

УДК 332.282

**ВАЛЕРІЙ ГОРЛАЧУК**

*заслужений діяч науки і техніки України, доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри управління земельними ресурсами  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: lazareva95@ukr.net*

**ОЛЕНА ЛАЗАРЕВА**

*доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління земельними ресурсами  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: lazareva95@ukr.net*

**СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ  
ЕФЕКТИВНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО  
ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ**

*В статті обґрунтовується, що земельна реформа в Україні стала головною руйнівною причиною зниження життєвого рівня людей, зруйнування, колись потужного, агропромислового комплексу і всієї інфраструктури на селі. Акцентується увага на тому, що паювання земель має характер шахрайських дій, орієнтованих на заволодіння олігархами народною власністю – землею.*

*Особлива увага приділена розвитку кооперативних сільськогосподарських підприємств на засадах спільної часткової власності на землю, які є найбільш досконалою формою організації виробництва і праці.*

*Доводиться шкідливість розвитку агрохолдингових компаній. Обґрунтовується пріоритети формування новітніх земельних відносин і управління земельними ресурсами.*

*Розкривається новаторський варіант розвитку сільських територій на засадах тісних зв'язків між діями всіх видів господарської діяльності на селі.*

*Обґрунтовується важливість розроблення пілот-проекту розвитку сільських територій у контексті мінідержавоутворень європейського зразка.*

*Ключові слова: аграрне виробництво, сільськогосподарське землекористування, оренда, ринок земель, мораторій, земельна рента.*

**Постановка проблеми.** Ніхто нині не ставить під сумнів, що підняти економіку України і забезпечити достойне життя людей на селі можна тільки в рамках раціонального використання і охорони землі, за умови відповідного фінансового забезпечення. Адже, земля являє собою фундамент економічного зростання, це потужний інвестиційний капітал, здатний вивести Україну на одного з головних гравців на ринку сільськогосподарської продукції у Європі і світі. На землі тримається країна та життя людей. Але Україна ще ніколи не переживала такої колективної безвідповідальності за використання і охорону землі. За, майже 30 років, так і не вдалось зробити земельної реформи, гідної кращого життя людей. Земельна псевдореформа слу-

жить не українському селянству, а олігархам. Ми заплатили за земельну реформу дуже високу ціну. Якщо до початку земельної реформи показники економічного розвитку України були кращі від показників Польщі, то сьогодні за показниками економічного розвитку відстаємо у п'ять разів, але за продуктивністю використання орних земель відстаємо у 10-12 разів, а від країн Європи – ще більше. Цю реформу селяни не пощупали у гаманці, а тому сьогодні вони у відчаї, втративши сподівання, що колись земля стане символом могутності. З огляду на вище приведене – це була велика помилка, але історію не можна повернути.

Враховуючи тенденції, що склались в Україні, можна прогнозувати, що зняття

мораторію на купівлю-продажу земельних паїв неминуче. Факт зрощення бізнесу і влади призведе до грабунку селян і країни в цілому, створивши загрозу національній безпеці України, в тому числі в економічній сфері.

Виникає питання: як розпорядитися землею, яку прийняти модель її використання, спрямовану на зміцнення економіки сільських територій. Цьому і присвячена дана публікація, яка має розвіяти ілюзію про важливість зняття мораторію, повернувшись обличчям до загубленого села.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження сутності земельних перетворень, розвитку ринку земель, регулювання земельних відносин та управління земельними ресурсами розглядаються в працях таких вітчизняних вчених, як Бабміндра Д.І., Добряк Д.С., Мартин А.Г., Новаковський Л.Я., Саблук П.Т., Сохнич А.Я., Ступень М.Г., Третяк А.М., Юрченко А.Д., Юрчишин В.В. та ін. Але, незважаючи на широке коло досліджень із цієї проблематики, поки що немає єдиної думки щодо розвитку ринкового землекористування, формування ринку земель, розвитку організаційно-правових форм господарювання на землі, залишаються дискусійними питання системного розвитку сільських територій, пошук нових шляхів вдосконалення процесів проведення земельної реформи.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження ходу процесів земельної реформи, формування пріоритетів розвитку земельних відносин та управління земельними ресурсами.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні нині здійснюються крупномасштабні земельні перетворення, хоча не завжди спрямовані на зміцнення національної економіки, послаблення соціально-економічної напруги в державі. Неабияку загрозу становить ідея зняття мораторію на купівлю-продажу земельних паїв різного роду лжереформаторами, політичними ляльководами наче б то з метою формування повноцінного ринку землі. Правовим підґрунтям для здійснення таких намірів владою розглядається варіант якщо не позитивного рішення парламенту України, то ухвала Конституційного суду України про зняття мораторію буде обов'язковою до ви-

конання. Вже зараз можна зробити незаперечний висновок, що це буде завідомо однією з найбільших у вітчизняній історії корупційна акція заволодіння землею казнокрадами, самозванцями та іншими особами, що маскуються під вивісками інвесторів, благочинців та ін.

