

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

НОВІ НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

NEW DIRECTIONS AND METHODS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF LAND RESOURCES

У статті обґрунтовано чотири етапи встановлення інституціональної теорії управління земельними ресурсами. Виявлено, що в управлінні земельними ресурсами спостерігається два якісних стрибка розвитку, які характеризуються більш швидкими темпами і вносять суттєві зміни в земельні відносини не в одній країні, а в цілій низці країн Східної Європи під назвою "державно-контекстна інституціональна революція та ринково орієнтована інституціональна революція". Метою дослідження є обґрунтування відгалуження від управління земельними ресурсами нових напрямів, таких як: керування, організація, регулювання, менеджмент, адміністрування, девелопмент, маркетинг теорії розподілу в контексті земельної економіки. Результатом дослідження є обґрунтування конструктів спроможності та статусу земельних ділянок, концепцій територіального маркетингу. Доведено, що напрями розвитку території одержуються з рейтингів, індикаторів, індексів. Розкрито, що в розвитку систем публічного управління використовується широкий спектр інноваційних інструментів, підходів.

Ключові слова: маркетинг, конструкт, територіальний продукт, рейтинг, індикатор.

В статті обґрунтовано чотири етапи встановлення інституціональної теорії

управління земельними ресурсами. Виявлено, що в управлінні земельними ресурсами спостерігається два якісних стрибка розвитку, які характеризуються більш швидкими темпами і вносять суттєві зміни в земельні відносини не в одній країні, а в цілій низці країн Східної Європи під назвою «державно-контекстна інституціональна революція та ринково орієнтована інституціональна революція». Метою дослідження є обґрунтування відгалуження від управління земельними ресурсами нових напрямів, таких як: управління, організація, регулювання, менеджмент, адміністрування, девелопмент, маркетинг теорії розподілу в контексті земельної економіки. Результатом дослідження є обґрунтування конструктів спроможності та статусу земельних ділянок, концепцій територіального маркетингу. Доведено, що напрями розвитку території одержуються з рейтингів, індикаторів, індексів. Розкрито, що в розвитку систем публічного управління використовується широкий спектр інноваційних інструментів, підходів.

Ключевые слова: маркетинг, конструкт, территориальный продукт, рейтинг, индикатор.

УДК 332.2.01

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-5>

Гаража О.П.

к.е.н., доцент кафедри управління земельними ресурсами та кадастру Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

The article substantiates four stages of establishing the institutional theory of land management. It is revealed that in the land management there are two qualitative leaps of development, characterized by faster rates and making significant changes in land relations not in one country, but in a number of countries of Eastern Europe under the name: state contextual institutional revolution and market revolution. The purpose of the study is to substantiate the branch of land management of new directions: management, organization, regulation, management, administration, development, marketing of distribution theory in the context of the land economy. The result of the study is to substantiate the constructs of capacity and status of land plots, concepts of territorial marketing. It is proved that the directions of development of the territory are obtained from ratings, indicators, indices. It is revealed that in the development of public management systems a wide range of innovative tools and approaches is used. It is established that marketing tools create a territorial product, influence of the administrative status of the territory on its structure, potential consumers. It is proved that the peculiarity of marketing is the scale, which lies in the area of the territory and its administrative status. It is determined that the status of a territory is a legal provision that determines its place in the hierarchical structure of the state or world community. In other words, it is the factual or legal affiliation of the territory to one or another category of administrative-territorial units (oblast, city country). This implies that the higher the administrative status, the more complex the internal environment. We conclude that the administrative status of a territory determines the number and capacity of marketing entities; complexity of the structure of the territorial product; tasks and consequences of marketing; marketing orientation. In particular, the brand promises a territorial product in terms of composition and quality, but is not the product itself. Thanks to the brand, the consumer creates a positive image of the product, which leads to purchase.

Key words: marketing, construct, territorial product, rating, indicator.

Постановка проблеми. Управління земельними ресурсами у системі суспільних відносин залишається однією з найбільш суперечливих категорій, науковий інтерес до якої підкріплюється наявністю величезної кількості правових, економічних, філософських, соціальних, екологічних роз'яснень проблеми. Поряд із цим підтверджується недостатність комплексних досліджень та, як наслідок, відсутність фундаментальної

теоретичної бази та чіткого розуміння основного мейнстріму розбудови наукової думки. Успішне вирішення цієї проблеми ґрунтується на ліквідації розпорошеності та систематизації теоретичних сучасних поглядів на управління земельними ресурсами та регулювання земельних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження нових напрямів та методів управління земельними ресурсами розглядали у своїх працях

В. Соловійов [2], Е.А. Качагин, А.Ю. Мартинова [3], К.М. Романенко [4], Г.Г. Зубко [5], Т.В. Полякова [6] та ін. Поглибленого дослідження потребує інституціональний погляд на сучасні методи управління земельними ресурсами.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття нових напрямів та методів управління земельними ресурсами в контексті глобальних викликів економіки та євроінтеграції, ґрунтуючись на інституціональній теорії як новітньому напрямі економічної науки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне управління земельними ресурсами здійснює управлінську діяльність земельним фондом загалом та за територіально-галузевим розподілом, який визначає частку кожної категорії земель за цільовим призначенням і розміщених на ній основних, істотних галузей національної економіки в суспільному продукті, стимулює або гальмує виробничі процеси, формує структуру попиту на земельні ресурси, черговість задоволення потреб галузей економіки, населення в них (рис. 1).

Новою течією в економічній теорії є інституціональна теорія, яка лаконічно пояснює трансформаційні процеси сучасного управління земельними ресурсами. Автором виділено чотири етапи встановлення інституціональної теорії управління земельними ресурсами. Перший етап (20-30-і рр. Х ст.) – «староінституціональний», в якому створюється теоретико-методологічна база інституціонального управління. Його представниками

є Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчелл, Д. Кларк, У. Гамільтон. Управління земельними ресурсами досліджувалося в умовах монополізації економіки та конфліктів інтересів. У цей час посилюються повноваження інституту державного управління земельними ресурсами, який виокремлюють у самостійну організаційну структуру. Другий етап (30-70-і рр. ХХ ст.) – оновлено-інституціональний. Серед представників цього періоду необхідно виділити праці А. Берлі, Г. Мінза, Дж. Гелбрейта, Р. Хейлбронер, Ф. Перру, Ж. Фурастьє, Г. Мюрдаль та ін. Ця школа в управлінні земельними ресурсами визнає провідну роль ринкових механізмів і державного регулювання поряд із розвитком соціальної значущості управління як індикатора «підвищення якості життя». Третій етап (70-90-і рр. ХХ ст.) – новоінституціонально-економічний, створений на наукових роботах Р. Коуза, Р. Познера, Дж. Б'юкенена, О. Уільямсона і ін. В управлінні земельними ресурсами важливу роль відіграють права власності, трансакційні витрати, економічні організації (мережа контрактів), за базову модель приймають концепцію раціонального вибору індивіда і зменшують втручання держави у ринок. Четвертий етап (90-х рр. ХХ ст. і дотепер) новітньо-інституціональний, що був закладений в працях Д. Норта, Дж.М. Ходжсона, Р. Нельсон, С. Уінтер та ін. Дослідження управління земельними ресурсами відбувається через призму дослідження еволюції інституціонального середовища в часі і впливу цієї еволюції на економічне зростання.

