

УДК 339.138

БРЕНДИНГОВІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Мороз О.В., д.е.н

Карачина Н.П., д.е.н

Вакар Т. В.

Вінницький національний технічний університет

Досліджено та виявлено передумови для створення брендингу сільських територій, а саме: особливості заснування села; наявність архітектурних та релігійних пам'яток історії; зв'язок із легендарними, відомими особистостями польського чи українського, рідше – російського походження; особливості господарсько-економічної історії, пов'язаної із багато національністю та широким спектром конфесійної приналежності; співзвучність назв місцевості. Обґрунтовано категоріальний апарат брендингового розвитку сільських територій в розрізі категорій «брендинг» та «брендинг сільських територій». Виділені ризики і потенціал брендингу сільських територій та сформовано умови нейтралізації ризиків і умови реалізації можливостей розвитку сільських територій. Визначено, що брендинг сільських територій ґрунтується на системних та узгоджених діях таких груп агентів: ініціатор (голова сільської ради, інші представники громади, бізнесу), представники бізнесу, представники місцевої громади, громадські організації, влада адміністративних (окрім місцевого) і національного рівнів.

Ключові слова: брендинг, розвиток, брендингові стратегії, сільські території, територіальний брендинг.

UDC 339.138

BRANDING PRINCIPLES FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL REGIONS

Moroz O.V., Doctor of Economics

Karachyna N.P., Doctor of Economics

Vakar T.V.

Vinnitsia National Technical University

The paper researches and presents the assumptions for creation of branding in rural regions such as peculiarities of village establishment, availability of architectural and religious artifacts, relations to the legendary and famous personalities of Polish or Ukrainian, less often of Russian origin, peculiarities of economic history, associated

with multinationality and wide spectrum of confessional belonging, consonance of local names. There had been substantiated the categorical language of branding development of rural regions in respect of categories of “branding” and “branding of rural regions”. There had been determined risks and branding potential of rural regions, conditions for risk assumption and its elimination as well as the conditions for rural regions development. It had also been stated that rural region branding hinges on systemic and coordinated actions of the following agents’ groups: initiator (head of local council, other representatives of community, business), business representatives, representatives of local community, voluntary sector, authorities of administrative (apart the local) and national level.

Reference words: branding, development, branding strategies, rural regions, territorial branding

Актуальність проблеми. Для сільських територій України на даний час характерним є наявність цілої низки соціально-економічних проблем. Такими є несприятливий демографічний стан населення, масове безробіття, у т.ч. приховані його форми та відсутність робочих місць для молоді, значно нижчий рівень якості життя і т. ін. Причини зазначеного обумовлені наслідками втілення моделі ринкових відносин в країні та галузі з початку 90-х рр. ХХ ст., які і визначили наявні дисфункції. Слід окремо підкреслити, що загальне економічне піднесення у вітчизняному сільському господарстві, що має місце із початку 2000-х рр., практично жодним чином не вплинуло на стан аграрного соціуму, а відповідні державні програми були щонайменше мало ефективними. Реальністю останнього періоду стало і те, що сільські громади все більше розглядаються як окремий соціально-економічний об’єкт без прив’язки із безпосередньо традиційним сільськогосподарським виробництвом, як це було традиційно до цього часу. Це обумовлює необхідність пошуку та обґрунтування нових факторів розвитку. Одним із таких слід розглядати брендинг сільських територій, який залишається скоріше екзотичним явищем в Україні.

Аналіз останніх наукових досліджень. Як соціально-економічне явище брендинг знайшов помітне місце в економічній теорії та практиці маркетингової діяльності в світі та Україні. Впродовж 90-х рр. XX ст. теорія брендингу в Україні, за аналізом [1], традиційно формувалася з врахуванням фундаментальних напрацювань Ф. Котлера [2], С. Девіса [3], П. Дойля [4], Ж. Ламбена [5], Х. Прінгла [6], К.Веркмана [7], Дж. Траута [8] та ін. До більш пізніх робіт слід віднести праці А. Девіда [9–10], Т. Лейні [11], Д. Райта [12], А. Віпперфюрта [13], М. Ньюмейера [14], К.Келлера [15] та ін. Дослідницький аспект формування теоретичних основ брендингу з врахуванням практики маркетингу в Україні пов'язаний із діяльністю О.Зозульова [16], Ю. Щегольської [17], А. Грінька [18], Т. Мельник [19], Т. Кузькіної [20], М. Римаренка [21], Л. Забуранної [22] та ін.

