

### Список використаних джерел:

1. Затоначька Т. Світовий досвід формування державної інвестиційної політики та механізмів її реалізації. Бюлетень Київського національного університету імені Т. Шевченка. 2014. Вип. 9(161). С. 6–10.
2. Єрохін С.А. Проблеми залучення іноземних інвестицій в економіку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016>.
3. Ліба Н.С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. С. 56–59.
4. Стан інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиційна діяльність в Україні від 23.02.2016. URL: <http://www.me.gov.ua>.
5. Романенко А. Активізація державного інвестування в сучасних умовах. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 6. С. 29–39.
6. Романова Т.В., Чевганова В.Я., Шинкаренко Р.В. Світовий досвід формування інвестиційної політики. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 103–106.
7. Штулер І.Ю. Теоретичні підходи до процесу залучення прямих іноземних інвестицій. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 5(131). С. 102–108.
8. Штулер І.Ю., Сержанов В.В. Вплив інвестиційної політики на гомеостазис національної економічної системи крізь призму інновацій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 2. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2-2016-ukr>.
9. Яркова Н.І., Яковенко О.П. Роль органів державної влади в інвестиційному процесі. Економіка будівництва і міського господарства. 2012. Т. 8. № 2. С. 89–100.

УДК 377.3+378.4(438)

**Ситницький М.В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності,  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## БІЗНЕС-ШКОЛИ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ ПОЛЬЩІ

**Ситницький М.В. Бізнес-школи дослідницьких університетів Польщі.** Узагальнено основні підходи до функціонування бізнес-шкіл провідних дослідницьких університетів Польщі. Обґрунтовано особливе значення бізнес-шкіл у формуванні стратегії розвитку дослідницьких університетів. Показано взаємозалежність успіхів випускників бізнес-шкіл з ефективністю діяльності дослідницьких університетів.

**Ключові слова:** бізнес-школи Польщі, дослідницькі університети, формування стратегії розвитку, стратегічне управління.

**Ситницький М.В. Бизнес-школы исследовательских университетов Польши.** Обобщены основные подходы к функционированию бизнес-школ ведущих исследовательских университетов Польши. Обосновано особое значение бизнес-школ в формировании стратегии развития исследовательских университетов. Показана взаимозависимость успехов выпускников бизнес-школ и эффективности деятельности исследовательских университетов.

**Ключевые слова:** бизнес-школы Польши, исследовательские университеты, формирование стратегии развития, стратегическое управление.

**Sitnicki M.W. Business Schools of Polish Research Universities.** The main approaches to functioning of business schools of leading research universities of Poland are generalized. The special significance of business schools in shaping the strategy of research universities development is substantiated. The interdependence of the success of graduates of business schools with the effectiveness of research universities is shown.

**Key words:** business schools of Poland, research universities, development strategy formation, strategic management.

**Постановка проблеми.** У національному масштабі Польщі стратегічне значення дослідницьких університетів у розвитку суспільства відіграє ключову роль. Університети формують національну свідомість громадянина з концептуальним баченням світу та закономірностями його функціонування. Чим вищий рівень наукового потенціалу дослідницького університету, тим цінніший соціальний капітал він спро-

можний сформувати у його студентів, докторантів та слухачів. Одна з ключових компетенцій, що дає змогу розвиватися протягом усього життя та змінювати суспільство, – спроможність мати підприємницьке мислення, засноване на інноваційних рішеннях. Саме цей інтелектуальний потенціал є найціннішим у третьому тисячолітті в умовах інтенсифікованих темпів технологічного розвитку.