Але здоровий глузд застерігає від таких необдуманих управлінських рішень. Чому? Самперед, Конституція України передбачає приватне землеволодіння, що відповідає сподіванням селян. Таке приватне землеволодіння може поширюватись на землі для ведення особистого селянського господарства (ст. 33 ЗК України), садівництва (ст. 35 ЗК України), городництва (ст. 36 ЗК України), сінокосіння та випасання худоби (ст. 34 ЗК України). Але Конституція України не передбачає паювання колись колгоспних і радгоспних земель, земель науково-дослідних установ та навчальних закладів, які є базою для дослідних і навчальних цілей.

Не передбачає Конституція України, на відміну від країн Європи, і організаційно-правових форм господарювання на землі.

Звернемо увагу, – ми не маємо права на гучні заяви, обговорювати Конституцію України, Земельний кодекс України, їх треба виконувати, але що Україні дало таке паювання земель, які позитивні соціально-економічні та екологічні наслідки ми маємо? Все це залишається великою загадкою.

Дослідження показують, що паювання земель має характер шахрайських дій, мародерства, орієнтованих на заволодіння олігархами народною власністю – землею, яка є центром господарської діяльності. Це наш дім.

Колгоспно-радгоспна модель розвитку сільського господарства була «залізною завісою» деревану землі, демонструючи права на гідне життя селян.

Але шляхом паювання масивів землі були створені «залізні» передумови незаконного збагачення різноманітних учасників шахрайських кіл. В результаті цього, сьогодні українське селянство не може розраховувати на те, що нинішні чиновники будуть себе вести як ангели, по іншому. Тому немає підстав очікувати дива від будь-яких «формул успіху».

Люди втратили довіру до держави Україна. Замість економіки інновацій нині прогресує економіка ресурсів, тому й не дивно, що ВВП України з 90-х років скоротився майже на 50% на кінець 2018 року. В душах селян зародився бунт, і небезпідставно, оскільки 70% економіки належать сім'ям олігархам.

Україна сьогодні перебуває у ролі рибки, поміщеної у посудину з водою, яка поступово нагрівається до кипіння і вже не здатна вистрибнути, бо вона томлена гарячою водою. Але кинувши рибку у гарячу воду – вона ще може з неї вистрибнути. Це є пряма аналогія того, що Україна вже при нинішніх керманичах державою, при нинішній політичній еліті, як класових ворогах, які є страшнішими за ворогів іноземних, втомили Україну реформами, штовхаючи її у прірву, з якої вистрибнути буде неможливо. Ця думка є «залізним аргументом», враховуючи, що 60% і більше людей знаходяться за межею бідності, що призводить до дезінтеграції і криміналізації держави.

Селяни сьогодні у відчаї і шоці від такої земельної реформи, яка є простою вигадкою. Під нею замасковано свавілля. Існує суспільна думка про те, що неминучий крах України і вже через 2-3 роки, в умовах загальної деградації, Україну розберуть на «органи»: хтось ліс, хтось руду, хтось нафту і газ, а хтось землю і т.д.

Це дозволяє припустити, що багатії поставлять на коліна все суспільство. Навіть страшний сон не буде таким страшним, як думка про те, що земля – як основа багатства нації, перейде у власність тим, хто її скупив за безцінь за наші ж гроші, ті, що не асоційовані з державою, в яких відсутнє почуття самозбереження держави.

Тоді чому ж одна категорія людей, що збагатились на нечесно зароблених грошах намагається скупити землю, а інша категорія людей, які чесно працювали на землі, примножували добробут країни, але цього зробити не можуть, бо не мають великих грошей?

