероутворюючих процесів у туристичній галузі, які надають можливість виявити та реалізувати інноваційний потенціал у цьому секторі економіки. Кластерна форма організації управління розвитком туристичної сфери створює умови для повноцінного інноваційного розвитку завдяки ліберальній організаційно-управлінській моделі, яка використовується у кластерних утвореннях.

Наявність широкого кола носіїв професійних знань та необмеженість варіантів їх взаємодії значно спрощує інформаційний обмін між ними та створює можливість виникнення різноваріантних комбінацій факторів досягнення конкурентних переваг. Результатом оптимального поєднання переваг горизонтальної та вертикальної форми організації взаємодії учасників кластера стає поява інноваційно продуктивного середовища, яке виступає потужним генератором нових ідей та концепцій. При цьому застосування гнучкої мережевої управлінської структури, яка є максимально чутливою до нових ідей та нововведень, забезпечує оптимальну послідовність і терміни трансформації інноваційних ідей у конкурентні переваги.

Запропоновано використання середовищного підходу при визначенні факторів кластеризації. Доцільність вказаного підходу ґрунтується на тому, що в туристичній галузі характер та спрямованість споживчого попиту залежить від наявності та стану природних, соціально-економічних та історико-культурних ресурсів у межах певного локалітету. З іншого боку, ці ресурси створюють підґрунтя для формування пропозиції з боку підприємств, що надають туристичні послуги.

У процесі свого розвитку туристичні кластери здійснюють суттєвий вплив на параметри середовища, в якому вони функціонують. Підвищення якості цих параметрів впливає на характер функціонування кластерів, стимулює залучення нових учасників та джерел фінансування, що відповідним чином створює якісно нові умови для збільшення комунікативних комбінацій та розширення бази виникнення інновацій. Відзначені характерні особливості обумовлюють високу життєздатність та економічну ефективність кластерного формату підприємництва у туристичній сфері.

Ключові слова: *кластеризація, кластерний підхід, фактори кластеризації, інноваційний розвиток, інноваційність, середовищний підхід.*

Проведено исследование факторов процессов кластерообразования в туристской отрасли, которые предоставляют возможность выявить и реализовать инновационный потенциал в данном секторе экономики. Либеральная организационно-управленческая

модель, используемая в кластерных образованиях, наличие широкого круга носителей профессиональных знаний и неограниченность вариантов их взаимодействия создают условия для полноценного инновационного развития конкретных локалитетов, обеспечивают оптимальную последовательность и сроки трансформации инновационных идей в конкурентные преимущества.

Ключевые слова: кластеризация, кластерный подход, факторы кластеризации, инновационное развитие, инновационность.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації розвиток країн і регіонів, окремих галузей і виробництв є пріоритетним завданням підвищення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому актуальнішими стають інноваційні організаційно-економічні механізми і форми, що передбачають активний і комплексний вплив на розвиток країни або її регіону в рамках національної відтворювальної системи. Реалізація таких заходів здійснюється шляхом створення системи умов, що сприяють підвищенню інноваційної активності і сприйнятливості господарюючих суб'єктів. Найбільш повноцінно сьогодні таким вимогам відповідає саме кластерний підхід, застосування якого у сфері туризму дозволить більш повно і ефективно реалізувати інноваційний потенціал підприємств і організацій, які залучаються до кластера.

На жаль, практика функціонування низки галузей і конкретних підприємств показує, що впровадження кластерних ініціатив у господарську діяльність супроводжується значними труднощами. А в туристичному секторі економіки кластеризація взагалі практично зайшла у безвихідь, навіть за наявності серйозних проєктів і значної теоретико-методологічної опрацьованості зазначених питань. Це пов'язано, у першу чергу, з тим, що при плануванні і формуванні кластерних структур регіональна влада, керівники великих підприємств, топ-менеджери компаній не враховують цілий комплекс умов і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які задають сучасні тренди кластеризації.

Таким чином, кластерний підхід, виступаючи провідним фактором активізації інноваційного розвитку, потребує подальшого дослідження умов реалізації його потенціалу, що підтверджує актуальність цієї роботи та визначає її спрямування.

Метою цього дослідження є визначення комплексу факторів кластероутворення в туристичній галузі з акцентом на ті, що забезпечують реалізацію інноваційного потенціалу кластеризації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційність кластерної форми організації управління розвитком туристичної галузі зумовлена, перш за все, сконцентрованою можливістю вільного обміну інформацією, ідеями та знаннями. Синергетичний ефект, який спостерігається в результаті кластеризації, можна розглядати як зовнішній прояв такої інноваційності, як результат вдалого поєднання переваг горизонтальної та вертикальної форми організації взаємодії учасників кластера. Широке коло джерел професійних знань і зв'язків спрощує комунікацію, створює можливість для різноваріантних комбінацій факторів досягнення конкурентних переваг і формує підґрунтя для інновацій.

Туристичний кластер як мережева локалізована форма підприємницької діяльності являє собою не просто концентрацію виконавців підзавдань у рамках вирішення завдання більш високого рівня. Це, по суті, певна система поширення нових знань і технологій на підставі стійких партнерських зв'язків, яка стимулює генерацію інновацій та трансформує їх у конкурентні переваги для всіх учасників такої системи.

На думку І.О. Дегтярьової, для успішного формування туристичних кластерів необхідно: сформулювати стратегічний план реалізації кластерів; ефективний механізм управління регіоном в економічному і фінансовому контексті; забезпечити безпеку відпочиваючих; впровадити інноваційні системи розвитку; налагодити механізми субсидування малого і середнього підприємництва; сприяти поліпшенню екологічної ситуації в регіоні [3].

Інші дослідники виокремлюють такі фактори, які впливають на розвиток туристичного кластера:

– ресурси – це фундамент, на основі якого будується успішність будь-якого туристичного бізнесу, зокрема туристичного кластера:

а) природні ресурси, атракційні ресурси, модні напрями, паломництво, інші ресурси, процеси, які перебувають у фундаменті туристичного продукту;

б) людські ресурси, необхідні джерела для обслуговування туристичного продукту;

– фінансові можливості, легкість та відкритість до різних джерел інвестування;

– інформаційні можливості – основа для полегшення підходу до інформації, приймання правильних організаційних рішень, плани стратегічного розвитку кластера, запровадження інноваційних технологій, тощо;

– науково-технічні можливості, які одержують співучасники кластера, відкритість і значущість одержаних досліджень;

– допоміжні ділянки, які не прямо діють на розгортання туристичного кластера, але без яких кластер не зможе нормально, на повну потужність діяти;

– адміністративні перешкоди: фіскальна політика, кримінальне становище, все, що стає на заваді створенню та розвитку кластера;

– державні органи влади: важелі впливу, нормативні акти, закони, з одного боку, з іншого – підтримка та сприяння розбудові кластера [4; 8].

А. Бойко [1, с. 19–23] вказує на те, що туристичні кластери функціонують тільки у сприятливих умовах (політичних, соціокультурних, економічних, природних), які є сукупністю зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність туристичних продуктів та послуг. Ці сприятливі умови утворені такими складовими: ресурси (природні, трудові, матеріальні, фінансові та ін.), науково-дослідний і освітній потенціал, інвестиційний і підприємницький клімат, політика органів влади і управління, характер міжгалузевої і внутрішньогалузевої конкуренції, унікальність туристичних продуктів і послуг, що надаються, потреби споживачів туристичних послуг, кваліфікація контрагентів, що надають послуги і роботи, наявність пов'язаних з туристичною сферою галузей промислового і сервісного секторів та ін.

А.А. Манцаєва і Т.Г. Делікова всі умови і фактори розвитку туристично-рекреаційного кластера поділяють на чотири групи [5, с. 26]:

1) умови і фактори стратегічного розвитку і конкуренції: наявність або відсутність розробленої стратегії розвитку туризму шляхом створення туристично-рекреаційного кластера; наявність або відсутність діючого координаційного центру реалізації стратегії дій; бізнес-клімат у регіоні;

2) умови і фактори сервісно-туристичного виробництва: географічні і кліматичні особливості території; природно-рекреаційні об'єкти; історична і культурна спадщина; фізична інфраструктура (транспортна, інформаційно-комунікаційна, інфраструктура гостинності і дозвілля); кадрові ресурси; науково-дослідні ресурси; доступність інноваційних технологій;

3) умови і фактори туристичного попиту: наявність або відсутність унікальних потреб у туристів як на українському, так і на міжнародному ринках; залежність від кон'юнктурних коливань ринку;

4) фактор наявності профільних і допоміжних галузей: пасажирські і вантажні перевезення; будівництво; житлово-комунальне господарство; освітні установи; охорона здоров'я; торгівля; сувенірна промисловість; виробництво товарів народного споживання та ін.

Л.І. Гонтаржевська при визначенні факторів кластеризації говорить про те, що в основу їх виділення мають бути покладені характеристики кластерів, що можуть розглядатися як стартові передумови для їх формування і подальшого розвитку [2, с. 87]:

1. Наявність конкурентоспроможних туристичних компаній є найважливішою умовою для розвитку туристичного кластера.

2. Наявність у регіоні конкурентних переваг для розвитку туристичного кластера, до яких, наприклад, можна віднести: вигідне економічне і транспортно-географічне положення; доступ до різних видів ресурсів; наявність спеціалізованих кадрових ресурсів, контрагентів і виконавців туристичних послуг, наукових і освітніх установ, необхідної соціально-економічної інфраструктури і т. д.

3. Географічна концентрація і близькість організацій туристичної і обслуговуючої сфери, що дає ефект емерджентності, а також забезпечує можливість для активної взаємодії, як у межах туристичного кластера, так і в рамках галузі та усього регіону (країни).

4. Широкий набір учасників туристичного кластера і наявність їх «критичної маси» як чинника передбачають, що туристичний кластер може складатися з організацій, які формують кінцеві туристичні продукти, системи контрагентів туроператорів і турагентів, що поставляють різні туристичні товари, надають туристичні послуги, а також професійні науково-освітні установи.

5. Наявність зв'язків і взаємодія між учасниками туристичних кластерів є одним з основних факторів успіху та розвитку їх в сукупності з наявністю робочих внутрішньокорпоративних і міжкорпоративних зв'язків і координації зусиль між учасниками туристичного кластера.

6. Цільова підприємницька діяльність є одним з найважливіших факторів кластерного розвитку економіки, оскільки у рамках туристичного кластера об'єднуються не лише виробничий та сервісний, але й інноваційний бізнес. При цьому здійснюється комплексне управління якістю туристичних продуктів та послуг, сервісне обслуговування споживачів, що в результаті дає економічний, організаційний, маркетинговий, сервісний, технологічний та інший ефект.

Викладена вище позиція, на нашу думку, викликає низку зауважень.

По-перше, використовується мікроекономічний підхід, який дозволяє говорити про існування чинників, що визначають спрямованість формування і розвиток кожного конкретного кластера окремо.

По-друге, у цьому підході враховуються лише внутрішні фактори і деякі фактори мікросередовища, у той же час абсолютно залишається без уваги комплекс факторів макросередовища, інституціонального середовища.

По-третє, наведена позиція відповідає «портерівському» уявленню про кластеризацію, яке в умовах України потребує вкрай критичної оцінки.

По-четверте, не зовсім обґрунтованим виглядає відособлення другого фактора від першого, оскільки в основі підвищення конкурентоспроможності і продуктивності конкретних підприємств значне місце займає інноваційна складова.

Г.М. Полухіна при визначенні факторів кластерного розвитку економіки використовує сценарний підхід, базований на виділенні при побудові кластера таких сценаріїв [7]:

- техніко-реалізаційний – побудований на основі створення економічно ефективних наукомістких технологій, створених у результаті поєднання ідей фундаментальної науки та концепцій комплексних технологічних рішень;

- організаційно-виробничий – передбачає отримання та випробування дослідно-експериментальних зразків продукції з подальшим вибором оптимального типу їх виробництва;

- маркетинговий – використовує у своїй основі процес позиціонування певної групи підприємств за результатами досліджень ринкового попиту на їх продукцію (послуги);

- інвестиційний – базується на застосуванні традиційного при обґрунтуванні інвестиційних проектів підходу (оцінка перспективності кластера, порівняльний аналіз альтернатив, оцінка ризиків, постійний моніторинг реалізації проекту кластера);

- кадровий – ґрунтується на підготовці та використанні професіоналів, здатних працювати в умовах високої невизначеності, технологічної гнучкості і можливості перепрофілювання виробництва;

- інституційно-організаційний – будується на визначенні порядку формування та розвитку кластера, його структури та складу інститутів, що включаються до нього, характеру та напряму зв'язків між окремими елементами.

Наведений перелік, на нашу думку, не є вичерпним. У поле зору автора не потрапили декілька важливих факторів (сценаріїв), що визначають векторну спрямованість кластерного розвитку туристичної галузі економіки України. Зокрема не виділено інституціональне середовище кластеризації, що утворюється адміністративно-управлінськими, політико-правовими, соціально-культурними, галузевими та іншими факторами.

Наведена вище позиція Г.М. Полухіної, визначена нами як організаційно-технологічна, не може сприйматися як імперативна ще й внаслідок того, що в основі виділених вище сценаріїв лежить виробничий принцип, а це дозволяє використати матрицю сценаріїв, запропоновану автором, тільки стосовно виробничого сектора економіки. Використання вказаного сценарного

підходу щодо сфери туризму потребує істотного його коригування, виділення цілої низки додаткових факторів та їх груп (наведених нами як вище, так і далі), пов'язаних зі специфікою як самої сфери туризму, так і з особливостями сервісних процесів.

Якщо аналізувати фактори, що стримують кластерний розвиток туристичної галузі, то, на думку В.В. Пальцева, їх можна об'єднати в чотири групи [6, с. 8–9]:

1) кадрові – характеризуються хронічною нестачею висококваліфікованих кадрів, породженою невідповідністю змісту і якості освітніх програм освітніх організацій потребам туристичних підприємств, нерозвиненістю механізмів системи безперервної освіти;

2) інфраструктурні – породжені недостатньою ефективністю, низькою якістю і доступністю транспортно-інженерної інфраструктури, дефіцитом спеціалізованої комерційної нерухомості для контрагентів, обмеженням доступу до зовнішніх ресурсів для малих і середніх організацій у сфері туризму;

3) організаційні – проявляються в недостатньому рівні організаційно-управлінського розвитку суб'єктів підприємництва, включаючи недооцінку значення методології і практики стратегічного планування в розвитку організацій сфери туризму, відсутність системи ефективних інформаційних та інших комунікацій між організаціями, що входять до туристичного кластера, недостатній рівень розвитку коопераційних зв'язків і механізмів агентських договірних відносин;

4) інноваційні – характеризуються низькою сприйнятливістю організацій сфери туризму до інновацій, вкрай повільними темпами оновлення туристичних продуктів і послуг, недостатнім рівнем їх споживчих якостей, низькою інтенсивністю досліджень та розробок за ключовими напрямками розвитку туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Практика функціонування розвинутих економік свідчить про вирішальне значення інновацій та нових технологій у забезпеченні високої конкурентоспроможності та економічного зростання держави. Найбільш ефективно сучасні переваги в технологіях управління, виробництва і реалізації можуть бути реалізовані за умов комплексного використання кластерного підходу в комбінації із сучасними інноваційними концепціями. У цьому зв'язку кластеризація стає однією з найбільш перспективних управлінських технологій стимулювання розвитку та регулювання інноваційної діяльності в країні.

Суттєва сприйнятливість до інновацій у кластерах пояснюється особливістю їх функціонування, а саме відсутністю жорсткої системи управління, характерної для корпорацій чи холдингів, і, натомість, застосуванням гнучкої мережевої управлінської структури, максимально реактивної до нових ідей та нововведень. Подібна гнучкість забезпечує оптимальну послідовність і терміни трансформації ідей у конкурентні переваги.

До інших причин високої економічної стійкості та конкурентоспроможності кластерних утворень можна віднести спрощений доступ для учасників кластера до нових технологій, мінімізація витрат на науково-дослідну діяльність внаслідок внутрішньокластерної кооперації, максимальне наближення всіх учасників технологічного ланцюга до потреб кінцевого споживача, що значно збільшує ймовірність виробництва товару (надання послуги), який, відповідно, максимально задовольнить потреби споживачів.

Втілення кластерного підходу у сфері туризму, завдяки властивим йому інноваційним характеристикам, дозволяє комплексно вирішувати завдання підвищення його конкурентоспроможності, оскільки:

– об'єднання організацій різної спрямованості в рамках туристичного кластера (сувенірні та харчові виробництва, установи, що проводять науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи – НДДКР, навчальні заклади, венчурні компанії і т. д.) створює додаткові можливості для підвищення інноваційної активності і поширення інновацій;

– участь у кластері організацій різних форм власності підвищує його внутрішню і зовнішню конкурентоспроможність та фокусує увагу його учасників на різних інноваційних проектах та ініціативах;

– участь у туристичному кластері прискорює створення та просування інноваційних туристичних продуктів і послуг та сприяє зростанню доданої вартості і підвищенню якості робіт інших організацій, що надають туристам додаткові та другорядні послуги;

– у межах туристичного кластера відбувається взаємодія міжгалузевих організацій і контрагентів, що дозволяє здійснити перехід від вузької спеціалізації у сфері туризму до інтеграції в організаційно-управлінську та сервісно-виробничу діяльності;

– взаємодія господарюючих суб'єктів у сфері туризму (передусім, туроператорів і турагентів) приводить до виникнення перехресних цілей, що, у свою чергу, впливає на баланс попиту і пропозиції на ринку туристичних послуг;

– взаємне врахування інтересів усіх учасників туристичного кластера сприяє підтримці сприятливого інвестиційного і підприємницького клімату, що забезпечує ріст кількісних та якісних показників сервісного виробництва і інвестицій в розширене відтворення туристичних продуктів та послуг.

Відповідно, ми поділяємо позицію ряду дослідників, згідно з якою при визначенні факторів кластеризації доцільно використовувати середовищний підхід. У цьому випадку середовище розглядається як поєднання (в певному сенсі симбіоз) ресурсно-географічної, соціально-культурної і організаційної складових. Цей підхід ґрунтується на тому, що для туризму основоположними виступають природні, соціально-економічні та історико-культурні ресурси, які, з одного боку, зумовлюють характер та спрямованість попиту з боку споживачів, а з іншого – формують пропозицію з боку підприємств, що надають туристичні послуги.

Розглядаючи інноваційну складову процесу кластеризації туристичної галузі, можна виділити такі найбільш важливі для цього фактори:

1) державна політика щодо стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання;

2) інноваційна спрямованість підприємницького менталітету;

3) наявність освітніх організацій, які проводять наукові дослідження у туристичній сфері;

4) наявність джерел фінансового забезпечення процесу впровадження інновацій;

5) рівень інноваційності існуючих туристичних продуктів та послуг.

При цьому доцільно головний акцент робити на визначенні рівня регулюючого та організаційного впливу державних та регіональних інститутів влади, адже, незважаючи на те, яка модель кластерної політики впроваджується

у державі, спрямованість процесу кластеризації та реалізація його інноваційного потенціалу багато в чому залежить від ступеня розробленості державних цільових програм розвитку туристичної сфери.

Зазначимо, що розвиток процесів кластеризації має рефлексивний характер. Можна говорити про ефект їх зворотного впливу на параметри зовнішнього та внутрішнього середовища кластерів, тобто на фактори, що виступили передумовами їх формування (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика впливу процесу кластероутворення на параметри зовнішнього та внутрішнього середовища кластера*

Параметр середовища	Напрями і характер впливу
Конкурентоспроможність учасників туристичного кластера	Сприяння в отриманні колективної ринкової інформації для організацій кластерної групи. Розвиток експортних можливостей для туристичних компаній у кластері (наприклад, експортні консорціуми). Сертифікація за міжнародними стандартами якості туристичних та інших послуг (наприклад, ISO та ін.). Удосконалення сервісних процесів на підприємствах сфери туризму і в постачальників туристичних послуг. Підвищення якості туристичних продуктів і послуг. Розробка нових туристичних продуктів і послуг
Комунікативний потенціал кластероутворюючих підприємств	Розвиток зв'язків на рівні контрагентів (наприклад, організацій розміщення, харчування, екскурсійних фірм). Розвиток зв'язків на рівні НДДКР, комерціалізації інновацій і освітніх програм вищих і середніх спеціальних навчальних закладів. Розвиток міжнародних зв'язків туристичного кластера. Сприяння в координації усіх зусиль учасників туристичного кластера у напрямі його розвитку. Створення спеціалізованої туристичної кластерної асоціації з урахуванням інтересів місцевого населення
Якість кадрового забезпечення туристичної галузі	Підвищення адекватності і якості туристичних освітніх програм (для туристичного кластера) в середніх і вищих навчальних закладах (наприклад, через створення галузевих освітніх і кваліфікаційних стандартів). Створення спеціалізованих освітніх програм підвищення кваліфікації працівників туристичної індустрії. Організація студентських практик на базі організацій, що входять до туристичного кластера. Формування і реалізація комплексу програм залучення кадрових ресурсів
Обмін науково-технічною інформацією і результатами НДДКР та їх комерціалізація	Спрощення доступу з боку організацій, що входять до туристичного кластера, до результатів НДДКР і експертиз (наприклад, консалтингові й інформаційні послуги). Сприяння створенню відділів і програм передавання технологій у складі освітніх і наукових установ. Реалізація спільних НДДКР з освітніми і науковими установами. Сприяння в комерціалізації НДДКР з боку організацій сфери туризму і органів влади й управління. Надання приміщень для нових організацій сфери туризму (наприклад, бізнес-інкубатори) Розвиток технопарків, центрів передового досвіду, бізнес-інкубаторів і їх різна підтримка Захист інтелектуальної власності у сфері туризму і інших секторах сервісної галузі

Закінчення табл. 1

Параметр середовища	Напрями і характер впливу
Інфраструктурне забезпечення туристичної галузі	Підвищення ефективності соціально-економічної інфраструктури і розвиток інфраструктури НДДКР. Удосконалення і підвищення ефективності транспортної туристичної інфраструктури. Підвищення надійності енергопостачання й енергетичної інфраструктури в туристичному кластері. Розвиток і підвищення ефективності використання інженерної інфраструктури. Розвиток телекомунікаційної інфраструктури (включаючи розвиток широкосмугового доступу, сприяння диверсифікації комунікаційних послуг і видів зв'язку)
Фінансове забезпечення учасників кластера	Доступ до ризикового капіталу туристичними організаціями і їх контрагентами. Доступ до фінансових та інших матеріальних ресурсів для малих і середніх організацій, що працюють у сфері туризму і гостинності. Доступ організацій, що працюють у рамках туристичного кластера, до венчурного капіталу. Розвиток системи банків та інвестиційних фондів, оптимізація кредитування туристичних організацій. Розвиток системи конкурсних грантів і премій у туристичній сфері та індустрії гостинності. Розвиток лізингу і факторингу для організацій, що працюють у сфері туризму і гостинності
Якість життя	Особиста безпека туристів і персоналу організацій, що працюють у межах кластера. Розвиток системи охорони здоров'я в межах сформованого туристичного кластера Розвиток інфраструктури розваг і дозвілля в межах туристичного кластера і прилеглих до нього територій
Якість підприємницького середовища	Темпи зростання економіки регіону в цілому і туристичної галузі зокрема Створення і реалізація програм залучення організацій у розвиток внутрішнього туризму. Спрощення процедури реєстрації організацій, що планують займатися внутрішнім і в'їзним туризмом. Зниження адміністративних бар'єрів для організацій, що ведуть діяльність у внутрішньому і в'їзному туризмі. Формування і реалізація податкових та інших преференцій і пільг для турфірм – учасниць туристичного кластера

*Складено авторами.

У міру розвитку кластера якість факторів, які зумовлюють його формування, змінюється відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. З огляду на те, що інтенсивність конкуренції в туристичній галузі з появою кластерів зростає, якість цих факторів теж зростає. Таким чином, можна стверджувати, що формування і розвиток кластерів у туристичній галузі є процесом, що самопідсилюється завдяки якісній зміні факторів процесу формування кластерів, що, у свою чергу, зумовлює високу життєздатність кластерних утворень.

Висновки. Кластерний підхід є нагальною управлінською технологією сьогодення, і визначальна роль у цій його характеристиці зумовлена властивою йому високою інноваційністю. Очевидно, що виникнення інновації є результатом різноформатних контактів між представниками різних професійних груп учасників кластера на основі системи гнучких взаємозв'язків та інформаційних потоків, що існують тільки у вільному і відкритому середовищі, якими і є кластери.

Наявність критичної кількості виконавців різного профілю та інтенсивна комунікація між ними дає можливість створювати нові туристичні продукти, які не просто використовують потенціал наявних туристичних атракторів, а й створюють нові ланцюги доданої вартості у конкретному локалітеті.

У міру розвитку туристичних кластерів відбувається підвищення рівня якості факторів, які впливають на процес кластероутворення, тобто їх взаємодія має рефлексивний характер, що дозволяє виділити таку властивість цього процесу, як самопідсилення. Поява нових інноваційних туристичних продуктів внаслідок успішного функціонування кластерів та відповідне зростання конкуренції разом із вказаною рефлексивністю істотно позначаються на якісних показниках факторів формування кластерів. Створюються умови для переведення кластерного утворення на новий рівень функціонування, тобто відбувається його якісний розвиток, що і зумовлює високу життєздатність та економічну ефективність кластерного формату підприємництва у туристичній сфері.

Список використаної літератури

1. Бойко А.Е. Исследование рисков формирования туристского кластера: методический аспект / А.Е. Бойко // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. – 2012. – № 1. – С. 19–23.

2. Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: 08.05.01 / Л.І. Гонтаржевська; Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К., 2006. – 201 с.

3. Дегтярьова І.О. Наукові та практичні аспекти застосування кластерного підходу в управлінні конкурентоспроможністю регіонів України [Електронний ресурс] / І.О. Дегтярьова. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Degtyaryova.pdf>

4. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.

5. Манцаева А.А. Факторы создания и развития туристско-рекреационного кластера / А.А. Манцаева, Т.Г. Деликова // Финансово-экономические аспекты международных интеграционных процессов: международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции. – Стерлитамак: АМИ, 2016. – С. 22–28.

6. Пальцев В.В. Совершенствование механизма организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности на основе кластерного подхода: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В.В. Пальцев. – Нижний Новгород: НГТУ, 2012. – 24 с.

7. Полухина А.Н. Кластерный подход к экономическому анализу деятельности организаций сферы туризма в регионе / А.Н. Полухина // *Инновационное развитие экономики*. – 2012. – № 8. – С. 151–156.

8. Яворський Ю.М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі / Ю.М. Яворський // *Український туризм*. – 2015. – № 2. – С. 56–57.

References

1. Bojko, A.E. (2012). *Yssledovanye ryskov formyrovanyia turystskoho klastera: metodycheskyy aspekt* [Research of the risks formation in touristic cluster: methodological aspect]. *Vestnyk Sochynskoho hosudarstvennogo unyversyteta turyzma y kurortnoho dela*, no. 1, pp. 19-23 (in Russian).

2. Dehtiarova, I.O. *Naukovi ta praktychni aspekty zastosuvannia klasternoho pidkhodu v upravlinni konkurentospromozhnistiu rehioniv Ukrainy* [Scientific and practical aspects securing cluster approach in the management of competitive regions in Ukraine]. Available at: <http://atsademy.gov.ua/ej/ej13/tkhts/Degtiaryova.pdf> (accessed 10 April 2020)

3. Hontarzhivs'ka, L.I. (2006). *Zovnishn'oeconomichna diial'nist' turystychnykh pidpriemstv Ukrainy. Diss. kand. ekon. nauk: 08.05.01* [Foreign economic activity of touristic enterprises in Ukraine]. Kyiv, 201 p.

4. Kotler, F., Bouen, Dzh., Mejkenz, Dzh. (2012). *Marketynh. Hostepryymstvo. Turyzm* [Marketing. Hospitality. Tourism.], Moscow: YuNYTY-DANA, 1071 p. (In Russian).

5. Mantsaeva, A.A. (2016). *Factory sozdaniya y razvytyia turystsko-rekreatsyonnoho klastera* [Creation and development factors of tourism and recreation cluster]. *Fynansovo-ekonomycheskye aspekty mezhdunarodnykh yntehratsyonykh protsessov: mezhdunarodnoe nauchnoe peryodycheskoe yzdanye po ytoham Mezhdunarodnoj nauchno-praktycheskoj konferentsyy*, Sterlytamak: AMY, pp. 22-28 (in Russian).

6. Pal'tsev, V.V. (2012). *Sovershenstvovanye mekhanyzma orhanyzatsyy y upravleniya khoziazjstvennyy obrazovanyamy v promyshlennosty na osnove klasternoho podkhoda* [Improvement of an organization and economic mechanism of educational management on the basis of cluster approach], Nyzhnyj Novhorod, Novgorod State Technological Institute, 24 p. (in Russian).

7. Polukhyna, A.N. (2012). *Klasternyj podkhod k ekonomycheskomu analyzu deiatel'nosti orhanyzatsyj sfery turyzma v rehyone* [Cluster approach to economic analysis of tourism organizations in the region]. *Ynnovatsyionnoe razvytye ekonomyky* [Innovative development of the economy], no. 8, pp. 151-156 (in Russian).

8. Yavors'kyj, Yu.M. (2015). *Turystychnyj klaster iak forma rozvytku haluzi* [Touristic cluster as a form of industry development]. *Ukrains'kyj turyzm* [Tourism in Ukraine], no. 2, pp. 56-57.

RESEARCH OF THE CLUSTERIZATION PROCESS FACTORS IN THE TOURIST INDUSTRY AS A PREREQUISITE FOR ITS INNOVATIVE DEVELOPMENT

Anatolii O. Zadoia, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

E-mail: zadoya@duan.edu.ua

Stanislav Yu. Bilogur, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

E-mail: bilogur1@rambler.ru

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-4

Key words: *clustering, cluster approach, clustering factors, innovative development, innovation, environmental approach.*

The article examines factors of cluster-forming processes in tourism, which provides opportunity to identify and implement innovative potential in this sector of economy. Cluster forms an organization development management of tourist sphere that create conditions for full-fledged innovative development thanks to the liberal organizational and managerial model which is used to cluster formations.

The presence of a wide range of professional carrier's knowledge and unlimited options for its interaction greatly simplifies the exchange of information between them and creates the possibility of various combinations of factors to achieve competitive advantage. The result of the optimal combination horizontal and vertical advantages form of cluster members' interaction organization is the emergence of an innovatively productive environment, which acts as a powerful generator of new ideas and concepts. At the same time, the application of a flexible network management structure, which is the most sensitive to new ideas and innovations, provides the optimal sequence and timing by transformation of innovative ideas into competitive advantages.

The implementation of the cluster approach in the field of tourism, due to its inherent innovative characteristics, allows solving comprehensive problems of increasing its competitiveness by creating additional opportunities to increase innovative activity and to spread innovation. Participation in the tourism cluster accelerates the creation and promotion of innovative tourism products and services and contributes to the growth of added value and improves the quality of work of other organizations that provide tourists with additional and secondary services. Within the tourist cluster there is an interaction of intersectional organizations and contractors, which allows the transition from narrow specialization in the field of tourism to integration into organizational and managerial and service and production activities.

Also, we note that the interaction of economic entities in the field of tourism leads to the emergence of cross-cutting goals, which, affects the balance of demand and supply in the market of tourist services. In addition, mutual consideration of the interests of all participants in the tourism cluster helps to maintain favorable investment and business climate, which provides growth of quantitative and qualitative service production indicators and investment in the expanded reproduction of tourism products and services.