Польські бізнес-школи не входять в ТОП 25 кращих бізнес-шкіл світу за версією рейтингу QS Global MBA Rankings 2018 [1], але актуальність проведення їх детального аналізу зумовила ефективність їх стратегій розвитку та стрімкі темпи розвитку. Цей досвід можна використати для розвитку українських бізнес-шкіл дослідницьких університетів, тому що фактично переважна більшість із них функціонує за аналогією стратегій розвитку бізнес-шкіл Польщі чи користується послугами польських видатних професорів і практиків для реалізації своїх Master of Business Administration (MBA) програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним із таких видатних фахівців у сфері стратегічного менеджменту та бізнес-освіти є професор Варшавського університету, Академії Леона Козьмінського, керівник Illinois Executive MBA Warsaw та радник президента Польщі – Кшиштоф Облуй. Бізнес-школа при Варшавському університеті заснована на тісній кооперації з навчальними та бізнес-установами США і вважається однією з провідних у Польщі. Цей учений завжди акцентує увагу у своїх публікаціях на необхідності опанування слухачами навиків глобального мислення та вмінь першочергового визначення фундаментального питання, що стосується сенсу існування організації у довгостроковій перспективі [2, с. 4]. Дидактичними та консультаційними послугами професора Облуй користується низка бізнес-шкіл України, серед них – MBA-програма Київської школи економіки [3], що займає четверте місце в Україні за рейтингом бізнес-шкіл EDUNIVERSAL Business Schools ranking [4]. Бізнес-школа у процесі навчання студентів множить їх підприємницький потенціал та компетенції, що, своєю чергою, укріплює науковий потенціал дослідницького університету в цілому. Питання оцінювання інтелектуального потенціалу в загальному рейтингуванні дослідницьких університетів світового класу та пропозиції нової системи релевантних критеріїв для здійснення стратегічного аналізу і оцінювання діяльності дослідницьких університетів, що дають змогу об'єктивізувати результати оцінювання та мінімізувати рівень суб'єктивного складника отриманих консолідованих показників, розкрили О.І. Жилінська та М.В. Ситницький [5, с. 407–417]. Особливості функціонування бізнес-шкіл в Італії та інноваційні процедури їх рекрутаційної діяльності були досліджені М.В. Ситницьким у попередній публікації [6, с. 43–49].

Проаналізувавши тенденції у сфері бізнес-освіти, зауважимо, що сьогодні недостатньо вивчено взаємозв'язок розвитку бізнес-школи та розвитку дослідницького університету.

**Формулювання цілей статті.** Узагальнити основні підходи до функціонування бізнес-шкіл провідних дослідницьких університетів Польщі та обґрунтувати особливе значення бізнес-школи у формуванні стратегії розвитку дослідницького університету для використання даної практики в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У даному дослідженні вирішено проаналізувати бізнес-школи дослідницьких університетів, які за результатами популярного польського рейтингу Ranking MBA Perspektywy 2016 (далі – Рейтинг) [7] було визначено як одні з найкращих і потрапили до ТОП-15. Наперед зауважимо, що форма власності (державні, приватні) цих дослідницьких університетів

є різною, і, напевно, від такої моделі вони мають стрімкий і ефективний розвиток. Отже, проаналізуємо основні підходи до функціонування найкращих бізнес-шкіл провідних дослідницьких університетів Польщі.

1. *Варшавська школа економіки (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH))* [8]. За Рейтингом має найкращу Canadian Executive MBA (CEMBA), що пропонуються в Польщі. Варшавська школа економіки нині управляє трьома програмами Executive MBA: MBA-SGH, Canadian Executive Master of Business Administration Program (CEMBA) та SGH-WUM MBA – програма польською мовою, що реалізована у співпраці між SGH та Варшавським медичним університетом.

Програма MBA-SGH є досить молодю (введена з березня 2011 р.), але стала найкращою програмою Executive MBA, яка повністю забезпечує навчання польською мовою. Програма адресована людям із досвідом, які вже мають ступінь магістра та щонайменше п'ять-вісім років ділового досвіду. Термін навчання становить 18 місяців, охоплює 16 курсів, загалом 602 навчальні години. Курс зосереджений на фінансовому менеджменті, маркетингу, стратегічному менеджменті, управлінні операціями, а також міжнародному менеджменті та методах розвитку професійної кар'єри і лідерських компетенцій. Навчальний процес здійснюється по вихідним дням, що дає можливість не відриватися від основного місця роботи. Викладачі бізнес-школи мають цінний професійний досвід як академічного, так і практичного спрямування. Вони беруть активну участь у діловому житті Європи та світу. Тут викладають також запрошені викладачі з Канади та Швейцарії, що дають змогу студентам навчитися глобальному мисленню. Після закінчення всіх необхідних курсів випускники отримують диплом про закінчення програми Master of Business Administration, виданий Варшавською школою економіки.