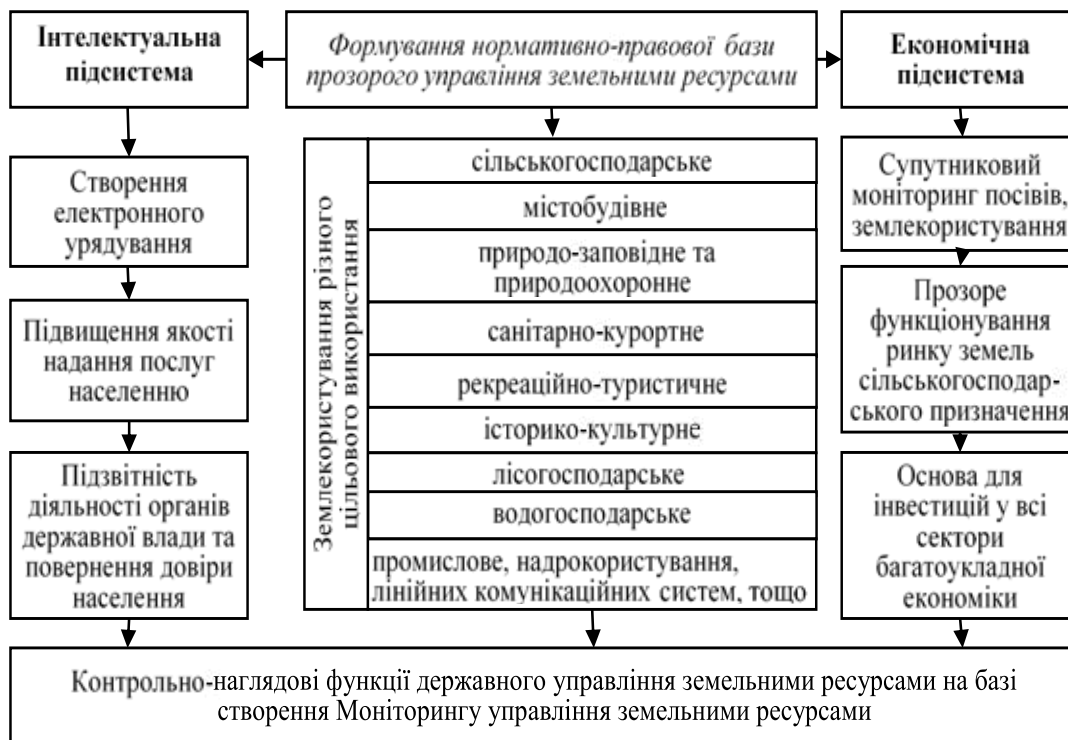


Рис. 1. Схема інтелектуально-економічного забезпечення розвитку прозорого управління земельними ресурсами

В країнах із ринковою економікою управління земельними ресурсами набуває модернізації під впливом науково-технічного прогресу, розвитку комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, глобалізаційних процесів в економіці, що відображується прозорістю управління, використанням геоінформаційних систем, публічних кадастрових карт, електронних галузевих кадастрів, е-урядів, формуванням всесвітньої екологічної мережі, консолідацією земель.

Ретроспекція наукової думки та дискурс стосовно предмета дослідження інституціонального управління земельними ресурсами не припиняється досі. У період становлення управління земельними ресурсами термін означав вплив суб'єкта на об'єкт, яким слугував земельний фонд. У процесі еволюціонування об'єкт став складатися із земельного фонду та земельних відносин. Це спонукало до виділення в управлінні окремого поняття – регулювання земельних відносин, яке передбачає підтримку функціонування підпорядкованої системи. Окремою віхою в управлінні стала організація, що створює структуру системи (рис. 2).

Спочатку суб'єктами управління були особисто землевласники, згодом вони стали винаймати працівників, які би здійснювали управління землекористуванням, яке стало називатися керуванням (спрямування діяльності у потрібне русло). Зростання штату керівного апарату в межах одного господарюючого суб'єкта модифікували управління у менеджмент. Новим витком в управлінні стало адміністрування, яке передбачає здійснення менеджменту земельних ресурсів державними органами. Найновітнішим напрямом сучасного управління земельними ресурсами став розвиток, який розвиває або вдосконалює об'єкт, що підвищує його вартість у майбутньому. Водночас в умовах децентралізації влади управління земельними ресурсами перетворилося на маркетинг територій. Таким чином, розглянута еволюція терміна управління земельними ресурсами відомі змінюється в процесі розвитку суспільства та науково-технічного прогресу.

Ґрунтуючись на тому, що початком інституціональної теорії вважають 1899 р., коли була видана монографія «Теорія ледачого класу» Т. Веблена, докорінні перетворення, які відбувалися в період становлення і розбудови інституціональної теорії (1900–2019 рр.) в управлінні земельними ресурсами, дозволяє виділити два якісних стрибка у його розвитку, що характеризуються більш швидкими темпами і вносять суттєві зміни в земельні відносини не в одній країні, а в цілій низці країн Східної Європи, а саме: державноконтекстна інституціональна революція 1917 р. та ринково орієнтовна інституціональна революція управління земельними ресурсами 1990 р. Передумовами радикальних і глибоких змін у складі інституцій та інститутів управління земельними ресурсами обох революцій слугували зміни політичного курсу держави та влади в країні; необхідність проведення земельної реформи; створення нових організаційно-правових форм господарювання; нового класу землевласників та землекористувачів; нового світогляду, способу мислення суспільства та громадян. У перехідний період революції повністю руйнувалися наявні інститути, замість яких формалізувалися нові інституції, деякі інституції модернізувалися й адаптувалися до нових умов управління.