The use of an environmental approach in determining clustering factors is proposed. The expediency of this approach is based on the fact that tourism industry and direction of consumer demand depends on the availability and condition, socio-economic and historical and cultural resources within particular location. On the other hand, these resources create the base for the formation of supply by companies that provide tourist services.

In the process of their development, tourist clusters have significant impact on the parameters of the environment in which they operate. Improving the quality of these parameters affects clusters, stimulates the involvement of new participants and sources of funding, which accordingly creates qualitatively new conditions for increasing communication combinations and expanding the base of innovation. These characteristics determine the high viability and economic efficiency of cluster entrepreneurship format in touristic sector.

Одержано 17.12.2019.

УДК 339.9:338(477)

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5

О.А. ЗАДОЯ,

*кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ: ПРОБЛЕМИ ПОЄДНАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ З УКРАЇНСЬКИМИ РЕАЛІЯМИ

Статтю присвячено вивченню процесу кластеризації в сучасних реаліях. Висвітлено події, що лежать біля витоків появи кластерів. Аналіз розвитку кластеризації в Європі і Україні істотно відрізняється у зв'язку з різними політичними й економічними моделями. Констатовано недостатність розвитку створення кластерів в Україні. З огляду на процеси деіндустріалізації і беручи до уваги порушення економічних зв'язків у результаті розпаду СРСР, анексії Криму і втрати контролю над окремими районами Луганської та Донецької областей, кількість і ефективність кластерів традиційно провідних галузей в Україні помітно знизилася. Однак варто зазначити і деяку тенденцію до відновлення промислової кластеризації в останні роки, хоча велика частина територіальних утворень становлять підприємства аграрного сектора і IT-послуг.

З метою більш динамічного просування процесу кластеризації в Україні запропоновано використовувати досвід країн Європи, зокрема Австрії, Румунії, Фінляндії. Досвід Австрії допоможе Україні в умовах географічно віддаленого положення країни від країн з розвинутою ринковою економікою. Однак вдале розташування на перетині торгових шляхів дає можливість зробити акцент на збільшенні обсягів торгівлі з країнами Європи і при цьому підвищувати інвестиційну привабливість розміщення виробничих потужностей на території України. На відміну від Австрії, ми можемо спиратися і на наявність дешевої ресурсної бази. Румунія зіткнулася з тими ж проблемами і перешкодами, які є зараз в Україні: неефективна макроекономічна політика, нерациональне використання ресурсів, застаріла законодавча база, корупційна судова гілка влади, величезна частка тіньової економіки. Однак досвід Румунії у створенні ефективних інституцій та впровадженні успішних реформ дозволить Україні заощадити час на шляху створення сприятливо клімату для появи кластерів. На прикладі Фінляндії наша країна може простежити, як, маючи подібну структуру промисловості, у кризовій ситуації зуміти переглянути пріоритети, виділити найбільш ефективні галузі і переорієнтувати економіку на створення високотехнологічних та інноваційних кластерів в інших галузях.

У контексті визначення бар'єрів для успішного створення високотехнологічних територіальних об'єднань визначено фактори, які не дозволяють динамічно формуватися кластерам. Також необхідно враховувати регіональні особливості розміщення підприємств і ресурсів у країні.

Окреме місце в процесі успішної кластеризації відіграє взаємодія стейкхолдерів з регіональними елітами, профспілками, освітніми установами, міжнародними та громадськими організаціями. В умовах нестачі висококваліфікованих кадрів і розвинутих процесів трудової еміграції важлива роль відводиться методам створення мотивації для молодих фахівців працевлаштуватися в Україні. Одним з діючих методів виступає використання дуальних програм у провідних ЗВО країни.

У статті сформульовано позитивні і негативні ефекти функціонування кластерів як для самих підприємств, так і для суспільства.

Ключові слова: кластер, процес кластеризації, інтеграція, високотехнологічний, інноваційний, інвестиції, ефекти.

Статья посвящена изучению процесса кластеризации в современных реалиях. В ходе исследования проведен обзор наиболее актуальных работ как отечественных, так и зарубежных ученых по данной тематике. Освещены события, исторически лежащие у истоков появления кластеров. Анализ развития кластеризации в Европе и Украине существенно отличается в связи с разными политическими и экономическими моделями. Констатируется недостаточность развития образования кластеров в Украине. Учитывая процессы деиндустриализации и принимая во внимание нарушение экономических связей в результате распада СССР, аннексии Крыма и потери контроля над отдельными районами Луганской и Донецкой областей, количество и эффективность кластеров традиционно ведущих отраслей в Украине заметно снизилась. Однако стоит отметить и некоторую тенденцию к возобновлению промышленной кластеризации в последние годы, хотя большая часть территориальных образований составляют предприятия аграрного сектора и IT-услуг.

С целью более динамичного продвижения процесса кластеризации в Украине предложено использовать опыт стран Европы, в частности Австрии, Румынии, Финляндии.

В контексте определения барьеров для успешного создания высокотехнологичных территориальных объединений были определены факторы, которые не позволяют динамично формироваться кластерам. Также необходимо учитывать региональные особенности размещения предприятий и ресурсов в стране.

Отдельное место в процессе успешной кластеризации играет взаимодействие стейкхолдеров с региональными элитами, профсоюзами, образовательными учреждениями, международными и общественными организациями. В условиях недостатка высококвалифицированных кадров и развивающегося процесса трудовой эмиграции важная роль отводится методам создания мотивации для молодых специалистов трудоустроиваться в Украине. Одним из действующих методов выступает использование дуальных программ в ведущих вузах страны.

В статье сформулированы позитивные и негативные эффекты функционирования кластеров как для самих предприятий, так и для общества.

Ключевые слова: *кластер, процесс кластеризации, интеграция, высокотехнологичный, инновационный, инвестиции, эффекты.*

Сучасні світові економічні тенденції в умовах перманентних кризових станів, викликаних обмеженістю ресурсів, циклічними коливаннями, пандеміями, політичними кризами і регіональними військовими конфліктами, чітко вказують на необхідність досягнення більш стійкого стану соціально-економічних моделей країн і регіонів за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності на світових ринках. У контексті історичного розвитку міжнародної економіки вектор руху відносин економічних суб'єктів на мікро- і макрорівні спрямований у бік інтегрування і взаємопроникнення. Це обумовлено пошуком нових конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу, подальшим поглибленням спеціалізації і розвитком кооперації на основі міжнародного поділу праці. У свою чергу, інноваційні відкриття і підвищення мобільності ресурсів привели до нових форм організації виробничих процесів. Вищезазначені фактори дозволяють формувати у сучасному світі на національному та регіональному рівнях стійкі територіально інтегровані промислові та наукові новоутворення – кластери, які дозволяють забезпечити у тій чи іншій галузі своєрідну «подушку безпеки» у разі глобальних економічних потрясінь, а також сприяють динамічному соціально-економічному розвитку.

Проблемам створення кластерів, причин і факторів, що впливають на їх розвиток, позитивним і негативним сторонам кластеризації дають оцінку у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них можна виділити дослідження Р.С. Білик, С. Боррас, І.В. Вишнякової, В.П. Ільчук, Н. Комар,

І.О. Ночвіної, В.В. Оскольського, М. Портера, С.І. Соколенко, О. Солвел, В.В. Томаревої-Патлахової, І.О. Хоменко та ін. [1–11]. Здебільшого перелічені дослідники займалися теоретичними питаннями у цій сфері, встановленням загальних тенденцій і факторів кластеризації, можливостями економічного розвитку, підвищенням конкурентоспроможності за рахунок територіального об'єднання виробничих і наукових підприємств на різних рівнях. Однак прикладний бік залишається вивченим недостатньо.

Метою нашого дослідження є узагальнення досвіду кластеризації економік у ряді європейських країн та обґрунтування пропозицій щодо його використання в Україні.

Поняття «кластер» досить доступно було визначено Майклом Портером, професором Гарвардського університету та родоначальником методології картування кластерів як географічної концентрації пов'язаних компаній і організацій, які функціонують в одній галузі [6]. У сучасних наукових працях часто зустрічається більш широке визначення, яке, зокрема, дав С. Соколенко: кластер або мережева група – це група близьких, географічно пов'язаних підприємств і організацій, які з ними співпрацюють, спільно діють у певному виді бізнесу і характеризуються спільністю напрямів діяльності на виробництво продукції світового рівня і взаємодоповнюють один одного [7].

Сучасна Україна за роки своєї незалежності помітно відстає в процесі кластеризації порівняно з країнами Європейського Союзу. Це можна пояснити декількома факторами: втрата господарських зв'язків після розпаду СРСР, помилки при впровадженні ранніх реформ під час переходу від командно-адміністративної до ринкової моделі економіки, різновекторність розвитку країни, корупційна складова, агресія Росії тощо. З упевненістю можна стверджувати, що наша країна втратила багато можливостей для більш тісної інтеграції з ЄС і створення на підставі цього кластерів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. За даними European Cluster Collaboration Platform в Україні на 2013 р. діяли всього 17 кластерних організацій – досить малих за своїми масштабами [12]. Цього, безумовно, мало для ефективного використання потенціалу України. Варто відзначити, що більшість кластерних організацій України мають аграрну і ІТ спрямованість. Промисловий потенціал країни залишається у таких умовах невикористаним і неконкурентоспроможним. Після подій 2014 р., анексії Криму та втрати контролю над окремими районами Донецької і Луганської областей, кількість кластерів зменшилася. На сьогодні в Україні діють близько 10 територіальних утворень, серед яких можна виділити інноваційні кластери: «Нові машини» (м. Дніпро); «Енергетика сталого розвитку» (м. Київ); «Нові матеріали» (м. Харків); «Біотехнології» (м. Львів); «Технології інформаційного суспільства» (м. Київ).

Після здобуття незалежності Україна, на жаль, йде шляхом деіндустріалізації. На фоні цих процесів хорошим сигналом виглядає створення регіональних програм, які покликані відновити промисловий потенціал країни. Наприклад, у цьому напрямі працюють у Миколаївській області з метою створення суднобудівного кластера. Однак у своїй більшості традиційні кластерні утворення, які вдалося зберегти після розпаду СРСР, мають низьку ефективність і не виконують свої завдання. Мова, у першу чергу, йде про гірничодобувну промисловість, яка дотується державою.

Історія створення кластерів у Європі розпочалася в Італії у ХХ ст., коли у 1923 р. було прийнято Закон «Про правову організацію колективних трудових відносин», який виділив дві форми зв'язку між юридичними особами: вертикальну – «синдикальну» і горизонтальну – «корпоративну» [1]. Однак у той час об'єднання носили не добровільний, а примусовий характер.

Друга половина ХХ ст. через складні економічні умови у результаті руйнівних наслідків Другої світової війни висунула на перший план розвиток малого і середнього бізнесу. Однак уже до початку 70-х років стала проявлятися тенденція до укрупнення регіональних інтеграційних промислових угруповань. Це було обумовлено тим, що дедалі чіткіше виділялася спеціалізація регіонів і країн, відбувалася концентрація відновлених промислових підприємств у місцях знаходження ресурсів, розвивалася інфраструктура. Основною метою створення кластерів у Європі були: підвищення залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, зниження витрат за рахунок ефекту масштабу, захист регіональних виробників від глобальних монополій, науково-технічний обмін інноваційними розробками.

Подібна ситуація спостерігалася не тільки у післявоєнній Європі, але і в республіках СРСР, у тому числі і в Україні. Тут були сформовані металургійні центри в Дніпропетровську, Маріуполі, Кривому Розі, центри автомобілебудування у Кременчуці і Запоріжжі, сконцентровані аграрні підприємства в Черкаській і Кіровоградській областях. Однак якщо у 1990-х роках кластеризація Європи відбувалася у динамічному руслі, то в Україні такі утворення приходили в занепад. І як уже зазначалося, нинішній стан кластеризації української економіки слід визнати незадовільним.

Аналіз досвіду створення та функціонування кластерних об'єднань у ряді європейських країн дозволяє не тільки оцінити їх ефективність та вплив на загальноекономічну ситуацію, але й виявити потенційні, перспективні напрями перетворень в Україні, які дозволять більш повно використовувати потенціал кластеризації. Перш за все, необхідно виділити фактори, які актуалізують цю проблему для нашої країни:

– *низький рівень інвестицій*. Мова йде не тільки про іноземні інвестиції, а й про внутрішні. Важливо розуміти, що в сучасних українських реаліях необхідно шукати джерела інвестування, у першу чергу, всередині країни. І це мають бути не залучені ресурси за рахунок емісії боргових зобов'язань, а трансформовані заощадження за допомогою участі в різних інститутах спільного інвестування [13];

– *нерівномірний розвиток окремих галузей*. При зростанні галузей, спрямованих на надання послуг, промисловість в Україні з кінця 2019 р. показує спад;

– *відсутність політичної стабільності і чіткої стратегії геополітичного вектора розвитку*. За майже 30 років незалежності політичне керівництво країни, яке досить часто змінювалося, не спромоглося вибудувати стратегію розвитку суспільства принаймні на 10–15 років;

– *обмеженість і вибірковість у доступі до ресурсів і їх спільного використання*;

– *зниження продуктивності за рахунок високого ступеня зносу основних засобів*. На цілому ряді підприємств «традиційних галузей» ступінь зносу сягає 90%. І вони не мають достатніх коштів для проведення модернізації;

– кадровий «голод» і відсутність кваліфікованого персоналу. Це лише частково пов'язано з еміграцією робочої сили. Головна причина в іншому, а саме: руйнування системи підготовки кадрів відповідної кваліфікації через відсутність належного фінансування та зменшення запитів з боку потенційних здобувачів;

- відсутність інновацій при дуже низькому рівні витрат на НДДКР;
- монополізація окремих ринків і галузей.

Подібна ситуація вже існувала у ряді постсоціалістичних країн Європи на початку 90-х років ХХ ст. (Угорщина, Польща, Словенія, Чехія, Румунія). Їх досвід показав, що найбільш ефективними кроками на шляху розвитку кластеризації можуть бути такі: залучення експертів для аналізу перспектив кластерного розвитку; урядовий комплекс фінансово-економічних реформ; створення організацій, дії яких спрямовані на підтримку бізнесу на мікро-, макро- і мезорівнях; фінансова підтримка з боку ЄС і міжнародних кредитно-фінансових організацій; розробка програми ринкових реформ та кластеризації економіки.

Для успішного впровадження досвіду європейських країн Україні необхідно невідкладно звернути увагу на недопущення високих стрибків інфляції, недосконалість антимонопольного законодавства, високі ставки оподаткування. Для поліпшення можливості фінансування бізнесу проводити зважену політику зниження облікової ставки і розробити програму доступного кредитування. Дуже важливо створити діалог між урядом і представниками бізнесу, між державним і приватним секторами.

Беручи до уваги географічне положення України, ресурсний потенціал, розвиток інфраструктури, традиційні галузі і сформовану політичну ситуацію в умовах конфлікту з Росією, можна використовувати досвід у кластеризації таких країн:

Австрія. У цьому випадку корисний досвід за умови географічно віддаленого положення країни від країн з розвинутою ринковою економікою. Однак вдале розташування на перетині торгових шляхів дає можливість зробити акцент на збільшенні обсягів торгівлі з країнами Європи і при цьому підвищувати інвестиційну привабливість розміщення виробничих потужностей на території України. На відміну від Австрії, ми можемо спиратися і на наявність дешевої ресурсної бази.

Румунія. Як постсоціалістична держава Румунія зіткнулася з тими ж проблемами і перешкодами, які є зараз в Україні: неефективна макроекономічна політика, нераціональне використання ресурсів, застаріла законодавча база, корупційна судова влада, величезна частка тіньової економіки. Реформування державної системи управління в бік децентралізації поряд зі створенням загальнонаціональних інституцій (Національного агентства регіонального розвитку, Національної ради приватних підприємств Румунії та ін.) дозволило реформувати підприємства державної власності, провести ефективну приватизацію і створити велику кількість спільних підприємств (переважно з підприємствами Італії).

Фінляндія. Ця країна мала велику частку металургії у структурі промисловості, чим схожа з Україною. Однак структурна криза кінця ХХ ст. призвела до необхідності перегляду стратегії розвитку. Використовуючи

ідеї М. Портера, Фінляндія змогла провести масштабне дослідження, відоме як «**Advantage Finland – The Future of Finnish Industries**». У ньому проводилася оцінка слабких і сильних сторін економіки, а також конкурентоспроможності галузей країни. На підставі цього дослідження урядом було вжито низку реформ, які дозволили найбільш перспективним галузям за державної підтримки створити кілька «кластерних каркасів». У результаті відбувся перехід від макроекономічного регулювання до політики конкурентного ринку, базованого на кластеризації. Це дозволило сформувати 9 базових кластерів, які були орієнтовані на високотехнологічні галузі зі стійким зростанням експорту і позитивною динамікою залучення інвестицій.

Також варто звернути увагу на такі кроки з просування процесу кластеризації, які застосовуються в інших країнах світу:

- створення спеціалізованих територій, технопарків (США, Казахстан, Росія, Угорщина);

- створення бізнес-інкубаторів (Польща);

- створення особливих економічних зон (Словенія, Росія) [1].

Одним з найважливіших елементів успішного процесу створення і ефективного функціонування кластерів виступає співробітництво стейкхолдерів з регіональними елітами, профспілками, освітніми установами, міжнародними та громадськими організаціями. Особливу роль у реалізації інновацій відіграють висококваліфіковані кадри і їх можливе залучення до співпраці в Україні. Так званий «витік мізків» ставить кадрове питання для вітчизняних компаній дуже гостро. За таких умов дуже важливо налагоджувати на зв'язку між роботодавцем і потенційним співробітником уже на етапі підготовки в закладі освіти. Використовуючи дуальні програми, студенти мають можливість проявити себе як фахівців з практичного боку в діючих компаніях і мати вже готову пропозицію з працевлаштування до закінчення свого навчання у ЗВО. Це, безсумнівно, підвищує впевненість у завтрашньому дні і є мотивацією не приєднуватися до потоку трудових емігрантів.

Необхідно враховувати різноспрямовану стратегію можливої кластеризації залежно від регіону. Найчастіше в країнах, які перебувають на початку шляху створення мережі кластерів, використовують «**трансфер технологій**». У цьому випадку розраховувати на іноземні інвестиції малоімовірно через високий ступінь ризику. Тому кластер утворюють вітчизняні підприємства, які за рахунок об'єднання ресурсів та придбання технологій можуть досягати синергетичного ефекту. Для цього підходять, зокрема, технологічно застарілі металургійні комбінати або деякі підприємства гірничодобувної галузі, вугільні підприємства та енергетичні компанії тощо.

Для галузей, в яких домінують високотехнологічні підприємства у сфері послуг, доцільно використовувати **інтеграційні інноваційні кластери**. У цьому випадку мова йде про регіони України з потужною науковою та освітньою базою. Також варто відзначити традиційні центри розвитку ІТ-технологій. У разі наявності в регіоні концентрації високотехнологічних компаній виробничого напрямку, кластеризація буде відбуватися за **інноваційно-промисловою моделлю**.

У регіонах України з розвинутими логістичними центрами (порти, аеропорти, великі залізничні вузли) традиційно можливо застосовувати **тран-**

спортні кластери, які на основі взаємодії транспортних підприємств будуть підвищувати продуктивність і сервіс надання логістичних послуг.

У процесі розвитку економіки в Україні можуть з'явитися **багатофункціональні інноваційні кластери** та **кластери соціально-медичного спрямування**, які характерні для країн з високим рівнем розвитку [2].

З огляду на нерівномірність розподілу на території країни ресурсів і різної концентрації підприємств, необхідно визнати, що кластеризація може призводити до збільшення розриву у валовому регіональному продукті на душу населення залежно від регіону. Наприклад, в Угорщині різниця у цьому показнику між найбільш розвинутим регіоном і найбагатшим склала близько 3,5 раза [14].

Проведений нами аналіз дозволяє скласти зведену таблицю факторів створення та ефектів діяльності кластерів.

Таблиця 1

Фактори створення і ефекти діяльності кластерів

Фактори створення кластерів	Розмір і темпи зростання ринку. Сприятливі умови для нових ринків. Політична стабільність. Захист прав підприємців. Загальнодоступність ресурсів. Географічна концентрація підприємств. Міжфірмові та інституційні мережі
Бар'єри кластеризації	Низький рівень інвестицій. Низький рівень розвитку пов'язаних галузей. Обмеженість доступу до ресурсів. Кадровий «голод». Недосконалість законодавства. Високі податки
Позитивні ефекти для підприємств	Можливість економії на масштабах. Зниження транспортних витрат. Впровадження інноваційних технологій. Залучення інвестицій. Підвищення конкурентоспроможності. Зростання виробничого потенціалу. Більш ефективне управління
Позитивні ефекти для суспільства	Створення нових робочих місць. Розвиток інфраструктури. Розвиток пов'язаних компаній. Розвиток соціальних напрямів (лікарні, дитячі садки, школи). Можливість підвищення кваліфікації. Підвищення рівня доходів. Зменшення рівня трудової еміграції
Негативні ефекти для підприємств	Втрата частини самостійності. Втрата ринкової гнучкості. Збільшення залежності від партнерів. Збільшення залежності від кон'юнктури світових ринків
Негативні ефекти для суспільства	Можливе погіршення екології Перекіс у бік моносонії на ринку праці

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що процес кластеризації – це об'єктивне явище у міжнародній економіці, викликане процесами інтеграції

і необхідністю підтримки конкурентоспроможності окремих підприємств, галузей і національних економік. Однак необхідний ретельний аналіз і впровадження супутніх програм розвитку для того, щоб кластери були дійсно ефективними. Створення кластерів в Україні дозволить реанімувати ефективну спеціалізацію регіонів та налагодити нові кооперативні зв'язки, які були втрачені з моменту розпаду СРСР. Але тепер уже вони будуть орієнтовані на розвинуті ринки Європи. І Україні в період глобальних викликів необхідно докласти величезних зусиль як на державному, так і на міждержавному рівні з метою створення сприятливого клімату для появи високо-технологічних, інноваційних кластерів. Велику роль у цьому процесі також мають відігравати освітні установи і громадські організації.

Список використаної літератури

1. Вишнякова І.В. Досвід становлення та розвитку кластерів в окремих країнах Північної, Східної і Центральної Європи / І.В. Вишнякова // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1 (9). – С. 184–192.
2. Ільчук В.П. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки / В.П. Ільчук, І.О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 4 (8). – С. 7–15.
3. Комар Н. Концепція формування та державної підтримки інноваційних кластерних структур в Європі / Н. Комар // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – № 2. – С. 53–64.
4. Томарева-Патлахова В.В. Підходи й модель регіональної кластеризації в Україні та в країнах ЄС / В.В. Томарева-Патлахова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 1. – С. 31–38.
5. Solvell O. Clusters: Balancing evolutionary and constructive forces / O. Solvell. – Second edition. – Odeshug, 2009. – 136 p.
6. Porter M. Cluster and the New Economics of Competitions / Michael Porter // Harvard Business Review. – 1998. – 16 p.
7. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. – К.: Логос, 2004. – 848 с.
8. Оскольський В.В. Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України / В.В. Оскольський // Економіка України. – 2014. – № 11. – С. 4–16.
9. Ночвіна І.О. Кластеризація як чинник інноваційного розвитку національної економіки: світовий досвід для України / І.О. Ночвіна // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди: Економіка. – 2016. – Вип. 16. – С. 47–53.
10. Borrás S. Cluster policies in Europe. Firms, institutions, and governance / Susana Borrás, Dimitrios Tsagdis. – Cheltenham: Edward Elgar, 2008. – 288 p.
11. Білик Р.С. Кластеризація як інструмент забезпечення конкурентних переваг національної економіки у європейському інноваційному просторі / Р.С. Білик // Регіональна економіка. – 2019. – № 1. – С. 65–75.
12. European Cluster Collaboration Platform [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping>

13. Zadoia O.A. Transformation of saving into investments: role of financial intermediaries / O.A. Zadoia // Науковий вісник НГУ. – 2017. – № 2. – С. 165–170.
14. Щедровицкий П.Г. Современная национальная промышленная политика России [Электронный ресурс] / П.Г. Щедровицкий, В.Н. Княгинин. – Режим доступа: <http://www.shkr.ru/lib/publications/69>

References

1. Vyshnyakova, I.V. (2011). *Dosvid stanovlennya ta rozvytku klasteriv v okremykh krayinakh Pivnichnoyi, Skhidnoyi i Tsentral'noyi Yevropy* [Experience of formation and development of clusters in some countries of Northern, Eastern and Central Europe]. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu* [Bulletin of Zaporizhia National University], no. 1 (9), pp. 184-192.
2. Ilchuk, V.P., Khomenko, I.O. (2016). *Klasteryzatsiya u formuvanni vyrobnychoho potentsialu pidpryyemstv real'noho sektoru ekonomiky* [Clustering in the formation of the production potential of enterprises of the real sector of the economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya* [Problems and prospects of economics and management], no. 4 (8), pp. 7-15.
3. Komar, N. (2014). *Kontseptsiya formuvannya ta derzhavnoi pidtrymky innovatsiynykh klasternykh struktur v Yevropi* [The concept of formation and state support of innovative cluster structures in Europe]. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu* [Bulletin of Ternopil National University of Economics], no. 2, pp. 53-64.
4. Tomareva-Patlahova, V.V. (2016). *Pidkhody y model' rehional'noyi klasteryzatsiyi v Ukraini ta v krayinakh ES* [Approaches and model of regional clustering in Ukraine and in EU countries]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo* [State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], no. 1, pp. 31-38.
5. Solvell, O. (2009). *Clusters: Balancing evolutionary and constructive forces*. Second edition. Odeshug, 136 p.
6. Porter, M. (1998). **Cluster and the New Economics of Competitions**. Harvard Business Review, 16 p.
7. Sokolenko, S.I. (2004). *Klasteri v hlobal'niy ekonomitsi* [Clusters in the global economy]. Kyiv, Logos, 848 p.
8. Oskolsky, V.V. (2014). *Klasteryzatsiya - vahomyy faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy* [Clustering - a significant factor in increasing the competitiveness of Ukraine's economy]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], no. 11, pp. 4-16.
9. Nochvina, I.O. (2016). *Klasteryzatsiya yak chynnyk innovatsiynoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky: svitovyy dosvid dlya Ukrainy* [Clustering as a factor of innovative development of the national economy: world experience for Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho pedagogichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody: Ekonomika* [Collection of scientific works of GS Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University: Economics], issue 16, pp. 47-53.
10. Borrás, S. (2008). **Cluster policies in Europe. Firms, institutions, and governance**. Cheltenham, Edward Elgar, 288 p.

11. Bilyk, R.S. (2019). *Klasteryzatsiya yak instrument zabezpechennya konkurentnykh perevah national'noyi ekonomiky u yevropeys'komu innovatsiy-nomu prostori* [Clustering as a tool for ensuring the competitive advantages of the national economy in the European innovation space]. *Rehional'na ekonomika* [Regional Economy], no. 1, pp. 65-75.

12. European Cluster Collaboration Platform. Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping> (Accessed 23 May 2020).

13. Zadoia, O.A. (2017). Transformation of savings into investments: role of financial intermediaries. *Naukovyy visnyk NHU*. [NMU Scientific Bulletin], no. 2 (158), pp. 165-170.

14. Shchedrovitsky, P.G. *Sovremennaya natsyonal'naya promyshlennaya polytyka Rossyy* [Modern national industrial policy of Russia]. Available at: <http://www.shkp.ru/lib/publications/69> (Accessed 20 May 2020).

CLUSTERIZATIONS: PROBLEMS OF COMBINING EUROPEAN EXPERIENCE WITH UKRAINIAN REALITIES

Oleksandr A. Zadoia. Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: o.zadoya@duan.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5

Key words: *cluster, clustering process, integration, high-tech, innovative, investments, effects.*

The article is devoted to the study of the clustering process in modern realities. The events that historically lie at the origins of the clusters were covered. The analysis of the development of clustering in Europe and Ukraine differs significantly due to different political and economic models. The insufficiency of the development of cluster creation in Ukraine was stated. Given the processes of deindustrialization and taking into account the disruption of economic ties, as a result of the collapse of the USSR, annexation of Crimea and loss of control over certain areas of Luhansk and Donetsk regions, the number and efficiency of clusters of traditionally leading industries in Ukraine has declined markedly. However, it is worth noting some trend towards the resumption of industrial clustering in recent years, although most of the territorial entities are enterprises of the agricultural sector and IT services.

In order to more dynamically promote the clustering process in Ukraine, it is proposed to use the experience of European countries, in particular Austria, Romania, Finland. The experience of Austria will help Ukraine in the conditions of geographically remote position of the country from the countries with the developed market economy. However, the successful location at the intersection of trade routes makes it possible to emphasize the increase in trade with European countries and at the same time increase the investment attractiveness of the location of production facilities in Ukraine. Unlike Austria, we can also rely on the availability of a cheap resource base. Romania faces the same problems and obstacles that exist in Ukraine now: inefficient macroeconomic policies, irrational use of resources, outdated legislation, a corrupt judiciary, and a huge share of the shadow economy. However, Romania's experience in creating effective institutions and implementing successful reforms will allow Ukraine to save time on the path to creating a favorable climate for the emergence of clusters. On the example of Finland, our country can see how, having a similar structure of industry in a crisis situation, to be able to reconsider priorities, identify the most efficient industries and reorient the economy to create high-tech and innovative clusters in other industries.

In the context of identifying barriers to the successful creation of high-tech territorial associations, factors have been identified that do not allow clusters to form dynamically. It

is also necessary to take into account the regional features of the location of enterprises and resources in the country.

A special place in the process of successful clustering is played by the interaction of stakeholders with regional elites, trade unions, and educational institutions, international and non-governmental organizations. Given the lack of highly qualified personnel and developed processes of labor emigration, an important role is given to methods of creating motivation for young professionals to find employment in Ukraine. One of the current methods is the use of dual programs in the country's leading universities.

The article formulates the positive and negative effects of cluster functioning both for enterprises and for society.

Одержано 10.12.2019.

УДК 631.1:330.1

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-6

BARBARA KROCHMAL-MARCZAK,
*PhD Eng, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

MAŁGORZATA GÓRKA,
*PhD Eng, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

BOGUSŁAW ŚLUSARCZYK,
*Prof. of the University of Rzeszów, PhD, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

MAGDALENA DYKIEL,
*PhD Eng, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

MARTA PISAREK,
*PhD Eng, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

BERNADETTA BIENIA,
*PhD Eng, Stanisław Pigoń State
Higher Vocational School in Krosno (Poland)*

THE INFLUENCE OF EDIBLE POTATO CULTIVAR ON YIELD SIZE AND QUALITY

The study material included five cultivars of edible potato (Jurek, Laskara, Satina, Tajfun, Jelly) cultivated between 2018–2020 in a commercial farm in Żywnów (49°49' N, 21°50' E), in soil with valuation class IVb, defective wheat complex, and slightly acidic pH. The planting material included class O – Original potatoes purchased in the Seed Centre. Potatoes were planted manually in the third decade of April with 75 × 33 cm spacing and harvested in the third decade of September. During harvest, the study focused on the general yield of tubers, yield structure, the share of tubers with external defects in the yield, starch content, dry mass in tubers and flesh browning in raw tubers after 1 h and 2 h from cutting. Individual cultivars of edible potato differed in terms of general yield size. The percentage of commercial tubers in individual cultivars was at a similar level. The highest value was observed in the Satina cultivar, followed by the Tajfun and Jelly cultivars, whereas the Laskara cultivar demonstrated the smallest percentage of commercial tubers. The tuber fraction mass in general yield of the 5 potato cultivars was differentiated. The studies revealed a small percentage of deformed, mechanically damaged, diseased or rotting tubers. The individual cultivars under study differed significantly in terms of

the content of dry mass and starch in tubers. The highest starch content was noted in the Tajfun cultivar, and the lowest in Jurek. After 1 h from cutting, the most browning was found in the Satina cultivar, and after 2 h from cutting – in the Jelly cultivar.