Canadian Executive Master of Business Administration Program (CEMBA) – канадська програма MBA, яка реалізується у Польщі спільно з Університетом Квебеку в Монреалі. Перші заняття канадських студій MBA розпочалися у Варшавській школі економіки ще в 1995 р. Ця програма має гарантовану канадську якість навчання та відповідає стандартам Північної Америки. Також програма є гнучкою для кращого врахування вимог мінливого бізнес- та економічного середовища. Всі заняття проводяться англійською мовою. Програма включає п'ять тематичних модулів: менеджери та компанія; маркетинг та фінансовий менеджмент; управління виробництвом товарів і послуг; стратегічне управління та планування; міжнародне управління. Викладачами програми є близько 70% професорів канадських університетів, таких як Університет Квебека в Монреалі (UQAM), Манітобський університет та ін. Також викладають професори з Великої Британії, США та викладачі – співробітники SGH, які пройшли навчання в канадських університетах. Випускники програми отримують диплом з UQAM, що є таким самим, якщо б вони отримали його після закінчення навчання безпосередньо в Канаді, а також диплом, виданий SGH.

2. *Бізнес-школа Варшавського університету (Executive MBA na Uniwersytecie Warszawskim)* [9] – Executive MBA (Emba@uw) нині займає другу позицію за Рейтингом бізнес-шкіл Польщі. Програма була

заснована в 1991 р. на факультеті менеджменту у співпраці з Університетом штату Іллінойс (США) і була першою міжнародною програмою MBA у Польщі. Рівень програми дуже високий, тому вона отримала велику популярність у польському бізнес-середовищі. Сьогодні програму закінчили близько тисячі випускників. Кожен рік програма Executive MBA Варшавського університету займає провідні позиції в національних та міжнародних рейтингах бізнес-освіти. Основними конкурентними перевагами, що відрізняють програму Emba@uw, є: диплом MBA першого дослідницького університету країни; програма акредитована Асоціацією MBA (AMBA) [10]; програма акредитована EFMD Quality Improvement System (EQUIS) [11]; заняття проводяться англійською мовою, є аналог програми польською мовою; більшість класів проводиться іноземними викладачами; передбачені візні сесії до США та Індії; під час навчання передбачається розроблення консалтингового проекту; студенти отримують ключові компетенції з формування та реалізації стратегій бізнесу. Після закінчення випускники програми отримують ступінь MBA, присуджений у Варшавському університеті та акредитований Асоціацією MBA (AMBA) і свідоцтво про закінчення післядипломної освіти на факультеті менеджменту Варшавського університету.

В університеті створена Асоціація випускників EMBA, яка активно проводить семінари, конференції та сприяє розвитку контактів, професійних успіхів випускників та обміну сучасними знаннями в галузі менеджменту. Випускники бізнес-школи займають ключові позиції в органах правління та наглядових радах найбільших компаній у Польщі та Європі.

3. *Бізнес-школа Академії Леона Козмінського у Варшаві (Akademia Leona Koźmińskiego (ALK))* [12]. Програму MBA Козмінського університету було засновано від піонерської програми магістра ділового адміністрування, що почала діяти в 1989–2001 рр. у Міжнародній школі управління – засновником Школи підприємництва та управління Леона Козмінського, пізніше – університет Козмінського. Нині це найсучасніша бізнес-школа, що притягує до себе ініціативних та успішних підприємців для викладання, кооперації та навчання. Кількість бажаючих навчатися постійно зростає, але бізнес-школа обмежує вступ високим порогом мінімального рівня балів із тесту GMAT та необхідністю мати зворушливу мотивацію кандидатів.

Протягом декількох років програма Executive MBA ALK зберігає високі позиції у Рейтингу та має гарну міжнародну репутацію. Університет постійно розширює спектр програм MBA, що сьогодні вже почали охоплювати інженерні аспекти медичної галузі, фінанси, IT та ін. Університет у рамках програми Executive MBA тісно співпрацює в консорціумі з п'ятьма європейськими університетами. Програма має гнучких характер та дає змогу опанувати окремі модулі, що цікаві для студентів. Програма Executive MBA Університету Козмінського має три найбільш важливі акредитації: EQUIS [11], AMBA [10] та The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) [13]. Це так звані три основні корони цієї бізнес-школи, що показує найкращий рівень. Навчальна програма передбачає візну сесію до бізнес-школи Вищої школи комерції у Берліні (ESCP Europe) [14]. Під час навчання 20% курсів

викладаються англійською мовою, а інші 80% проводяться польською мовою. Також діє клуб випускників MBA, що був створений у 1993 р. для сприяння розвитку кар'єри випускників. Університет кілька разів на рік організовує зустрічі в університеті, щорічні випускні та Різдвяні зустрічі, всі вони дуже популярні. Вже отримало диплом бізнес-школи Академії Леона Козмінського майже 4 тис. успішних випускників.