Перша інституціональна управлінська революція отримала назву «державноконтекстна» і відбулася на початку ХХ ст. у країнах східної Європи. Вона передбачала монополію державної влади на землю, загальнодержавне планування та прогнозування використання та охорони земельних ресурсів на всіх рівнях територіально-галузевого поділу, повну ліквідацію інституту приватної власності на землю, скасування купівлі-продажу земель і ринку земель загалом. В оціночних роботах визнавався інститут бонітування ґрунтів та економічної оцінки. Виникли нові організаційно-правові форми господарювання (радгоспи, колгоспи) на крупноземельних масивах. Запроваджений інститут колективної власності на землю, права постійного користування землею на довгостроковий та короткостроковий термін. У цей період науковці визнавали інституціональну теорію протилежною соціаліс-

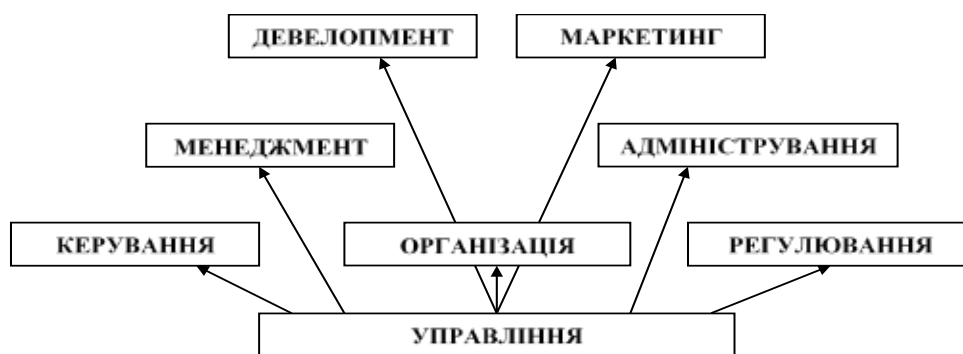


Рис. 2. Дерево модифікації управління земельними ресурсами

тичному курсу держави, тому вона була непопулярна і слабо впроваджена в науку управління земельними ресурсами. Водночас у західних країнах, де залишився інститут приватної власності на землю і ринок земель, посилюється роль державних інститутів в управлінні суто ринковими процесами щодо набуття права власності на землю, її оцінки, купівлі-продажу, оподаткування, кадастру, розміру землекористування, видів користування.

Друга інституціональна управлінська революція набула назви «ринковоорієнтовна» і відбулася наприкінці ХХ ст. у країнах Східної Європи. Вона передбачала відновлення інституту приватної власності на землю, ліквідацію колективної власності, впровадження ринку земель, їх обігу, орендних відносин, плати за землю, створення прошарку землевласників, різні форми господарювання та організації праці на землі. У зв'язку з розвитком комп'ютерної техніки та інформаційних технологій пришвидшилися темпи проведення земельної реформи, збереження, аналізу та використання повної інформації про велику кількість дрібних землевласників і землекористувачів для цілей земельного кадастру та прийняття управлінських рішень, розбудови транспортного управління земельними ресурсами на різних рівнях територіально-галузевого поділу. Саме в цей період в управлінні земельними ресурсами активно починає застосовуватися інституціональна теорія, що може характеризувати події, які відбуваються в умовах невизначеності ринкового середовища. В країнах із розвинутою ринковою економікою, де завжди існував інститут приватної власності на землю, склалися досконалі моделі управління земельними ресурсами, виходячи із національно-історичних особливостей. В країнах із перехідною економікою почали створюватися нові інститути і нові моделі управління, включаючи досвід адміністративно-командної системи та розвинутого ринку земель.

Українська школа інституціонального управління земельними ресурсами виникла у 1990 р. і існує дотепер. Сучасні вчені опрацюють наукові питання як управління земельними ресурсами як загалом, так і за територіально-галузевим поділом. Наукові праці розробляли у сфері інституціонального забезпечення землекористування: сільськогосподарського – Н.М. Музика, А.І. Крисак, Р.М. Ступінь, К.М. Дзюбак та ін.; міського – Ю.А. Мосійчук, М.А. Хвесик, В.А. Голян, А.І. Мокій, Д.А. Антонюк та ін.; природно-заповідного – В.М. Третяк, А.Д. Юрченко, Ю.В. Лобунько та ін.; оздоровчого – Ю.Ю. Губрик та ін.; рекреаційного – А.М. Іванов та ін.; історико-культурного – В.О. Горбик, Г.Г. Денисенко та ін.; лісгосподарського – А.І. Карпук, О.М. Дзюбенко, О.І. Дребот, О.І. Фурдичко, О.І. Ковалів та ін.; водного – О.В. Покуль, Х.Н. Мепарішвілі, Л.В. Левковська, В.М. Мандзик та ін.; промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та

іншого призначення – М.В. Корінь; в умовах децентралізації влади – І.П. Купріянич, Д.М. Мельник, В.А. Салюта, М.А. Хвесик, В.А. Голян та ін. Наукова школа інституціонального управління земельними ресурсами вивчає найкращий світовий досвід та моделі, які адаптує до національних особливостей або створює нові.

Західноєвропейська школа інституціонального управління земельними ресурсами представлена працями Ван дер Молен, С. Енемарка, Я. Вільямсона, Дж. Уоллеса, А. Раджабіфарда та ін., які розвивають сучасні напрями адміністрування, девелопменту, оцінки, ринку земель тощо. Досвід, набутий за останні десятиліття, й оцінка методів, процедур і земельної політики країн із перехідною економікою в умовах глобалізаційних процесів стають значною частиною наукових інтересів сучасної школи. На цьому етапі вони виділяють чотири основні положення управління земельними ресурсами: 1) в період застосування та постійного оновлення інженерно-комп'ютерного обладнання, технологій поряд із зростаючими масивами земельних даних і якісними вимогами користувачів в управлінні головним вектором стає стійкість; 2) використання земельної інформації, її захист, оброблення, оприлюднення, контроль та протидія корупції, дозвольні норми щодо переліку користувачів повинні бути закладені в електронності; 3) високий рівень кваліфікації управлінців та виконавців землевпорядних робіт являються критеріями успіху проведення реформаторської діяльності земельної сфери, що вимагає впровадження такого фактора, як професіоналізм; 4) вибір та створення власної моделі управлінського процесу з урахуванням специфіки території та особливостей глобалізаційних процесів світу – унікальність. Тому європейські документи з управління земельними ресурсами мають дослідницький та рекомендований характер, не приводячи конкретної моделі, а висвітлюючи інституціональні пастки та помилки власного або іншого досвіду.