Key words: *potato, cultivar, yield, quality, starch, darkening.*

Дослідний матеріал включав п'ять культурних сортів їстівної картоплі (Юрек, Ласкара, Сатіна, Тайфун, Желе), вирощених у період 2018–2020 рр. у комерційному господарстві у Żyżnów (49° 49' пн.ш., 21° 50' с.д.), у ґрунті з класом оцінювання IVb, дефектний пшеничний комплекс і слабокислий рН. Посадковий матеріал включав клас О – Оригінальна картопля, придбана в насінневому центрі. Картоплю садили вручну в третій декаді квітня з інтервалом 75 × 33 см і збирали в третій декаді вересня. Під час збирання врожаю дослідження зосереджувалося на загальній урожайності бульб, структурі врожаю, частці бульб із зовнішніми дефектами, вмісті крохмалю, сухої маси в бульбах та підрум'яненні м'якоті у сирих бульбах через 1 год. та 2 год. від зрізання. Окремі сорти їстівної картоплі відрізнялися за загальним розміром врожаю. Відсоток товарних бульб в окремих сортах був на аналогічному рівні. Найвище значення спостерігалось у сорту Сатіна, за ним – сорти Тайфун та Желе, тоді як у сорту Ласкара найменший відсоток товарних бульб. Маса бульбової фракції в загальному врожаї 5 сортів картоплі була диференційованою. Дослідження виявили невеликий відсоток деформованих, механічно пошкоджених, хворих чи таких, що гниють, бульб. Окремі досліджувані сорти значно відрізнялися за вмістом сухої маси та крохмалю в бульбах. Найвищий вміст крохмалю відзначено у сорту Тайфун, а найнижчий – у Юреку. Через 1 год. від зрізання найбільше коричневого кольору виявлено у сорту Сатіна, а через 2 год. – у сорту Желе.

Ключові слова: *картопля, сорт, урожай, якість, крохмаль, потемніння.*

Introduction

Like wheat, corn and rice, potato (*Solanum tuberosum* L.) is the most popular source of food for people all over the world. Potatoes have become most popular in North America and Europe and are now becoming more and more widespread in Africa and Asia (Nowacki 2015). Potato tubers are a source of various vitamins necessary for humans. They contain high amounts of vitamin C and many other valuable nutrients (Wroniak 2006, Leszczyński 2012). Presently, Poland is among the largest potato producers in the European Union (Nowacki 2015). The average potato yield in Poland is generally considered very low, mostly due to agrotechnical errors. The cause of low yield of potato is also poor-quality seeding material. In Poland, the consumption of this species per capita is high and amounts to over 130 kg per annum (Dzwonkowski 2011, Zarzyńska and Goliszewski 2016). For potato producers, the most important aspect is the commercial yield, which largely determines the profitability of production, whereas for consumers, the most important aspect is quality, i.e. consumer, technological and nutritious value. Potato yield size and its quality depend on the agrotechnology and genetic properties of the cultivar, therefore, the aim of this study was to determine the influence of potato cultivars on the yield size and tuber quality cultivated in south-eastern Poland.

Study material and methods

The study material included five cultivars of edible potato (Jurek, Laskara, Satina, Tajfun, Jelly) cultivated between 2018–2020 in a commercial farm in Żyżnów (49°49' N, 21°50' E), in soil consisting of flysch sediments, with the mechanical composition of loam, valuation class IVb, defective wheat complex, with slightly acidic pH. The

planting material included class O – Original potatoes purchased in the Seed Centre. The pre-crops for potato were Fabaceae plants. The plantation preparation consisted in the following tillage works: coarse mulch disc tilling, aggregate cultivation (harrow+roller), secondary crop mulching, pre-winter ploughing, aggregate cultivation (cultivator+roller), fertiliser sowing, Roton aggregate cultivation. The following mineral fertilisation dose was applied: 60 kg·ha⁻¹ P₂O₅, Polifoska 6, K₂O – 180 kg·ha⁻¹ Polifoska 6, 90 – potassium sulphate and N – 120 kg·ha⁻¹ Polifoska 6. In all experiment years, potatoes were planted in the third decade of April. Weeding of emerged potatoes was carried out twice with the use of a ridging plough with chains. Directly prior to emergence, after the final earthing-up, Afalon 450 SC was applied, and after potato emergence – Titus 23 WG. During vegetation, plant protection procedures were employed: 5 times against phytophthora infestans and 2–3 times against Colorado potato beetle. Potatoes were planted manually in the third decade of April with 75 × 33 cm spacing and harvested in the third decade of September. One crop plot contained 30 plants. During harvest, the general tuber yield from each crop plot was determined and two 5-kg samples were collected in order to determine the yield structure (the mass of tuber fractions below 35 mm, from 35 to 50 mm, from 50 to 60 mm and above 60 mm), the share of tubers with external defects in the yield (percentage of deformed, green or scabby tubers) and the content of starch and dry mass in tubers. The size of commercial yield was determined after the removal of tuber fractions with a diameter of less than 35 mm and defective tubers from general yield. The starch content was measured based on the Ewers polarimetric method (starch was hydrolysed in a bath of boiling water and then protein was precipitated with wolfram phosphoric acid) with readings from the automatic polarimeter Polamat S. Dry mass was determined in a heating chamber by drying ground samples at 60°C and then post-drying at 105°C. In order to determine raw tuber browning, 10 average-sized tubers of each cultivar were collected, washed and dried up. Each tuber was cut in two with a sharp knife along the stolon end axis. The cut halves were placed on a white background of tissue paper, flat side up. Browning assessment was carried out after 1 h and 2 h from cutting according to a 9-point scale, where 9 means unaltered colour and 1 means the most darkened colour (Roztropowicz 1999).

Findings and discussion

The research shows that the average general yield size in all potato cultivars under study grown in defective wheat complex soil amounted to 53.44 t·ha⁻¹ (Table 1). A similar general yield size was determined in a research by Dzieżyc et al. (2012), with general yield size of 49 t·ha⁻¹.

Table 1

General yield and commercial yield of 5 potato cultivars

No.	Cultivar	General yield (t·ha ⁻¹)	Commercial yield (t·ha ⁻¹)	Commercial tuber share (%)
1.	Jurek	52.13	51.50	98.80
2.	Laskara	47.86	47.48	99.20
3.	Satina	58.11	57.88	99.60
4.	Tajfun	57.02	56.80	99.60
5.	Jelly	52.08	51.87	99.60
	Average	53.44	53.10	99.36

Source: own study.

Individual edible potato cultivars differed in terms of general yield size. The most yielding cultivar was Satina and the smallest yield was observed in the Laskara cultivar. A similar differentiation of general yield size in individual potato cultivars was arrived at in a research by Zarzyńska and Goliszewski (2016). They believe that morphological and physiological differentiation of cultivars has a significant influence on yield size.

The research showed that the average commercial yield size in all potato cultivars under study amounted to 53.10 t·ha⁻¹ (Table 1). Similar commercial yield was obtained in a research by Lenartowicz (2009), with the commercial yield size of 51.20 t·ha⁻¹. The individual potato cultivars under study differed in terms of commercial yield size. The highest value was observed in the Satina cultivar, and the lowest in the Laskara cultivar. Similar sizes of general yield in individual potato cultivars were determined in a research by Zarzecka et al. (2004).

The share of commercial tubers of individual cultivars was slightly different. The highest value was observed in the Satina cultivar, followed by the Tajfun and Jelly cultivars, whereas the Laskara cultivar demonstrated the smallest percentage of commercial tubers (Table 1). According to Lenartowicz (2009), the environmental factors that have a significant influence on potato plant growth and dry mass transport from leaves to tubers are air temperature and photosynthetically active radiation. Air temperature above the cultivar optimal level shortens the subsequent stages of potato tuber growth, which leads to earlier tuberisation (Zarzyńska and Goliszewski 2016). Low air temperatures decrease photosynthesis, whereas high temperatures increased transpiration. Both processes influence the size of commercial tubers (Trawczyński and Prokop 2016).

Table 2

Tuber fraction mass of 5 potato cultivars

		Mass of tuber fraction (mm)			
No.	Cultivar	up to 35	35–50	50–60	>60
1.	Jurek	0.50	3.20	20.90	25.40
2.	Laskara	0.40	7.80	14.70	27.10
3.	Satina	0.20	4.30	10.40	35.10
4.	Tajfun	0.20	12.00	13.60	24.20
5.	Jelly	0.20	4.40	13.40	32.00
Average		0.30	6.34	14.60	28.76

Source: own study.

The tuber fraction mass in general yield was different in the 5 potato cultivars (Table 2). Regardless of the cultivar, potato tubers with a diameter of above 60 mm had the largest share in the general yield, whereas tubers with a diameter of below 35 mm – the smallest share. Potato tubers with a diameter of 50–60 mm also had a large share. It was determined that tuber mass of the fraction up to 35 mm was the largest in the Jurek cultivar and the smallest in the Satina, Tajfun and Jelly cultivars. The largest share of tuber mass fraction above 60 mm was observed in the Satina cultivar. According to Lenartowicz (2009), genetic properties of potato cultivar have the greatest influence on tuber fraction size. It has been confirmed by our own studies.

Table 3

The mass of cracked and deformed tubers of 5 potato cultivars

No.	Cultivar	Mass of cracked and deformed tubers (kg)	Fraction of cracked and deformed tubers (%)	Mass of diseased and rotting tubers (kg)	Fraction of diseased and rotting tubers (%)
1.	Jurek	0	0	0.1	0.2
2.	Laskara	0	0	0	0
3.	Satina	0	0	0	0
4.	Tajfun	0	0	0	0
5.	Jelly	0	0	0	0
Total		0	0	0.1	0.2

Source: own study.

The conducted research showed a small percentage of deformed, mechanically damaged, diseased or rotting tubers, tubers affected by internal rust spot and a small amount of tubers affected by hollow heart (Table 3).

Table 4

Number of tuber defects caused by physiological disorders

No.	Cultivar	Number of tubers affected by internal rust spot	Internal rust spot (%)	Number of tubers affected by hollow heart	Hollow heart (%)
1.	Jurek	0	0	0	0
2.	Laskara	3	6	0	0
3.	Satina	0	0	0	0
4.	Tajfun	1	2	0	0
5.	Jelly	0	0	0	0
Total		4	8	0	0

Source: own study.

A small mass of diseased and rotting tubers was observed in the Jurek cultivar. Other defects, such as internal rust spot, were present in the Laskara and Tajfun cultivars (Table 4). According to Trawczyński and Prokop (2016), the presence of internal rust spot was significantly decreased by potato irrigation at times of draught and by using cultivars less susceptible to internal rust spot. According to Nowacki (2013), potato cultivars differ a lot in terms of resilience to diseases occurring in the entire vegetation period and are prone to external defects and internal flesh defects. Cultivars with a very high yield potential often tend to be affected by tuber deformation.

Table 5

The content of dry mass and starch in 5 potato cultivars

No.	Cultivar	Dry mass	Starch
1.	Jurek	19.1	11.6
2.	Laskara	15.5	13.8
3.	Satina	19.0	12.6
4.	Tajfun	22.1	14.4
5.	Jelly	17.3	13.0
Average		18.60	13.08

Source: own study.

The individual cultivars under study differed significantly in terms of the dry mass content (Table 5). The highest amount was observed in the Tajfun cultivar and the lowest in Laskara. According to Wierzbicka (2012), the right selection of cultivar has a significant influence on the content of dry mass. According to Nowacki (2013), dry mass content in potato tubers depends on starch content.

The edible potato cultivars under study differed in terms of starch content in tubers (Table 4). The highest starch content was noted in the Tajfun cultivar, and the lowest in Jurek. A research conducted by Zarzyńska and Goliszewski (2016) confirmed that the cultivar property of potatoes was the most important factor determining starch content.

Another important property influencing the quality of potato tubers is flesh browning. It is one of the crucial quality properties, often significantly affecting the consumer acceptance of the cultivar (Boguszewska (2007, Bienia et al. 2019). According to Kołodziejczyk (2014) and Sawicka et al. (2006), tuber flesh browning is a quality that largely depends on the cultivar genotype and environmental conditions. Our own research corroborates this conclusion, as it was noted that flesh browning was cultivar-dependent. The potato cultivars under study were characterised by little browning in raw tubers both after 1 h and after 2 h from cutting (Table 5).

Table 6

Raw tuber flesh browning after 1 h and 2 h

No.	Cultivar	Raw tuber flesh browning after 1 h	Raw tuber flesh browning after 2 h
1.	Jurek	8.90	8.80
2.	Laskara	8.70	8.60
3.	Satina	8.600	8.40
4.	Tajfun	8.80	8.60
5.	Jelly	8.90	8.10
Average		8.78	8.50

Source: own study.

After 1 h from cutting, the most browning was found in the Satina cultivar, and after 2 h from cutting – in the Jelly cultivar (Table 6). Farmers pay special attention to using potato tubers with the least tendency for flesh browning (Grudzińska and Zgórska 2006). According to Kołodziejczyk (2014), Grudzińska and Zgórska (2006), and Wszelaczyńska et al. (2017), the content of bioactive ingredients in tubers of individual potato cultivars, which determine the processes of enzymatic browning, depend e.g. on the cultivar genotype, weather conditions and storage.

Conclusions

1. Individual cultivars of edible potato differed in terms of general yield size. The most yielding cultivar was Satina and the smallest yield was observed in the Laskara cultivar.

2. The percentage of commercial tubers in individual cultivars was at a similar level. The highest value was observed in the Satina cultivar, followed by the Tajfun and Jelly cultivars, whereas the Laskara cultivar demonstrated the smallest percentage of commercial tubers.

3. The tuber fraction mass in general yield of the 5 potato cultivars was differentiated. Regardless of the cultivar, potato tubers with a diameter of above 60 mm had the largest share in the general yield, whereas tubers with a diameter of below 35 mm – the smallest share.

4. The studies revealed a small percentage of deformed, mechanically damaged, diseased or rotting tubers. A small mass of diseased and rotting tubers was observed in the Jurek cultivar. Other defects, such as internal rust spot, were present in the Laskara and Tajfun cultivars.

5. The individual cultivars under study differed significantly in terms of dry mass content. The highest amount was observed in the Tajfun cultivar and the lowest in Laskara.

6. The edible potato cultivars under study differed in terms of starch content in tubers. The highest starch content was noted in the Tajfun cultivar, and the lowest in Jurek.

7. After 1 h from cutting, the most browning was found in the Satina cultivar, and after 2 h from cutting – in the Jelly cultivar.

References

1. Boguszewska D. 2007. Impact of water shortage on the content of selected chemical components in potato tubers. *Food. Science. Technology. Quality*, 5(54), 93–101.

2. Bienia B., Sawicka B., Krochmal-Marczak B. 2019. The effect of foliar fertilization on browning of tuber flesh of selected potato cultivars. *Agronomy Science*, 4, 61–71.

3. Grudzińska M., Zgórska K. 2006. Enzymatic darkening of potato tuber pulp depending on the variety. *Problem Notebooks of Progress in Agricultural Sciences*, 511, 579–584.

4. Kołodziejczyk M. 2014. Impact of precipitation and thermal conditions on the chemical composition and selected quality parameters of medium and late tubers of edible potato varieties. *Annales UMCS, Sectio E, Agricultura*, 69(3), 1–10.

5. Lenartowicz T. 2009. New varieties of Potato. *Polish Potato*, 2, 2–5.

6. Leszczyński W. 2012. The importance of potato as a food product and in industrial processing. *Polish Potato*, 1, 38–43.

7. Nowacki W. 2013. Factors determining the quality of potato. *Bulletin of the Institute of Plant Breeding and Acclimatization*, 17–31.

8. Nowacki W. 2015. Chances and threats to the potato market in Poland. *Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*, 17(2), 169–175.

9. Roztropowicz S. (ed.). 1999. Methodology of observation, measurements and sampling in agrotechnical experiments with potato. *Collective work. IHAR Oddz. Jadwisin*, 50.

10. Sawicka B., Kuś J., Barbaś P. 2006. Darkening of potato tuber pulp under the conditions of an ecological and integrated cultivation system. *Polish Journal of Agronomy*, 445–457.

11. Sołtys D., Zarzycka H. 2013. Production and quality of edible potato in the opinion of consumers in Poland and Ukraine. *Notebooks of the University of Natural Sciences and Humanities in Siedlce*, 309–310.

12. Trawczyński C., Prokop W. 2016. Yield and quality of potato tubers depending on the applied fertilization with the use of soil and foliar multi-component fertilizer preparations. *Polish Journal of Agronomy*, 24, 23–29.
13. Wierzbicka A. 2012. Influence of cultivar, nitrogen fertilization and harvesting date on dry matter and starch content in early potato tubers. *Fragmenta Agronomica*, 29(2), 134–142.
14. Wroniak J. 2006. Nutritional Advantages of Potato. *Biuletyn Hodowli i Aklimatyzacji Roślin Odział w Jadwisinie. Polish Potato*, 2, 19–23.
15. Wszelaczyńska E., Pobereżny J., Gościnną K., Chmielewski J., Łabas S. 2017. Darkening of potato tubers and the possibilities of its reduction. *Food Industry*, 71(11), 31–34.
16. Zarzecka K., Antolak M., Pszczółkowski P. 2004. Dry matter and starch content of ten medium early potato varieties. *Notebooks of the University of Natural Sciences and Humanities in Siedlce*, 59–63.
17. Zarzyńska K., Goliszewski W. 2016. Development and yielding of potato plants grown in two production systems in years with extremely different vegetation conditions. *Ziemiak Polski*, 1, 13–20.

THE INFLUENCE OF EDIBLE POTATO CULTIVAR ON YIELD SIZE AND QUALITY

Barbara Krochmal-Marczak, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: barbara.marczak@pwsz.krosno.pl

Małgorzata Górka, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: malgorzata.gorka@pwsz.krosno.pl

Bogusław Ślusarczyk, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: boguslaw.slusarczyk@pwsz.krosno.pl

Magdalena Dykiel, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: magdalena.dykiel@pwsz.krosno.pl

Marta Pisarek, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland) E-mail: marta.pisarek@pwsz.krosno.pl

Bernadetta Bienia, Stanisław Pigoń State Higher Vocational School in Krosno (Poland). E-mail: bernadetta.bienia@pwsz.krosno.pl

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-6

Key words: *potato, cultivar, yield, quality, starch, darkening.*

The study material included five cultivars of edible potato (Jurek, Laskara, Satina, Tajfun, Jelly) cultivated between 2018–2020 in a commercial farm in Żytnów (49°49' N, 21°50' E), in soil with valuation class IVb, defective wheat complex, and slightly acidic pH. The planting material included class O – Original potatoes purchased in the Seed Centre. Potatoes were planted manually in the third decade of April with 75 × 33 cm spacing and harvested in the third decade of September. During harvest, the study focused on the general yield of tubers, yield structure, the share of tubers with external defects in the yield, starch content, dry mass in tubers and flesh browning in raw tubers after 1 h and 2 h from cutting. Individual cultivars of edible potato differed in terms of general yield size. The percentage of commercial tubers in individual cultivars was at a similar level. The highest value was observed in the Satina cultivar, followed by the Tajfun and Jelly cultivars, whereas the Laskara cultivar demonstrated the smallest percentage of commercial tubers. The tuber fraction mass in general yield of the

5 potato cultivars was differentiated. The studies revealed a small percentage of deformed, mechanically damaged, diseased or rotting tubers. The individual cultivars under study differed significantly in terms of the content of dry mass and starch in tubers. The highest starch content was noted in the Tajfun cultivar, and the lowest in Jurek. After 1 h from cutting, the most browning was found in the Satina cultivar, and after 2 h from cutting – in the Jelly cultivar.

Одержано 21.11.2019.

УДК 332.7(477)

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-7

О.В. КУЗЬМЕНКО,

*кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

О.Р. СЕРГЄЄВА,

*кандидат наук з державного управління, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

А.В. ТЕСЛЄВА,

*здобувач
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

ЩОДО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

У статті розглянуто питання, пов'язані з розвитком ринку нерухомості. Уточнено сутність девелопменту на підставі огляду різних підходів та систематизації матеріалу щодо категорії. Виявлено особливості функціонування ринку нерухомості, у тому числі житлової та офісної нерухомості, як об'єкта статистичного дослідження. Досліджено стан та перспективи розвитку різних сегментів ринку нерухомості. Проаналізовано інформаційно-статистичне забезпечення, обґрунтовано вибір статистичних показників для аналізу ринку житлової нерухомості. Установлено пріоритетні цілі і завдання державної житлової політики, охарактеризовано механізми її розроблення та реалізації. Досліджено динаміку житлового будівництва в Україні і на цій основі окреслено проблеми, що перешкоджають розширенню будівництва нового житла. Розглянуто стан ринку нерухомості у 2015–2018 рр. та 1 кварталі 2019 р. Встановлено тенденції розвитку та динамізм змін на ринку нерухомості. Вивчено структуру ринку з акцентом на посилення попиту на ринку вторинного житла у сфері житлової нерухомості й сегменті офісної нерухомості, зниження попиту на торговельну нерухомість через зміну співвідношення між онлайн і офлайн торгівлею, зростання попиту на складські приміщення. Виділено визначальний фактор фінансового успіху на ринку нерухомості – коливання ціни за квадратний метр. Обґрунтовано фактори впливу на механізми державного регулювання ціни на ринку житлової нерухомості і запропоновано можливі шляхи їх регулювання.

Розглянуто окремі види підприємницької діяльності у сфері девелопменту. Охарактеризовано девелопмент, як бізнес, що охоплює різні види діяльності: від придбання, реконструкції та здавання в оренду існуючих будівель до купівлі невідготовленої землі і продажів ділянок. Розглянуто роботу девелопера, який ініціює і координує діяльність щодо втілення процесів від ідеї, створення, фінансування, організації до реальних продажів нерухомості або її оренди. Окреслено основні ризики створення, реконструкції нерухомості.

На прикладі ринку офісної нерухомості підтверджено перспективність розвитку і успішність функціонування девелопменту. Наведено алгоритм девелопменту офісних приміщень з послідовними кроками, який може бути загальним для ринку нерухомості: аналіз економічної доцільності, проектування, фінансування, будівництво, маркетинг, експлуатація та управління. Виділено принцип девелопменту щодо послідовних кроків до кінцевої цілі – отримання прибутку.

Ключові слова: *ринок нерухомості, девелопінг, розвиток, девелопмент, підприємництво, сегмент, офісний ринок, алгоритм.*

В статті розглянуті питання, пов'язані з розвитком ринку нерухомості. Уточнена сутність девелопмента. Виявлені особливості функціонування ринку нерухомості, в тому числі житлової та офісної нерухомості. Досліджено стан та перспективи розвитку різних сегментів ринку нерухомості. Розглянуто стан ринку нерухомості в 2015–2018 рр. та I кварталі 2019 р. Встановлено тенденції розвитку та динамізм змін на ринку нерухомості. Досліджено структуру ринку. Виділено визначальний фактор фінансового успіху на ринку нерухомості – коливання ціни за квадратний метр.

Розглянуто окремі види підприємницької діяльності в сфері девелопмента. Охарактеризовано девелопмент як бізнес, що охоплює різні види діяльності. Визначено основні ризики створення, реконструкції нерухомості.

На прикладі ринку офісної нерухомості підтверджено перспективність розвитку та успішність функціонування девелопмента. Приведено алгоритм девелопмента офісних приміщень з послідовними етапами, який може бути загальним для ринку нерухомості.

Ключові слова: *ринку нерухомості, девелопмент, розвиток, девелопмент, підприємство, сегмент, офісний ринок, алгоритм.*

Постановка проблеми. Ринок нерухомості сьогодні – складова ринкової економіки країни. Він є джерелом надходження грошових коштів до бюджету та суттєво впливає на формування рівня добробуту. У цьому сенсі оцінювання обсягів ринку житлової нерухомості стає підґрунтям визначення напрямів економічного зростання та величини інвестицій в нерухоме майно. Ринок нерухомості з позиції результативного підходу є системою специфічних відносин, що виникають під час операцій з об'єктами нерухомості. Тому, нерухомість можна розглядати і як специфічний товар, і як фінансовий актив. На провідних світових ринках нерухомість як об'єкт є інвестиційно привабливою за відповідного рівня ризику. Крім того, операції з нерухомістю є надприбутковими завдяки пропозиції з особливими властивостями [1]. У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні ринку нерухомості для встановлення сучасних трендів та подальшого прогнозування його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ринкової кон'юнктури, особливостей розвитку ринку нерухомості досліджувалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Д. Гамільтон [4], К. Дружиніна [10], Р. Мехтієв [1], Р. Пейзер [4], В. Рач [6], О. Рашковський [7], Е. Скакун, [8], І. Чумаченко [10] та ін.

Однак задля уточнення сучасних трендів розвитку та обґрунтування нових характеристик досліджуваного ринку постає необхідність систематизації теоретичної бази та уточнення прикладних аспектів стосовно розвитку вітчизняного девелопменту.

Метою статті є дослідження тенденцій розвитку ринку нерухомості з деталізацією девелопменту в сегменті офісної нерухомості.

Результати дослідження. Як і для будь-якого ринку, для сучасного ринку нерухомості притаманне **введення нових характеристик, категорій**, зокрема, таких, як девелопмент, або за іншою версією девелопмент нерухомості або девелопінг. Їх наповнення за англійським погодженням від Reale state development означає розвиток нерухомості. За різними підходами дослідники найчастіше сприймають «девелопмент» як «підприємниць-

ку діяльність, що спрямована на створення або покращення, вдосконалення об'єкта нерухомості (будівлі, земельної ділянки) для збільшення його вартості та подальшого продажу або оренди» [1]. За іншими поглядами [4], «девелопмент» розглядається як симбіоз понять: як економічна категорія, вид підприємницької діяльності, управлінський процес. З цим слід погодитися, адже на ринку нерухомості концентруються різні види діяльності з продажів, наймання тощо, які реалізуються різними формами підприємництва, і виникає необхідність багатоаспектного вивчення та організації. Р. Пейзер і Д. Гамільтон констатують, що «девелопмент» як форма підприємницької діяльності, реалізується через участь в інвестиційному процесі розвитку об'єктів нерухомості, який складається з ряду дій, зокрема, підбір команди учасників проєкту, дослідження ринку, політика просування, проєктування, будівництво, фінансування, облік, управління майном тощо [1]. Відтак, можемо дійти висновку щодо наявності у цій сфері суттєвих інвестицій з тривалим циклом, що обумовлюють рух потоків грошових коштів. Однак частіше для сфери нерухомості використовуються категорії fee-девелопмент або speculative девелопмент «ризиковий». У першому випадку це діяльність за «за винагороду» щодо організації реалізації проєкту на замовлення інвестора без вкладання власних коштів; в іншому – участь в інвестиційно-будівельному проєкті з інвестуванням власних коштів. Залежно від виду об'єкта нерухомості розрізняють девелопмент будівель та споруд і девелопмент земельних ділянок (landdevelopment) [4]. Є інші погляди [6, 7] на концепцію девелопменту, з якими теж погоджуємося для підтвердження сучасної значущості досліджуваного процесу. Найбільш всебічно, на наш погляд, репрезентовано девелопмент залежно від цільового призначення об'єктів, що використано нами для подальших досліджень. Так, розрізняють девелопмент елітної, бізнес-класу та економ-класу житлової нерухомості, а також девелопмент нежитлової нерухомості, що включає промислову, торговельну та нерухомість розважального і туристичного призначення. На підставі цих узагальнень нами проведено дослідження ринку нерухомості.

Як показує аналіз статистичної інформації, у 2020 р. ринок нерухомості характеризувався активністю та динамізмом (рис. 1).

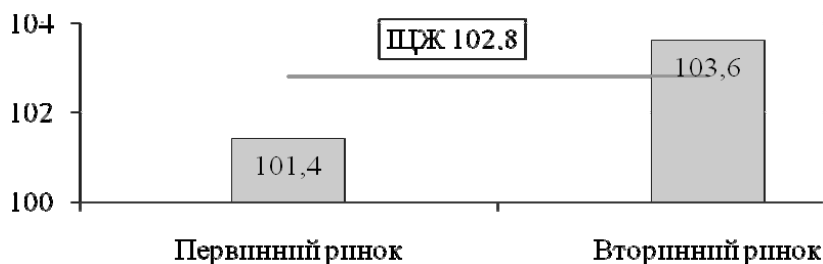


Рис. 1. Індеси цін на житло в I кварталі 2020 р., % до IV кварталу попереднього року [3]

Первинний ринок нерухомості розвивався в основному за рахунок побудови житла у межах міст. Індекс цін на житло (ІЦЖ) у I кварталі 2020 р. становить 102,8% до цін IV кварталу 2019 р. На первинному ринку житла ціни зросли на 1,4%: на двокімнатні – на 0,4%, трикімнатні – на 3,1%, однокімнатні квартири – на 1,7%.

На вторинному ринку житла ціни зросли на 3,6%: на однокімнатні – 3,9%, двокімнатні – 3,4%, трикімнатні квартири – 3,6%. Найбільшу популярність у власників нерухомості мають проекти «місто в місті» із лікарнями та розважальними закладами, дитсадками, школами.

Однак ситуація, що склалася сьогодні у зв'язку з обмеженням пересування, негативно вплинула на ситуацію на досліджуваному ринку. Ситуацію на ринку житлової нерухомості може змінити відкриття доступних іпотечних кредитів для населення. Наразі відсотки за іпотечними позиками для населення становлять 18–23% річних, що впливає на зниження споживчого попиту [3]. У разі зниження іпотечної ставки у 2020 р. до 14–15%, а згодом – до 10–13% річних привабить потенційних покупців до придбання житла в кредит, але в той же час призведе до підвищення ціни квадратного метра.

Ще одним фактором зниження ефективності будівельної галузі є непрозорі схеми залучення коштів інвесторів у будівництво, корупційні ризики, нестійке правове поле, труднощі в отриманні дозвільних документів, високі банківські відсоткові ставки. Ураховуючи високу ризикованість вкладень у нове будівництво, банки більш охоче надають кредити на квартири вторинного ринку або на здані в експлуатацію будинки, що підвищує вартість житла на вторинному ринку. Для збільшення привабливості забудовники змушені будуть або знижувати ціну квадратного метра або пропонувати доступні довгострокові розстрочки.

Поряд із цим попит на житло залишається, й у недалекому майбутньому можна очікувати поступового зростання цін на квадратні метри житлової нерухомості, особливо у великих містах.

Слід виділити ще й такий тренд ринку нерухомості, пов'язаний із збільшенням попиту на офісну нерухомість, основним сегментом якої є ІТ-компанії, які швидко зростають і розширюються. Так, у 2019 р. 43,5% договорів оренди офісної нерухомості було укладено сектором інформаційних технологій і телекомунікацій. Зростає попит на великі консолідовані якісні площі, отже, вільних площ стає менше, що впливає на фінансові характеристики ринку [6].