4. *Школа бізнесу Варшавського політехнічного університету (Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej (PW))* [15]. Бізнес-школа була заснована в 1991 р. в результаті співпраці Варшавського політехнічного університету та трьох провідних європейських шкіл: London Business School, HEC School of Management in Paris, Norwegian School of Economics in Bergen. Executive MBA – це дворічний міжнародний курс англійською мовою з навчанням у вихідні дні. Програма Executive MBA була розроблена так, щоб задовольнити потреби вищого та середнього класів менеджменту і зосереджує увагу на розвитку міжособистісних навичок аудиторії. Програма має європейську акредитацію EPAS [16]. Окрім стандартної освітньої діяльності, бізнес-школа також організовує зустрічі з відомими діячами світу бізнесу та державної адміністрації в рамках п'ятнадцяти циклів п'ятниці.

Основними курсами, що викладаються під час навчання, є: управлінська економіка; бухгалтерський облік для керівників; маркетинг; операційний менеджмент; фінансові інструменти; етика бізнесу; інтерпретація та аналіз фінансових звітів; стратегія та міжнародний менеджмент; організаційна поведінка; управління людськими ресурсами та розвиток талантів; інновації у цифровому світі; управління підприємницькою діяльністю; бізнес-модель трансформації з новими технологіями; юридичні аспекти ділової активності. Процес викладання забезпечує мультикультурна група професорів, що дають можливість вивчити європейські стилі управління і глибокий практичний досвід у поєднанні з високою академічною якістю.

Програма MBA має на меті розкрити навички підприємництва та розвинути особистісний потенціал у студентів. Catalyst MBA Варшавського політехнічного університету є першою повністю міжнародною програмою MBA у Центральній Європі. Програма передбачає вибір багатьох спеціалізованих курсів у Варшаві, Будапешті та Вільнюсі, а також можливості поїхати на практику до Нью-Йорку, Індії та Китаю.

Після закінчення університету випускники отримують диплом магістра ділового адміністрування, присвоєний Варшавським політехнічним університетом, підписаний ректором та головою засновницької ради бізнес-школи. Диплом містить запис про інституції, що заснували бізнес-школу.

5. *Краківська школа бізнесу Економічного університету в Кракові (Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (KSB))* [17]. Бізнес-школа пропонує програму Executive MBA, що дає випускникам конкурентні переваги для вдосконалення своєї позиції на ринку праці. Школа входить у 15 найкращих бізнес-шкіл польського Рейтингу та послідовно отримує все більше і більше визнання на міжнародній арені. Для цього бізнес-школа запровадила програму International MBA, що є Європейською багатонаціональною програмою інтегрованого менеджменту.

Бізнес-школа надає можливості студентам знайти собі ділових партнерів по всьому світу, обмінюватися досвідом і знаннями, доступу до глобальної мережі освітніх установ, організацій державного сектора і консалтингових фірм. Бізнес-школа має багато партнерів із країн Європи, Азії та США. Програма спрямована на навчання кваліфікованих, ефективних та відповідальних лідерів, які мають сильну міжнародну перспективу, здатні генерувати творчі рішення для вирішення проблем та завдань, застосовуючи ефективні методи управління.

Програма заснована на реальних і поточних професійних проблемах, є індивідуальною та автентичною. Групи формуються невеликого розміру, щоб дати змогу студентам творчо та конструктивно взаємодіяти. Учасники програми щоденно працюють над вирішенням бізнес-кейсів у різних галузях, щоб мати інтенсивний особистий професійний розвиток та досвід. У процесі навчання студенти також пропонують бізнес-завдання, які постають перед ними та іншими учасниками програми у власній практичній діяльності.

Після закінчення програми Executive MBA випускники отримують спільний диплом MBA, виданий Краківською бізнес-школою Краківського економічного університету, École de Management de Normandie з Франції та бізнес-школою AESE Business School з Португалії, свідоцтво про закінчення післядипломного навчання за програмою MBA та додаток з оцінками.

На рис. 1 наведено систематизовані дані стосовно рівня оплати навчання у вищезазначених бізнес-школах та тривалості терміну навчання.