Державне управління під дією глобалізаційних та інтеграційних процесів у світі трансформувалося в новий державний менеджмент (менеджеризм), що заощадило державні кошти, збільшило результативність управлінської діяльності, забезпечило скорочення штату, зростання відповідальності чиновників, конкурентоспроможність державної влади, підвищило якість і своєчасність надання послуг населенню. Тому в державні інституції закладається ідея підприємницького стилю і ринкових механізмів управлінської діяльності, тобто бізнес-стиль та конкурентоспроможність. Світове розуміння менеджеризму в сфері організації економічного співробітництва й розвитку державних підприємств та напрямів діяльності держави; 2) спрямованість на потреби клієнта; 3)

децентралізація управління; 4) переспрямування діяльності державних установ від традиційного виконання правил і інструкцій до ринкових механізмів, спрямованих на результат [1, с. 13]. Водночас під дією інформатизації і впровадження е-урядування менеджеризм відходить на другий план і поступово втрачає свої передові позиції в управлінні. Конфліктні суперечності в менеджеризмі виникають через тріаду ключових позицій: 1) доцільності сприйняття громадянина як клієнта; 2) несумісності підприємництва і норми закону; 3) підвищення корупції через спрощення громадського контролю та послаблення вертикалі підзвітності чиновників [2, с. 4]. Зокрема, в українському законодавстві державним службовцям забороняється займатися підприємницькою діяльністю.

Під впливом децентралізації влади управління земельними ресурсами трансформувалось у маркетинг територій, бо останні стають повноцінними гравцями на ринку, конкурують за увагу цільових аудиторій як на вітчизняному, так і на світовому ринку, тобто зливаючись в одне ціле зі світовим господарством. Інструменти маркетингу створюють територіальний продукт, вплив адміністративного статусу території на його структуру, потенційних споживачів. Особливістю маркетингу є масштабність, яка полягає у площі території та її адміністративному статусі. Статус території – це правове положення, яке визначає її місце в ієрархічній структурі держави або світової спільноти. Інакше кажучи, це фактична або юридична належність території до тієї або іншої категорії адміністративно-територіальних одиниць (область, місто країна). Звідси витікає, що чим вищий адміністративний статус, тим складніше внутрішнє середовище. Доходимо висновку, що адміністративний статус території зумовлює кількість та спроможність суб'єктів маркетингу; складність структури територіального продукту; завдання і наслідки від маркетингу; орієнтацію маркетингу. Водночас адміністративний статус не впливає на: основні цілі маркетингу як константи до будь якої території; домінуючий або додатковий стан території; зростання некомерційності маркетингу зі збільшенням рівня ієрархії території. Таким чином, маркетинг спрямований на розвиток власної економіки території за рахунок привабливості нових фінансових і інтелектуальних інвестицій [3, с. 25–29]. Складниками маркетингу територій є маркетинг іміджу, маркетинг привабливості, маркетинг інфраструктури, маркетинг населення. Сприятливий імідж, тобто образ території в уявленні людей, забезпечує привабливості інвестицій, трудових ресурсів, туристів, розширення ринків збуту територіального продукту і поступово трансформується у бренд, що показує інтелектуальну частину територіального продукту, яка підвищує його вартість. Зокрема, бренд обіцяє територіаль-

ний продукт щодо складу та якості, але не є ним самим. Завдяки бренду у споживача створюється позитивний образ товару, який спонукає до придбання. Маркетинг привабливості – це ті якості території, історичні, культурні, природні, лікувальні, релігійні та ін., які виступають гарантантами конкурентоспроможності території на ринку послуг. Маркетинг інфраструктури передбачає розвиток інженерно-транспортної системи, житлово-комунального господарства, безпеки життя, соціально-культурно-побутових об'єктів, благоустрою та озеленення території, надання пільг бізнесу, розвиток промисловості, підвищення рівня зайнятості, проведення ярмарків, виставок, туристичних та спортивних заходів. Маркетинг населення передбачає рекламування якостей території для нових кадрів, професіоналів, висококваліфікованих працівників.

Право власності на земельні ділянки в межах адміністративно-територіальних утворень спонукає не тільки до їх інтегрального землеустрою, але і до нових методів управління та управлінських технологій у процесі децентралізації влади, що розширила повноваження органів місцевого самоврядування і підвищила міру відповідальності за соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад. Місцева влада спрямувала свою управлінську діяльність на якісно вищий рівень обслуговування населення під час надання різних послуг та більшої результативності. Право власності зумовило новий стратегічний вектор територіального управління у форматі маркетингу територій і поширюється на всі рівні територіально-галузевого розподілу, передбачаючи науково-методологічне, програмно-цільове та прогнозне об'рунтування.

Вершиною цього вектору стає ідея розвитку території, яка створює конкретний позитивний імідж, образ, бренд регіону. Низький рівень впровадження прогресивних маркетингових технологій, конкурентоспроможності підприємств, міжгалузевих зв'язків, купівельної спроможності населення створюють перешкоди на шляху застосування маркетингу територій на всіх управлінських рівнях. Тому проблема модифікації державного управління земельними ресурсами в управлінні територіями в контексті найвигіднішого їх продажу, що є предметом вивчення маркетингу територій, стає надзвичайно актуальною під час децентралізації. Успішне її вирішення можливе завдяки ефективному управлінню органами місцевого самоврядування землями комунальної власності, які вони повинні перетворити на вигідний територіальний продукт, займатися його просуванням на вітчизняному та міжнародному ринку, розвивати державно-приватне партнерство та міжнародне співробітництво (рис. 3).

У розвинених державах протягом багатьох років розвивається концепція територіального



Рис. 3. Інституціональне середовище статусу та спроможності земельних ділянок

маркетингу органами державної влади шляхом проведення маркетингових кампаній щодо вигідної презентації своєї території перед закордонними учасниками. Відтак державне управління земельними ресурсами перетворюється у територіальний маркетинг. Науковець К.М. Романенко вказує, що в умовах, коли на перше місце висуваються завдання економічного зростання, проблема зміцнення регулювальної функції держави стає ключовою. Органи державної влади позиціонують свої країни на зовнішніх ринках через рейтинги країн за міжнародними методиками розрахунку порівняльної конкурентоспроможності країн. Відповідно, основним напрямом застосування маркетингу в державному управлінні стало підвищення конкурентоспроможності різноманітних галузей та країни загалом [4, с. 4–5]. Зокрема, методологічною базою державного маркетингу земельних ресурсів стають управлінські категорії маркетингу наданих послуг та їх ефективності за критеріями оцінки ефективності діяльності органів державної влади. Водночас державний маркетинг належить до некомерційного маркетингу, основна діяльність якого зосереджена на виконанні потреб споживачів конкретної групи без досягнення економічних цілей та прибутку.