Зважаючи на вищеприведене потрібно рятувати ситуацію, заглядаючи на декілька ходів вперед її розвитку, причому за власні інвестиційні ресурси, якими є земля. Не можна допустити соціального геноциду народу. Але силою української ідентичності можна

виправити ситуацію, завдяки формуванню новітнього світогляду, орієнтованого на один із двох пріоритетів:

1. Повернення земельних паїв у державну власність з правом отримання її в оренду для організації сільськогосподарського виробництва, за умови підтвердження досвіду роботи у сільському господарстві, в тому числі на землі, демонструючи знання і вміння раціонального її використання та ін.

Така модель розвитку сільськогосподарського землекористування є доброю основою майбутнього сільських територій. Важливим є той факт, що цим буде втихомирено бунт, який народився у душах селянства. Адже варіант, за яких одна частина селян буде продавати землю, а інша – цього зробити не зможе тільки через те, що народилися після ухвалення некоректних Указів Президента України (1994-1995 рр.), які проголошували, що земля має належати лише тим, хто її обробляє, не вписується в алгоритм розумної людини. Але і ті люди, які ще не досягли повноліття на момент ухвалення згаданих Указів і не встигли стати членами колективних сільськогосподарських підприємств, теж позбавлені права на землю. Тому є вагомим підстави стверджувати про повну абсурдність такого політичного курсу розвитку земельних відносин, які призводять до ще глибшого розшарування суспільства. Не можна допустити, щоб на своїй землі люди були батраками, а тому держава і суспільство мають домовитись про здійснення крупномасштабних перетворень, спрямованих на зміцнення земельних відносин на селі, переоцінити цінності земельних відносин в економічній, суспільній, екологічній та інших сферах життя.

2. Створення мережі організаційно-правових форм господарювання на землі на засадах спільної часткової власності на землю, приймаючи участь власників паїв у сільськогосподарському виробництві. Ми виходимо з того, що для суспільства найбільш доцільною є кооперативна форма господарювання на основі об'єднання земельних паїв громади для спільного крупнотоварного виробництва, або ж фермерські господарства, які є кращою альтернативою організації виробництва і праці.

Підвалини соціально-економічної безпеки криються у тому, щоб кожний власник земельної ділянки сам працював на ньому, генерував щось своє, отримуючи в кінці маркетингового року, в кращому випадку, не 1200-1500 грн/га орендної плати (допускаємо, що в окремих випадках більше), або 5-6 тис. грн за земельний пай площею 4-5 га, а 80-90 і більше тисяч гривень в рік. Цим буде відновлено довіру суспільства до держави, маючи роботу – людям не потрібні будуть субсидії.

При цьому будуть створені умови збереження і відтворення родючості ґрунту, недопущення деградаційних процесів ґрунту, створені умови запобігання порушення крихкого екологічного балансу.

Тільки тоді селяни зрозуміють, що земля є найціннішим скарбом цивілізації, попросившись з епохою бідності і безнадії.

Але, щоб Україна стала однією з головних країн на ринку сільськогосподарської продукції важливо перейти від сировинно-ресурсної економіки, що свідчить про відсталість країни, до замкнутого характеру виробництва – від виробництва сировини (зерна, соняшника, м'яса, молока і т.д.) до її переробки з подальшою реалізацією новоствореного продукту з поділом виручених грошей за відповідними напрямками.

Вищеприведене є великим кроком до перемоги, має свою перспективу. Але досягнення повної перемоги виключає перебування в ілюзіях. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні взяти на себе левову частку не формальної, а реальної відповідальності за стан розвитку сільських територій. Нинішні урядовці повинні виконувати не функції, які прописані відповідними положеннями, а думати про результати своєї роботи, підтримуючи процеси розвитку на селі не тільки рослинництва і тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції, але і:

- промисловості;
- народних промислів;
- рибництва і бджільництва;
- будівельної діяльності;
- меліоративної діяльності;
- торгівлі і послуг;
- рекреаційної, оздоровчої і природоохоронної діяльності;
- автоперевезення;

- житлового і дачного будівництва;
- муніципальної поліції;
- медичних закладів;
- інших видів діяльності (збір ягід, лікарських рослин, горіхів, виробництво соків і вин тощо), що не суперечить чинному законодавству.

Ці види діяльності визначаються з урахуванням природних, трудових, фінансових та інших ресурсів, властивій тій чи іншій території.