На рис. 1 прослідковується цікава тенденція, що показує не обов'язкову залежність рейтингової позиції бізнес-шкіл від рівня їх вартості навчання. Від першої позиції, яку займає бізнес-школа Варшавської школи економіки, до другої позиції бізнес-школи Варшавського університету видно відповідне зниження вартості на 8,5 тис. злотих, а вже третя бізнес-школа Академії Леона Козмінського у Варшаві та четверта бізнес-школа Варшавського політехнічного університету, навпаки, суттєво підвищили вартість навчання – на 22,6 тис. злотих і на 8,1 тис. злотих відповідно, навіть за пониження своєї позиції в рейтингу. Ця тенденція

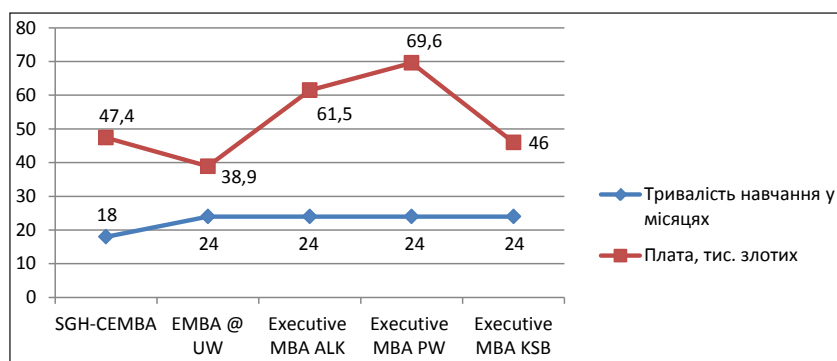


Рис. 1. Рівень оплати та тривалість навчання у бізнес-школах Польщі

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 12; 15; 17]

підтверджує раніше висунуту гіпотезу про те, що саме функціонування бізнес-школи в структурі дослідницького університету породжує той синергійний ефект, що посилює загальний навчальний та науковий потенціал університету. Не завжди формальне рейтингове місце дослідницького університету є об'єктивним віддзеркаленням його реального потенціалу. За рахунок креативності та підприємницьких компетенцій студентів і випускників бізнес-шкіл може бути сформований міжнародний імідж, що дає змогу високою ціною відсікати неспроможних оплатити своє навчання, бо це також є метод перевірки здатності претендента боротися, показати свою мотивацію та проявити характер. Також цікавим є те, що бізнес-школи, які є нижчими в рейтингу, іноді мають вищі вимоги до інтелектуальних здібностей кандидатів та рекрутаційних процедур.

**Висновки.** Представлене дослідження функціонування бізнес-шкіл польських дослідницьких університетів показало їх активний розвиток. Основними показниками, що характеризують впливовість проаналізованих бізнес-шкіл, є міжнародна акредитація бізнес-програм та високий конкурс бажаючих отримати якісну бізнес-освіту. Важливим фактором є значний рівень інтернаціоналізації освіти за рахунок широкої мережі партнерів у країнах із різними типами розвитку економіки, що дає змогу отримати студентам компетенції глобального підприємницького мислення. Даний потенціал суттєво характеризує рівень популярності та престижності бізнес-шкіл. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є аналіз сфер впливу інших видів післядипломної освіти на розвиток дослідницьких університетів та рівня їх фінансової автономії.

### Список використаних джерел:

1. QS Global MBA Rankings 2018. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/mba-rankings/global/2018>.
2. Krzysztof Obłój. (2014). Strategia organizacji. Wydanie III. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa. 416 s.
3. MBA at Kyiv School of Economics. URL: <http://mba.kse.org.ua/>.
4. EDUNIVERSAL Business Schools ranking: Eastern Europe, Ukraine. URL: <http://www.eduniversal-ranking.com/business-school-university-ranking-in-ukraine.html>.
5. Zhylynska O., Sitnitskiy M. Strategic Analysis and Evaluation of a Research University's Performance. In: Mărginean S., Ogrăean C., Orăștean R. (eds) Emerging Issues in the Global Economy. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. 2018. P. 407–417. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71876-7\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71876-7_36).
6. Ситницький М.В. Організація рекрутації в бізнес-школах університетів Італії. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 43–49.
7. Ranking MBA Perspektywy 2016. URL: [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3183%3Anajlepsze-programy-mba-w-polsce-2016&catid=213&Itemid=413](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3183%3Anajlepsze-programy-mba-w-polsce-2016&catid=213&Itemid=413).
8. Warsaw School of Economics: MBA-SGH. URL: <http://www.mba-sgh.pl>.
9. Executive Master of Business Administration: EMBA@UW. URL: <https://www.mcz.edu.pl>.