Базові відомості про наявні ресурси, динаміку їх використання, напрями розвитку території одержуються з рейтингів, індикаторів, індексів. На світовому рівні загальновідома з 1995 р. Світова

база даних індикаторів стану міст ООН (UNCHS – Habitat), кількість яких сягає 237 із 100 країн світу і містить 20 тис. елементів щодо демографічних, соціально-економічних, інфраструктурних, транспортних, екологічних, управлінських та житлових показників. Рейтинги територій класифікують за конкурентоспроможністю, економічним розвитком регіону, кредитуванням, інвестуванням, фінансовою спроможністю і кредитоздатністю, галузевим виробництвом, чисельністю виборців у керівництва регіону. Вітчизняний управлінець Г.Г. Зубко визначає два індикатора оцінки розвитку регіонів: підвищення індексу розвитку регіонального людського потенціалу (здоров'я, довголіття, доступ до медицини, освіти, комфортний життєвий простір) та індексу конкурентоспроможності регіону (економіка, інвестиції, розвиток бізнесу) [5, с. 4–5]. Європейський Союз надає кошти в державний бюджет для проектів регіонального розвитку. У зв'язку з цим маркетингові інструменти, що просувають території та розкривають її потенціал, стають головним засобом у конкурентному змаганні за інвестиційні кошти. Увагу необхідно зосередити на тому факті, що методи та інструменти маркетингу територій нині починають розроблятися і знаходяться в початковій еволюційній стадії.

Класична концепція територіального маркетингу – маркетинг-мікс або «4P», яка складається із абревіатури Product – продукт (територіальний продукт), Price – ціна (витрати на створення

територіального продукту), Promotion – просування (реклама та інформованість про територію), Place – споживач (розподіл територіального продукту між споживачами). Закордонні вчені Дж. Мак'Карті, М. Дж. Бітнер, Б. Бумс, Ф. Котлер оновили її десятима показниками, які згруповані за: економічними елементами (Product – базова регіональна продукція, Production – галузева структура регіону, Place – місцеположення регіону, Price – рівень цін, Promotion – просування позитивного іміджу регіону, Placement of Funds – інвестиційні капіталовкладення регіону); суспільними елементами (Patterns – норми та зразки поведінки в регіоні, вплив місцевої влади, бізнесу, Personell – аналіз трудових ресурсів); людськими елементами (People – індекс рівня життя населення регіону); природно-екологічних елементами (Pollution – екологічна безпека). У зв'язку з цим досліджувана територія асоціюється з квазікорпорацією, в інституціональному середовищі якої гравці нижчого статусу постійно борються за розподіл ресурсів, у результаті чого виникає здорова конкуренція. Натепер ця маркетингова концепція постійно адаптується та удосконалюється у різних видах маркетингу не тільки закордонними вченими, але й вітчизняними науковцями.

Науковець Т.В. Полякова запропонувала концепцію маркетингової інформаційної системи території «7С», яка має універсальний характер та може бути застосована для будь-якої території на основі елементів: Consumers (споживачі) представляє групу населення території за показниками соціально-демографічного стану і специфічних показників, таких як сфера охорони здоров'я, освіти; Culture (культура) стосується естетичного образу території в світлі традицій, історичних особливостей і стану культурних об'єктів, а саме театрів, кінотеатрів, концертних залів, музеїв, галерей, бібліотек, чисельність відвідувань, витрати бюджету; Capacity (виробнича місткість) містить дані про галузі території за індексом фізичного обсягом промислової продукції; структурою економіки за видами економічної діяльності, динаміки основних показників розвитку промислового комплексу; Commerce (бізнес) розкриває специфіку бізнесу території та вітчизняних і іноземних інвестицій за галузями і видами, в основний капітал; Control (влада) оцінює діяльність органів влади території, ефективність державних програм; Competitors (конкуренти) класифікує сильних, рівних та слабких конкурентів території; Character (імідж) показує імідж території трьох груп – влади, населення та бізнесу через ярмарки, виставки та міграцію мешканців та якість життя [6, с. 21].

Дослідники С.Ф. Смеричевський, В.Л. Сібрук пропонують оцінювати інвестиційну привабливість території у вигляді функції $IA = f(R, E, G, I, O, N)$, де IA – інвестиційна привабливість за параме-

трами, R (Resources) показує наявність ресурсів на території необхідних для ведення діяльності, E (Expenses) оцінює витрати на ведення діяльності на території, G (Governance) розкриває особливості управління територією, I (Infrastructure) характеризує стан інфраструктури території, O (Ownership advantages) свідчить про наявність переваг власності перед іншими суб'єктами території, N (Nature) повідомляє про оцінку стану екологічної ситуації території [7, с. 58]. Окреслюючи децентралізацію влади, необхідно відмітити розширення повноважень органів управління об'єднаними територіальними громадами в сфері фінансових та інших ресурсів з метою розвитку економіки території та підвищення її соціального стану. Установлено, що управлінська автономія територій спонукає до виходу на міжнародний ринок та притоку закордонних фінансів. Така позиція виокремлює головну ідею управління територіями в контексті квесту інвесторів та максимального залучення інвестицій. Зазначені положення можливо реалізувати шляхом проведення маркетингових аналізу, який забезпечує інформацією та критеріями відбору інвесторів зацікавлених сторін.

Слід зауважити, що вплив власності на інвестиційну привабливість території для здійснення прямих іноземних інвестицій вперше обґрунтовано в еkleктичній парадигмі Д. Даннінга, яка розкриває транснаціоналізацію діяльності фірми та мотиви її капіталовкладень в іншу країну через три шари даних: переваги власності (Ownership Advantages), переваги інтерналізації (Internalization Advantages) та переваги територіального розміщення (Locational Advantages) [8]. Щоправда, Дж. Даннінг згрупував переваги власності за такими напрямками: 1) переваги внаслідок майнових прав чи невидимих активів (оновлення продукції, інноваційність; організаційні і маркетингові системи; знання, досвід, інтелект “людського капіталу”, здатність здобувати, використовувати управляти інформацією; торгові марки і репутація фабричних знаків; 2) переваги внаслідок загального управління: а) переваги філіалу ТНК порівняно з новою фірмою, що створюється: переваги концентрації виробництва, та ефекту масштабу; виключний або сприятливий доступ до ресурсів (постачання, робоча сила, сировина, фінанси, інформація); економія на спільних поставках; б) переваги внаслідок транснаціональності посилення всіх згаданих вище переваг унаслідок ширших можливостей: більш сприятливий доступ до міжнародних ринків та краще знаннях їх; здатність відчувати переваги географічних відмінностей у наявності факторів виробництва; здатність диверсифікувати ризики [9]. Загалом підсумок переваг власності для маркетингу територій зводиться до дослідження конкурентоспроможності чужих інвесторів з місцевим бізнесом (табл. 1).