Таким чином, можна дійти висновку, що найбільш динамічно розвивається ринок офісів як за рахунок нових компаній, так і тих, хто розширюють бізнес (рис. 2) [9].

Незважаючи на збільшення офісних площ, частка вільних приміщень для офісів класу «А» становить 4,3%, класу «В» – 6,3%. Найбільш популярною є модель full service office, розширена до меж бізнес-центру. За цією моделлю орендар отримує оргтехніку, ІТ-підтримку, кур'єрську службу, рецепцію, бухгалтерські та юридичні послуги, охорону. Щодо тенденцій, то до 2030 р. 30% офісної нерухомості у світі перейде на формат full service office, цікавий, у тому числі, для власників офісних центрів через отримання додаткових доходів від продажів супутніх послуг [3].

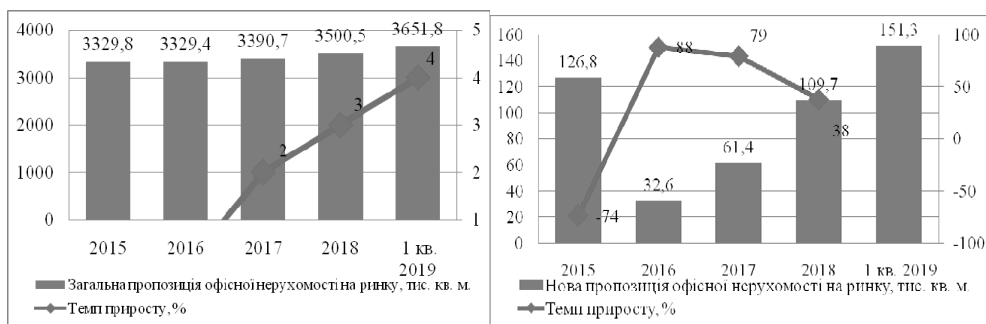


Рис. 2. Динаміка пропозицій офісної нерухомості у 2015–2018 рр. та I кв. 2019 р., тис. кв. м

Одним із трендів ринку нерухомості стає вплив зміни форматів роздрібною торгівлі, збільшується питома вага електронної торгівлі. За різними джерелами [3], у короткостроковій перспективі 20–25% товарів буде реалізуватися онлайн. Однак поки процес купівлі-продажів сфокусовано в традиційних магазинах. Для підвищення привабливості торговельної нерухомості девелоперам доведеться шукати різні шляхи залучення орендарів, наприклад, на стадії будівництва залучати відомі міжнародні бренди, які після відкриття забезпечуватимуть великі потоки відвідувачів. У разі ж прискорення розвитку електронної комерції, збільшиться попит на складські приміщення, пропозиція яких поки що незначна, а тому зростатимуть орендні ставки.

Ситуація на ринку нерухомості впливає на перебіг фінансового ринку та фінансові показники учасників ринку.

Тож, спираючись на попередні висновки, основою для ухвалення рішення щодо функціонування на ринку нерухомості є дослідження ситуації на ринку та аналіз його стану.

Розпочати слід з дослідження попиту на ринку. У разі, якщо є попит на офісні приміщення, то попередньо потрібно здійснити вибір ділянки під будівництво та обґрунтувати проектне рішення щодо діяльності в такому сегменті ринку. При виявленні незадоволеного попиту на окремому сегменті визначити джерела його збільшення. Доцільним є для вивчення ринкової ситуації залучення маркетингової фірми для збору інформації про орендарів і будівлі, розташовані в різних місцях. Важливим є дослідження тенденцій щодо сегментації ринку нерухомості. Не менше значення має репутация девелопера, тому формування його іміджу стає вирішальним завданням [2].

Як приклад розглянемо алгоритм девелопменту офісних приміщень (рис. 3). За сукупністю кроків до продажів і експлуатації визначається послідовність діяльності девелопера. Зокрема на I етапі під час дослідження ринку, вивчаються співвідношення між попитом і пропозицією для визначення кон'юнктури ринку за рівновагою ціни на квадратний метр. На II етапі для аналізу приміщення і оточення розглядаються гіпотези освоєння за оцінкою відповідності ринку та оцінкою економічної ефективності, щоб у подальшому розробити рекомендації щодо вибору концепції реалізації конкретно-

го проекту. На III етапі розглядаються шляхи та інструментарій просування проекту щодо позиціонування його серед цільової аудиторії, яка досліджується і сегментується за визначеними критеріями. Важливим є IV етап, де розробляється фінансово-правове забезпечення, оскільки обґрунтування джерел грошових коштів для реалізації проекту девелопменту офісних приміщень є визначальним поряд з матеріальними і трудовими ресурсами. Після обґрунтування ресурсів і можливості провадження девелопменту приймається рішення щодо продажів, а потім експлуатації офісних приміщень.

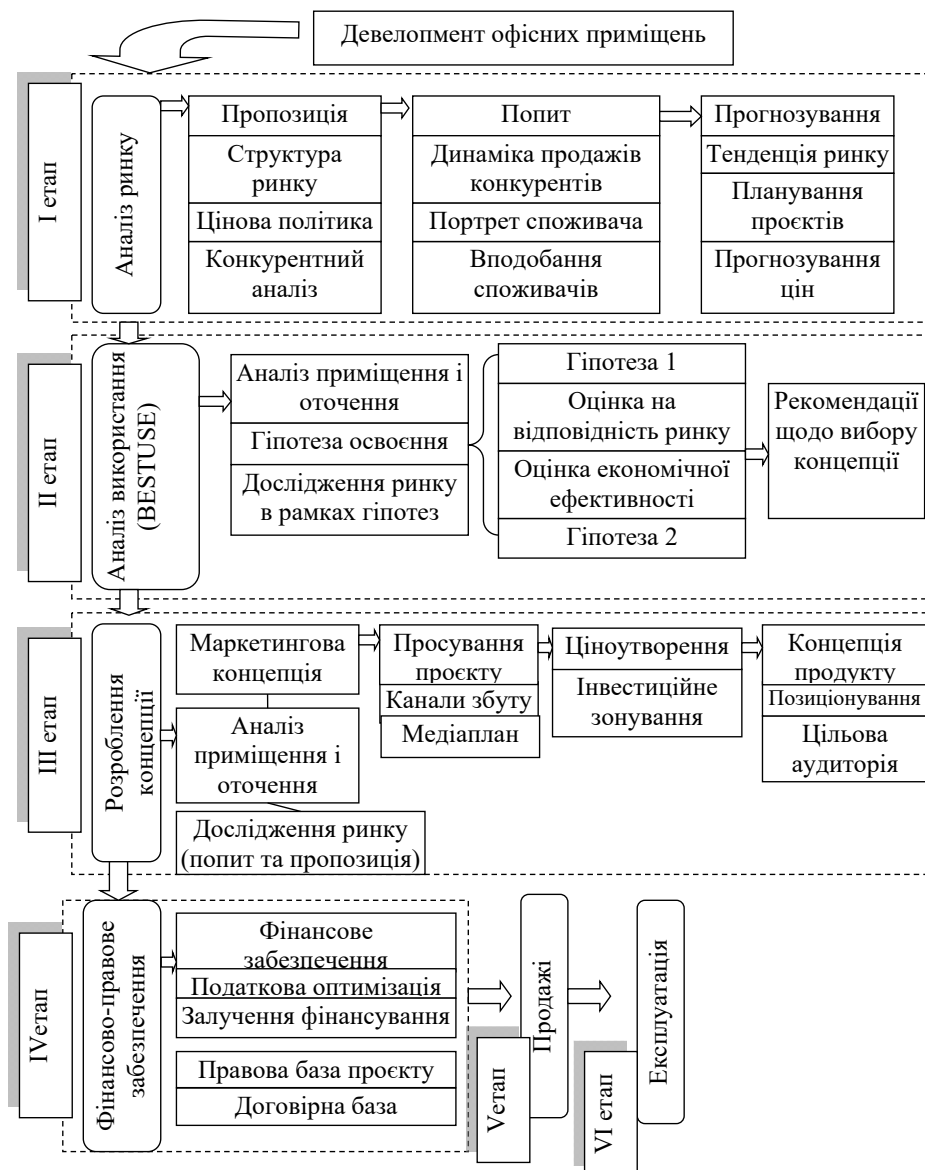


Рис. 3. Алгоритм девелопменту офісних приміщень

Але слід погодитися з [8] стосовно того, що мають бути альтернативні варіанти девелоперських проектів, що відповідають спільним вимогам замовника та девелопера як учасників ринку нерухомості.

Дослідження попиту на офісні приміщення базується на вивченні суб'єктів – потенційних орендарів офісних приміщень. Далі слід дослідити прогнозоване зростання зайнятості населення як фактор зростання попиту на офісні приміщення. Ще одним фактором залучення компаній до оренди офісних приміщень є пропозиція приміщень, що мають переваги у розташуванні та відповідають запитам потенційних орендарів [9].

До основних мотивів пошуку компаніями нових приміщень слід віднести: розміщення нових співробітників або нової філії; експансія існуючого бізнесу на нову територію; поліпшення якості офісних умов; зведення розрізнених відділень в єдину будівлю; поліпшення корпоративного іміджу. Для девелоперів це дозволяє підвищити рівень продажів, розширити клієнтську базу і поліпшити емоційний настрій співробітників.

У процесі аналізу ринку слід звертати особливу увагу на те, чи представлені на ньому, в першу чергу, головні офіси, регіональні відділення або філії. Це потрібно для визначення типу орендаря, якого залучатиме девелопер, оскільки важливими є глибина офісних приміщень, ширина коридорів, парковок і додаткової інфраструктури.

Великі організації, наприклад, зацікавлені в першу чергу в ефективному використанні приміщення. З іншого боку, на ринку, де переважають невеликі корпоративні головні офіси, для орендаря більш важливими будуть зовнішній вигляд будівлі, наявність, наприклад, приміщень для відпочинку або закладів харчування і можливість відрізнитися від конкурентів.

Вимоги до приміщення залежать від переваг потенційних орендарів щодо площі на одного співробітника. Загальноприйнято, що у середньому ця площа становить орієнтовно 20 кв. м, але може варіюватися залежно від посади, кількості працівників в одному приміщенні тощо.

Для дослідження конкурентного ринку зазвичай використовують інформацію про зайнятість ринку або окремого його сегмента за територіальною ознакою. Офісні приміщення конкурують з іншими будівлями, розташованими поруч. Критерії вибору (орендна плата, додаткова інфраструктура, паркування тощо) суттєво відрізняються, а отже, реалізованим буде проект з більш прийнятними для потенційних споживачів умовами, зокрема, співвідношення між ціною і якістю девелопменту.

Від ринкового рівня орендної плати прямо залежить попит на приміщення. Спостерігається закономірність: за порівняно невисокої орендної плати приміщення використовується менш ефективно на противагу ситуації, коли орендна плата висока, а обсяг вільних площ обмежений. У той самий час прогресує тренд, коли скорочується площа на одного співробітника. Це, з одного боку, не впливає на розмір орендної плати, а з іншого, – призводить до зменшення розміру робочих і офісних зон співробітників. З цієї позиції потрібен більш суворий контроль щодо дотримання роботодавцями чинних норм.

В останні роки проблематичним стало оцінювання чистої орендованої площі, а тому інформація про ситуацію на офісному ринку приміщень і по-

точні потреби орендарів стає базою як вихідної оцінки приміщень, так і пропозиції офісних приміщень, що важливо для девелопера в частині формування адекватного вимогам часу і рівня платоспроможного попиту проекту девелопменту. Зокрема, це стосується місця розташування, площі будівлі, орендної плати за квадратний метр, умов договору оренди та інших супутніх характеристик, що використовуватися для визначення ринкової ніші, у якій буде конкурувати проект пропозиції.

Ще одним напрямом діяльності в сегменті офісної нерухомості є суборенда, коли здаються приміщення, які формально вже перебувають в оренді, а відтак, складають конкуренцію з проектами девелопменту. Це обов'язково потрібно враховувати.

Сьогодні великі офісні ринки характеризуються якістю, розміром орендної плати, розташуванням і величиною орендованих площ. У ході взаємовідносин суб'єктів ринку прослідковується протиріччя: орендарі зацікавлені у зручних для них за розмірами приміщеннях, а девелопери – залученні одного великого орендаря.

Висновки. На підставі аналізу ринку нерухомості виявлено нові тренди його розвитку. Зокрема, ринок нерухомості вирізняється динамізмом розвитку, при цьому його обсяг коливається залежно від економічної ситуації; змінюється структура ринку з акцентом на посилення попиту на ринку вторинного житла у сфері житлової нерухомості та сегменті офісної нерухомості; зниження попиту на торговельну нерухомість через зміну співвідношення між онлайн і офлайн торгівлею, при цьому зростає попит на складські приміщення. Визначальним фактором для фінансового успіху на ринку нерухомості є коливання ціни за квадратний метр. На прикладі ринку офісної нерухомості можна стверджувати про перспективність розвитку і успішність функціонування девелопменту.

Список використаної літератури

1. Девелопмент нерухомості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
2. Мехтиев Р. 5 правил для формування положительного іміджа девелопера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/openmind/20207177-5-pravil-dlya-formirovaniya-polozhitelnogo-imidzha-developera>
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Пейзер Р. Професійний девелопмент нерухомості: Інструкція ULI з ведення бізнесу / Р. Пейзер, Д. Гамільтон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 592 с.
5. Перспективи ринку нерухомості. Що очікувати у 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.su/17RI>
6. Рач В.А. Категорійний апарат проекту девелопменту нерухомості / В.А. Рач, О. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 2 (26). – С. 40–50.
7. Рашковський О.А., Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу [Електронний ресурс] / О.А. Рашковський //

Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 5. – С. 106–108. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/21.pdf

8. Скакун Е.В. Сучасні методи прийняття рішень в девелоперських моделях організації будівництва / Е.В. Скакун // **International Scientific Practical Conference of Young Scientists «BUILD-MASTER-CLASS 2016»**, 16–18 of November 2016. Київ : KNUGA, 2016. – Р. 162–163.

9. Чем отличается застройщик от девелопера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dengi.ua/realty/299788-Chem-otlichaetsja-zastrojshchik-otdevelopera>

10. Чумаченко И. Девелопмент недвижимости: сущность и перспективы правового регулирования. [Електронний ресурс] / И. Чумаченко, К. Дружинина. – Режим доступу: <https://goo.su/17Ri>

References

1. *Development nerukhomosti*. [Real estate development]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

2. Mehtiev R. *5 pravil dlya formirovaniya polozhitelnogo imidzha developera*. [5 rules for forming a positive image of the developer]. Available at: <https://mind.ua/ru/openmind/20207177-5-pravil-dlya-formirovaniya-polozhitelnogo-imidzha-developera> (in Ukrainian).

3. *Ofitsiynyi sait derzhavnoyi sluzhby ststisticy v Ukraini*. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Pejzer R., Gamil`ton D. *Profesijnyj development nerukhomosti: Instrukciya ULI z vedennya bisnesu*. [Professional Real Estate Development: ULI Business Instructions]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015. 592 p.

5. *Perspektyvy rynku nerukhomosti. Shho ochikuvaty u 2020 roci*. [Prospects for the real estate market. What to expect in 2020]. Available at: <https://goo.su/17RI>

6. Rach V.A., Sharova O. (2008) *Kategorijnyj aparat proektu developmentu nerukhomosti. Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnyctva*. [Categorical apparatus of the real estate development project. Project management and production development]. Vol. 2 (26). pp. 40-50. (in Ukrainian)

7. Rashkovsky O.A. (2016), *Development yak pryncypovo nova koncepciya organizaciyi investycijnogo procesu. Derzhavne upravlinnya. Investyciyi: praktyka ta dosvid*. [Development as a fundamentally new concept of investment process organization. Governance. Investments: practice and experience]. Vol. 5. pp. 106-108. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/21.pdf

8. Skakun E.V (2016). *Suchasni metody pryjnyattya rishen`v developers`kyh modelyah organizaciyi budivnyctva*. [Modern methods of decision making in development models of construction organization. International Scientific Practical Conference of Young Scientists «BUILD-MASTER-CLASS 2016»], Kyiv: KNUGA, pp. 162-163.

9. *Chem otlichaetsja zastrojshchik ot developera*. [What is the difference between a developer and a developer]. Available at: <http://dengi.ua/realty/299788-Chem-otlichaetsja-zastrojshchik-otdevelopera>

10. Chumachenko I, Druzhinina K. *Development nedvyzhymosty: sushhnost i perspektivy pravovogo regulyrovaniya*. [Real estate development: essence and prospects of legal regulation]. Available at: <https://goo.su/17Ri>

ON THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC DEVELOPMENT

Oksana V. Kuzmenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: kuzmenko.ksana@gmail.com

Olena R. Serhieieva Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: sergeeva.e@duan.edu.ua

Anna. V. Teslieva, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: annateslevaoo@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-7

Key words: *real estate market, development, development, development, entrepreneurship, segment, office market, algorithm.*

The article considers issues related to the development of the real estate market. The essence of development is specified on the basis of the review of various approaches and systematization of material concerning a category. Peculiarities of the real estate market functioning, including residential and office real estate, as an object of statistical research, are revealed, the state and prospects of development of different segments of the real estate market are investigated. The information and statistical support is analyzed, the choice of statistical indicators for the analysis of the residential real estate market is substantiated. The priority goals and objectives of the state housing policy are established, the mechanisms of its development and implementation are characterized. The dynamics of housing construction in Ukraine is studied and on this basis the problems that hinder the expansion of new housing construction are outlined. The state of the real estate market in 2015-2018 and the 1st quarter of 2019 is considered. Development trends and dynamism of changes in the real estate market are established. The structure of the market is studied with an emphasis on increasing demand in the secondary housing market in the residential real estate and office real estate segments, declining demand for commercial real estate due to changes in the ratio between online and offline trade, increasing demand for warehouses. Price fluctuations per square meter are highlighted as a determining factor of financial success in the real estate market. The factors influencing the mechanisms of state regulation of prices in the residential real estate market are substantiated and possible ways of their regulation are suggested.

Some types of business activities in the field of development are considered. Development is characterized as a business that covers various activities: from the purchase, reconstruction and lease of existing buildings to the purchase of unprepared land and the sale of land. The work of a developer who initiates and coordinates activities for the implementation of processes from the idea, creation, financing, organization to the actual sale of real estate or its lease is considered. The main risks of real estate creation and reconstruction are outlined.

The example of the office real estate market confirms the prospects for development and success of the development of development. An algorithm for the development of office space with successive steps, which may be common to the real estate market: economic feasibility analysis, design, financing, construction, marketing, operation and management. The principle of development in relation to successive steps to the ultimate goal (making a profit) is separated.

Одержано 5.12.2019.

УДК 658.8:330.322

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-8

Ю.Д. ЛАБЕНСЬКА,

студентка Запорізького національного університету

В.Ю. ТИМОШИК,

старший викладач Запорізького національного університету

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В ПІДВИЩЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО РЕГІОНУ

У сучасних умовах розвитку ринку питання створення іміджу регіону та підвищення інвестиційної привабливості стає дедалі більш актуальним.

У статті досліджено інвестиційну привабливість індустріального регіону на прикладі Запорізької області та розроблено маркетингову стратегію регіону з використанням інструментів маркетингу інвестицій та територій.

Основні етапи просування регіону включають аналіз ресурсів території та потреб цільових груп з використанням SWOT- та PEST-аналізу, аналізу іміджу та позиціонування, конкурентних переваг, цільової аудиторії та розроблення плану відповідно до потреб споживачів, визначення інструментів та каналів впровадження.

За результатами аналізу інвестиційної привабливості Запорізької області з'ясовано, що необхідно впроваджувати інноваційні технології та підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємств важкої промисловості шляхом створення технопарків, промислових бізнес-інкубаторів. Розвиток малого та середнього бізнесу дасть можливість створити галузі виробництва з високим рівнем доданої вартості, зменшити рівень конкуренції на ринку праці та розширити кількість робочих місць.

На нашу думку, найбільш ефективними маркетинговими інструментами в розрізі залучення інвестицій для Запорізького регіону є подальший розвиток програми лояльності для інвесторів та інформаційного забезпечення за рахунок створення інвестиційного порталу в мережі Інтернет, участі в міжнародних форумах та виставках, регулярної організації заходів з інвестиційною тематикою в регіоні, розроблення та розповсюдження аналітичної інформації.

За результатами дослідження було зроблено висновок, що такі особливості регіону, як розвиток інфраструктури, підприємницької активності, кваліфікація робочої сили відіграють значну роль у залученні інвестиційних коштів. За допомогою маркетингових засобів комунікації – брендингу міста, розвитку програм лояльності для інвесторів, інформаційного забезпечення та заходів PR у Запорізькій області можна створити позитивний імідж регіону та необхідні умови підвищення інвестиційної привабливості.

Ключові слова: *інвестиційна привабливість, регіональний маркетинг, територіальний маркетинг, інвестиційний потенціал.*

В современных условиях развития рынка вопросы создания имиджа региона и повышения инвестиционной привлекательности становятся все более актуальными.

В статье проведено исследование инвестиционной привлекательности индустриального региона на примере Запорожской области и разработана маркетинговая стратегия региона с использованием инструментов маркетинга инвестиций и территорий.

Основные этапы продвижения региона включают анализ ресурсов территории и потребностей целевых групп, SWOT- и PEST-анализ, анализ имиджа и позиционирования, конкурентных преимуществ, целевой аудитории и разработку плана в соответствии с потребностями целевой аудитории, определения инструментов и каналов внедрения.

В результате анализа инвестиционной привлекательности Запорожской области установлено, что необходимо внедрять инновационные технологии, и повышать уровень конкурентоспособности предприятий тяжелой промышленности путем создания технопарков, промышленных бизнес-инкубаторов. Развитие малого и среднего бизнеса позволит создать отрасли производства с высоким уровнем добавленной стоимости, уменьшить уровень конкуренции на рынке труда и расширить количество рабочих мест.

По нашему мнению, наиболее эффективными маркетинговыми инструментами для привлечения инвестиций в Запорожский регион являются дальнейшее развитие программы лояльности для инвесторов и информационное обеспечение за счет создания инвестиционного портала в сети Интернет, участия в международных форумах и выставках, регулярной организации мероприятий по инвестиционной тематике в регионе, разработки и распространения аналитической информации.

В результате исследования был сделан вывод, что такие особенности региона, как развитие инфраструктуры, предпринимательской активности, квалификация рабочей силы играют значительную роль в привлечении инвестиционных средств. С помощью маркетинговых средств коммуникации – брендинга города, развития программ лояльности для инвесторов, информационного обеспечения и мер PR в Запорожской области можно создать положительный имидж региона и необходимые условия повышения инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: *инвестиционная привлекательность, региональный маркетинг, территориальный маркетинг, инвестиционный потенциал.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринку конкуренція між регіонами за інвестиційні надходження підвищується. Це зумовлено тим, що інвестиції дають можливість зробити позитивні зміни в економіці регіону, поліпшити якість життя місцевого населення, розвинути інфраструктуру, оновити активи підприємств, створити нові сфери виробництва та, як результат, збільшити кількість робочих місць, підвищити рівень конкурентоспроможності регіону. Саме тому питання створення іміджу регіону та підвищення інвестиційної привабливості стає дедалі більш актуальним. Існуючий стан розвитку економічного потенціалу територій потребує використання нових підходів, серед яких найбільш ефективними є маркетингові дослідження та комунікації. Вони дозволяють оцінити всі можливі варіанти розвитку, скласти прогнози на майбутні періоди і обрати задовільну альтернативу управлінського рішення щодо інвестиційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інвестиційний маркетинг та маркетинг регіону є достатньо новими сферами дослідження. О. Петухова [1], присвятила свої роботи інвестиційній привабливості та принципам інвестування. А. Овсянникова [2], І. Соколова, І. Арженовський, В. Утвенко [7], Т. Кайнова [3] вивчали вплив регіонального маркетингу на інвестиційний розвиток. В. Бондаренко, К. Шершун писали про територіальний маркетинг в контексті стратегічного розвитку регіонів. Р. Стицюк, С. Карпова, [4] О. Артемьева проводили дослідження у сфері інвестиційного маркетингу.

Проте існує велика кількість недосліджених проблем у цій сфері економічної діяльності. Наприклад відсутні методики аналізу та оцінки інвестиційної привабливості територій, розроблення маркетингової стратегії для залучення інвестиційних надходжень в регіони.

Метою статті є дослідження інвестиційної привабливості індустріального регіону на прикладі Запорізької області та розроблення маркетингової стратегії регіону, з використанням інструментів маркетингу інвестицій та територій.

Результати дослідження. Науковці визначають інвестиційну привабливість регіону як показник, що відображає відповідність економічного стану території основним цілям інвесторів та дає можливість оцінити рівень прибутковості внаслідок вкладення грошових коштів [1, с. 208].

Інвестиційна привабливість регіону включає в себе два основні параметри – потенціал і клімат. Інвестиційний потенціал полягає в можливості певної території розвиватися та задовольнити власні економічні потреби за рахунок ефективного використання інвестиційних ресурсів, які дозволяють досягнути очікуваного результату при їх ефективному використанні. Це кількісна характеристика, що вказує на основні фактори виробництва та сфери використання капіталу певного регіону. У свою чергу, інвестиційний клімат – це умови для вкладання грошових коштів та середовище, у якому відбуваються інвестиційні процеси. Він формується внаслідок соціально-економічних, політичних та фінансових факторів, а також оцінює ризики, пов'язані з вкладеннями. Саме тому необхідно надавати інвесторам гарантії успіху їх капіталовкладень [2, с. 3–4].

Існують три основні групи факторів, які визначають рівень привабливості території. Саме сукупний вплив цих параметрів вказує на доцільність, ефективність та рівень ризику при інвестуванні в певний регіон (рис.1).

На залучення інвестицій в регіони потужний вплив мають державні та місцеві органи влади. Для того щоб зацікавити інвесторів, необхідно створити сприятливий клімат, підтримувати розроблення перспективних або інноваційних проєктів, які можуть забезпечити отримання максимального доходу при мінімальних ризиках. Однак створення ідеальних умов не є достатнім, тому дуже важливе значення має актуальна інформація про розвиток регіону та управління нею. На нашу думку, саме маркетингові інструменти комунікації дають можливість найбільш ефективно впливати на конкурентоспроможність територій, і, як результат, збільшувати інвестиційний потік. За допомогою регіонального (територіального) та інвестиційного маркетингу можна ефективно використовувати існуючі, а також сформувати нові конкурентні переваги певного регіону, впливати на цільову аудиторію і таким чином залучити економічних агентів.

Регіональний маркетинг, який використовують в інтересах розвитку регіону, спрямований на підтримку і підвищення інвестиційної, економічної, соціальної та культурної привабливості, престижу регіону і зосереджених на його території ресурсів. Таким чином, можливо створити унікальну торгову пропозицію певної території [3, с. 88]. Інвестиційним маркетингом називають комплексну діяльність, спрямовану на формування економічних інвестиційних умов, які відповідають потребам споживачів. Головною метою

такого виду маркетингу є отримання прибутку та збільшення частки ринку за рахунок успішної реалізації інвестиційних проектів та програм [4, с. 332]. Так, маркетингова стратегія, побудована на перетині цих концепцій маркетингу буде найбільш ефективною для залучення інвесторів.

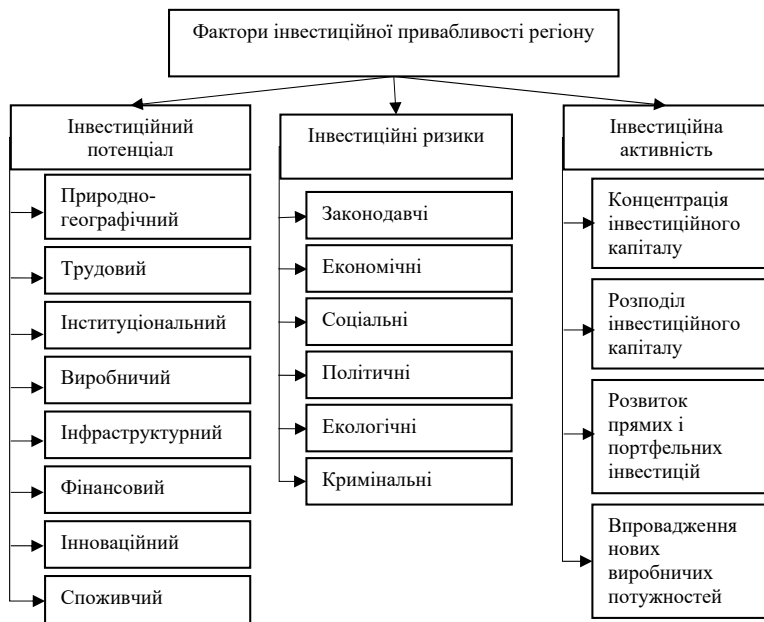


Рис. 1. Основні групи факторів інвестиційної привабливості

Джерело: складено автором на основі [1, с. 209].

Концепція маркетингового підходу до побудови стратегії підвищення привабливості регіону вказує на необхідність орієнтації на потреби споживача, тобто інвестора. Існують 4 основні етапи побудови плану просування регіону [5, с. 10–11]. По-перше, необхідно провести маркетингове дослідження, що включає аналіз ресурсів території та потреб цільових груп. Для оцінки переваг, недоліків та можливостей території найбільш доцільно використовувати SWOT- та PEST-аналіз, аналіз іміджу та позиціонування, конкурентних переваг, а також аудиторії, з якою необхідно взаємодіяти. Такий аналіз дозволяє визначити перспективи та можливості розвитку регіону, сформулювати основні цілі та напрями інвестиційної діяльності в регіоні [5, с. 11].

На наступному етапі відбувається постановка завдань та розробка плану просування відповідно до потреб споживачів. Визначивши цілі, можна обрати стратегію, яка сприяє їх максимальному досягненню та потребує оптимальної кількості витрат. У регіональному маркетингу існують чотири основні стратегічні напрями. Стратегія маркетингу іміджу спрямована на створення позитивних емоційних і раціональних уявлень про регіон, що формуються при порівнянні всіх ознак території, власного досвіду і загаль-

ної думки. Стратегія розвитку привабливості використовує особливості регіону, які утворюють конкурентні переваги, та сприяє досягненню інформації про їх розвиток до цільових груп. Маркетинг інфраструктури впливає на підвищення інтересу бізнесменів та підприємців до регіону. Концепція маркетингу населення взаємодіє з мешканцями як основною цільовою аудиторією. Така стратегія має на меті залучити працездатні ресурси, щоб зберегти економічний потенціал та запобігти старінню нації [5, с. 11].

Після вибору стратегії необхідно обрати інструменти та канали її впровадження. Реалізація маркетингу території відбувається за допомогою адаптованої концепції 4P – територіальний продукт (Product), його ціна (Price), локалізація (Place) та методи просування (Promotion). Також додаються такі складові комплексу маркетингу, як політичні сили (Political Power) та підтримка місцевої спільноти (Public Relations) [6, с.68].

Продуктом регіону вважають середовище в загальному розумінні та його окремі складові, що утворюють інвестиційний потенціал. Споживачі можуть сприймати регіон як об'єкт своїх економічних та соціальних інтересів, що включають якість менеджменту території та політики, яка впливає на ділову активність. Важливо, що один регіон позиціонується різними способами залежно від цільової групи та головної мети комунікацій.

Ціна в концепції інвестиційного маркетингу має значення явних та прихованих витрат, які інвестори можуть понести внаслідок вкладення грошових ресурсів. У цьому випадку ціною може бути цінність території. Для підвищення цінності доцільно використовувати брендинг як складову просування.