При цьому слід відзначити, що теоретичний аспект територіального брендингу знаходиться лише у стадії свого формування і представлений лише поодинокими працями. Так, І. Важеніною [23] та В. Пулькіною [24] означено геотериторіальний аспект брендингу та основні принципи його формування. Н. Степанюк акцентовано увагу на особливостях брендингу окремого міста [25], де було проаналізовано відомий світовий досвід. До праць, в яких було б розглянуто проблеми брендингу територій з врахуванням реалій сучасного стану України, можна віднести роботи Ю. Інковської [26], де обґрунтовано механізми відповідної державної політики, а також В. Глухої [27], де даний фактор розглянуто з огляду на наявність депресивного стану окремих сільських територій. Таким чином, питання брендингу сільських територій залишається маловивченим і у теоретичному, і у практичному аспектах.

До цього слід додати, що практика вітчизняного бізнесу, за даними [16–21], свідчить про зменшення окупності брендингу у традиційних технологіях його використання, тому що інтерес споживача до нових назв

за умови достатнього насичення товарного асортименту, очевидно, істотно впав. Більше того, практика свідчить про посилення ризику антибрендингу при розгортанні нових торгових марок. Саме тому брендинг територій може бути принципово новим фактором процесу, який потенційно має високу економічну вагу. Тим не менше, подібні технології повинні мати наукове та економічне обґрунтування.

Мета роботи: здійснити опис передумов формування брендингових засад розвитку сільських територій України.

Викладення основного матеріалу дослідження. За нашими даними, на території Вінницької області близько 80% сільських громад знаходиться у депресивному соціально-економічному стані (табл. 1). Різниця між адміністративними територіями, очевидно, є незначною, так само як і динаміка у часі. Тобто сільські громади знаходяться переважно у депресивному стану (окрім, можливо, тих, що розташовані у приміських зонах великих адміністративних пунктів і які приречені на зникнення внаслідок урбанізації).

Таблиця 1. Соціально-економічний стан сільських територій Вінницької області

Показники	2005 р.	2010 р.	2015 р.
Немирівський район			
Кількість сільських населених пунктів у стані економічної депресії, %	92	87	83
Кількість сільського населення, що проживає у зоні депресії, %	85	81	70
Вінницький район			
Кількість сільських населених пунктів у стані економічної депресії, %	84	81	75
Кількість сільського населення, що проживає у зоні депресії, %	76	77	63

Джерело: авторські дослідження

Оцінювання депресивного стану здійснювалося авторами статті за результатами інтерв'ювань фахівців районних управлінь сільського господарства. Основними критеріями віднесення до такого стану були: 1) стан інфраструктури села; 2) наявність достатньо потужних і активних підприємств; 3) рівень економічної активності населення (самозайнятість). Відповідні цифри по Україні, очевидно, можуть свідчити і про більш негативну ситуацію.

Типовий стан громади вказаного регіону може бути представленим у вигляді табл. 2, де означено граничні (від найменшого до найбільшого) значення показників. На нашу думку, ці показники у сукупності характеризують суть проблеми. Так, частка населення пенсійного віку свідчить про демографічний стан, показник зайнятості – про ситуацію на місцевому ринку праці, кількість фермерів та підприємців – про економічну активність населення щодо самозайнятості. Тому питання пошуку нових економічних факторів розвитку для даного об'єкту є щонайменше важливими.