Матриця еkleктичної парадигми Дж. Даннінга

	Власність	Інтерналізація	Розміщення
Портфельний трансфер ресурсів	Так	Ні	Ні
Експорт	Так	Так	Ні
Прямі іноземні інвестиції	Так	Так	Так

Джерело: розроблено на основі даних [8]

В економічній сфері території важливо визначити ті галузі економіки, які в майбутньому принесуть найбільший прибуток від діяльності і підвищать дохідність земель. Для створення ефективного територіального продукту розробляють стратегії щодо організації всіх господарюючих суб'єктів території. Висока якість запланованої взаємодії між ними в подальшому забезпечить міцну конкурентоспроможність територіального продукту на ринку територіальних послуг. Тому сучасна концепція маркетингу територій зорієнтована на потреби споживачів, а не на вимоги виробничого процесу. У зв'язку з цим ступінь споживчих якостей територіального товару зумовлює його конкурентоспроможність на ринку. Поява нових гравців зі схожими споживчими якостями територіального продукту приводять до однорідності товару і зростання конкуренції в раніше встановлених межах ринку. Тобто виникають жорстокі сутички між конкурентами з «пролиттям крові», які в управлінській науці називаються «червоним океаном».

Проблема цієї маркетингової стратегії управлінців територіями полягає в тому, що межі ринку постійні і надалі не розширюються, проте виробники територіального продукту витрачають час, засоби, ресурси, безрезультатно намагаючись збільшити величину власної частки на ринку. Для її розв'язання у 2005 р. вперше К. Чан та Р. Моборн у книзі «Стратегія блакитного океану» запропонували однойменну стратегію, яка обґрунтовує бурхливе зростання прибутку фірм, що спроможні продукувати нові бізнес-ідеї в нових просторах ринку «блакитний океан», де відсутні конкуренти. Зокрема, вихід із малопробиткових «червоних океанів» з жорсткою конкуренцією між багатьма фірмами за споживача пояснюється новаторською пропозицією нового територіального продукту, попит на який тільки починає утворюватися. Ключовим елементом «блакитних океанів» територій стають ті неіснуючі галузі натеper, що відкривають невідомі поля ринку, на відміну від «червоних океанів», де галузі-гравці інституціонально сформовані і відрегульовані, а правила конкурентної гри прописані та загальновідомі. Це виокремлює найголовнішу ідею стратегії «блакитного океану» в те, що єдиний спосіб перемогти конкуренцію – це перестати намагатися її перемогти; створюйте ніші, вільні від конкуренції [10]. У підсумку зазна-

чимо, що суть блакитного океану поглядає у інноваційній цінності територіального продукту «продукт без аналогів», а стратегія зорієнтована на мінімізацію ризиків від упровадження нової діяльності за моделлю «підвищуємо-знижуємо-спрощуємо-створюємо» на основі маркетингового інструменту «стратегічної канви».

З огляду на це, сучасна проблема економічного зростання вирішується завдяки інноваціям у приватному управлінні. Водночас державне та приватне управління відрізняються одне від одного множиною факторів, але збігаються в одній точці – впровадження інновацій. Зокрема, інноваційні технології в державному управлінні земельними ресурсами не тільки забезпечать їхню ефективну роботу та надання якісних послуг, але й спонукатимуть до розвитку інновацій в інших сферах. Науковці І.В. Котовська, О.А. Сорокіна, І.В. Луцків під інноваціями в управлінні розуміють нові форми та методи роботи органів державної влади різних рівнів, нові управлінські технології, підходи, інструменти, які використовуються з метою вдосконалення системи державного управління країною, для більш ефективного виконання завдань, а також для зміцнення організації громадянського суспільства та підвищення рівня громадської довіри. Аналіз розвитку систем публічного управління зарубіжних країн свідчить, що на практиці можна використовувати широкий спектр інноваційних інструментів, підходів. Такими інноваційними технологіями в державному управлінні можуть бути аутсорсинг, бенчмаркінг, електронне урядування, збалансована система показників, належне врядування, глобальне врядування, зайняте врядування, управління проектами, модель КАЙЗЕН, концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО), концепція загального менеджменту якості та інші [11, с. 55].

Вперше застосування аутсорсингу відбулося у 1990 р. у процесах реформування державного управління в межах концепції нового публічного управління. В нашій державі відсутні напрацювання методик та принципів його застосування у сферу державного управління, що актуалізується в період проведення адміністративної реформи. Деякі види робіт у державному управлінні земельними ресурсами виконуються неефективно, тому ринкове середовище пропонує залучати висококваліфіковані кадри приватних фірм для вирішення

цих завдань шляхом проведення конкурсів і укладання контрактів із переможцями. Особливостями аутсорсингу державного управління земельними ресурсами є: територіальна рівність та галузі економіки, а точніше кажучи, рівні територіально-галузевого розподілу. Аутсорсинг збільшує ефективність державного управління земельними ресурсами за рахунок виконання високоякісних проектів за низьких витрат на їх виконання.

Поряд із цим у закордонному державному управлінні широко використовується реінжиніринг, який вперше запропонували американські вчені М. Хаммером та Дж. Чампі у 1980 р. як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Основними в реінжинірингу є дві проблеми: радикальне проектування та бізнесові процеси [12]. Науковець О.І. Пархоменко-Куцевіл ввела у практику державного управління поняття «реінжиніринг адміністративних процесів», метою якого є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності. По-перше, оптимізація – кілька процесів (функцій) поєдну-

ються в одну. По-друге, самостійність – виконавці самостійно в межах своїх процесуальних функцій приймають рішення. По-третє, відповідальність, збільшення відповідальності осіб, які приймають рішення. По-четверте, контроль – зменшення контролю за поточними процесами, збільшення контролю за результатом [13, с. 22]. У бізнесі реінжиніринг моделює організацію, а потім видаляє неефективні ланки на відміну від реінжинірингу влади, де відбувається тільки удосконалення управлінського процесу без трансформації структури державних органів.