10. The Association of MBAs: University of Warsaw Faculty of Management. URL: <https://www.mbaworld.com/business-schools/business-school-search/business-school-detail/poland-university-of-warsaw-faculty-of-management>.
11. EQUIS Accredited Schools. URL: <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis/accredited-schools#country-Poland>.
12. Akademia Leona Koźmińskiego: MBA. URL: <http://www.kozminski.edu.pl/mba>.
13. The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). URL: <http://www.aacsb.edu>.
14. ESCP Europe. URL: <http://www.escpeurope.eu/>.
15. Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej: Studia MBA Warszawa. URL: <http://www.biznes.edu.pl>.
16. EPAS Accredited Programmes. URL: <http://www.efmd.org/accreditation-main/epas/epas-accredited-programmes>.
17. Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. URL: <https://www.ksb.biz.pl>.

УДК 631.15:658.27

**Суска А.А.,**  
кандидат економічних наук,  
член-кореспондент Академії економічних наук України,  
завідувач кафедри деревооброблювальних технологій  
та системотехніки лісового комплексу,  
*Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка*

## КОМЕРЦІЙНИЙ БАЛАНС РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ ЛІСУ

**Суска А.А. Комерційний баланс ринку соціально-екологічних послуг лісу.** У статті обґрунтовано значні перспективи розвитку економічного простору лісового сектора економіки України, пов'язані з капіталізацією соціально-екологічного потенціалу лісу, що викликає необхідність формування нових для лісового господарства України еколого-економічних систем, зокрема ринку соціально-екологічних послуг лісу, об'єктом якого є особливий товар – соціально-екологічна послуга. Комерційний баланс ринку соціально-екологічних послуг лісу повинен визначати структури й обсягу ресурсу, а також напрями попиту на той чи інший вид соціально-екологічного ресурсу, який можливо сформувавши в певному економічному та соціальному середовищі.

**Ключові слова:** соціально-екологічний потенціал, ринок соціально-екологічних послуг, комерційний баланс ринку, природні зони, оптимальна лісистість, оптимальна структура лісу, екологічна загроза, соціальна потреба, маркетингове середовище.

**Суска А.А. Коммерческий баланс рынка социально-экологических услуг леса.** В статье обоснованы значительные перспективы развития экономического пространства лесного сектора экономики Украины, связанные с капитализацией социально-экологического потенциала леса, что вызывает необходимость формирования новых для лесного хозяйства Украины эколого-экономических систем, в частности рынка социально-экологических услуг леса, объектом которого является особый товар – социально-экологическая услуга. Коммерческий баланс рынка социально-экологических услуг леса должен определять структуры и объем ресурса, а также направления спроса на тот или иной вид социально-экологического ресурса, который может сформироваться в определенной экономической и социальной среде.

**Ключевые слова:** социально-экологический потенциал, рынок социально-экологических услуг, коммерческий баланс рынка, природные зоны, оптимальная лесистость, оптимальная структура леса, экологическая угроза, социальная потребность, маркетинговая среда.

**Suska A.A. The commercial balance of the socio-ecological services market of the forest.** Significant prospects for development of the economic space of the forest sector of Ukraine's economy are related to the capitalization of the social and ecological potential of the forest, it calls for the formation of new ecological and economic systems for the forestry of Ukraine. In particular, the market of social and environmental services of the forest, the object of which is a special commodity is the social and environmental service. The problem of commercial balance of the market of social and ecological services of the forest is that its evaluation should be carried out in several directions.

**Key words:** socio-ecological potential, market of social and environmental services, commercial balance of the market, natural zones, optimal forestness, optimal forest structure, ecological threat, social need, marketing environment.

**Постановка проблеми.** Проблема комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу полягає у тому, що його оцінка повинна виконуватися не тільки в напрямі визначення структури й обсягу такого ресурсу, а й в напрямі попиту на той чи інший вид соціально-екологічного ресурсу, який можливо сформувавши в певному економічному та соціальному середовищі.