Таблиця 2. Соціально-економічні показники оцінювання сільських територій Вінницької області

Показник	Немирівський район		Вінницький район	
	2005 р.	2015 р.	2005 р.	2015 р.
Частка населення непенсійного віку, %	51,0-58,0	55,0-67,0	53,0-57,0	56,0-66,0
Рівень зафіксованого безробіття, %	40,3-54,5	25,7-33,8	35,7	25,4
Кількість фермерів на 1000 жителів, од.	0,3-0,9	0,7-1,4	0,6-1,0	1,4-2,2
Кількість офіційно зафіксованих приватних підприємств на 1000 жителів, од.	0,6-0,9	0,7-1,7	1,1-1,8	1,9-3,2
Індекс зростання надходжень до місцевих бюджетів (абсолютні значення для визначення індексу визначені в дол. США)	1,00	1,44	1,0	1,59

Джерело: авторські дослідження

Як і у будь-якому брендингу, основними питаннями створення бренду сільських територій в Україні є: 1) здійснення попередніх маркетингових досліджень; 2) розроблення концепту торгової марки, бренду (тобто адекватно економічно оціненої торгової марки); 3) вірний вибір назви торгової марки, позиціонування та спрямованості такої на певний сегмент.

Водночас перспективність зазначеного концепту обумовлена наявністю об'єктивних передумов. Так, за нашими даними по сільським населеним пунктам окремих адміністративних районів Вінницькій області, більше ніж у 90% випадків передумови для територіального брендингу були наявними. Так, для подільських сіл властива наявність давньої історії. Як показали результати дослідження, при цьому важливими виявилися такі фактори: 1) особливості заснування села; 2) наявність архітектурних та релігійних пам'яток історії; 3) зв'язок із легендарними, відомими особистостями польського чи українського, рідше – російського походження; 4) особливості господарсько-економічної історії, пов'язаної із багато національністю та широким спектром конфесійної приналежності; 5) співзвучність назв місцевості.

Хотілося б насамперед відзначити дуже давню історію сіл, при чому слід розуміти, що перші письмові згадки навряд чи можуть вважатися навіть приблизними датами створення – реальна історія цих населених пунктів є значно давнішою. Преважна більшість сіл вже існувала задовго до створення, наприклад, США. Величезне значення для регіону мав вплив польських шляхтичів – Потоцьких, Любомирських та багатьох ін., а у подальшому – переважно із XIX ст. – російських вельмож. Орієнтація бізнесу на згадані країни може передбачати справедливе врахування у назві та змісті бренду таких прізвищ чи подій. В свою чергу, унікальну роль у господарському розвитку краю відіграла діяльність старообрядців. Очевидно, більшість ремесел, торгівлі розвивалася саме завдяки їхньому впливу, і, мабуть, роль старовірів була не меншою, а, можливо, і більшою,

аніж єврейського населення. Також численними є випадки безпосереднього звертання до епізодів слави українського козацтва у найкращих його проявах.

Не було встановлено жодного випадку відсутності подібних факторів, тоді як приблизно у половині випадків – спостерігалася їхня комбінація, можливість органічного, синергетичного поєднання. Необхідно також зауважити, що ряд сільських громад належали до старовинних торгівель-ремесленних містечок Поділля (наприклад, с. Браїлів, Чернятин, Станіславчик та ін.) з унікальною інституціональною історією.

Доведення унікальності подібних факторів конкурентоспроможності передбачає також уточнення змісту територіального брендингу.

На даний час існує ряд тлумачень категорії «брендинг», які переважно є однотипними. Наше визначення загалом корелює із основними відомими підходами і може бути представлено наступним чином: брендинг як процес управління – створення, захисту, просування, розвитку – життєвим циклом торгової марки з врахуванням її особливостей та необхідності забезпечення функціонального ефекту на основі соціокультурного та ментального змісту. Особливістю брендингу територій є орієнтування на фактори конкурентних переваг, що обумовлені саме приналежністю до конкретної території (регіону). Ми розуміємо під брендингом сільських територій практику використання при створенні, просуванні та захисту бізнесу під певною торговельною маркою, де в основі такої покладено певні унікальні характеристики, пов'язані із конкретним сільським населеним пунктом, а саме: його історичних, культурних, конфесійних, природно-рекреаційних характеристик.