Глобальні дослідження світової економіки, які проводяться Світовим банком та галузевими науково-дослідними центрами у вигляді рейтингів, індексів, надають всебічну характеристику привабливості території для потенційних споживачів. Об'єктом порівняння були вибрані європейські країни з розвинутою та перехідною економікою, які схожі за територіальним розміром з Україною. На жаль, рейтинг нашої держави за різними показниками, які можуть цікавити потенційних стейкхолдерів територіального продукту (населення, бізнес), посідає місце в проміжку 50–136, що свідчить про низький територіально-галузевий розвиток (табл. 2).

Кореляційний аналіз інвестиційної привабливості території світу та України за показни-

Таблиця 2

Індикація розвитку територій окремих країн Європи у 2018 р.

Критерій	Показник	Розвинена економіка		Перехідна економіка	
		Німеччина	Франція	Польща	Україна
Індекс людського розвитку	Рейтинг	5	24	33	88
	Індекс	0,936	0,901	0,865	0,751
Рівень ВВП	Рейтинг	4	7	23	60
	ВВП, млн дол	3 677 439 13	2 582 501 31	526 465 84	112 154 19
Рівень ВНД на 1 чоловіка	Рейтинг	19	26	60	136
	ВНД, дол/чол	44469	38476	13863	2639
Рейтинг процвітання	Рейтинг	14	20	33	111
	Індекс	77,72	74,06	68,33	53,96
Рейтинг за рівнем тривалості життя	Рейтинг	26	9	43	110
	Індекс	81,2	82,7	77,8	72,1
Індекс глобальної конкурентоспроможності	Рейтинг	3	17	37	83
	Індекс	82,8	78,0	68,2	57,0
Рейтинг індексу щастя	Рейтинг	49	44	62	70
	Індекс	29,8	30,4	27,5	26,4
Індекс інновацій	Рейтинг	9	15	38	50
	Індекс	58,39	54,18	41,99	37,62
Рейтинг прямих іноземних інвестицій	Рейтинг	5	9	30	59
	ПІІ, млн дол	77.983.39	47.335.62	10.673.00	2.827.00
Індекс продовольчої безпеки	Рейтинг	8	9	28	59
	Індекс	83,9	83,8	74,2	56,1
Індекс глобалізації	Рейтинг	16	9	25	45
	Індекс	84,6	87,2	81,3	70,2
Індекс екологічної ефективності	Рейтинг	13	2	50	109
	Індекс	78,4	84,0	64,1	52,9

Динаміка валового продукту та інвестиційної привабливості

Рік	ВВП на душу населення, дол			Приватні інвестиції на душу населення, дол		
	Світу	України	Україна до Світу, %	Світу	України	Україна до Світу, %
1990	4 313,0	1 819,0	42,17	1 094,7	502,2	45,88
1995	5 409,0	990,0	18,3	1 312,7	265,3	20,21
2000	5 469,0	663,0	12,12	1 312,9	131,3	10
2005	7 278,0	1 903,0	26,15	1 745,6	428,3	24,54
2010	9 489,0	2 970,0	31,3	2 318,4	619,9	26,74
2015	10 120,0	2 038,0	20,14	2 606,5	324,7	12,46
2016	10 134,0	2 099,0	20,71	2 554,4	451,7	17,68
К кореляції	0,996	0,904		0,996	0,904	

ками виробництва валового продукту і приватних інвестицій показав міцний зв'язок кореляції Ксвіту=0,996 і Кукраїни=0,904. Водночас дані свідчать, що українські показники виробництва валового продукту в розрахунку на 1 особу на початку періоду дослідження 1990 р. становили 42,17% від світових показників, а в кінці 2016 р. – 20,17% (табл. 3).

Висновки з проведеного дослідження.

Проведений аналіз доводить, що здатність бути учасником відносин власності на землю, забезпечуючи правоздатність та дієздатність, зумовлюється специфічними особливостями природного походження земельних ресурсів та розміщення галузей національної економіки, реалізуючи функції засобу виробництва в сільському та лісовому господарстві, просторового базису для розміщення виробництва, життєдіяльності людини та суспільства й екологічних потреб навколишнього середовища. Зокрема, в процесі децентралізації влади власність спонукала до пошуку нових методів державного управління шляхом впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність для підвищення його ефективності та якості здійснюваних послуг. Водночас власність перетворює державне управління в територіальний маркетинг із метою створення позитивного образу та іміджу територій, рекламування та просування різних видів територіального продукту на вітчизняний та міжнародний ринки, приваблення нових інвесторів, покращення якісних показників життя населення території. Власність впливає на управлінські рішення щодо розподілення земельних ресурсів та регулювання земельних відносин між земельними індивідами та суспільством, намагаючись упровадити найновітніші методи управління з урахуванням їх ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Public management developments: [Survey]. Paris: OECD Publications, 1993. p. 40. URL: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydo>

cumentpdf/?cote=OCDE/GD(93)63&docLanguage=En (дата звернення: 26.02.2019).

2. Соловійов В. Критицизм нового державного менеджменту *Віче*. 2010. № 15. С. 50–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2010_15_22. (дата звернення: 20.06.2019 р.).

3. Качагин Е.А., Мартынова А.Ю. Маркетинг территорий. Ульяновск: УлГТУ, 2014. 127 с

4. Романенко К. М. Державний маркетинг та територіальний маркетинг // *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 1. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_1_8 (дата звернення: 19.04.2019).

5. Зубко Г.Г. Децентралізація відкриває нові можливості для інвесторів // Офіційний веб-портал Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України URL: www.minregion.gov.ua/press/news/detsentralizatsiya-vidkrivaye-novi-mozhливosti-dlya-investoriv-zubko. (дата звернення: 19.04.2019).

6. Полякова Т.В. Маркетинг территорий как фактор социально-экономического развития и формирования благоприятного имиджа территории автореф. дис. к-та экон. наук. Волгоград, 2011. 28 с.

7. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(2). С. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26%282%29_13 (дата звернення: 19.04.2019).

8. Falkenhahn A. Das Eklektische Paradigma des John Dunning: http://www.uniweimar.de/.../sites/ws0102/int_man/int_man_content/eklektisches_paradigma_falkenhahn_stanslowski.pdf (дата звернення: 19.04.2019).

9. Dunning J. Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning, Edward Elgar Pub(October 2002)

10. Ким В. Чан; Моборн Рене. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 336 с.