Широкий спектр різних видів діяльності і послуг у рамках сільських територій нами асоціюється як широкомасштабна діяльність на зразок у міні-державоутвореннях, де господарська діяльність не залишає вакууму для бездіяльності працездатного населення села. Праця при цьому повинна бути приємною, престижною, а людям було краще, ніж у місті.

Ми вважаємо, що така постановка питання являє собою новаторський варіант розвитку сільських територій, які намагаються вступити до Європейського Союзу.

Але приведена модель розвитку сільських територій буде ефективно «працювати» за умови тісних зв'язків між діями всіх видів господарської діяльності, які підсилюються одна одною, створюючи синергійний ефект. Нічого в природі не існує окремо. Це дозволяє стверджувати, що реалізація економічних інтересів на селі гарантує його соціально-економічний розвиток, а відтак важливо, щоб держава активізувала свою участь в оновленні та розвитку села шляхом надання фінансової допомоги зацікавленим у цьому суб'єктам господарювання на землі, допомогла створити переробні підприємства, модернізувати процес складування і зберігання продукції, мережі торговельних підприємств, проведення ремонту сільських будинків, облаштування сільських дворів. Наприклад, Німеччина на ці цілі виділяє допомогу в обсязі 35% від загальної вартості ремонту. У Білорусії за рахунок державного кошту будуються сільські поселення, які передаються селянам, зайнятим у сільськогосподарському виробництві, впорядковуються сільські дороги, відповідна інфраструктура, що визначає якість життя.

Але формування мінідержавоутворень європейського зразку, які є маяком, на світло якого йде народ, необхідно розпочинати з

розроблення пілот-проекту, в якому має бути відпрацьований модельний шлях розвитку сільських територій у контексті глобалізованого типу сучасної світової економіки.

Підводячи підсумок вищеприведеному відзначимо, що сама головна криза у землекористуванні – це криза управління. Паювання земель було великою помилкою, але історію повернути не можна. Важливо не допустити нових помилок у сфері земельних відносин і управлінні земельними ресурсами. Головне, не можна допустити того, коли в Україні війна, коли Україна в небезпеці, а ми «граємося» у зняття мораторію на земельні паї. Задумаймося над цим.

Кращою формою організації ефективного сільськогосподарського землекористування, організації виробництва і праці, досягнення соціальної справедливості на селі, є створення кооперативних структур на засадах спільної часткової власності на землю з участю власників земельних паїв у виробництві сільськогосподарської продукції та фермерських

господарств. Із сьогоднішньої кризи у землекористуванні можна отримати гарний урок, оскільки вона відкриває унікальні можливості виходу країни на виток прогресу. Недаром, криза у китайській мові складається з двох ієрогліфів: один означає небезпеку, а другий – сприятливі можливості.

Для цього потрібно вибудувати послідовну політику держави по всій вертикалі влади і по горизонталі здатну продемонструвати високу результативність регулювання земельних відносин та управління земельними ресурсами.

«Як добрі механіки можуть легко виявити поломку в автомобілі тому, що знають, як вона повинна працювати, будучи абсолютно справною» [1, с. 19], так і земельні менеджери повинні мати повну уяву про нормально функціонуючу систему земельних відносин та управління земельними ресурсами, а не «обмежуватись одним ремонтом несправних двигунів», тільки тоді починати здійснювати земельні перетворення.

### Список використаних джерел

1. Пол Хейне Экономический образ мышления. – Пер. с англ. – Издание второе, стереотипное. – М.: Изд-во «Дело», 1992. – 704 с.
2. Гадзало Я. Наукові основи розвитку аграрного підприємства та сільських територій за селозберігаючою моделлю: [наукова доповідь на загальних зборах НААН від 26.03.2015 року]. – Київ, ННЦ, «ІАЦ», 2015. – 40 с.
3. Національна доповідь щодо завершення земельної реформи НААН України. – Київ. – Аграрна наука, – 2015. – 48 с.
4. Новак А. Як підняти українську економіку. Трифункціональна Економічна Модель України. – Монографія. – Вид. п'яте, доповнене. – К.; ТОВ «Інпрес», 2015. – 432 с.