Просування має особливе значення, тому що дозволяє впливати на очікування та поведінку інвесторів. Для впливу на споживачів можливо використовувати всі інструменти традиційного маркетингу залежно від аудиторії – рекламу, особисті продажі, діджитал комунікації, організацію публічних заходів.

Місцезнаходження регіону в системі маркетингу є особливою, статичною характеристикою, яка, проте, може набувати властивості динамічної при розгляданні її як елемента матеріальних, фінансових або інформаційних потоків [6, с. 71].

Протягом процесу впровадження стратегії має існувати система контролю з вимірюваними цілями та чіткими термінами виконання. На етапі контролю важливо оцінити ефективність та результативність попередніх етапів впровадження маркетингової стратегії та при необхідності скоригувати цілі або методи їх досягнення [7, с. 79].

Запорізька область як центр кольорової і чорної металургії, машинобудування та енергетики має визначну роль в економічній структурі всієї країни. Проте для подальшого активного розвитку цього регіону в умовах зміни підходів до здійснення економічної діяльності необхідно значно підвищити його імідж та інвестиційну привабливість. Для цього доцільним буде проаналізувати поточний стан інвестиційного потенціалу області та розробити маркетингову стратегію.

Запоріжжя – один з найбільших адміністративних, індустріальних і культурних центрів півдня України, що розташований на головній водно-

транспортній магістралі – річці Дніпро. Станом на 1 лютого 2020 р. населення Запорізької області налічувало 1685894 осіб. Особи працездатного віку складають 785,2 тис. чоловік, тобто 46,5% від загальної кількості населення регіону. Інвестиційна привабливість регіону зумовлена тим, що тут наявні природні енергоресурси, науково-технічний та промисловий потенціал, а також доступ до ринків ЄС та Азії. Особливістю міста Запоріжжя є те, що в ньому зосереджено 65% продуктивних потужностей і 43% населення Запорізької області. Економіка міста ґрунтується на металургійній галузі, машинобудуванні, енергетиці, хімічній та будівельній промисловості. Саме тут виплавляється більше третини всієї сталі, виробленої в країні, більше 17,0% чавуну, виробляється майже 75,0% високовольтної апаратури та 20,0% металоконструкцій. Запоріжжя – один з регіонів, який має позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, що впливає на збільшення валютного запасу. У Запоріжжі активно впроваджуються енергозберігаючі технології та використовуються альтернативні джерела енергії. Сфера обслуговування, легка та харчова промисловість також розвиваються швидкими темпами. Найбільшу кількість фізичних осіб-підприємців зареєстровано у сфері надання послуг з оптової та роздрібною торгівлі – 22%, операцій з нерухомістю – 12% а також особистих послуг – 10,5%. Місто має річковий порт, міжнародний аеропорт і є важливим транзитним залізничним вузлом [8, с. 23–34].

На сьогоднішній день частка іноземних інвестицій у промисловість становить 65% (рис. 2). Переважно інвестиції надходять у харчову промисловість – 21%, машинобудування – 22%, добувну промисловість – 16%, торгівлю та фінансові операції – 13% [9].

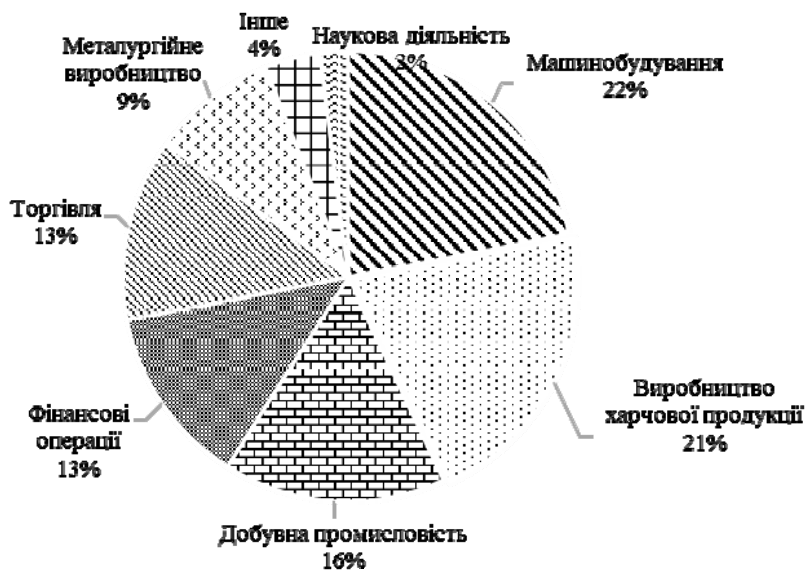


Рис. 2. Структура прямих іноземних інвестицій області у 2019 р.

Джерело: складено автором на основі [9].

В області присутні 16 великих іноземних інвесторів, серед яких – Carlsberg Group, Louis Dreyfus Company, Eurocape, Konecranes. А найбільшими країнами-інвесторами є Кіпр, Швеція, Республіка Корея.

У стратегічному плані розвитку Запорізького регіону особливо виділено сфери енергозбереження, енергоефективності, модернізації об'єктів інфраструктури як найбільш перспективні для залучення інвестицій. Глибокий аналіз можливості досягнення таких цілей можна провести за допомогою SWOT-аналізу (табл.1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз інвестиційної привабливості м. Запоріжжя

Сильні сторони	Слабкі сторони
Існують виробничі потужності для розроблення енергозберігаючого обладнання Високий рівень наукових та технологічних розробок у сфері зберігання електроенергії Існує навчальна база для кваліфікації та перекваліфікації персоналу Високий рівень середньої заробітної плати Існують транспортні зв'язки міжнародного та національного значення Наявність природно-заповідного фонду та туристичного потенціалу	Неузгодженість соціального, економічного та екологічного аспектів розвитку Високий рівень техногенного впливу на навколишнє середовище Великі виробничі площі не використовуються Зношене обладнання великих підприємств Високий рівень енергоспоживання великими підприємствами Недостатньо розвинута інфраструктура Недостатній рівень комунікацій між бізнесом, владою та громадою Високий рівень конкуренції на ринку праці
Можливості	Загрози
Високий кліматичний та технологічний потенціал впровадження сонячної енергетики Підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств Залучення громади до облаштування громадського простору Розвиток туризму як напрям поліпшення інвестиційної привабливості	Погіршення системи транспортного сполучення Погіршення інвестиційного клімату через недалеке розташування зони АТО Концентрація екологічно небезпечних підприємств Відтік населення

За результатами аналізу інвестиційного клімату Запорізького регіону можна зазначити, що підприємства важкої промисловості є основою економічної структури. Для подальшого розвитку інвестиційного потенціалу необхідно впроваджувати інноваційні технології, які пом'якшують негативний вплив на довкілля та підвищують рівень конкурентоспроможності цих підприємств. Для забезпечення сприятливих умов їх розвитку та виробництва новітнього обладнання доцільно створити технопарки, промислові бізнес-інкубатори. Крім того, владі регіону необхідно розвивати малий та середній бізнес. Це потребує впровадження сучасних управлінських рішень, створення нормативно-правових умов для реєстрації та діяльності бізнесу. Як наслідок, стане можливим створити галузі виробництва з високим рівнем доданої вартості, зменшити рівень конкуренції на ринку праці та дати молоді більш широкий вибір робочих місць [8, с. 19].

Після утворення якісного продукту – регіону з високим інвестиційним потенціалом, розвинутою інфраструктурою та високим інвестиційним потенціалом необхідно створити стійкий впізнаваний бренд міста та обрати канали комунікації з цільовою аудиторією, у нашому випадку – інвесторами.

Запорізький регіон має образ промислового міста з низьким рівнем культурного розвитку. Натомість необхідно показати, що ця територія має імідж сучасного, креативного, інтелектуального центру, центру інноваційних технологій. Цього можна досягнути за допомогою залучення молоді, креативних кіл суспільства та просвітницьких можливостей. Організація низки культурних подій, наукових конференцій, ділових заходів сприятиме закріпленню бренду як у свідомості місцевих жителів, так і економічних агентів.

На нашу думку, найбільш ефективними маркетинговими інструментами в розрізі залучення інвестицій є, по-перше, подальший розвиток програми лояльності для інвесторів. Варто зазначити, що в Запорізькому регіоні вже існують пільги та преференції для економічних партнерів.

По-друге, важливим є інформаційне забезпечення інвесторів за рахунок створення інвестиційного порталу в мережі Інтернет, участі в міжнародних форумах та виставках, регулярної організації заходів з інвестиційною тематикою в регіоні, розроблення та розповсюдження аналітичної інформації, наприклад, каталогів інвестиційних пропозицій.

Для Запорізького регіону ефективним методом маркетингової комунікації є заходи публічних зв'язків (PR) – пресури, брендамбасадори, спонсорська діяльність. Важливою також залишається співпраця із зацікавленими фізичними та юридичними особами та особисте спілкування з інвесторами.

Висновки. Особливості регіону, такі як розвиток інфраструктури, підприємницької активності, кваліфікація робочої сили за результатами аналізу відіграють значну роль у залученні інвестиційних коштів. За допомогою маркетингових засобів комунікації – брендингу міста, розвитку програм лояльності для інвесторів, інформаційного забезпечення та заходів PR у Запорізькій області можна створити позитивний імідж регіону та необхідні умови підвищення інвестиційної привабливості.

Список використаної літератури

1. Петухова О.М. Інвестування : навч. посіб. / О.М. Петухова. – К: Центр учбової літератури, 2014. – 336 с.

2. Овсянникова А.В. Роль регіонального маркетинга в підвищенні інвестиційної привабливості регіону / А.В. Овсянникова // Науковедение [Електронний ресурс]. – 2015. – Т. 7, №5. – Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/64EVN515.pdf>

3. Кайнова Т.В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку / Т.В. Кайнова // Академічний огляд. – 2014. – № 2. – С. 85–90.

4. Финансовый маркетинг: теория и практика : учеб. для магистров / Р.Ю. Стыцюк, С.В. Карпова, О.А. Артемьева и др.; под ред. С.В. Карповой. – М.: Юрайт, 2013. – 424 с.
5. Арженовский И.В. Маркетинг регионов : учеб. пос. / И.В. Арженовский. – М : Юнити-Дана, 2015 . – 136 с.
6. Бондаренко В.М. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів / В.М. Бондаренко, К.О. Шершун // Науковий вісник Ужгородського університету : Сер.: Економіка. – 2012. – Вип. 2 (36). – С. 66–73.
7. Утвенко В.В. Регіональний маркетинг навч. посіб. / В.В. Утвенко. – К. : Персонал, 2011. – 116 с.
8. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року : рішення міської ради м. Запоріжжя №57 від 20.12.2017 р. / упоряд. Р.О. Пидорич. – Запоріжжя, 2017. – 81 с.
9. Інвестиційний портал Запорізької області [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://investment.zoda.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2020).

References

1. Pietukhova O.M. (2014). *Investuvannia : navchalnyj posibnyk* [Investing: a tutorial]. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury, 336 p.
2. Ovsianynkova A.V. The role of regional marketing in enhancing the investment attractiveness of the region. Internet journal “Science”, 2015, vol. 7, no 5. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/64EVN515.pdf>
3. Kajnova T.V. *Marketynh rehionu iak faktor innovatsijnoho rozvytku* [Marketing the region as a factor of innovative development]. *Akademichnyj ohliad* [Academic Review], 2014, no 2, p.p. 85-90.
4. Stytsiuk R.Yu., Karpova S.V., Artem'eva O.A. *Fynansovyj marketynh: teoriya y praktyka: uchebnyk dlia mahystrov*. Moskow: YuRAJT, 2013.
5. Arzhenovskij, Y.V. (2015). *Marketynh rehionov : uchebnoe posobyie* [Marketing of the regions: textbook]. Moskow, YUNITY-DANA, 2015, 136 p.
6. Bondarenko V.M., Shershun K.O. *Poniattiatia instrumenty terytorialnoho marketynhu v konteksti stratehichnoho rozvytku rehioniv* [Concepts and tools of territorial marketing in the context of strategic development of regions]. *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho universytetu : Serii: Ekonomika* [Uzhgorod University Scientific Bulletin: Series: Economics.], 2012, no 2 (36), p.p. 66-73.
7. Utvenko V.V. *Rehionalnyj marketynh navchalnyj posibnyk* [Regional Marketing. Tutorial] Kyiv : Personal, 2011. 116 p.
8. The city council of Zaporizhzhia (2017), The strategy of development of Zaporozhye city until 2028 year. Available at: <https://zp.gov.ua/uk/sessions/104/resolution/26217/> (Accessed: 31 March 2020).
9. *Investytsijnyj portal Zaporizkoi oblasti*. [Investment portal of Zaporizhzhia region]. Available at: <https://investment.zoda.gov.ua/> (Accessed: 31 March 2020).

THE ROLE OF MARKETING IN INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE INDUSTRIAL REGION

Yuliia D. Labenska. Zaporizhzhya national university, Zaporizhzhya (Ukraine).

E-mail: yulabenska@gmail.com

Valeriia Yu. Tymoshyk. Zaporizhzhya national university, Zaporizhzhya (Ukraine).

E-mail: tymoshyk.lera@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-8

Key words: *investment attractiveness, regional marketing, territorial marketing, investment potential.*

In contemporary market conditions, the question how to create the region's image and to increase the investment attractiveness is becoming more relevant.

The purpose of the article was to study the investment attractiveness of the industrial region on the example of Zaporizhzhya region and to develop a marketing strategy for the region, using tools of investment marketing and marketing of territories.

The concept of marketing approach to the development of the strategy of increasing the region's attractiveness implies focusing on the investors' needs. The main stages of a regional promotion plan include analysis of the territory's resources and the needs of the target groups, using SWOT and PEST analysis, image and positioning analysis, competitive advantage, target audience; setting tasks and developing a plan to meet customer needs, identifying tools and channels for implementation.

Zaporizhzhya region, as a center of metallurgy, mechanical engineering and energy plays a significant role in the economic structure of the whole country. However, for the further active development of this region, its image and investment attractiveness have to be increased.

According to the analysis of the investment climate of Zaporizhzhya region, heavy industry enterprises are the basis of its economic structure, therefore, for the further development of investment potential, it is necessary to introduce innovative technologies that mitigate the negative impact on the environment and increase the level of competitiveness of these enterprises. To ensure favorable conditions for their development, it is advisable to create technoparks, industrial business incubators. In addition, it is important to develop small and medium-sized businesses, which will allow creating high value-added industries, reducing competition in the labor market, and expanding jobs.

In our opinion, the most effective marketing tools in terms of attracting investment are, the further development of a loyalty program for investors. Moreover, it is important to provide information for investors through the creation of an investment portal on the Internet, participation in international forums and exhibitions, regular organization of investment events in the region, the development and dissemination of analytical information, such as catalogs of investment proposals. For Zaporizhzhya region, the most effective marketing communication is public relations (PR) - press, brand ambassadors, sponsorship. Also important is cooperation with interested individuals, legal entities and personal communication with investors.

In the result of the research was made a conclusion, that the features of the region, such as infrastructure development, entrepreneurial activity, and workforce qualification by analysis, play a significant role in attracting investment funds. With the help of marketing means of communication - city branding, development of investor loyalty programs, information support and PR activities in the Zaporozhye region it is possible to create a positive image of the region and the necessary conditions to increase investment attractiveness.

Одержано 21.11.2019.

УДК 343.163

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-9

Г.Я. МИТРОФАНОВА,

*доктор економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

А.О. ГЛУХИЙ,

*аспірант
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

ДОБІР ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ: КОМПЕТЕНТНОСТІ КАНДИДАТІВ

Зі здобуттям незалежності українська правоохоронна система потребувала значних реформ, оскільки застосовувані підходи протягом багатьох років не відповідали вимогам часу та принципам справедливого демократичного суспільства. Наміри змінити систему прокурорського нагляду декларувалися, але не завершувалися активними діями. Тому в Україні тривалий час зберігалася радянська модель прокуратури, яка була недореформованою.

Аналіз змін до Закону України «Про прокуратуру» дає підстави стверджувати, що він закладає основи для радикального перезавантаження прокуратури. Цей Закон передбачає процедуру конкурсного відбору на основі кваліфікаційного іспиту, однак, зрозуміло, що необхідно визначити перелік компетентностей, які мають продемонструвати кандидати на посаду прокурора. Закон не роз'яснює ці вимоги до кандидатів. На наш погляд, питання формування персоналу в органах прокуратури України на сьогодні залишаються більш ніж актуальними.

Для ефективної реформи має проводитись відповідна робота з працівниками прокуратури, переатестація діючих прокурорів та набір нових на конкурсній основі. Такий підхід дозволить сформувати кадрові ресурси прокуратури з представників, які пройдуть чесний та всебічний конкурс.

Компетенції, які мають формуватися у працівника, перетворюються на вимоги до претендентів на певну посаду. На основі сформованих та реалізованих вимог складається профіль посади майбутнього кандидата.

Для формування конкретних запитів роботодавців до майбутніх працівників було проаналізовано результати опитувань, проведених для оцінки стану юридичної освіти щодо необхідних компетентностей.

Сучасний прокурор, крім спеціальних професійних компетентностей, повинен мати соціальні та службові обов'язки, високий рівень правової обізнаності, освіченості та культури; чесність, дотримання принципів, бути ерудованою людиною, мати творче мислення, розуміння сутності та державного значення прокурорської діяльності. Важливим компонентом його компетентностей є аналітичні здібності, здатність швидко сприймати нові професійні знання, вміння, навички. Особливі вимоги мають бути висунуті до психологічної стійкості особистості: високої працездатності, стійкості до стресу та психофізичних перевантажень, сили волі, рівноваги. Комунікативні якості особистості дозволять впевнено вести ділову бесіду, вільно володіти словесними та невербальними засобами спілкування. На основі цих досліджень можна побудувати профіль посади прокурора.

Ключові слова: *добір персоналу до органів прокуратури, компетентності прокурора, профіль посади прокурора.*

Стаття посвячена теоретическому обоснованию современной системы компетентностей работников органов прокуратуры и формированию рекомендаций по использованию карты компетентностей при отборе кадров для органов прокуратуры. В статье проанализированы новые требования к претендентам на должности прокуроров в соответствии с изменениями в Законе Украины «О прокуратуре», конкретные запросы работодателей, результаты исследований ученых относительно требований к знаниям и умениям работников юридической сферы, использование которых может способствовать повышению эффективности отбора сотрудников в органы прокуратуры в Украине. На их основе предложена карта компетентностей прокурора окружной прокуратуры, которая может быть использована для формирования профиля прокурора и применена в системе отбора персонала в соответствующей сфере. Компетентности могут быть полезными при корректировке образовательных программ подготовки специалистов юридической сферы.

Ключевые слова: *подбор персонала в органы прокуратуры, компетентности прокурора, профиль должности прокурора.*

Постановка проблеми. 3 часів отримання незалежності українська система правоохоронних органів потребувала суттєвого реформування, оскільки підходи, що використовувалися багато років, не відповідали вимогам часу та принципам справедливого демократичного суспільства. Наміри змінити систему прокурорського нагляду декларувалися, але не завершувалися активними діями. Тому в Україні тривалий час зберігалася радянська модель прокуратури, яка була недореформованою.

Прийняття у 2019 р. поправок до Закону України «Про прокуратуру» (2014 р.) поклало початок суттєвій реформі органів прокуратури, але не вирішило усіх проблем, пов'язаних з їх укомплектуванням [1]. Низькою залишається ефективність діяльності прокуратури, про що свідчать показники розкриття злочинів і притягнення винних до кримінальної відповідальності. Загальний процес реформування системи прокуратури вимагає нових підходів. До професії прокурора суспільство досі ставиться як до корпоративно закритої. Важлива роль у забезпеченні реформи прокуратури має відводитись формуванню оновленого кадрового складу.

Аналіз актуальних досліджень. Теоретичним та практичним питаннями формування персоналу в органах прокуратури України, державної кадрової політики щодо удосконалення діяльності органів прокуратури, визначенням, критеріям та вимогам до кадрів органів прокуратури при їх доборі та призначенні приділяли увагу такі українські вчені, як М. Бурбика [2], А. Горзов [3], В. Загородній [4], Т. Мироненко [5], А. Молдован [6], В. Нор [7], А. Петрова [8].

Концептуальні засади підготовки прокурорських кадрів у своїх працях розглядали І. Бенедик [9], В. Власюк [10], І. Войтюк [11], І. Козьяков [12], І. Озерський [13], Т. Погорелова [14], Г. Середа [15].

Проте, на наш погляд, питання щодо формування персоналу в органах прокуратури України на сьогодні залишаються більш ніж актуальними.

Аналіз змін до Закону України «Про прокуратуру» дає підстави говорити про те, що у ньому закладені основи кардинального перезавантаження органів прокуратури. У цьому Законі передбачена процедура конкурсного відбору на основі кваліфікаційного іспиту, проте, зрозуміл є необхідність

визначення переліку компетентностей, які повинні продемонструвати кандидати на посаду прокурора. Ця система компетентностей має бути закладена в основу завдань кваліфікаційного іспиту. Закон не дає роз'яснень щодо цих вимог до кандидатів. Тому у нашому дослідженні ми запропонуємо систему компетентностей, які, на наш погляд, будуть необхідними прокурору, що буде відповідати запитам суспільства на оновлену, чесну та дієву прокуратуру. Ми проаналізуємо, якими навичками повинен володіти прокурор для того щоб бути принциповим захисником правосуддя та виконувати соціальну роль, яка передбачає запобігання поширенню правопорушень у суспільстві.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сучасної системи компетентностей працівників органів прокуратури та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності добору кадрів для органів прокуратури.

Виклад основного матеріалу. Кадрове перезавантаження – головна мета нововведень до Закону «Про прокуратуру», який передбачає реформування органів прокуратури [1].

Для дійового реформування має бути проведена відповідна робота з персоналом в органах прокуратури, переатестація діючих прокурорів і залучення до роботи нових на конкурсній основі. Роботу з персоналом в органах прокуратури М. Бурбика визначив як «нормативно закріплену діяльність спеціально уповноважених підрозділів (служб), їх працівників та керівників (начальників) усіх рівнів щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, соціально-правового забезпечення працівників прокуратури, їх вивільнення та подальшого пенсійного забезпечення» [2].

На сьогодні на державному рівні уже заплановані основні першочергові заходи з визначення відповідності чинних прокурорів, а також претендентів на посади в органах прокуратури компетентностям, які стосуються як професійних знань та навичок, так і етичних цінностей та переконань, доброчесної та добропорядної поведінки. Ми переконані, що такий підхід дозволить сформувати кадровий потенціал органів прокуратури з представників, які пройнуть чесний та всебічний конкурс під час добору.

Зазвичай, добір персоналу правоохоронних органів складається з таких етапів:

- 1) підготовка профілю посади;
- 2) визначення методів та інструментів оцінки кандидатів;
- 3) оголошення конкурсу на вакантні посади;
- 4) атестація претендентів;
- 5) заповнення вакансій.

Усі ці етапи є надзвичайно важливими і потребують наукового підходу. Незважаючи на те, що процес добору персоналу є початковим, він вважається найбільш відповідальним етапом будь-якої кадрової роботи. Як зазначає В. Загородній, «забезпечення правильного добору, розстановки, професійної підготовки та виховання кадрів мають розглядатися як ефективний засіб успішного виконання покладених на органи прокуратури завдань щодо утвердження права, зміцнення законності, захисту прав і свобод громадян та інтересів держави» [4, с. 38].

У процесі підготовки, призначень на посаду або інших дій керівництву доводиться мати справу з персоналом, який уже був дібраний за певними

критеріями, і від успішності цього відбору залежить подальша ефективність праці фахівців, окремих підрозділів і системи прокуратури в цілому. Проте ми цілком підтримуємо думку А. Горзова, що слабким місцем у процесі добору персоналу залишаються суб'єктивізм та необґрунтованість у прийнятті рішень щодо прийому кандидатів на службу в органи прокуратури [3, С. 55].

Правильна постановка завдання при пошуку персоналу є чинником, який зумовлює підбір методів оцінки. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду має бути структурована, зведена у профіль кандидата, який становить єдину систему критеріїв і вимог (професійних і особистісних) до майбутнього співробітника. Іншими словами, профіль – це опис компетентностей, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання конкретної роботи в конкретній організації.

Профіль посади зазвичай складається з таких елементів:

- 1) назва посади;
- 2) загальна інформація: підрозділ, безпосередній керівник, керівник підрозділу, наявність підлеглих у майбутнього співробітника;
- 3) опис вакансії: функціонал, завдання;
- 4) умови вакансії: режим, відрядження, мотивація, рівень оплати праці;
- 5) вимоги до кандидата: освіта і пріоритетні вузи, досвід роботи (рекомендації з яких компаній цікаві), особисті якості, додаткові дипломи, знання іноземної мови;
- 6) особливі кваліфікаційні вимоги, які допоможуть відсіяти нерелевантних кандидатів (наприклад, рівень мови, наявність прав, знання ІС тощо);
- 7) карта компетентностей.

У табл. 1 наведено вимоги до претендентів на посади прокурорів відповідно до структури прокуратури України та ст.27 Закону «Про прокуратуру» [1].

Таблиця 1

Вимоги до претендентів на посади прокурорів

Рівень прокуратури	Громадянство	Освіта	Володіння державною мовою	Стаж роботи в галузі права
<i>Прокурор окружної прокуратури</i>	України	Вища юридична	Обов'язкове	Не менше двох років
<i>Прокурор обласної прокуратури</i>	України	Вища юридична	Обов'язкове	Не менше трьох років
<i>Прокурор Офісу Генерального прокурора</i>	України	Вища юридична	Обов'язкове	Не менше п'яти років
<i>Прокурор Спеціалізованої антикорупційної прокуратури</i>	Не регламентується	Вища юридична	Обов'язкове	Не менше п'яти років

Складено авторами за ст. 27 Закону «Про прокуратуру» [1].

Коментуючи вимоги до прокурорів, зауважимо, що відповідно до Закону «Про прокуратуру»: «вищою юридичною освітою є освіта, здобута в Україні (або на території колишнього СРСР до 1 грудня 1991 р.) за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, а також вища юридична освіта за відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, здобута в іноземних

держав та визнана в Україні в установленому законом порядку. Стажем роботи в галузі права є стаж роботи особи за спеціальністю після здобуття нею вищої юридичної освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра» [1, ст. 27].

Проте Закон не дає роз'яснень щодо компетентностей кандидатів.

Під компетентностями маються на увазі як індивідуально-особистісні характеристики (наприклад, стійкість до стресів, схильність до командної роботи, креативність та ін.), так і навички (наприклад, вміння вести переговори або здійснювати оперативно-пошукову роботу).

Прийнято виділяти такі види компетентностей [16]:

1) функціональна (професійна): характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. В умовах сучасного етапу чітко простежується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

5) соціальна: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здатностей, уміння підтримувати стосунки, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати ставлення до них, вести бесіди.

До соціальної компетентності можна віднести: знання етичних основ ділового спілкування; уміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій та розв'язувати конфлікти; комунікативні навички; уміння працювати з інформацією; уміння ставити завдання; лідерські навички і, відповідно, уміння мотивувати працівників; уміння забезпечувати зворотний зв'язок тощо.

Фахівці з кадрового менеджменту органів прокуратури, зокрема А. Петрова, наголошують на тому, що питання про необхідність мати кандидатам на посади в органах прокуратури належні професійні та моральні якості, а також здатність за станом здоров'я виконувати обов'язки, що покладаються на них, є вельми актуальним. Проте відсутність чітких параметрів, для того щоб однозначно вирішити питання про те, що слід віднести до професійних і моральних якостей для заміщення посад в органах прокуратури України, заважає проводити об'єктивний відбір співробітників [8, с. 203].

Компетентності, які мають бути сформовані у співробітника трансформуються у вимоги до претендентів на певну посаду. На підставі сформованих і усвідомлених вимог складається профіль посади майбутнього кандидата.

Зауважимо, що при складанні профілю вимоги, які включають очікування від нового співробітника відповідно до культурних цінностей і поглядів, є не менш важливими, ніж професійні компетентності. Якщо такі чинники не враховуються, то співробітник може мати високі професійні навички, але його система цінностей унеможливіє роботу у право-

вій сфері. Урахування факторів культурних цінностей, етичних норм при складанні профілю та оцінки співробітника допоможуть знизити ризик виникнення подібних ситуацій.

Правильно складений профіль – це перший і дуже важливий крок, але профіль не допоможе нам, якщо ми не підберемо до нього інструменти оцінки людей з чіткими параметрами.

Атестація прокурорів проводитиметься кадровими комісіями, які будуть оцінювати професійні компетентності майбутніх прокурорів, їх професійну етику і добропорядність.

У багатьох дослідженнях автори виявили існування певної розбіжності вимог до фахівців, яких сподіваються бачити на робочих місцях роботодавці юридичного профілю та фактичних компетентностей, які є притаманними випускникам ЗВО України. Розв'язання проблеми необхідно спрямувати у двох напрямках:

1) формулювання конкретних запитів роботодавців до майбутніх працівників;

2) коригування на основі компетентностей, які хотіли бачити роботодавці, освітніх програм підготовки фахівців юридичної сфери.

Для формулювання конкретних запитів роботодавців до майбутніх працівників проаналізуємо результати опитувань, які проводились для оцінки стану юридичної освіти щодо необхідних компетентностей.

Згідно з інформацією, яку наведено у Порівняльному дослідженні навчання прокурорів, що було підготовлене в межах проекту Ради Європи «Подальша підтримка реформи кримінальної юстиції в Україні», фінансованого урядом Данії та поданого Радою Європи у 2017 р. перший перелік якостей, якими мають володіти прокурори, полягає в тому, що прокурори повинні мати високий авторитет та позитивні людські якості, у тому числі доброчесність та безсторонність. Це, безсумнівно, робить неможливим призначення осіб, засуджених за правопорушення, за які передбачають покарання у вигляді позбавлення волі, а також виправдовує деякі перевірки інформації про кандидатів на посаду. Крім того, прокурори повинні діяти автономно та зберігати професійну конфіденційність. Прокурорам потрібно розуміти, що є необхідним для того, щоб діяти справедливо та поважати права людини під час кримінальних проваджень, а також якими є ідеали та етичні обов'язки прокурора. До того ж, прокурори повинні мати «відповідну правову кваліфікацію». Крім того, вважається за необхідне, щоб прокурори володіли деякими більш практичними та професійними навичками. Окремі вимоги можуть стосуватися громадянства та стану здоров'я, проте вимоги щодо стану здоров'я не повинні містити нечітких формулювань. Крім того, також можливі вимоги щодо володіння мовою [17, с. 8].

Аналіз вимог українських роботодавців – представників юридичної сфери – до знань та умінь, якими повинні володіти випускники закладів вищої освіти, показує, що переважна більшість (55,2%) наголошують на необхідності володіти знаннями з теорії держави і права, римського права та філософії, господарського, цивільного, митного, банківського, податкового, адміністративного права, права у сфері ІТ-технологій, процесуального права, міжнародного права та права Європейського Союзу. При відповіді

на питання про три обов'язкові практичні навички, які необхідні молодому фахівцю, більшість українських респондентів називають такі: вміння складати юридичні документи; навички ділового спілкування (32,4%); комунікативні навички роботи з клієнтами та публічних виступів (24,3%); навички тайм-менеджменту (17,6%); навички аналітичного та критичного мислення (16,2%) та вміння працювати з базами даних, реєстрами (9,5%). Представники органів державної виконавчої влади зазначили, що ключовими навичками претендента мають бути складання нормативно-правових, організаційно-розпорядчих та процесуальних документів (38,8%), навички представництва інтересів у суді (22,4%) та вміння працювати з інформацією (18,4%) [18].