Брендинг сільських територій слід віднести до т.з. «індивідуальних брендів», що повинно враховуватися при їхній побудові. Як вже відзначалося, у переважній більшості випадків такий брендинг в Україні може спиратися на таких формах просування товарів як селебреті (від

англ. *celebrity* – знаменитість) або на авторитеті відомих (легендарних) особистостей, наявності архітектурних, канонічних та ін. пам'яток історії, унікальних фактів із господарської історії та ін.; перелік даних факторів може бути продовженим у кожній конкретній місцевості.

Передусім слід зазначити, що у літературі не міститься детального опису прикладів реалізації брендингу сільських територій. Тому про якусь модель ефективності процесу, яка була б емпірично підтверджена, говорити проблематично. Окремі аспекти зазначеного, очевидно, можуть бути визнаними при використанні географічних назв окремих сільських населених пунктів, наприклад ТМ «Торчин» та ін., проте це має мало спільного із брендингом сільських територій як таким у зв'язку із тим, що в даному разі задіяна тільки назва географічного пункту без інших змістовно-іміджевих ознак бренду.

Брендинг сільських територій має власні ризики та потенціал (рис. 1). Як бачимо, в основі нейтралізації слабких сторін та ризиків, а також реалізації сильних сторін та можливостей брендингу сільських територій передбачено формування нової регулятивної політики, орієнтованої на підтримку і захист конкретних суб'єктів бізнесу на селі, які володіють унікальними монопольними характеристиками і будуть здатні довести ефективність такого бізнесу. Проте зміст таких регуляцій, на відміну від традиційного макроекономічного уявлення, має специфіку. Зокрема, слід розуміти, що брендинг сільських територій може бути реалізований лише на рівні місцевих громад, тому політику національного рівня необхідно розглядати лише як додатковий фактор реалізації функцій, які виходять за межі повноважень місцевих громад.

Так, на національному рівні такі регуляції повинні передбачати лише зміну податкової політики, зокрема, посилення ролі інструментів стимулювального та підтримуючого впливу на фоні зменшення впливу інструментів стримуючого та реорганізуючого змісту.



Рис. 1. Аналізування брендингу сільських територій в Україні за методом SWOT-аналізу

Джерело: власні дослідження.

Слід підкреслити, що брендинг сільських територій є по суті в першу чергу соціальним проектом, який вже потім є економічним. Тому, з огляду на депресивний стан територій, де такий брендинг може бути розгорнутим, мотиви пошуку додаткових надходжень до національного бюджету повинні бути безальтернативно відкинутими, принаймні до набуття зазначеними територіями якоїсь економічної стабільності та прийняттого рівня життя. До складу інструментів, що носять стимулюючий характер, слід залучати податкові пільги (вилучення з-під оподаткування об'єктів оподаткування або окремих видів (складових) їхньої діяльності, зниження податкової ставки, податковий кредит, повернення податків), тоді як до підтримуючих – пільгові тарифи на електро- та теплоенергії і т.ін.

Водночас основний акцент регуляцій може і повинен бути здійсненим на рівні самих місцевих громад. Це означає нові ініціативи з боку голів сільських рад, місцевих та інших громадських організацій, представників бізнесу, які б мали належні мотивації. Необхідно особливо підкреслити, що на даному етапі процес не має особливого законодавчого забезпечення і повинен здійснюватися у традиційному правовому полі, яке навряд чи можна визнати конструктивним для розвитку бізнесу на селі. При цьому потрібно чітко усвідомлювати, що брендинг сільських територій матиме найбільшу перспективу лише на основі активізації малого підприємництва, який формалізований у своїй діяльності у конкретній громаді. Такий бізнес є прикладом ініціації пошуків у напрямку побудови регіональних/територіальних брендів, реципієнтами чого виступатимуть як бізнес, так і самі сільські громади.