11. Котовська І.В., Сороківська О.А., Луциків І.В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент у сфері публічного управління *Вісник Національного Авіаційного Університету. Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. № 4(60). С. 53–59. URL:

nbuv.gov.ua/j-pdf/PSPE_print_2017_4_10.pdf (дата звернення: 19.04.2019).

12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.

13. Пархоменко-Кутцевіл О.І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 20–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_5 (дата звернення: 19.04.2019).

REFERENCES:

1. Public management developments: [Public management developments]. Paris, 1993. Available at: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumntpdf/?cote=OCDE/GD\(93\)63&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumntpdf/?cote=OCDE/GD(93)63&docLanguage=En) (accessed 26 February 2019).

2. Solovyov V. (2010) Krytytsyzm novoho derzhavnoho menedzhmentu: [Criticism of New State Management]. Viche. 2010. № 15. pp. 50–53. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2010_15_22. (accessed 20 June 2019).

3. Kachagin E.A., Martynova A.Yu. (2014) Territory Marketing: [Territory Marketing]. Ulyanovsk: UISTU, 2014. 127 p. (in Russian)

4. Romanenko K.M. (2010) Derzhavnyy marketynh ta terytorial'nyy marketynh [State Marketing and Territorial Marketing]. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya. vol. 1, pp. 43–48. Available : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_1_8 (accessed 19 April 2019).

5. Zubko H.H. (2019) Detsentralizatsiya vidkryvaye novi mozhlyvosti dlya investoriv: [Decentralization opens new opportunities for investors]. Ofitsiynyy vebportal Ministerstva rehional'noho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Ukrayiny. Available at: www.minregion.gov.ua/press/news/detsentralizatsiya-vidkrivaye-novi-mozhlyvosti-dlya-investoriv-zubko. (accessed 19 April 2019).

6. Polyakova T.V. (2011) Marketing territoriy kak faktor sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya i formirovaniya blagopriyatnogo imidzha territorii [Territory marketing as a factor in socio-economic development and the formation of a favorable image of the territory]. Avtoref. dis. k-ta ekon. nauk. Volgograd, 2011. p. 28. (in Russian)

7. Smerichevsky SF, Sibruk VL (2018) Stratehichni aspekty marketynhu terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi upravlinnya Ukrayiny: [Strategic Aspects of Territorial Marketing in the Conditions of Decentralization of the Administration of Ukraine]. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. vol. 26(2), pp. 55–59. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_26%282%29_13. (accessed 19 April 2019).

8. Falkenhahn A., Stanslowski R. (2001) Das Eklektische Paradigma des John Dunning: [The Eclectic Paradigm of John Dunning]. Seminar paper. Retrieved 2009-02-19. Available at: http://www.uniweimar.de/.../sites/ws0102/int_man/int_man_content/eklektisches_paradigma_falkenhahn_stanslowski.pdf (accessed 19 April 2019).

9. Dunning J. (2002) Theories and Paradigms of International Business Activity: [Theories and Paradigms of International Business Activity]. The Selected Essays of John H. Dunning, Edward Elgar Pub (October 2002). (in English)

10. Kim V. Chan, Moborn Rene (2017) Strategiya golubogo okeana. Kak nayti ili sozdat' rynek, svobodnyy ot drugikh igrokov: [Blue Ocean Strategy. How to find or create a market free of other players]. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 336 p. (in Russian)

11. Kotovs'ka I.V., Sorokivs'ka O.A., Lutsykyv I.V. (2017) Aut-sorsynh yak innovatsiynyy instrument u sferi publichnoho upravlinnya: [Outsourcing as an innovative tool in public administration]. Visnyk Natsional'noho Aviatsiynoho Universytetu. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2017. Vyp. № 4(60). pp. 53–59. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/j-pdf/PSPE_print_2017_4_10.pdf (accessed 19 April 2019).

12. Khammer M., Champi Dzh. (2007) Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese: [Reengineering Corporation. The manifesto of the revolution in business]. M.: Izd-vo Mann, Ivanov i Ferber, 2007. 288 p. (in Russian)

13. Parkhomenko-Kutsevil O.I. (2013) Suchasni tendentsiyi rozvytku reinzhynirynhu v systemi derzhavnoho upravlinnya: [Current Trends in the Development of Reengineering in Public Administration]. Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya. 2013. Vyp. 36. pp. 20–26. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_5 (accessed 19 April 2019).

NEW DIRECTIONS AND METHODS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF LAND RESOURCES

Public administration under the influence of globalization and integration processes in the world has been transformed into a new state management (managerialism), which has saved the state funds, increased the efficiency of administrative activity, ensured reduction of staff, increased responsibility of officials, competitiveness of the state power, improved quality and timeliness. Therefore, the idea of entrepreneurial style and market mechanisms of managerial activity, i.e. business style and competitiveness, is laid in the state institutions. At the same time, under the influence of informatization and implementation of e-governance, managerialism is losing ground and is gradually losing its leading position in management. In particular, Ukrainian law prohibits civil servants from engaging in entrepreneurial activity. Under the influence of the decentralization of power, land management has been transformed into marketing territories, as the latter become full-fledged players in the market, competing for the attention of target audiences both in the domestic and global markets, i.e. merging into one with the world economy. Marketing tools create a territorial product, the impact of the administrative status of the territory on its structure, potential consumers. The peculiarity of marketing is the scale, which lies in the area of the territory and its administrative status. The status of a territory is a legal position that determines its place in the hierarchical structure of a state or world community. In other words, it is the factual or legal affiliation of the territory to one or another category of administrative-territorial units (oblast, city country). This implies that the higher the administrative status, the more complex the internal environment. We conclude that the administrative status of a territory determines the number and capacity of marketing entities; complexity of the structure of the territorial product; tasks and consequences of marketing; marketing orientation. A favorable image, that is, the image of the territory in the imagination of people, ensures the attraction of investment, labor, tourists, and expansion of markets for the territorial product and gradually transforms into a brand that shows the intellectual part of the territorial product, which increases its value. In particular, the brand promises a territorial product in terms of composition and quality, but is not the product itself. Thanks to the brand, the consumer creates a positive image of the product, which leads to purchase. Attraction marketing is the qualities of the territory, historical, cultural, natural, therapeutic, religious, etc., which are the guarantors of the territory's competitiveness in the services market. Infrastructure marketing involves the development of engineering and transport systems, housing and communal services, safety of life, social and cultural facilities, landscaping and greening of the territory, providing business benefits, industrial development, increasing employment, holding fairs, exhibitions, tourist and sports activities. Population marketing involves advertising the qualities of the territory for new personnel, professionals, highly skilled workers.