Дуже важливим компонентом, як зазначають багато авторів досліджень, є етична складова діяльності прокурора. Як зазначив І.В. Бенедик, не кожен випускник через свої етичні погляди зможе зайняти ту чи іншу посаду, особливо в органах прокуратури. Усе залежить від особистості студента [9, с. 41].

У дослідженні щодо рівня культурно-професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах магістратури було опитано досвідчених працівників прокуратури, викладачів та студентів НАПУ (загалом понад 400 осіб). Респонденти розподілили складові професійної культури за рейтингом таким чином:

- 1) дотримання у різних професійних ситуаціях вимог прокурорської етики (62%);
- 2) усвідомлення того, що людина є вищою цінністю у професії прокурора (44%);
- 3) ввічливе, доброзичливе, толерантне ставлення до колег (32%);
- 4) прагнення досконало оволодіти наукою та мистецтвом професії (24%);
- 5) професійно-мовленнєва культура спілкування (18%) [14, с. 77].

Аналіз результатів опитування свідчить також про те, що найбільш важливими складовими професійної культури вважають, по-перше, наявність у прокурорських працівників добре розвинених знань, умінь та навичок у галузі професійної етики та деонтології, по-друге, усвідомлення прокурорами філософської концепції професії, згідно з якою людина розглядається як її вища цінність. Багато респондентів звернули особливу увагу на необхідність шанобливого ставлення до своїх колег, що позитивно впливатиме на результати спільної професійної діяльності [14, с. 77].

Крім того, більшість респондентів (88,3%) прямо вказують на те, що якщо моральні цінності претендента на посаду суперечать світогляду чи корпоративній культурі компанії, навіть якщо він продемонстрував високий рівень знань та вмінь, то на роботу його, швидше за все, не візьмуть. Це свідчить про вагомість моральних цінностей та корпоративної культури [18, с. 25].

На підставі всіх перелічених вище моментів та вимог Закону України «Про прокуратуру» ми можемо розпочати формування профілю посади прокурора окружної прокуратури, запропонувавши карту компетентностей (табл. 2).

Таблиця 2

**Карта компетентностей до профілю посади
прокурора окружної прокуратури**

Компетентності	Необхідні	Бажані
1. Професійні знання		
– знання цивільного, кримінального, адміністративного, трудового, господарського права, знання процесуальних предметів, конституційного права і права людини, а також загальної теорії держави та права;	+	
– знання основних статистичних даних, що відображають стан закріпленого за ним напряму прокурорської діяльності;		+
– розуміння правил ведення діловодства, основи систематизації законодавства, обліку та статистичної звітності в органах прокуратури;	+	
– розуміння порядку роботи з відомостями, що становлять державну та іншу таємницю;		+
– знання норм ділового спілкування;	+	
– розуміння порядку роботи з відомчими автоматизованими інформаційними комплексами;		+
– знання основ організації праці та управління в органах прокуратури;	+	
– знання основ роботи з реєстрами та законодавчою базою;	+	
розуміння правил пропускового, внутрішнього і протипожежного режимів у– будівлі прокуратури		+
2. Професійні навички		
– вміння діяти лише на підставі, в межах та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;	+	
– вміння ефективно використовувати передбачені законом засоби захисту прав і свобод людини і громадянина;	+	
– навички представництва інтересів у суді;	+	
– володіння методикою і тактикою здійснення прокурорського нагляду, інших видів прокурорської діяльності за закріпленим за ним напрямом діяльності;		+
– навички якісного складання нормативно-правових, організаційно-розпорядчих та процесуальних документів;	+	
– володіння навичками публічних виступів, професійного ведення полеміки в судовому процесі;	+	
– ведення діловодства, зберігання порядку роботи з відомостями, що становлять державну та іншу таємницю;	+	
– уміння відстоювати свої позиції	+	
– вільне володіння англійською правничою мовою		+
3. Інноваційні компетентності		
– володіти навичками роботи з комп'ютерною та іншою оргтехнікою, необхідним програмним забезпеченням, вміти користуватися довідковими інформаційними системами;	+	
– уміння коректно спілкуватися через e-mail у ділових цілях;	+	
– уміння здійснювати пошук та аналіз інформації;	+	
– навички тайм-менеджменту;	+	
– уміння комплексно вирішувати питання;	+	
– лідерські навички	+	

Компетентності	Необхідні	Бажані
4. Загальні компетентності		
4.1 Інтелектуальні компетентності		
– розвинутий інтелект, ерудиція;	+	
– емоційний інтелект;	+	
– критичне мислення;	+	
– творче мислення;		+
– розуміння сутності і державної значущості прокурорської діяльності;	+	
– аналітичні здібності;	+	
– уміння оперативно засвоювати нові професійні знання, вміння, навички і адаптувати їх до цілей і завдань прокурорської діяльності		+
4.2. Соціальні компетентності		
– додержання правил прокурорської етики з метою недопущення поведінки, яка дискредитує представника прокуратури та може зашкодити авторитету прокуратури;	+	
– усвідомлення того, що людина є вищою цінністю у професії прокурора;	+	
– соціальна і службова відповідальність;		+
– високий рівень правосвідомості, виховання і культури;	+	
– чесність, принциповість;	+	
– висока працездатність;	+	
– стійкість до стресу і психофізичних перевантажень	+	
сила волі, врівноваженість.	+	
4.3. Комунікативні компетентності		
– виявляти повагу до осіб під час здійснення своїх повноважень;	+	
– не розголошувати відомості, які становлять таємницю, що охороняється законом;	+	
– вміння вести ділову бесіду;	+	
– вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування;		+
– відповідальність і здатність встановлювати і підтримувати службові відносини в колективі, ввічливе, доброзичливе, толерантне ставлення до колег;		+
– тактичне і шанобливе ставлення до громадян;	+	
– методики ведення переговорів;	+	
– професійно-мовленнєва культура спілкування	+	

Розроблено авторами на основі [1, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18].

Запропонована нами карта компетентностей до профілю посади прокурора окружної прокуратури на основі як загальних так й професійних знань та вмінь, які відповідають вимогам часу та передовим світовим практикам, дозволить організувати ефективний відбір до оновленої прокуратури та забезпечити реформу цієї галузі. Крім того, визначена система компетентностей може бути використана для удосконалення освітніх програм підготовки майбутніх кадрів для органів прокуратури у ЗВО.

Висновки. Таким чином, згідно з картою компетентностей, запропонованою на основі дослідження, сучасний прокурор, крім спеціальних фахових компетентностей, повинен мати соціальну і службову відповідальність, високий рівень правосвідомості, виховання і культури; чесність, принциповість, бути ерудованою людиною, мати творче мислення, розуміння сутності і державної значущості прокурорської діяльності. Важливими компонентами його компетентностей є аналітичні здібності, вміння оперативно приймати нові професійні знання, вміння, навички і адаптувати їх до цілей і завдань прокурорської діяльності. Особливі вимоги мають висуватися до психологічної стійкості особистості: висока працездатність, стійкість до стресу і психофізичних перевантажень, сила волі, врівноваженість. Комунікативні якості особистості дозволять впевнено вести ділову бесіду, вільно володіти вербальними і невербальними засобами спілкування, встановлювати і підтримувати службові відносини в колективі.

Необхідно також зауважити, що розвиток відповідних якостей працівників прокуратури, які ми визначили у профілі посади, має стати важливою складовою їх фахової підготовки ще під час навчання у ЗВО, оскільки саме на цьому етапі відбувається формування як професійних, так і загальних компетентностей фахівця. Це може бути враховано про розробленні освітніх програм підготовки фахівців за спеціальністю 081 «Право» за спеціалізацією «Підготовка кадрів для органів прокуратури».

Список використаної літератури

1. Закон України «Про прокуратуру» № 1697-VII 14.10.2014 зі змінами № 263-IX від 31.10.2019 / Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18>
2. Бурбика М.М. Робота з персоналом в органах прокуратури України: організаційно-правові питання: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / М.М. Бурбика. – К., 2007. – 191 с.
3. Горзов А.П. Визначення критеріїв та вимог до кадрів органів прокуратури при їх доборі та розстановці / А.П. Горзов. // *Адміністративне право, Право.ua* – 2014. – № 1. – С. 55–59.
4. Загородній В. Державна кадрова політика щодо удосконалення діяльності органів прокуратури / В. Загородній // *Вісник прокуратури*. – 2011. – № 4 (118). – С. 35–41.
5. Мироненко Т.Є. Робота з персоналом в органах прокуратури України: організаційно-правові питання: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Т.Є. Мироненко. – К., 2008. – 25 с.
6. Молдован А.В. Прокуратура України: навч. посіб. / А.В. Молдован, Р.С. Кацавець. – К.: Альпта, 2016. – 270 с.
7. Нор В. Правові засоби прокурорської діяльності згідно з новим Законом України «Про прокуратуру» / В. Нор, В. Луцик // *Право України*. – 2015. – № 6. – С. 60–67.
8. Петрова А. Правові засади забезпечення адміністрування кадрової роботи в органах прокуратури України / А. Петрова. // *Публічне право*. – 2016. – № 1 (21). – С. 202–208.

9. Бенедик І. Конкурентні засади підготовки прокурорських кадрів / І. Бенедик // *Актуальні проблеми професійної підготовки суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2009 року)* / [редкол.: Г.П. Серета (відпов. ред.), М.К. Якимчук, В.М. Куц та ін.]. – К.: Генеральна прокуратура України, Національна академія прокуратури України, 2009. – С. 40–41.

10. Власюк В. Яким має бути випускник правничої школи [Електронний ресурс] / В. Власюк, І. Шемелинець // *Юридична газета від 17 серпня 2018 року* – Режим доступу: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/yakim-mae-buti-vipusknik-pravnichoyi-shkoli.html>

11. Войтюк І. Європейські стандарти професійної підготовки суддів та прокурорів / І. Войтюк // *Актуальні проблеми професійної підготовки суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2009 року)* / [редкол.: Г.П. Серета (відпов. ред.), М.К. Якимчук, В.М. Куц та ін.]. – К.: Генеральна прокуратура України, Національна академія прокуратури України, 2009. – С. 27–30.

12. Козьяков І. Перспективи спеціальної підготовки кандидата на посаду прокурора / І. Козьяков // *Право України*. – 2015. – № 6. – С. 18–23.

13. Озерський І.В. Професійно-психологічна підготовка прокурорських працівників як складова системи кадрового забезпечення органів прокуратури / І.В. Озерський // *Часопис Київського університету права*, 2010. – № 1. – С. 232–235.

14. Погорелова Т. Педагогічні умови формування професійної культури майбутніх працівників прокуратури / Т. Погорелова. // *Актуальні проблеми професійної підготовки суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2009 року)* / [редкол.: Г.П. Серета (відпов. ред.), М.К. Якимчук, В.М. Куц та ін.]. – К.: Генеральна прокуратура України, Національна академія прокуратури України, 2009. – С. 76–79.

15. Серета Г. Сучасна модель підготовки суддів та прокурорів / Г. Серета // *Актуальні проблеми професійної підготовки суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2009 року)* / [редкол.: Г.П. Серета (відпов. ред.), М.К. Якимчук, В.М. Куц та ін.]. – К.: Генеральна прокуратура України, Національна академія прокуратури України. – 2009. – С. 7–12.

16. Компетентність працівника: сутність, види [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12281128/menedzhment/kompetentnist_pratsivnika_sutnist_vidi

17. Порівняльне дослідження навчання прокурорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/comparative-study-on-initial-training-for-public-prosecutors/1680787478>

18. Звіт за результатами аналітичного дослідження «Знання та навички випускників юридичних факультетів та закладів вищої освіти через призму відповідності потребам ринку праці» / Міністерство юстиції. – К., 2018. – 38 с.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014). The Law of Ukraine “On the Prosecutor’s Office”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18>
2. Burbyka M.M. (2007). *Robota z personalom v organah prokuratury Ukrainy: organizacijno-pravovi pytannja. Dys. kand. jurydychnyh nauk* [Work with staff in the prosecutor’s office of Ukraine: organizational and legal issues. Diss. cand. of legal sciences.]. Kyiv, 191 p.
3. Gorzov A.P. (2014). *Vyznachennja kryterii v ta vymog do kadriv organiv prokuratury pry i’h dobori ta rozstanovci* [Determination of criteria and requirements for the staff of the prosecutor’s office in their selection and placement]. *Administratyvne pravo* [Administrative Law], no. 1, pp. 55-59.
4. Zagorodnij V. (2011). *Derzhavna kadrova polityka shhodo udoskonalennja dijial’nosti organiv prokuratury* [State personnel policy to improve the activities of the prosecutor’s office]. *Visnyk prokuratury* [Bulletin of the Prosecutor’s Office], no. 4 (118), pp. 35-41.
5. Myronenko T.Je. (2008). *Robota z personalom v organah prokuratury Ukrainy: organizacijno-pravovi pytannja: Avtoref. dys.kand. juryd.nauk* [Work with staff in the prosecutor’s office of Ukraine: organizational and legal issues: Abstract. Candidate of Dissertation jurisprudence]. Kyiv, 25 p.
6. Moldovan A.V. (2016). *Prokuratura Ukrainy :Navchal’nyj posibnyk*. [The Prosecutor’s Office of Ukraine: Textbook]. Kyiv, 270 p.
7. Nor V. (2015). *Pravovi zasoby prokurors’koi’ dijial’nosti zgidno z novym Zakonom Ukrainy «Pro prokuraturu»* [Legal means of prosecutorial activity according to the new Law of Ukraine «On Prosecutor’s Office»], *Pravo Ukrainy* [Law of Ukraine], no. 6, p. 60-67.
8. Petrova A. (2016). *Pravovi zasady zabezpechennja administruvannja kadrovoi’ roboty v organah prokuratury Ukrainy* [Legal principles of ensuring the administration of personnel work in the prosecutor’s office of Ukraine]. *Publichne pravo* [Public Law], no. 1 (21), p. 202-208.
9. Benedyk I. (2009). *Konkurentni zasady pidgotovky prokurors’kyh kadriv* [Competitive principles of training of prosecutors]. *Aktual’ni problemy profesijnoi’ pidgotovky suddiv, prokuroriv ta pracivnykiv pravoohoronnyh organiv: zb. materialiv mizhnarodnoi’ naukovo-praktychnoi’ konferencii’* [Actual problems of professional training of judges, prosecutors and law enforcement officers: collection. materials of the international scientific-practical conference], *General’na prokuratura Ukrainy* [Prosecutor General’s Office of Ukraine], Kyi’v, pp. 40-41.
10. Vlasjuk V., Shemelynec’ I. (2018). *Jakym maje buty vypusknik pravnychoi’ shkoly* [What should be a law school graduate]. *Jurydychna gazeta vid 17 serpnja roku* [Legal newspaper of August 17, 2018]. Available at: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/yakim-mae-buti-vipusknik-pravnychoyi-shkoli.html>
11. Voytiuk I. (2009). *Jevropejs’ki standarty profesijnoi’ pidgotovky suddiv ta prokuroriv* [European standards of professional training of judges

and prosecutors / Iryna Voytiuk]. *Aktual'ni problemy profesijnoi' pidgotovky suddiv, prokuroriv ta pracivnykiv pravoohoronnyh organiv: zb. materialiv mizhnarodnoi' naukovopraktychnoi' konferencii'* [Actual problems of professional training of judges, prosecutors and law enforcement officers: collection. materials of the international scientific-practical conference], *General'na prokuratura Ukrainy* [Prosecutor General's Office of Ukraine], Kyiv, pp. 27-30.

12. Kozyakov I. (2015). *Perspektyvy special'noi' pidgotovky kandydata na posadu prokurora* [Prospects for special training of a candidate for the position of prosecutor]. *Pravo Ukrainy* [Law of Ukraine], no. 6, pp. 18-23.

13. Ozersky I.V. (2010). *Profesijno-psyhologichna pidgotovka prokurors'kyh pracivnykiv jak skladova systemy kadrovogo zabezpechennja organiv prokuratury* [Professional and psychological training of prosecutors as a component of the system of staffing the prosecutor's office]. *Chasopys Kyi'vs'kogo universytetu prava* [Journal of Kyiv University of Law], no. 1, pp. 232-235.

14. Pogorelova T. (2009). *Pedagogichni umovy formuvannja profesijnoi' kul'tury majbutnih pracivnykiv prokuratury* [Pedagogical conditions for the formation of professional culture of future prosecutors]. *Aktual'ni problemy profesijnoi' pidgotovky suddiv, prokuroriv ta pracivnykiv pravoohoronnyh organiv: zb. materialiv mizhnarodnoi' naukovopraktychnoi' konferencii'* [Actual problems of professional training of judges, prosecutors and law enforcement officers: collection. materials of the international scientific-practical conference], *General'na prokuratura Ukrainy* [Prosecutor General's Office of Ukraine], Kyiv, pp. 76-79.

15. Sereda G. (2009). *Suchasna model' pidgotovky suddiv ta prokuroriv* [Modern model of training of judges and prosecutors]. *Aktual'ni problemy profesijnoi' pidgotovky suddiv, prokuroriv ta pracivnykiv pravoohoronnyh organiv: zb. materialiv mizhnarodnoi' naukovopraktychnoi' konferencii'* [Actual problems of professional training of judges, prosecutors and law enforcement officers: collection. materials of the international scientific-practical conference], *General'na prokuratura Ukrainy* [Prosecutor General's Office of Ukraine], Kyiv, pp. 7-12.

16. *Kompetentnist' pracivnyka: sutnist', vydy* [Employee competence: essence, types]. Available at: https://pidruchniki.com/12281128/menedzhment/kompetentnist_pratsivnika_sutnist_vidi

17. *Porivnjal'ne doslidzhennja navchannja prokuroriv* [Comparative study of prosecutors' training]. Available at: <https://rm.coe.int/comparative-study-on-initial-training-for-public-prosecutors/1680787478>

18. *Zvit za rezul'tatamy analitychnogo doslidzhennja «Znannja ta navychky vypusknikiv jurydychnyh fakul'tetiv ta zakladiv vyshhoi' osvity cherez pryzmu vidpovidnosti potrebam rynku praci»* [Report on the results of the analytical study «Knowledge and skills of graduates of law faculties and institutions of higher education through the prism of compliance with the needs of the labor market»]. Kyiv, 2018, 38 p.

SELECTION OF EMPLOYEES TO PROSECUTOR'S OFFICES: COMPETENCIES OF CANDIDATES

Hanna Ya. Mytrofanova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: gglukha@duan.edu.ua

Artem O. Hlukhyi, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: artglu29@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-9

Key words: *selection of staff to prosecutor's offices, prosecutor's competencies, prosecutor's profile.*

Since independence, the Ukrainian law enforcement system has needed significant reform, because the approaches used for many years have not met the requirements of the times and the principles of a just democratic society. Intentions to change the system of prosecutorial oversight were declared, but did not end in action. Therefore, the underreformed model of the prosecutor's office was persisted in Ukraine for a long time.

The analysis of changes to the Law of Ukraine «On the Prosecutor's Office» gives grounds to say that it lays the foundations for a radical reset of the prosecutor's office. This Law provides for a competitive selection procedure based on a qualifying examination, however, it is clear that it is necessary to determine the list of competencies that must be demonstrated by candidates for the position of prosecutor. The law does not clarify these requirements for candidates. In our opinion, the issues of staff formation in the prosecutor's office of Ukraine today remain more than relevant.

The purpose of the article is theoretically substantiate the modern system of competencies of prosecutors and proposition practical recommendations for improving the efficiency of personnel selection for prosecutors.

Appropriate work with staff in the prosecutor's office, re-certification of existing prosecutors, and recruitment of new ones on a competitive basis should be carried out for effective reform. At present, the main priority measures are planned at the state level to determine the compliance of current prosecutors, as well as candidates for positions in the prosecutor's office, competencies related to professional knowledge and skills, as well as ethical values and beliefs, virtuous and decent behavior. We are convinced that such an approach will allow to form the human resources of the prosecutor's office from representatives who will pass a fair and comprehensive competition during the selection.

The competencies that must be formed in the employee are transformed into requirements for applicants for a particular position. On the basis of the formed and realized requirements the profile of a position of the future candidate is made.

In order to formulate specific inquiries of employers to future employees, the results of surveys conducted to assess the state of legal education on the necessary competencies were analyzed.

A modern prosecutor, in addition to special professional competencies, must have social and official responsibilities, a high level of legal awareness, education and culture; honesty, adherence to principles, to be an erudite person, to have creative thinking, understanding of the essence and state significance of prosecutorial activity. An important component of his competencies are analytical abilities, the ability to quickly accept new professional knowledge, skills, abilities. Special requirements must be placed on the psychological stability of the individual: high efficiency, resistance to stress and psychophysical overload, willpower, balance. Communicative personality qualities will allow you to confidently conduct a business conversation, fluent in verbal and nonverbal means of communication. responsibility to establish and maintain official relations in the team.

Based on these studies, it is possible to build a profile of the position of the prosecutor.

Одержано 29.10.2019.

УДК 658:177

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-10

В.Є. МОМОТ,

*доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ РОЗМІРНОСТЕЙ ТА СУСПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ НА ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті викладено результати аналізу взаємозв'язку численних аспектів культурного коду різних країн і ставлення до використання системоутворюючих принципів менеджменту. Вивчено «карту» використання принципів менеджменту та здійснено спроби пояснення впливу національних особливостей на ставлення до них. До найбільш важливих принципів менеджменту віднесено: централізм, ієрархічність та єдиноначальність. Ці принципи можна вважати прямою вказівкою на те, як встановлювати управлінські зв'язки між різними підрозділами організації або навіть окремими співробітниками.

Для отримання культурного виміру різних соціумів, що визначає національні особливості, чудову базу дають т. зв. культурні розмірності нідерландського вченого Геерта Гофстеде, які й були взяті за основу дослідження.

На основі матеріалів сайту Геерта Гофстеде www.hofstede-insights.com наведено характеристики різних національних культур для України, Польщі, Великої Британії, США, Росії та Японії, а також проведено загальний аналіз практики використання принципів менеджменту у даних країнах.

Для побудови кількісних характеристик зв'язку між використанням принципів менеджменту та культурних розмірностей взято представницьку емпіричну базу, котра містить дані про те, як в Європі та США використовуються принципи ієрархічності та єдиноначальності. Кореляційний аналіз досліджуваного зв'язку висвітлив дещо суперечливі результати, на основі яких було зроблено висновок про існування непрямих взаємовпливів культурних розмірностей та ставлення до принципів менеджменту.

Пошук додаткової змінної, через яку «защеплені» культурні розмірності та ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту було проведено у двох напрямках. Як перший напрям було обрано національний контекст. За другий напрям пошуку прихованих зв'язків між культурними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту обрано аналіз системи цінностей, що превалюють у суспільстві на даний момент.

Кореляційний аналіз з виключенням національного контексту, побудований на критерії t_b Кендалла дає змогу більш ґрунтовно стверджувати, що індивідуалізм та прихильність до ієрархії пов'язані значимим негативним зв'язком, тобто у більш індивідуалістичних країнах, таких як США та Великобританія, принципом ієрархічності будуть нехтувати легко та охоче, особливо тепер, коли умови ведення бізнесу потребують гнучких структур управління з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів. Стосовно суспільних цінностей, які, до речі, є змінними у часі, лише підпорядкування та відповідальність можуть служити потужним каналом зв'язку між ставленням до принципів менеджменту та культурними розмірностями. Підвищена увага до відповідальності (Італія, скандинавські країни, США) й особлива схильність до підпорядкування (Бельгія, Франція, Великобританія), попри підвищений

індивідуалізму суспільства, призводять до досить прохолодного ставлення до принципу ієрархічності, й навпаки. Тобто прагнення до підпорядкування на рівні ціннісного коду є компенсатором можливих порушень ієрархічності (або сприймається як такий).

Ключові слова: *принципи менеджменту, культурні розмірності, національний контекст, цінності, кореляційний аналіз з виключенням змінної, World Values Survey, European Values Study.*

В статті изложены результаты анализа взаимосвязи многочисленных аспектов культурного кода различных стран и отношения к использованию системообразующих принципов менеджмента. Изучена «карта» использования принципов менеджмента и предприняты попытки объяснения влияния национальных особенностей на отношение к ним. К наиболее важным принципам менеджмента отнесены: централизм, иерархичность и единоначалие. Для учета культурных аспектов были использованы культурные размерности Хофстеде, на основе которых построены характеристики различных национальных культур для Украины, Польши, Великой Британии, США, России и Японии. Для построения количественных характеристик была взята представительная эмпирическая база, содержащая данные о том, как в Европе и США используются принципы иерархичности и единоначалия. Корреляционный анализ исследуемой связи дал несколько противоречивые результаты, на основе чего было сделано заключение о существовании косвенных взаимовлияний культурных размерностей и отношения к базовым принципам менеджмента.

Корреляционный анализ с исключением национального контекста, построенный на критерии t_b Кендалла, позволяет обосновано утверждать, что индивидуализм и приверженность к иерархии связаны значимой негативной связью, то есть в индивидуалистических странах принципом иерархичности будут пренебрегать легко и охотно. Относительно общественных ценностей выяснено, что только подчинение и ответственность могут служить мощным каналом связи между отношением к принципам менеджмента и культурными размерностями. Повышенное внимание к ответственности (Италия, скандинавские страны, США) и особая склонность к подчинению (Бельгия, Франция, Великобритания), несмотря на повышенный индивидуализм общества, приводит к довольно прохладному отношению к принципу иерархичности, и наоборот. То есть стремление к подчинению на уровне ценностного кода является компенсатором возможных нарушений иерархичности.

Ключевые слова: *принципы менеджмента, культурные размерности, национальный контекст, ценности, корреляционный анализ с исключением переменной, World Values Survey, European Values Study.*

Вступ. Незважаючи на те, що принципи менеджменту, документальне оформлення яких відоме людству з часів виникнення письменності, є відповіддю на питання – «Як найкраще організувати управління, вплив на людей?», їх використання суттєво залежить від культурного коду нації. Епідемія коронавірусу довела, що всупереч загальновізаному пріоритету глобальних цінностей, таких, наприклад, як свобода, вільне переміщення людей, знань та матеріальних цінностей, сучасний світ миттєво розколовся на локальні осередки, що навіть на глобальні виклики прагнуть відповідати по-різному. Відповідно, й реалізація принципів менеджменту суттєво залежить від національної культури. Слід зауважити, що питання впливу національних особливостей на різні аспекти менеджменту вивчаються досить ретельно, починаючи з 70-х років минулого століття, коли стартував процес

транснаціоналізації бізнесу. Але принципи менеджменту наразі не користуються увагою дослідників, мабуть, завдяки тому, що є фундаментальними основами практичної діяльності менеджерів, що не піддаються будь-яким сумнівам або ревізії.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що вивчення «карти» використання принципів менеджменту та спроби пояснення впливу національних особливостей на їх застосування на практиці можуть добре служити вирішенню завдання оптимізації менеджменту у глобальному світі після відновлення активної економічної діяльності.

Постановка завдання та методологія. Зважаючи на вищевикладене, у контексті теми дослідження необхідно сконцентруватися на вирішенні таких завдань:

- відбір базових принципів менеджменту, що визначають ефективність діяльності будь-якої організації та можуть залежати від культурних особливостей;
- вибір системи оцінювання культурних аспектів, що спричинюють вплив на використання окремих принципів менеджменту;
- аналіз «потужності» (рівня використання) окремих принципів у країнах з різними культурними вимірами.

Відповідно до головних завдань методологія дослідження має базуватися на конкретно-історичному підході та логічно-структурному аналізі у частині зіставлення та вивчення відповідності між набором культурних цінностей та окремих принципів менеджменту і статистичних методах у тій частині, де проводиться аналіз інтенсивності використання базових принципів менеджменту.

Викладення основних матеріалів дослідження. З погляду побудови організаційної структури, найбільш важливими принципами менеджменту є централізм, ієрархічність та єдиноначальність. Дійсно, ці принципи є прямою вказівкою на те, як встановлювати управлінські зв'язки між різними підрозділами організації або навіть окремими співробітниками. Теоретично знехтування цими принципами може призвести аж до колапсу менеджменту та руйнування організації. Зрозуміло, що найновіші підходи, такі як холкратія (Robertson, 2015), будівництва віртуальних організацій, командні організаційні структури, є певним переосмисленням цих принципів, але навіть за таких підходів усі базові принципи використовуються бодай в окремі фіксовані моменти часу.

Крім переліченого, до системоутворюючих принципів менеджменту можна віднести й золоте правило менеджменту (стосовно максимальної кількості підлеглих у одного менеджера), принцип балансу повноважень та відповідальності, а також скалярний принцип, що визначає необхідність будівництва єдиного та безперервного ланцюжку звітності та підлеглості зверху до низу. При нехтуванні цими принципами досить важко дочекатися відповідального та якісного виконання будь-яких завдань на фіксованому ієрархічному рівні організації й забезпечити безумовну контрольованість окремого співробітника, підрозділу або команди, але без цих принципів все ж таки можна побудувати структуру організації, тому головну увагу буде зосереджено на єдиноначальності та ієрархічності.

Звісно, існує ще чимала кількість пропозицій та висловлювань, що претендують на статус принципів менеджменту (наразі в науковій та навчальній літературі можна виділити до 200 таких тверджень) – вони виникають досить регулярно на основі переосмислення досвіду управління організаціями за умов, що постійно змінюються. Деякі принципи можна рекомендувати до використання у специфічних умовах – наприклад, принципи Демінга (Deming, 2018), які слід застосовувати при управлінні організаціями, що функціонують за умов суттєвої нестабільності зовнішнього середовища, або принципи (дао) Тойоди (Liker, 2004), які необхідно використовувати для забезпечення безумовної якості продукції або послуги. Решта, на жаль, мають тимчасовий, кон'юнктурний характер, або відповідають певному збігу умов, або навіть використовуються авторами для самореклами та самопросування. Очевидно, що спроба визначити вірогідність виникнення (формулювання) нових практичних пропозицій або підходів, які можуть претендувати на роль принципів менеджменту, є досить цікавим, але дуже важким завданням, адже єдиним інструментом дослідження тут може бути конкретно-історичний метод, тобто треба мати значні обсяги підтверджених часом свідчень про ефективність таких підходів чи пропозицій. А це, у свою чергу, призводить до суттєвого уповільнення такого дослідження.

У контексті обраної теми дослідження дуже важливим є культурний вимір різних соціумів, що визначає національні особливості. Для отримання такого виміру чудову базу дають так звані культурні розмірності нідерландського вченого Геєрта Гофстеде. Відповідно до теорії Гофстеде-Мінкова (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) існує шість культурних вимірів: 1) індивідуалізм чи колективізм; 2) мужність чи жіночість, 3) дистанція до влади, 4) толерантність до невизначеності, 5) даосизм (орієнтація на довгострокові або короткострокові цілі), 6) свобода задоволення бажань (чи індульгенція, за Мінковим).

Результати останніх опитувань, запозичені із сайту www.hofstede-insights.com (Country Comparison, 2020) наведено на рис. 1. Слід зауважити, що опитування проводяться раз на два роки, але до досліджень включаються не всі країни, тому іноді сайт містить оціночні дані щодо окремих країн – наприклад, у поточному наборі результатів оціночні дані наводяться для України.