Згодні із В. Глухою [27] стосовно того, що принциповими питаннями брендингу сільських територій, окрім визначення самих територій, є виділення категорій осіб, які так чи інакше беруть участь у процесі ухвалення рішень та впливають на процес. Зазначений автор виділяє такі категорії: 1) «ініціатор» (суб'єкт, що першим усвідомив проблему, потребу

і що здійснює перші, навіть попередні дії – збір інформації, формулювання проблеми), наприклад громадські організації, науковці та ін.; 2) «обличчя впливу» (особа що залучається на деякій стадії в ухвалення рішень, обробляє інформацію і має певний вплив на рішення), наприклад, представники засобів масової інформації; 3) «особа, що ухвалює рішення», яка має владні повноваження, щоб зробити остаточне чи проміжне рішення, наприклад, винести проблему на обговорення і т.ін.; 4) «особа, що затверджує рішення»; 5) «покупець» (особа, орган, що реалізує ухвалене рішення, використовуючи певні ресурси); 6) «користувач» (особа, яка споживає кінцевий територіальний продукт або послугу).

Зі свого боку вважаємо, що брендинг сільських територій ґрунтується на системних, узгоджених діях значно меншої кількості агентів, а саме:

1. Ініціатор – той хто ініціює проект як загальну ідею. У даному випадку такими можуть бути представники місцевої громади – голова сільської ради, інші представники громади, бізнесу, можливо – громадських чи політичних організацій. В даному разі функції «ініціатора» передбачають суспільну формалізацію інтересу до проекту, тобто не втрачають актуальності і у подальшому.

2. Представники бізнесу, які за щільної співпраці із ініціаторами згодні і мають можливості здійснювати такий бізнес.

3. Представники місцевої громади, які лобіюватимуть проект на всіх етапах в силу наявних можливостей впливу.

4. Громадські організації, які можуть впливати на реалізацію проекту.

5. Влада адміністративних (окрім місцевого) і національного рівнів, дії яких можуть впливати на реалізацію проекту.

Саме в межах взаємодії зазначених груп агентів принципово здійснюються комунікації брендингу. Такий перелік представляється важливим з огляду на наявність різних інтересів та можливостей впливу на

проект, тобто опис моделі ефективності брендингу сільських територій повинен враховувати і конфлікт інтересів зацікавлених сторін.

Окремим питанням є вибір стратегії брендингового розвитку територій. Такий вибір передбачає уточнення природи конкурентних переваг.

Як відомо [22], класичними стратегіями є наступні: 1) лідерства за рахунок економії на витратах або т.з. «ефект досвіду»; 2) диференціації, тобто надання товару характерних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють товар від пропозиції конкурентів або т.з. «монопольна перевага»; 3) спеціалізації, тобто концентрації на потребах одного сегменту або конкурентної групи покупців. На нашу думку, стан сільських територій України характеризується яскравими характеристиками депресивного стану. Тому застосування класичних стратегій виглядає проблемним. Враховуючи практично повну відсутність досвіду брендингу територій стосовно українських сіл, єдиним і загальним на першому етапі зазначеного процесу є вибір фактору монопольної переваги, на основі якого і може бути побудований унікальний бренд у кожному конкретному випадку. Як відзначалося, це обумовлює необхідність детального вивчення історії населеного пункту, наявних артефактів такої історії та наявних унікальних об'єктів, особливостей тощо.

Висновки. Брендинг сільських територій може розглядатися як достатньо вагомий фактор соціально-економічного розвитку аграрного соціуму України в рамках імплементації стратегії прискореної трансформації цих територій до більш високого рівня життя. Є достатньо вагомими передумови для ефективності зазначених проектів. При цьому подібний брендинг може бути реалізованим лише за наявності відповідно мотивованої місцевої влади (сільських громад), бізнесу, громадських організацій за опосередкованого підтримання владою національного рівня. Проте, враховуючи відсутність аналогів в країні, брендинг сільських

територій повинен мати достатнє економічне обґрунтування у вигляді віртуальних та реальних моделей ефективності.