### References

1. Pol Heine An economic way of finking. – Per s angl. – Izdanie vtoroje, stereotipnoje. – М.: Izd-vo «Delo», 1992. – 704 p.
2. Hadzalo Y. Scientific fundamentals of development of agrarian enterprise and rural areas for a rural-preservation model: [scientific report at the general meeting of the NAAS from March 26, 2015]. – Kyiv, 2015. – 40 p.
3. National report on completion of land reform NAAS of Ukraine. – Kyiv. – Agrarian Science, 2015. – 48 p.
4. Novak A. How to raise the Ukrainian economy. Threefunctional Economic Model of Ukraine. – Monograph. – 5<sup>th</sup> ed., supplemented. – Kyiv, 2015. – 432 p.

### Горлачук В. В., Лазарева Е. В. Сценарий развития эффективного сельскохозяйственного землепользования

*В статье обосновывается, что земельная реформа в Украине стала главной причиной снижения жизненного уровня людей, уничтожения, когда-то мощного, агропромышленного комплекса и всей инфраструктуры в сельской местности. Акцентируется внимание на том, что паевание земель имеет характер мошеннических действий, ориентированных на завладение олигархами национальной собственностью – землей.*

*Особое внимание уделено развитию кооперативных сельскохозяйственных предприятий на основе общей частной собственности на землю, которые являются наиболее совершенной формой организации производства и труда.*

*Обосновывается вредность развития агрохолдинговых компаний.*

*Ключевые слова: аграрное производство, сельскохозяйственное землепользование, аренда, рынок земель, мораторий, земельная рента.*

### Horlachuk V., Lazarieva O. Development Strategy of Effective Agricultural Land-Tenure

*In the article it is considered the myth of land reform in Ukraine. It is explained that the land reform was the main reason for the declining living standards, the destruction of powerful agro-industrial complex and*

*the entire infrastructure in rural areas (roads, reclamation systems, etc.). It is paid attention on the fact that the land sharing has the fraudulent and acquisition-minded character of oligarchs, to own the people's private ownership – the land.*

*It is substantiated the priorities of the newest land relations formation and land management.*

*It is defined an innovative variant of the rural development based on the entwinement actions of all types of business activity in the countryside.*

*It is substantiated the importance of piloting of the rural areas development.*

*Keywords: agricultural production, agricultural lands use, agricultural tenancy, market for land, moratorium, land rent, agricultural holding.*

Стаття надійшла до редколегії: 01.11.2018 р.

УДК 005.32:331.101.3:640.43

**НАТАЛІЯ КИРНІС**

*асистент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи,  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава  
e-mail: natalik200@ukr.net*

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING) В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У статті досліджено питання мотивації праці працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) за функціональними групами. Працівників, які задіяні в наданні кейтерингових послуг поділено на 5 груп: менеджер з продаж, банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант.*

*Розглянуті мотиваційні пропозиції підприємств та визначені пріоритети зацікавленості (мотивованості) працівників за критеріями: матеріальні, нематеріальні, матеріальні немонетарні. На основі мотиваційних пропозицій та пріоритетів зацікавленості побудовані матриці пропозицій підприємства. Сформовано складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників в залежності від їх функціональних обов'язків.*

*Ключові слова: мотивація, мотиватор, оптимальний мотиваційний пакет, пріоритети зацікавленості (мотивованості), мотиваційні пропозиції, персонал.*

В умовах нестабільної економічної ситуації, важливим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства на ринку кейтерингу є мотивація персоналу. Особливо, необхідність мотивувати персонал потрібна для керівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering). Це пов'язано з тим, що підприємства даного типу поєднують у собі такі процеси, як: виробничі, торгівельні та надання послуг. Необхідно розуміти, що у працівників, які задіяні у цих процесах, буде різною мотивація, різні потреби. Послуга з кейтерингу формуватиметься за рахунок усіх вище перерахованих процесів. В сучасних умовах, важливо підібрати вдалий мотиваційний пакет для успішного функціонування підприємств на конкурен-

тному ринку, так як від роботи персоналу залежить прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Дослідженнями в області мотивації працівників присвячені праці відомих вчених: Д. Богині, В. Герчикова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, М. Карлін, Г. Кулікова, О. Кібанова, А. Колота, Т. Костишиної, Н. Лукьянченко та інших. У сфері ресторанного бізнесу питаннями мотивації праці займалися такі науковці, як: Я. Барібіна, О. Ольшанський, І. Поворознюк, О. Ткаченко та інші.

У працях перелічених науковців розглядалися питання мотивації праці, та мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу. Але в дослідженнях, які проводилися в сфері мотивації ресторанного бізнесу, розглядалася мотивація, з позиції підприємства, але не