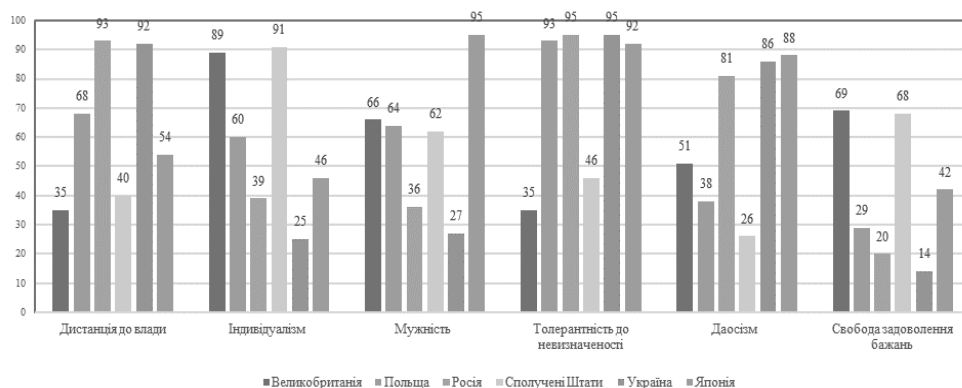


Рис. 1. Культурні розмірності, за Гофстеде, для країн з різним набором цінностей

Спробуємо спрогнозувати, як ці альтернативні якості суспільства можуть впливати на використання таких базових принципів менеджменту, як ієрархія, централізація та єдиноначальність.

Відповідно до сайту Геєрта Гофстеде www.hofstede-insights.com характеристики різних національних культур, можна прокоментувати таким чином:

– Україна, Росія та Польща є дуже ієрархічними спільнотами зі значним рівнем централізації та дистанцією до влади, де надвисоким є значення символів, що підтверджують статус. Великобританія й Сполучені Штати, навпаки, належать до групи країн з найменшою дистанцією до влади, тобто представники цих країн вважають, що нерівність повинна бути мінімізована, в той час як Японія демонструє перехідну дистанцію до влади. Цікаво, що у Великій Британії егалітарні настрої є найбільш вираженими серед представників вищого класу. Стосовно Японії, то ця країна за досить короткий проміжок часу (широкомасштабні спостереження Гофстеде розпочалися у 1990 р., але перші опитування представників окремих найбільш розвинених країн датуються ще 1967–1973 рр.) здійснила «дрейф» від надвисокої дистанції до влади до перехідної;

– Великобританія, Польща та, зрозуміло, Сполучені Штати є дуже «індивідуалізованими» країнами, в той час як Україна, Росія та Японія віддають перевагу колективістським цінностям. Цікаво, що відповідно до оцінок, що надані Гофстеде, Україна належить до групи країн з максимально колективістською свідомістю та досить неявним стилем комунікацій (разом з Росією), що є проявом націй з високим контекстом;

– Україна, Польща, Росія, Японія є країнами з майже максимальним рівнем уникання від невизначеності, Великобританія – дуже низьким, в той час як Сполучені Штати знаходяться посередині шкали. Це в основному свідчить про те, що в Україні, Польщі, Росії та Японії інновації, нові ідеї, й навіть просто відмінності від загальноприйнятого сприймаються набагато гірше, ніж у США та Великій Британії, британцям взагалі дуже комфортно в неоднозначних ситуаціях – термін «якось пропетляти» (*muddling through*) є дуже британським способом висловити це.

– Відповідно до показника «мужність» оцінка Гофстеде відносить Україну та Росію до групи країн з дуже низькою конкуренцією за особисті досягнення, а Японію – поміщає на місце лідера серед країн з високою індивідуальною конкуренцією, суттєво вищою навіть за Сполучені Штати та Великобританію, для яких значна індивідуальна конкуренція є природним наслідком індивідуалізму. Примітно, що Польщу також віднесено до групи зі значною індивідуальною конкуренцією, але це теж добре узгоджується з рівнем індивідуалізму у цій країні.

– Дуже цікаво, що Україна, Росія та Японія мають майже однаковий, надвисокий показник орієнтації на довгострокові цілі, у той час як Сполучені Штати – найменший. Велика Британія характеризується середнім значенням цього показника, що дещо суперечить звичці до невизначеності й неоднозначності. Польща має невисокий рівень цього показника, але вищий за США. Взагалі, відповідно до інтерпретації Гофстеде, потужний даосизм свідчить про недостатню прагматичність представ-

ників певної національної культури, прагнення знаходити пояснення для всього. Й навпаки, низький даосизм означає схильність до аналізу нової інформації, щоб перевірити, чи відповідає вона чітким дихотомним критеріям.

Слід очікувати, що у національних культурах з великою дистанцією до влади, прикладом яких є слов'янські культури та культури країн південно-східної Азії, принципи, що розглядаються, будуть виконуватися беззаперечно, особливо – ієрархічність. Більш того, наприклад, у Японії досить поширеним є принцип **MBWA (Management by Walking Around)**. Це компенсаційний принцип, що полягає у постійних візитах-«прогулянках» топ-менеджерів найбільших компаній на найнижчі ланки підприємств, наприклад – до виробничих підрозділів. Він покликаний забезпечити зворотний зв'язок між топ-менеджментом та рядовими співробітниками, що зазвичай є заблокований жорсткими ієрархічними бар'єрами та надлишковою централізацією. Випадок Японії є дуже цікавим, тому що він дає змогу не тільки відстежити логічний зв'язок між дистанцією від влади та ієрархічністю, але й виявити важливе явище, що можна назвати інерцією культурного коду – традиційно ця країна характеризувалася значною дистанцією до влади, й тільки на початку XXI ст. ця відстань почала зменшуватися, але ієрархічність ще залишається природною рисою менеджменту японських компаній.

Й навпаки, в країнах з короткою дистанцією до влади, наприклад, у США, ієрархія є відносною, як правило, навіть дуже великі компанії наразі мають досить «пласку» організаційну структуру, різні підрозділи набувають значної автономії. Часи картелю Форда або Кока-Коли зразка 50-х років, що мали до 20 ієрархічних рівнів управління, давно минули, а американські фахівці у галузі теоретичного менеджменту зробили висновки про те, що надлишкова ієрархія та централізація здатні тільки шкодити бізнесу. Наразі у тренді є компанії, що будуються на принципі холократії, що був згаданий вище. Відповідно до цього принципу всі співробітники мають повноваження щодо прийняття рішень і разом несуть за них повну відповідальність – сам термін *холократія* походить від давньогрецького *холон*, щось, що є одночасно цілим само по собі та частиною чогось більшого. Наприклад такий підхід реалізовано у американській компанії *Zappos*, що є частиною *Amazon*, яка наразі є найбільшою компанією світу за кількістю співробітників (697 тис.).

Особливість Великої Британії, що була відзначена Гофстеде (див. вище загальну характеристику дистанції до влади), призводить до того, що у британських компаніях відмінності між «синіми» та «білими комірцями», особливо топ-менеджментом, є проекцією соціальної структури суспільства. Це пояснює, чому більшість дослідників відносять Велику Британію до країн з яскраво вираженою ієрархією, але разом з тим для менеджменту великих компаній природною є високий ступінь автономності різних підрозділів, груп при прийнятті рішень.

Laurent на досить представницькій емпіричній базі досліджував, як в Європі та США використовуються принципи ієрархічності та єдиноначальності (табл. 1).

Таблиця 1

Організації як системи ієрархічних відносин та принципу єдиноначальності

Опитування 817 менеджерів з 10 країн	Швеція	США	Нідерланди	Велика Британія	Данія	Швейцарія	Німеччина	Бельгія	Франція	Італія
Розмір вибірки	50	50	42	190	54	63	72	45	219	32
% згодних з тим, що для більшості організацій буде краще, якщо конфлікти вдасться усунути назавжди	4	6	17	13	19	18	16	27	24	41
% згодних з тим, що для менеджера важливо мати напоготові точну відповідь на більшість запитань, які ставлять його підлеглі з приводу своєї роботи	10	18	17	27	23	38	46	44	53	66
% не згодних з тим, що для ефективних трудових відносин часто буває необхідно порушувати ієрархічний порядок	22	32	39	31	37	41	46	42	42	75
Кореляція з: – дистанцією до влади – індивідуалізмом – толерантністю до невизначеності – даосизмом	0,35 – 0,21 0,57 0,33									
% згодних з тим, що слід неодмінно уникати організаційних структур, в яких у деяких працівників може бути два безпосередніх керівники	64	54	60	74	69	76	79	84	83	81
Кореляція з: – дистанцією до влади – індивідуалізмом – толерантністю до невизначеності – даосизмом	0,55 – 0,54 0,68 0,67									
% згодних/незгодних у середньому	25	28	33	36	37	43	47	50	50	66

Джерело: (Laurent, 2017), розрахунки автора на основі даних www.hofstede-insights.com.

Відповідно до цих досліджень у США та Великій Британії чи не найменший відсоток тих, хто вважає принцип ієрархічності непохитним, навпаки, згідно з думкою респондентів, його можна порушувати, якщо мова йде про ефективність діяльності компанії. Натомість для всіх країн, що досліджувалися, більш 50% респондентів вважають порушення принципу єдиноначальності за дуже недоцільне. Так звану британську модель менеджменту побудовано на високій толерантності до невизначеності. На відміну від американської моделі, британці більш спокійно ставляться двозначності в управлінських відносинах. У рамках британського підходу

для протидії невизначеності розроблюються численні та детальні правила поведінки на всі можливі (передбачувані) випадки у діяльності компанії.

Цікаво також встановити силу кореляції між позиціями, що задекларовані практичними менеджерами та основними культурними розмірностями за Гофстеде, що також наведені у табл. 1. Примітно, що кореляція між культурними розмірностями та ієрархічністю майже відсутня, за винятком толерантності до невизначеності. Тобто «прагматичне» ставлення до ієрархічності більшою мірою характерне для країн з більшою терпимістю до невизначеності, інші розмірності не демонструють значимих зав'язків. Стосовно єдиноначальності, то тут досить потужний кореляційний зв'язок простежується з усіма культурними розмірностями, що, відповідно, свідчить про пріоритет контрольованості питань статусу. Негативна кореляція індивідуалізму з ставленням до єдиноначальності, очевидно пояснюється тим, що для індивідуалістичних країн характерна більша автономність й, відповідно, більше прагнення до забезпечення особистої незалежності, що її у певному сенсі дає отримання взаємно протилежних вказівок. Дещо неочікуваною є потужна позитивна кореляція ставлення до єдиноначальності з толерантністю до невизначеності – більш зрозуміло було б навпаки, якби порушення єдиноначальності, що об'єктивно призводить до втрати стабільності у межах організації, викликало негативне ставлення в країнах з меншою стійкістю до невизначеності, й навпаки. Але таке становище, напевно, може бути пояснено за рахунок того, що внутрішня невизначеність – це те, на що менеджери можуть впливати, тому й нетерпимо ставляться до неї незалежно від «національного коду».

Автор проводив дослідження ставлення до принципів менеджменту в Україні та Польщі у період з 2013 по 2019 рр., працюючи зі слухачами бізнес-школи та системи післядипломної освіти, де більшість слухачів були представниками середнього бізнесу. Відповідно до того, що у ході дослідження здійснювався досить довгий контакт з респондентами та достатньо детально пояснювався зміст, значення та особливості використання окремих принципів менеджменту, їм було сформульоване пряме питання – які з системоутворюючих принципів виконуються, а які – ні. Одночасно проводилося опитування щодо структур управління, які використовуються на українських та польських підприємствах. Всього респондентам було запропоновано визначитися з приводу 14 принципів менеджменту, поділених на універсальні (базові), до яких входили централізація (Ц), ієрархічність (І), неподільність влади (єдиноначальність) (Н), функціональні – скалярність (С), цілеспрямованість (Ц) й золоте правило (З) та допоміжні.

Результати досліджень, що наведені у табл. 2–4, найзручніше було подати у вигляді таблиць спряженості, які дозволяють ідентифікувати та порівняти особливості, пов'язані з впливом різноманітних факторів (властивостей, умов) на явище (процес), що вивчається. За допомогою таблиць спряженості було проаналізовано вплив розмірів підприємства, сфери діяльності, а також організаційної структури на практичне ставлення до принципів менеджменту. Дані таблиці є скороченими – у них вказується перелік досліджуваних принципів менеджменту, що відповідають певній ознаці, та кількість респондентів, які підтвердили, що окремий принцип застосовується на практиці управління. Це дозволило значно скоротити подання емпіричного матеріалу без жодної втрати його ілюстративності.

Таблиця

Використання системоутворюючих принципів менеджменту в Польщі стосовно галузі діяльності (% , N=750)

Галузь	Ц	І	Н	С	З
Машинобудування	28,6	72,2	95,2	2,5	56,6
Металургійна промисловість	52,6	51,6	51,3	45,8	50,4
Вугільна промисловість	68,6	24,2	31,8	39,7	29,1
Сфера послуг	21,3	15,5	11,7	11,9	13,9
Фармацевтика (в тому числі посередництво)	16,4	5,6	18,8	44,8	44,6
Торгівля (в тому числі оптова)	9,8	22,2	43,8	31,0	31,3
Легка промисловість	7,7	8,7	37,5	24,1	20,5
Харчова промисловість	2,9	19,7	45,6	36,1	39,7

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 3

Використання системоутворюючих принципів менеджменту у Польщі щодо розміру підприємства (% , N=750)

Підприємства	Ц	І	Н	С	З
Малі	18,6	17,7	51,7	47,5	17,7
Середні	16,4	31,8	37,5	42,1	26,7
Великі	77,8	85,6	91,4	44,8	18,7

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 4

Використання системоутворюючих принципів менеджменту у Польщі щодо структури управління (% , N=750)

Структура управління	Ц	І	Н	С	З
Лінійно-функціональна	18,6	17,7	51,7	47,5	17,7
Дивізійна	16,4	31,8	37,5	42,1	26,7
Матрична	77,8	85,6	91,4	44,8	18,7

Джерело: дослідження автора.

Необхідно зазначити, що відповідно до культурних розмірностей, а саме внаслідок майже максимальної у світі толерантності до невизначеності, у Польщі менеджери готові жертвувати принципом єдиноначальності та ієрархічності. Це, у свою чергу, дає суперечливий зв'язок з іншою розмірністю – дистанцією до влади, що в Україні є надвисокою, а у Польщі – вище за середню. Що стосується індивідуалізму, то у Польщі він є значно вищим, ніж в Україні, і, мабуть, ця розмірність не є визначальною при формуванні ставлення до принципу ієрархічності, хоча це питання, вочевидь, потребує додаткових поглиблених досліджень. Також додаткових досліджень потребує вплив мужності на ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту.

У цілому, ці результати звичайно не викликають питань, насамперед тому, що добре узгоджуються з властивостями так званих механістичних структур управління, що є типовими для великих та середніх підприємств, особливо у зазначених галузях господарювання. Разом з тим дослідження до-

зволили виявити певні аномалії, що не можуть бути пояснені у рамках класичної теорії менеджменту, яка ґрунтується на фундаментальних засадах, що були закладені Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Фордом та не були принципово змінені й сьогодні. Наприклад, дуже низький рівень використання принципу неподільності влади у сфері послуг та досить низький – у галузі фармацевтики для Польщі (див. табл. 2) при збереженні в Україні суттєвої питомої ваги цього принципу для всіх сфер господарювання, що були досліджені.

Розглянемо, як підхід до застосування відібраних базових принципів менеджменту може змінитися залежно від інших культурних розмірностей Гофстеде. Наприклад, низька толерантність до невизначеності у націй з короткою дистанцією до влади може призводити до того, що буде «позитивізуватися» ставлення до цінностей, які ближче до соціумів з великою дистанцією до влади. Й навпаки, висока толерантність до невизначеності може призвести до суттєвого скорочення дистанції до влади навіть там, де вона традиційно є дуже значною. Наведені гіпотези добре підтверджуюся емпіричними спостереженнями – наприклад, у Польщі, де у 80-х роках минулого століття відповідно до досліджень Гофстеде спостерігається майже найменша у Європі толерантність до невизначеності, попри високу дистанцію до влади, що характерна для слов'янських народів, відбулися революційні події, що поклали кінець соціалістичному табору. На жаль, досить складно з'ясувати, які перетворення тих часів відбувалися стосовно принципів менеджменту, але очевидно, що революційні зміни призвели до демонтажу не тільки ієрархічної системи державного управління, але й до перегляду звичних підходів до централізованого управління підприємствами, що, до речі, суттєво зменшилися у розмірах (можливо, за винятком суднобудування та вугільно-металургійного комплексу). Цей висновок знаходить непряме підтвердження у численних поясненнях витривалості польської економіки під час попередньої економічної кризи 2008–2009 рр. Дійсно, однією з причин стійкості у відношенні до кризи, попри панічне ставлення до невизначеності, було суттєве зниження дистанції до влади, самозайнятість, розквіт малих підприємств із суттєво горизонтальним менеджментом.

Цікаво зауважити, що дослідження Гофстеде свідчать про те, що ставлення до невизначеності більшою мірою підлягає змінам, ніж дистанція до влади або індивідуалізм/колективізм, мужність чи жіночість. Тобто парадоксальні ефекти, що пов'язані із суперечливим впливом різних культурних розмірностей, у більшості випадків є тимчасовими.

Крім того, слід зазначити, що отримані якісні результати непрямо свідчать ще й про те, що проведеному кореляційному аналізу бракує важливої змінної, через яку аспекти, що вивчалися, можуть додатково залежати один від іншого. До того ж сучасна соціальна психологія та соціологія сповнені прикладами, коли неухважність дослідників до цих питань призводила до вкрай хибних висновків та інтерпретацій результатів дослідження. На нашу думку, пошук додаткової змінної, через яку «защеплені» культурні розмірності та ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту треба вести у двох напрямках. На один з них вказує сам Гофстеде, постійно згадуючи контекст, національний контекст при поясненнях особливостей поведінки різних націй згідно з культурними розмірностями. Другий напрям пошуку прихованих зв'язків між культур-

ними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту – це аналіз системи цінностей, що превалюють у суспільстві на даний момент.

Відповідно до теорії національного контексту (McFarlin & Sweeney, 2018) виокремлюють культури з високим контекстом (неявними, довгими комунікаціями, метафоричним мисленням, орієнтацією на емоції), культури з низьким контекстом (явними, короткими комунікаціями, конкретним, прикладним мисленням, орієнтацією на практичний результат). Згідно з McFarlin & Sweeney (2018), найвищий контекст мають мусульманські країни, Китай та Японія; слов'янські країни, а також Великобританія мають середній контекст; США, Швеція, Швейцарія, Німеччина – є країнами з низьким контекстом; Франція та Італія мають контекст вище середнього. Кореляційний аналіз, побудований на критерії t_b Кендалла, що дозволяє визначити силу зв'язку між метричними та інтервальними (або порядковими) змінними, не дає значимих результатів між національним контекстом та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту. Це й очікувалося. Натомість виключення національного контексту з аналізу зв'язку між принципами та культурними розмірностями дозволяє отримати вельми показову картину (табл. 5).

Таблиця 5

Кореляційна матриця між культурними розмірностями та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту при виключенні національного контексту

Культурна розмірність	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності
Дистанція до влади	0,245	0,531
Індивідуалізм	-0,538	-0,724
Мужність	0,438	0,430
Толерантність до невизначеності	0,577	0,677
Даосизм	0,544	0,773
Індульгенція	-0,861	-0,622

Джерело: розрахунки автора за допомогою тріальної версії пакета IBM SPSS 26.0.

Найцікавішим результатом розрахунків є виникнення помітної негативної кореляції між індивідуалізмом та ставленням до ієрархії (у табл. 3 позначено жирним шрифтом). Стосовно ставлення до єдиноначальності принципових змін у кореляційній матриці не відбулося. Виявлена особливість дозволяє більш ґрунтовно стверджувати, що індивідуалізм та прихильність до ієрархії пов'язані значимим негативним зв'язком – тобто у більш індивідуалістичних країнах, таких як США та Великобританія, принципом ієрархічності будуть нехтувати легко та охоче, особливо тепер, коли умови ведення бізнесу потребують гнучких структур управління з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів. Крім того, розробку нових підходів до менеджменту, що базуються на тісній взаємодії різних ланок управління, оминаючи ієрархічні та статусні відносини, треба очікувати саме з цих країн. Й навпаки, в Україні ієрархічність буде залишатися дуже привабливим системоутворюючим фактором, доки не станеться трансформація культурних розмірностей.

Слід зауважити, що культурні розмірності, попри розбіжності у національному вимірі, відчувають вплив певних глобальних процесів, серед

яких на нашу думку найбільш важливим є процес трансформації цінностей (Inglehart, 2004). Саме цей факт й визначив вибір другого напрямку пошуку прихованих зв'язків між культурними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту. Стосовно трансформації цінностей у загальному доступі є дуже багатий матеріал, що був напрацьований командою World Values Survey (WVS) під керівництвом Р. Інґельхарта за 40 років. Результати дослідження глобальних цінностей наведено на сайті www.worldvaluessurvey.org, що містить дані шістьох хвиль досліджень (1981–1989, 1990–1994, 1995–1998, 1999–2004, 2005–2009, 2010–2014) у всіх головних форматах подання даних, включаючи SAS, SPSS та Project R (Inglehart *et al.*, 2014). Агреговані дані 6 хвиль WVS включають WVS 1981-1984, WVS 1990-1994, WVS 1995-1998, WVS 2000-2004, WVS 2005-2009 та WVS 2010-2014. На жаль, дані 7-ї хвилі, WVS 2014-2019, що проводилася у минулому році, ще не опрацьовані. Дані щодо певних європейських країн, які розглядаються у даному дослідженні (див. табл. 1), зокрема Бельгії, Великої Британії, Данії, Італії та Франції, є частиною дослідження європейських цінностей European Values Study (EVS). Вони містяться на сайті Інституту соціальних наук імені Лейбніца zcat.gesis.org (Gedeshi *et al.*, 2020). У цілому WVS/EVS містить близько тисячі різних змінних, які відповідають приблизно 300 питанням, що становлять основу опитування. З погляду завдань даного дослідження, нас будуть цікавити рівень згоди респондентів з такими твердженнями у розрізі країни:

- найбільш важливими є толерантність та повага до інших;
- найбільш важливою є слухняність (підпорядкування);
- найбільш важливим є самовираження;
- найбільш важливим є відчуття відповідальності;
- найбільш важливою є незалежність.

Аналогічно підходу, що був реалізований вище, розрахуємо часткову кореляцію між культурними розмірностями Гофстеде й ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту з виключенням впливу різних «наборів» культурних цінностей. По-перше, виключимо вплив підпорядкування та відповідальності, по-друге – толерантності, по-третє – самовираження та незалежності. Слід зауважити, що виключання всього набору наведених цінностей вочевидь призведе до суперечливих результатів (табл. 6).

Таблиця 6

Кореляційна матриця між культурними розмірностями та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту при виключенні різних груп культурних цінностей

Культурна розмірність	Виключено першу групу		Виключено другу групу		Виключено третю групу	
	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності
Дистанція до влади	0,327	0,788	0,346	0,538	0,339	0,62
Індивідуалізм	-0,519	-0,903	-0,474	-0,62	-0,413	-0,694
Мужність	0,543	0,42	0,032	0,47	0,372	0,433
Толерантність до невизначеності	0,549	0,907	0,518	0,666	0,53	0,697
Даосизм	0,394	0,715	0,382	0,674	0,47	0,658
Індиферентність	-0,885	-0,83	-0,808	-0,743	-0,93	-0,651

Джерело: розрахунки автора за допомогою тріальної версії пакета IBM SPSS 26.0.

Проведені обчислення демонструють такі зміни у зв'язку між принципами менеджменту та культурними розмірностями при виключенні різних наборів цінностей:

- виключення всіх наборів культурних цінностей веде до появи вираженого значимого зв'язку між індивідуалізмом та ставленням до ієрархічності;
- разом з тим толерантність та самовираження й незалежність впливають на цей зв'язок меншою мірою, ніж підпорядкування та відповідальність;
- культурні цінності спричиняють менший вплив на залежність ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту, ніж національний контекст.

Наведені результати дозволяють значно уточнити висновки, що були отримані при аналізі контексту, а саме з цінностей, що, до речі, є змінними у часі. Лише підпорядкування та відповідальність можуть служити потужним каналом зв'язку між ставленням до принципів менеджменту та культурними розмірностями Гофстеде. Підвищена увага до відповідальності (Італія, скандинавські країни, США) й особливо схильність до підпорядкування (Бельгія, Франція, Великобританія), попри підвищений індивідуалізм суспільства, призводять до досить прохолодного ставлення до принципу ієрархічності, й навпаки. Тобто прагнення до підпорядкування на рівні ціннісного коду є компенсатором можливих порушень ієрархічності (або сприймається як такий). Цікаво, що самовираження та незалежність не є дієвим каналом опосередкованого зв'язку між культурними розмірностями та ставленням до принципів менеджменту.

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу впливу культурних розмірностей та суспільних цінностей на використання принципів менеджменту, можна зробити такі висновки:

- 1) культурні розмірності Гофстеде можуть служити надійною основою для прогнозування ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту та оцінки вірогідної специфіки управління у різних країнах;
- 2) різні аспекти «культурного коду» країни можуть одночасно сприяти використанню одних принципів менеджменту та блокувати впровадження інших, створюючи унікальний профіль управління залежно від сфери діяльності, розміру та структури управління, що прийнята на підприємстві;
- 3) вплив культурних розмірностей на ставлення до принципів менеджменту є одночасно прямими та опосередкованими; опосередкований вплив здійснюється через національний контекст та цінності;
- 4) національний контекст є найбільш дієвим каналом опосередкованого зв'язку між культурними розмірностями та ставленням до принципів менеджменту.

Список використаної літератури

1. Country Comparison. (2020). Retrieved May 05, 2020, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland,russia,ukraine,the-usa/>
2. Deming, W. E. (2018). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: The MIT Press.
3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY: McGraw-Hill.

4. House, R. J., (2014). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publ.
5. Inglehart, R. (2004). *Human beliefs and values: A cross-cultural source-book based on the 1999-2002 values surveys*. S.l.: Siglo veintiuno editores.
6. Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2014). *World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile Version*: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute.
7. Gedeshi, Ilir, Zulehner, Paul M., Rotman, David, Titarenko, Larissa, Bilić, Jaak, Dobbelaere, Karel, Kerkhofs, Jan, et al. (2020). *European Values Study Longitudinal Data File 1981-2008 (EVS 1981-2008)*. *GESIS Datenarchiv, Köln. ZA4804 Datenfile Version 3.1.0 (2020)*, doi:10.4232/1.13486
8. Laurent, A. (2017). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Human Resource Management*, 201-222. doi:10.4324/9781315252025-15
9. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
10. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (2018). *International organizational behavior: Transcending borders and cultures*. New York, NY: Routledge.
11. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Holt.
12. Wilson, J.F. (2003). *Business cultures and business performance: A British perspective*. Nottingham: University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series.

References

1. Country Comparison. (2020). Retrieved May 05, 2020, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland,russia,ukraine,the-usa/>
2. Deming, W. E. (2018). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: The MIT Press.
3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY: McGraw-Hill.
4. House, R. J., (2014). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publ.
5. Inglehart, R. (2004). *Human beliefs and values: A cross-cultural source-book based on the 1999-2002 values surveys*. S.l.: Siglo veintiuno editores.
6. Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2014). *World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile Version*: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute.
7. Gedeshi, Ilir, Zulehner, Paul M., Rotman, David, Titarenko, Larissa, Bilić, Jaak, Dobbelaere, Karel, Kerkhofs, Jan, et al. (2020). *European Values Study Longitudinal Data File 1981-2008 (EVS 1981-2008)*. *GESIS Datenarchiv, Köln. ZA4804 Datenfile Version 3.1.0 (2020)*, doi:10.4232/1.13486

8. Laurent, A. (2017). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Human Resource Management*, 201-222. doi:10.4324/9781315252025-15
9. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
10. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (2018). *International organizational behavior: Transcending borders and cultures*. New York, NY: Routledge.
11. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Holt.
12. Wilson, J.F. (2003). *Business cultures and business performance: A British perspective*. Nottingham: University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series.

THE INFLUENCE OF SOCIAL VALUES AND CULTURAL DIMENSIONS ON THE MANAGEMENT PRINCIPLES' UTILIZATION

Volodymyr E. Momot, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: vmomot@duan.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-10

Key words: *management principles, cultural dimensions, national context, values, variable exclusion correlation analysis, World Values Survey, European Values Study.*

The article presents the results of the analysis of the relationship of numerous aspects of the cultural code of different countries in relation to the use of system-forming principles of management. The “map” of the use of management principles is studied and attempts are made to explain the influence of national peculiarities on the attitude to them. The most important principles of management include: centralism, hierarchy and unity. These principles can be considered as a direct instruction on how to establish management relationships between different departments of the organization or even individual employees.

To obtain a cultural dimension of different societies, which determines the national characteristics of an excellent basis give the so-called. cultural dimensions of the Dutch scientist Geert Hofstede, which were taken as the basis of the study.

Based on the materials of Geert Hofstede's website www.hofstede-insights.com, the characteristics of different national cultures for Ukraine, Poland, Great Britain, the USA, Russia and Japan are provided, as well as a general analysis of the practice of using the principle of management in these countries.

To quantify the relationship between the use of management principles and cultural dimensions, a representative empirical framework is used, which contains data on how the principles of hierarchy and single-headedness are used in Europe and the United States. Correlation analysis of the studied relationship highlighted some contradictory results, which led to the conclusion that there are indirect interactions of cultural dimensions and attitudes to the principles of management.

The search for an additional variable through which the cultural dimensions and attitudes to the system-forming principles of management are “grafted” was conducted in two directions. The national context was chosen as the first direction. The second direction of the search for hidden connections between cultural dimensions and the attitude to the principles of management is the analysis of the system of values that prevail in society at the moment.

Correlation analysis excluding the national context, based on Kendall's b criterion, allows us to state more thoroughly that individualism and commitment to hierarchy are associated

with a significant negative relationship, ie in more individualistic countries such as the United States and the United Kingdom the principle of hierarchy easy and willing, especially now that business conditions require flexible management structures with a minimum number of hierarchical levels. With regard to societal values, which are by the way time-varying, only subordination and responsibility can serve as a powerful link between attitudes towards management principles and cultural dimensions. Increased attention to responsibility (Italy, the Scandinavian countries, the United States) and a special tendency to subordination (Belgium, France, Great Britain), despite the increased individualism of society, leads to a fairly cool attitude to the principle of hierarchy, and vice versa. That is, the desire for subordination at the level of the value code is a compensator for possible violations of hierarchy (or perceived as such).

Одержано 15.11.2019.

УДК 658.7.001.76

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-11

В.А. ПАВЛОВА,
доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

В.М. ОРЛОВА,
кандидат технічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

А.А. СИМАНОВ,
магістр Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ІННОВАЦІЙНІСТЬ В ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються особливості, проблеми та перспективи розвитку транспортної і складської логістики. Виділено шляхи розвитку логістики, що полягають у застосуванні сучасних технологій організації торговельно-технологічних процесів, наслідком чого є скорочення часу на обслуговування покупців, стабілізація відносин з постачальниками, скорочення витрат підприємства та зниження логістичних витрат на всіх етапах товаропросування. Проаналізовано обсяг транспортних послуг в Україні з виділенням провідної ролі автомобільного транспорту.