Перспективи подальших досліджень, на нашу думку, передбачають створення окремих методик ефективності брендингу сільських територій та побудова економетричних моделей такої ефективності, а також оцінювання впливу брендингу на розвиток сільських територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз О.В. Теорія сучасного брендингу: монографія / О.В. Мороз, О.В. Пашенко. – Вінниця: УНІВЕРСУМ. – Вінниця, 2003. – 104 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Спб: Вильямс, 1998. – 706 с.
3. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки / С.М. Дэвис. – СПб.: Питер, 2001. – 312 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – СПб: Питер, 1999. – 315 с.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 465 с.
6. Прингл Х. Энергия торговой марки / Х. Прингл, М. Томпсон; пер. с англ. под. ред. И. В. Крылова. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
7. Веркман К. Товарные знаки: создание, психология, восприятие / К. Веркман; пер. с англ. – М.: Прогресс. – 1986. – 518 с.
8. Траут Дж. Новое позиционирование / Дж. Траут. – СПб: Питер, 2000. – 192 с.
9. Дэвид А. Создание сильных брендов / Дэвид Аакер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2008. – 440 с.
10. Дэвид А. Стратегия управления портфелем брендов / А. Дэвид ; пер. с англ. : Т. В. Виноградовой. – М. : Эксмо, 2008. – 320 с.
11. Лейни Т.А. Бренд-менеджмент : учеб.-практ. пособие /

Т.А. Лейни, Е.А. Семенова, С.А. Шилина. – М.: Дашков и К., 2008. – 228 с.

12. Райт Д. Блог-маркетинг. Новый революционный путь увеличения продаж, усиления потенциала бренда и достижения выдающихся результатов в бизнесе / Д. Райт ; пер. с англ.; ред. Ю. А. Логинова. – М. : Эксмо, 2008. – 272 с.

13. Випперфюрт А. Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию / А. Випперфюрт ; пер. с англ. : А. Кириченко. – М. : Коммерсантъ ; СПб. : Питер, 2007. – 384 с.

14. Ньюмейер М. Разрыв бренда. Как возвести мост между стратегией бизнеса и креативностью / М. Ньюмейер ; пер. с англ. А. С. Гусев. – М. : Вильямс, 2006. – 192 с.

15. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер; пер. с англ. – 2-е изд. - М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2005. – 704 с.

16. Зозульов О. В. Брендінг та антибрендінг: що вибрати в Україні? / О. В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – С. 26–28.

17. Щегельська Ю. Національний брендінг та практика позиціонування Польщі на міжнародній арені в період підготовки до вступу в ЄС / Ю. Щегельська // Пам'ять століть. – 2006. – № 5. – С. 215–224.

18. Гринько А. Битва брендів на розвиваючихся ринках / А. Гринько // Маркетинговые исследования в Украине. – 2007. – № 3. – С. 42–48.

19. Мельник Т. С. Розвиток стратегій сервісних брендів на пасажирському залізничному транспорті / Т.С. Мельник, О.В. Христофор // Залізничний транспорт України. – 2009. – № 4. – С. 59–63.

20. Кузькіна Т. В. Питання теорії і практики брендінгу торгової марки в Україні / Т. В. Кузькіна // АгроСвіт. – 2010. – № 4. – С. 26–29.

21. Римаренко М. Сучасний стан та перспективи розвитку брендінгу в Україні / М. Римаренко // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 64–67.

22. Забуранна Л. В. Формування брендингових стратегій на вітчизняному туристичному ринку / Л. В. Забуранна, В. Г. Крамаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 2. – С. 68–76.
21. Важенина И. Бренд территории: определения, сущность, формирование / И. Важенина // Проблемы теории и практики управления : Международный журнал. – 2011. – № 9. – С. 34–42.
24. Пулькина В. Роль геобрендинга в развитии международных связей вуза / В. Пулькина // Высшее образование в России : Научно-педагогический журнал. – 2013. – № 5. – С. 81–87.
25. Степанюк Н. А. Брендинг міста у сфері туризму: підхід менеджера / Н. А. Степанюк, С. І. Цюх, Ю. І. Цибульський // Економіка та держава. – 2014. – № 2. – С. 103–105.
26. Глуха В. В. Вдосконалення економічного механізму державного регулювання депресивних регіонів шляхом впровадження стратегій брендингу територій / В. В. Глуха // Економіка та держава. – 2014. – № 3. – С. 128–130.
27. Інковська Ю. М. Механізми державної політики брендингу територій / Ю. М. Інковська // Держава та регіони. Серія: Державне управління : науково-виробничий журнал. – 2013. – № 1. – С. 72–76.