Розглянуто основні параметри рівня якості послуг сучасної логістики. Виділено показники, найбільш прийнятні для розрахунку ефективності логістичних операцій. Досліджено підприємства-конкуренти за індикаторами своєчасності приймання товарів та повноти їх відвантаження.

Наведено результати здійсненого польовим методом опитування працівників досліджуваних торговельних підприємств щодо значення логістики для зниження витрат; рівня розвитку логістики; розподілу за значущістю її функціональних сфер та інноваційності логістики. Дослідження підтвердили, що на підприємствах великих корпорацій майже дев'яносто відсотків працівників оцінюють роль логістики як суттєву. Більше половини респондентів відзначають високий рівень розвитку логістики. Щодо значущості в практичній діяльності різних функціональних підсистем наголошується на тому, що якість обслуговування забезпечує практично половину успіху, а транспортування і складування – майже сорока відсотків.

Досліджено організацію транспортної і складської логістики на торговельних підприємствах, зокрема у ТОВ «Комфі Трейд». Розглянуто специфіку транспортно-експедиційних послуг та системи складських логістичних операцій і перелік завдань досліджуваних підсистем логістики.

Визначено основне завдання транспортної логістики – раціональна організація процесу транспортування вантажу. Розглянуто основні способи поставки товарів, а також три осно-

вних процеси складського господарства: приймання, зберігання та відвантаження товарів. Досліджено причини, які негативно впливають на складський процес та результати в цілому.

Узагальнено висновки щодо стану розвитку логістичних процесів на досліджуваному підприємстві. Запропоновано шляхи запровадження інноваційності в процеси логістики, зокрема, за рахунок вдосконалення внутрішнього програмного забезпечення, впровадження додаткового функціоналу й обладнання.

Ключові слова: логістика, процеси, транспортна логістика, складська логістика, функціональні підсистеми, інноваційність, торговельні підприємства, конкуренти.

В статье рассматриваются особенности, проблемы и перспективы развития транспортной и складской логистики. Проанализирован объем транспортных услуг в Украине с выделением ведущей роли автомобильного транспорта.

Рассмотрены основные параметры уровня качества услуг современной логистики. Исследованы предприятия-конкуренты по индикаторам своевременности приемки товаров и полноты их отгрузки.

Приведены результаты опроса работников исследуемых торговых предприятий о значении развития логистики для снижения затрат; уровня развития логистики и распределения по значимости ее функциональных областей.

Исследовано организацию транспортной и складской логистики на торговых предприятиях, в частности, в ООО «Комфи Трейд». Выделено специфику транспортно-экспедиционных услуг, системы складских логистических операций и перечень задач исследуемых подсистем логистики.

Сделаны выводы о состоянии развития логистических процессов на исследуемом предприятии. Предложены пути внедрения инноваций в процессы логистики.

Ключевые слова: логистика, процессы, транспортная логистика, складская логистика, функциональные подсистемы, инновационность, торговые предприятия, конкуренты.

Постановка проблеми. Для забезпечення ефективності функціонування торговельного підприємства серед різних умов виділяється достатній рівень впровадження на ньому транспортної та складської логістики, оскільки основні результати діяльності залежать від кількості та якості доставлених товарів. Відтак, в мінливих ринкових умовах логістика потребує вдосконалення для забезпечення гнучкості, що дозволить підприємству швидше реагувати на вплив зовнішніх умов й трансформувати внутрішній потенціал для підвищення ефективності діяльності та віддачі ресурсів для збільшення обсягів товарообороту. Встановлення пріоритетів у розвитку логістичних підсистем уможливило перехід на більш високий рівень надання послуг й покращання сервісу. Стосовно торговельних підприємств, де, як і для підприємств будь-якої сфери діяльності, основною метою є отримання прибутку, логістичні процеси пов'язані із здатністю здійснювати доставку товару або послуги у встановлене місце, у визначений час, в необхідній кількості та прийнятної якості за мінімального рівня витрат.

Саме таке завдання виконує транспортна і складська логістика торговельного підприємства. Транспортна логістика, яка, власне, контролює матеріальні потоки, забезпечує їх надходження до одержувача за зазначеним графіком з мінімальними витратами для всіх ланцюгів товарообігу. Отже, виконання завдань цією підсистемою логістики пов'язане з оптимізацією властивих їй процесів. З іншого боку, для продажів товарів необхідні як місце їх зберігання, так і налагоджена система постачань. Тож складська логістика управляє товарними запасами підприємства та їх розподілом.

Іншими словами, для здійснення торговельної діяльності потрібно розвивати як транспортну, так і складську логістику, які між собою тісно взаємопов'язані. Отже, для торговельного підприємства зазначені логістичні підсистеми є невід'ємною частиною торговельно-технологічного процесу, які суттєво впливають на фінансові результати діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність вдосконалення транспортної та складської логістики різними способами розглядалась в працях вчених, таких як: І. Воловельська [1], Л. Гончар [2], М. Гиря [10], М. Денисенко [3], М. Джуга [4], С. Зінчук [6], В. Івашкевич [12], І. Макалюк [6], В. Маруніч [3], В. Перебийніс [10], В. Струнін [11], М. Устенко [12], Л. Шморгун [3] та ін.

Проте, незважаючи на вагомий напруження, потребують розробки заходів й рекомендації щодо покращання стану сучасної транспортної й складської логістики для забезпечення більш високого рівня надання торговельних послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій в окремі логістичні процеси.

Метою статті є обґрунтування шляхів впровадження інновацій в логістичні процеси підсистем транспортної й складської логістики на великих торговельних підприємствах.

Результати дослідження. Як відомо, система логістика на торговельному підприємстві забезпечує планування й координацію усіх функціональних підсистем системи: закупівля і управління товарними запасами; транспортування; складування [3; 6]. Слід погодитися з тим, що логістика є комплексом складних за кількістю ланок і ланцюгів процесів, які постійно взаємодіють та змінюються під впливом зовнішніх факторів [2].

Кожна логістична підсистема має практично однакове значення для провадження торговельно-технологічного процесу, однак ми зупинимось на двох ланках – транспортній і складській логістиці, базуючись на вагомості оборотних активів у діяльності підприємства, тобто суттєве значення має доставка і зберігання товарів для забезпечення його функціонування.

У транспортному сполученні України провідна роль належить транспортним послугам, що надаються автомобільним транспортом (рис. 1).

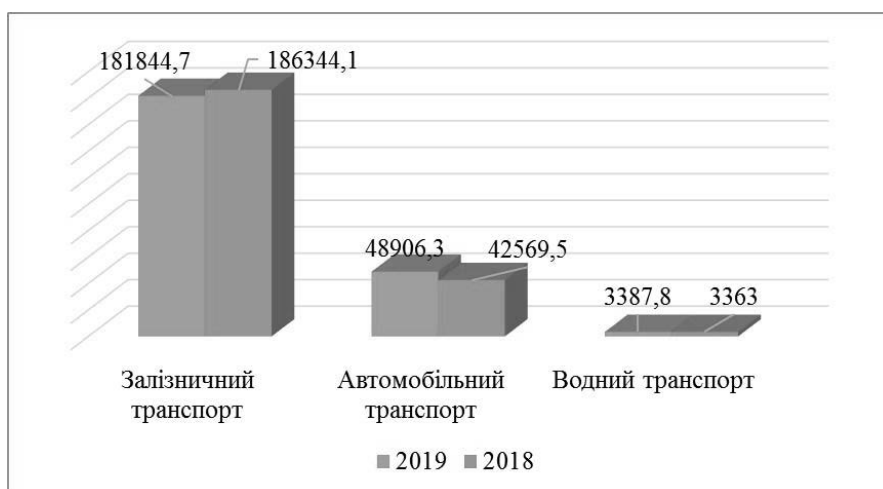


Рис. 1. Обсяг вантажообігу за видами транспорту в Україні, млн т·км [8]

Порівнюючи обсяги вантажоперевезень залізничним, автомобільним та водним транспортом, можна стверджувати, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс вантажообіг автомобільного транспорту (на 14,9%), що свідчить про його динамізм. Разом з тим обсяг вантажообігу залізничного транспорту зменшився на 2,4%, що підтверджує переорієнтацію ринку перевезень на автомобільний транспорт. За такими результатами можна дійти висновку, що транспортна логістика торговельних підприємств та її розвиток будуть базуватися на перевезенні товарів автомобільним транспортом.

З іншого боку, споживачі товарів і послуг висувають високі вимоги до швидкості їх доставки та збереження якості, тож транспортно-складська діяльність потребує ефективної організації [12] й залучення для цього інноваційних технологій.

Вчені й практики доволі часто розглядають питання інноваційності логістики й визначення рівня якості надання послуг. Можна виділити різні параметри для підтвердження ефективності логістичних процесів, зокрема такі: витрачений час на обробку отриманого замовлення; гарантія своєчасної доставки товарів; наявність необхідних товарів на складі у необхідній кількості; своєчасне відвантаження товару за запитом споживача; достатній рівень відповідності наданих послуг споживчим вимогам; здатність виконувати дострокові замовлення; оптимальні ціни на логістичні послуги; рівень доступності виконання замовлення; високий рівень технології, вантажної обробки, якості упакування товарів тощо [1; 5]. Є локальні індикатори оцінки ефективності логістичних операцій, серед яких: своєчасність приймання товару від постачальників; повнота відвантаження товарів; своєчасність виїзду автомобіля зі складу; своєчасність подачі автомобіля під завантаження; своєчасність його прибуття до магазинів тощо [11].

Згідно з результатами дослідження до показників оцінки ефективності логістики, за якими досліджувалися підприємства-конкуренти, віднесено своєчасність приймання товарів та повноту їх відвантаження. Такий вибір пояснюється можливістю їх розрахунку за допомогою кабінетних методів пошуку інформації [7]. Порівнювалися характеристики ТОВ «Комфі Трейд» (базове підприємство) і двох його конкурентів.

Планові показники повноти відвантаження товарів та своєчасності їх приймання – 99,8 та 98,0% відповідно, як на базовому підприємстві.

Дані для розрахунків за кожним досліджуваним підприємством взято із статистичної інформації за III квартал 2019 р. з помісячним розподілом (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика логістики на підприємствах-конкурентах, %

Підприємства-конкуренти	Рівень	Показник							
		Повнота відвантаження товарів				Своєчасність приймання товарів			
		Липень	Серпень	Вересень	III кв.	Липень	Серпень	Вересень	III кв.
ТОВ «Комфі Трейд»	Пл	99,8	99,8	99,8	99,8	98,0	98,0	98,0	98,0
	Ф	99,98	99,98	99,98	99,98	100	100	100	100
Конкурент 1	Пл	99,8	99,8	99,8	99,8	98,0	98,0	98,0	98,0
	Ф	98,9	99,0	97,89	98,6	99,0	99,5	99,5	99,3
Конкурент 2	Пл	99,8	99,8	99,8	99,8	98,0	98,0	98,0	98,0
	Ф	98,0	98,5	97,8	98,1	99,0	98,5	99,0	98,8

За показником повноти відвантаження товарів ТОВ «Комфі Трейд» є лідером серед конкурентів. Два інші конкуренти мають відсоток повноти нижче, ніж передбачено плановими величинами щодо досліджуваного підприємства (рис. 2).

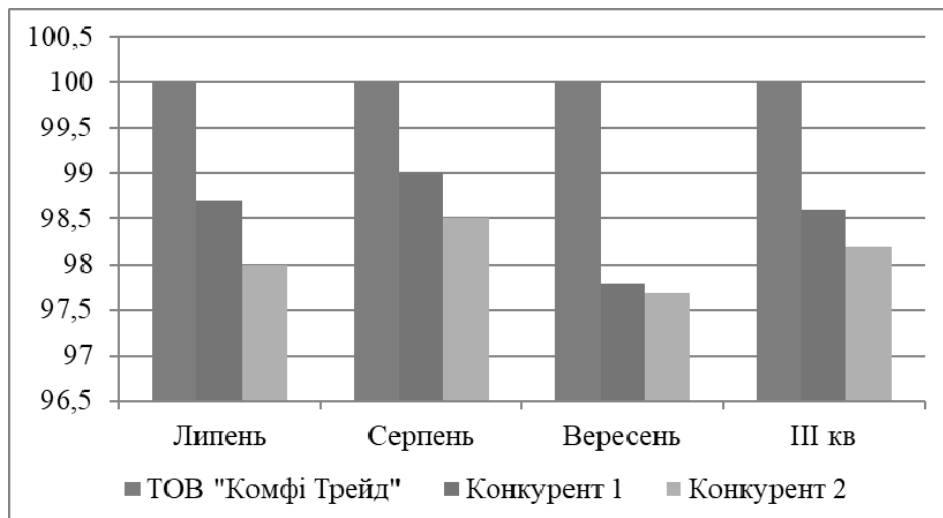


Рис. 2. Динаміка повноти відвантаження товарів на підприємствах-конкурентах, %

Що стосується своєчасності приймання товарів, то ТОВ «Комфі Трейд» теж займає лідируюче становище. Конкуренти за цим показником мають відсоток своєчасності нижчий, ніж передбачено плановими величинами на досліджуваному підприємстві (рис. 3).

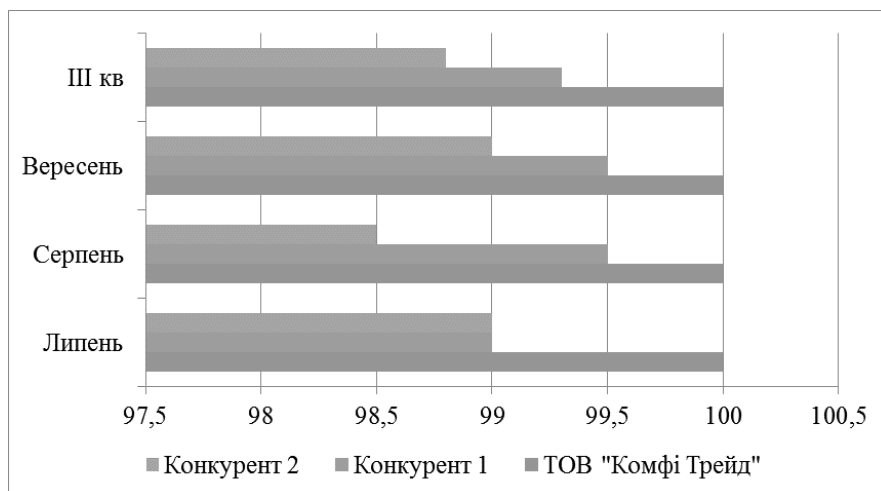


Рис. 3. Показники своєчасності відвантаження товарів на підприємствах-конкурентах

Для встановлення рівня ефективності й інноваційності логістики та ступеня її розвитку на торговельних підприємствах було опитано по дев'ять працівників досліджуваного підприємства і конкурентів. За запитаннями, визначеними анкетною, можна зробити висновок: про значення розвитку логістики для зниження витрат; рівень розвиненості логістики на підприємстві; значущість розподілу функціональних областей логістики; рівень інноваційності технологій логістичних процесів.

Опитування проводилося польовим методом. За результатами було визначено роль логістики у зменшенні витрат підприємств, елементами і етапами впровадження її на підприємствах, а також ступінь впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси та вагомість кожної функціональної підсистеми.

Як показали результати проведеного дослідження, на підприємствах великих корпорацій роль логістики у практичній діяльності 89% працівників ТОВ «Комфі Трейд» оцінюють як суттєву. У конкурентів цей відсоток становить більше 78%. За оцінками працівників великих підприємств рівень розвитку було оцінено так: у ТОВ «Комфі Трейд» достатньо високий рівень розвитку логістики – більше 55%; хороший рівень розвитку – більше третини опитаних; задовільний рівень – 11% респондентів. У Конкурента 1 оцінка була такою: достатньо високий рівень розвитку логістики – більше 44%; хороший рівень розвитку – більше 22% опитаних; задовільний рівень – більше третини респондентів. У Конкурента 2 оцінка була такою: достатньо високий рівень розвитку логістики – більше третини опитаних; хороший рівень розвитку – більше 44% опитаних; задовільний рівень – більше 22% респондентів. Щодо початкового етапу розвитку логістики в діяльності підприємства відповідей не зазначено.

За значущістю в практичній діяльності різних функціональних підсистем логістики поділяються таким чином: якість обслуговування; закупівля і управління товарними запасами; транспортування; складування [10]. Зокрема у ТОВ «Комфі Трейд»: якість обслуговування – 40%, закупівля і управління товарними запасами – 25, транспортування – 20, складування – 15%. У Конкурента 1: якість обслуговування – 50%, закупівля і управління товарними запасами – 20, транспортування – 20, складування – 10%. У Конкурента 2: якість обслуговування – 35%, закупівля і управління товарними запасами – 30, транспортування – 25, складування – 10%.

Щодо рівня впровадження інноваційних технологій вагомість розподілилася практично однаково на підприємствах-конкурентах, але слід констатувати, що ця оцінка є на рівні середньої, що стає підґрунтям для трансформації логістики відповідно до сучасних вимог.

Проведений аналіз розвитку логістики на підприємствах-конкурентах став підставою для визначення стратегії підвищення її ефективності та рівня інноваційності логістичних процесів [9], а також дозволяє керівництву торговельних підприємств ухвалювати рішення щодо можливості досягати рівня підприємств, подібних за масштабами діяльності, а також стосовно зміни чи коригування вже обраної стратегії та розробки комплексу заходів, прийомів, що формують ринкову поведінку підприємств з метою досягнення й утримання провідної позиції на ринку шляхом обмеження або послаблення конкурентної боротьби.

За відкритими даними [7], ТОВ «Комфі Трейд» є мережею побутової техніки та електроніки. Компанія має більше 90 магазинів у 50 різних містах, вдосконалює організаційну структуру, здійснює моніторинг стану, у тому числі логістичних процесів. У стратегії підприємства логістику виділено як один з найвагоміших факторів успіху.

Система логістики включає також транспортну та складську підсистеми. Серед основних способів взаємовідносин з клієнтами є доставка товарів безпосередньо до магазину або до відділення «Нової Пошти» з подальшим самовивезенням. Для забезпечення надходження та відвантаження товарів розроблено графік роботи складу та схему взаємодії транспортного відділу, департаментів приймання та відвантаження товару.

Для забезпечення раціональної організації процесів транспортування вантажів вирішується комплекс таких завдань: створення транспортних систем, в тому числі транспортних коридорів і транспортних ланцюгів; забезпечення інноваційності логістичних процесів; удосконалення транспортної та складської підсистем; організація та планування транспортного процесу спільно із складським; встановлення оптимального маршруту транспортування вантажів; вибір типу, виду автомобільного транспорту з урахуванням особливостей вантажу та пункту призначення.

Оскільки ТОВ «Комфі Трейд» постійно розширюється, то організація ефективної складної логістики стає завданням, що вирішує питання швидкості доставки товарів за прийнятною якістю, незалежно від відстані знаходження клієнтів. Отже, ефективна система логістики компанії є важливим інструментом для створення її цінності в очах клієнтів.

У структурі підприємства є департамент логістики, що контролює операції, починаючи із закупівлі товарів та закінчуючи реалізацією кінцевому споживачу в офлайн чи онлайн форматі.

Складська логістика виступає засобом керування запасами на різних етапах логістики і управління матеріальним потоком в цілому, а також безпосередньо пов'язана з транспортною логістикою. У загальних рисах процедура відбувається так: оператор підтверджує заказ, даються завдання на збірку, переміщення, упаковку товару та завантаження його до автомобіля. У той же час особи, які є відповідальними за безпосередньо доставку товару, замовляють транспортні засоби. При цьому обумовлюється ціна на послуги, кількість товару, його вага, кількість одиниць, палет, упакування, об'єм транспортного засобу, інформація про номер автомобіля, причепа, вимоги до їх якості, дані про водія, його документи [4].

На рівень транспортної та складської логістики впливають безліч факторів, частина з яких зменшує ефект логістичних процесів та результат в цілому. Можна виділити найбільш поширені: запізнення автомобіля для завантаження; затримання його з вини складу; проблеми, що виникають під час транспортування (поломка авто, погодні умови, ремонтні роботи на дорогах тощо).

Для підвищення ефективності логістичних процесів можна залучити засоби, які не потребують грошових вкладень, але можуть бути впровадженими за рахунок покращання функціональності окремих ланок логістики.

Інноваційність логістичних технологій частково не втілюється в практику через причини, які, на перший погляд, є несуттєвими, але виявляється, що технології проходження товаропотоку впливають на кінцевий результат та певним чином знижують реноме підприємства.

Мова йде, наприклад, про проходження транспортних засобів через пункт охорони, де діє роздрукований на папері перелік автомобілів, і це спричиняє втрати часу на такі процедури, особливо у разі виявлення технічної помилки. Для усунення бар'єра є нагальність впровадження сучасного автоматизованого способу – електронного передавання даних для охорони.

Одним з найпростіших інструментів є застосування Google таблиць, які будуть оновлюватися в режимі онлайн транспортним диспетчером з урахуванням змін та доступом до них для працівників складу.

Ще одним є стримуючим фактором є людський потенціал. Певна частина водіїв через несумлінність вчасно не прибувають в точку призначення, пояснюючи це відсутністю необхідних контактів з місцем розвантаження.

Вирішенням проблеми може стати додавання функціоналу у внутрішній програмі DAX щодо відправки повідомлення на номер телефону водія, зазначений в маршруті із зворотними даними осіб в точках приймання товару, а також чітко сформований за часовим принципом маршрутний лист. Більш бюрократичний підхід в умовах ментальності – надавати разом із супровідними документами роздруковану інформацію для підпису про ознайомлення.

Інша проблема пов'язана з інтенсивністю потоків, зокрема в середньому за одну зміну на складі вивантажується або та отримують товари від 20 до 40 автомобілів. Через фізичну завантаженість і великий обсяг інформації виникає загроза скупчення автомобілів на рампах. Завчасно до прибуття автомобілів немає можливості розподілити рампи, адже є авто, які прибувають і подаються на розвантаження в порядку живої черги, і є автомобілі, які прибувають за своєю реєстрацією, запланованими датою та часом. Тобто йде «ручний» їх розподіл.

Для спрощення зазначеного процесу є сенс закупити інформаційні електронні табло, розташувати їх біля рамп. На табло відображатиметься номер автомобіля та час його розвантаження / завантаження, що забезпечуватиме актуальну інформацію для всіх задіяних працівників, яку буде заносити в оператор. Працівники складу будуть отримувати актуальну інформацію на електронному табло, за якою можна здійснювати процес приймання товару та розміщення його на відповідні зони складу, що зберігатиме час, а отже, зменшуватиме витрати завдяки більш швидкому завантаженню / розвантаженню товарів.

Тож, можемо констатувати, що покращання логістики на підприємстві можна забезпечити шляхом впровадження інноваційних технологій окремих процесів без суттєвих вкладень в таке удосконалення. Зокрема доопрацювати внутрішнє програмне забезпечення складу, впровадивши додатковий функціонал, а саме електронний облік прибуття та виїзду автомобілів для охорони у вигляді Google таблиць; автоматичне розсилання СМС-повідомлень з DAX водіям автомобілів з усією необхідною інформацією стосовно рейсу. Ввести застосування «Маршрутного листа», призна-

ченог для водія, який видався би одночасно з документацією операторами відвантаження, і на якому водій ставив би підпис, засвідчуючи, що є проінформованим стосовно маршруту. Це служило б доказом під час виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних із запізненням на точку вивантаження. Встановити на рампях електронне інформаційне табло, призначене для відділу приймання, що прискорило б процес приймання товару та служило інструментом своєчасного повідомлення необхідної інформації: час, план, номер рампи, дані транспортного засобу. Це дозволить актуалізувати інформацію для всіх суб'єктів логістики.

Висновки. Досліджуючи транспортну і складську логістику у великих торговельних корпораціях, слід констатувати, що, по-перше, транспортна логістика є перспективною, оскільки забезпечує доставку товарів як до розподільчих складів, так і безпосередньо клієнту. По-друге, складська логістика, яка забезпечує процеси приймання, зберігання, відвантаження товарів, є підсистемою, що за ефективної організації уможливорює зниження логістичних витрат за рахунок зменшення тривалості зберігання на складах та пришвидшення оборотності товарів.

Логістика потребує вдосконалення та підвищення ефективності, що може бути досягнуто шляхом впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси за умови налагодженої та систематизованої роботи технологічного, економічного, організаційного, інформаційного департаментів організації.

Список використаної літератури

1. Воловельська І.В. Методи оптимізації складської логістики. теоретичний аспект / І.В. Воловельська, С. Лиманська, А. Петрова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. – URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/145464>
2. Гончар Л.А. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики: монографія / Л.А. Гончар, В.Г. М'ячин, В.М. Мазур, Л.Д. Титаренко. – Д.: ДУЕП, 2010. 188 с.
3. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем / М.П. Денисенко, Л.Г. Шморгун, В.С. Маруніч. – Київ: Міленіум, 2016. – 387 с.
4. Джуга М.М. Логістичні процеси на складі: основні проблеми ефективності складування / М.М. Джуга // Управління розвитком. – 2014. – №8(171). – С. 127–130.
5. Ефективність логістичної системи та підходи до її оцінки. – URL: https://pidruchniki.com/72263/logistika/efektivnist_logistichnoyi_sistemi_pidhodi_otsinki
6. Загальна інформація КОМФІ Трейд, ТОВ. – URL: <https://opendatabot.ua/c/36962487>
7. Макалюк І. Сучасний стан та передумови розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні / І. Макалюк, С. Зінчук. – URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/90752>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

9. Павлова В.А. Щодо формування логістичної стратегії підприємства. Економічні, фінансово-облікові, інформаційно-технічні та правові проблеми діяльності підприємств: колективна монографія / В.А. Павлова, Ю.В. Кіслюк; за заг. ред. Л.М. Савчук, М. Фіц. – Дніпро: Герда, 2016. – С. 127–135.
10. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В.І. Перебийніс, Я.А. Дроботя. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 279 с.
11. Струнін В.В. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства / В.В. Струнін, М.М. Гиря // Ефективна економіка: електронний журнал. – 2016. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790>
12. Устенко М.О. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України / М.О. Устенко, В.С. Івашкевич // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 59. – С. 84–90.

References

1. Volovelskaya I.V., Lymanskaya S., Petrova A. (2018). *Metody optymizatsii skladskoyi logistiki, tooretychnyi aspect. Visnik ekonomiki transportu i promyslovosti*. [Methods of optimization of warehouse logistics. theoretical aspect. Bulletin of Transport Economics and Industry]. Available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/145464> (in Ukrainian).
2. Potter L.A., Myachin V.G., Mazur V.M., Titarenko L.D. (2010). *Comertsyina logistica: aspecty teoriiy ta practyky*. [Commercial logistics: aspects of theory and practice: a monograph]. Dnipro: DUEP Publishing House, 188 p. (in Ukrainian).
3. Denisenko M.P, Shmorgun L.G., Marunich V.S. (2016). *Orhanisatsiya ta proyektuvannya lohistrychnyh system* [Organization and design of logistics systems]. Kiev: Millennium, 387 p. (in Ukrainian).
4. Juga M.M. (2014). *Lohistrychny procesy na skladi: osnovni problemy efektyvnosti skladuvannya. Upravlinnya rozvytkom*. [Logistics processes in the warehouse: the main problems of warehousing efficiency. Development management]. Vol. 8 (171). pp. 127-130. (in Ukrainian).
5. [The efficiency of the logistics system and approaches to its evaluation]. Available at: https://pidruchniki.com/72263/logistika/efektivnist_logistichnoyi_sistemi_pidhodi_otsinki (in Ukrainian).
6. Zagalna informatsiya COMFI Trade. [General information COMFI Trade, Ltd.]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/36962487> (in Ukrainian).
7. Makalyuk I., Zinchuk S. *Suchasnyi stan ta predumovy rozvytku transportno-lohistrychnogo bisnesy v Ukraini*. [The current state and prerequisites for the development of transport and logistics business in Ukraine]. Available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/90752> (in Ukrainian).
8. *Ofitsiynyi sait derzhavnoyi dsluzhby ststisticy v Ukraini*. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Pavlova V.A., Kislyuko Yu.V. (2016). *Shchodo formuvannya lohistrychnoyi stratehiya pidpryyemstva. Economichni, finansovo-oblikovi, informatsiyeni, technichni ta pravovy problemy diyalnosti pidpryyemstv: kolektyvna monohrafiya*. [Regarding the formation of the logistics strategy of the enterprise. Econom-

ic, financial and accounting, information and technical and legal problems of enterprises: a collective monograph / general. ed. L.M. Savchuk, M. Fitz]. Dnipro: Gerda, pp. 127-135. (in Ukrainian).

10. Perebijnis V.I., Drobotja Ja.A. (2012). *Logistichne upravlinnja zapasami na pidpriemstvah*. [Logistic management of stocks at the enterprises]. Poltava: PUET, 279 p. (in Ukrainian).

11. Strunin V.V., Girya M.M. (2016). Pidvyshchennya efektyvnosti transportno-sklads'koyi diyalnosti pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika: elektronnyi zhurnal*. [Improving the efficiency of transport and warehousing activities of the enterprise. Efficient economics: an electronic journal]. Vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790> (in Ukrainian).

12. Ustenko M.O, Ivashkevich V.S. (2017). *Perspectyvy rozvytku transportno-lohistychnoyi systemy Ukrainy*. [Prospects for the development of transport and logistics systems in Ukraine. Bulletin of Transport Economics and Industry]. Vol. 59. pp. 84-90. (in Ukrainian).

INNOVATION IN THE LOGISTICS PROCESSES AT RETAIL OUTLETS

Valentyna A. Pavlova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: pavlova@duan.edu.ua

Victoria N. Orlova Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: orlova@duan.edu.ua

Artyom A. Simaganov, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: 13.sim.art.13@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-11

Key words: *logistics, processes, transport logistics, warehouse logistics, functional subsystems, innovation, retail outlet, competitors.*

The article considers the features, problems and prospects of transport and warehousing logistics. Ways of logistics development are identified including the application of modern technologies of trade and technological processes, which results in reduction of time for customer service, stabilization of relations with suppliers, reduction of enterprise costs and reduction of logistics costs at all stages of promotion. The volume of transport services in Ukraine is analyzed with the emphasis on the leading role of road transport.

The main parameters of the level of quality of modern logistics services are considered. The indicators most acceptable for calculating the efficiency of logistics operations are highlighted. Competing enterprises are studied according to the indicators of timeliness of acceptance of goods and completeness of their shipment.

The results of the field method survey of employees of the surveyed trade enterprises on the importance of logistics to reduce costs; level of logistics development; distribution by importance of its functional areas and innovation of logistics.

The research has shown that about ninety percent of employees in large corporations consider the role of logistics to be significant. More than half of the respondents indicate a high level of logistics development. According to the importance in practice of various functional subsystems, it is stated that the quality of service provides almost half of the success, and transportation and warehousing makes for about forty percent.

The organization of transport and warehousing logistics at retail outlets, in particular, in LLC “Comfi Trade” is investigated. The specifics of transport and forwarding services and the system of warehousing logistics operations and the list of tasks of the studied subsystems of logistics are highlighted.

The main task of transport logistics as rational organization of the cargo transportation process is highlighted. The main methods of product delivery are considered. Three main processes of warehousing are described: acceptance, storage and shipment of goods. The reasons negatively influence warehousing process and results as a whole are investigated.

Conclusions on the state of development of logistics processes at the researched enterprise are generalized. Ways of introduction of innovation in logistics processes, in particular, due to improvement of the internal software, introduction of additional functionality and the equipment are offered.

Одержано 5.12.2019.