

ISSN 2307-8030 (PRINT)  
ISSN 2664-3545 (ONLINE)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN  
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.  
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 43

Херсон  
2021

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

*Шашкова Ніна Ігорівна* – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

### Заступник головного редактора:

*Тюхтенко Наталія Анатоліївна* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

### Відповідальний секретар:

*Синякова Катерина Миколаївна* – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

### Члени редакційної колегії:

*Гарафоновна Ольга Іванівна* – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна).

*Гаргасас Аудріюс (Gargasas Audrius)* – доктор економіки, професор (Університет Олександра Ступіньскіса, Каунас, Литовська Республіка).

*Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska)* – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Познань, Республіка Польща).

*Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna)* – доктор філософії, доцент, (Лодзьський університет (University of Lodz), Лодзь, Республіка Польща).

*Кобець Віталій Миколайович* – доктор економічних наук, доцент, проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij)* – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Вільнюс, Литовська Республіка).

*Кузнєцов Едуард Анатолійович* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Одеса, Україна).

*Макаренко Сергій Миколайович* – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Мохненко Андрій Сергійович* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Назарова Галина Валентинівна* – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна).

*Осадча Тетяна Станіславівна* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Рошенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria)* – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Вроцлав, Республіка Польща).

*Савіна Галина Григорівна* – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи (Херсонський національний технічний університет, Херсон, Україна).

*Соловійов Андрій Ігоревич* – доктор економічних наук, доцент, декан факультету бізнесу і права (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Ушкаренко Юлія Вікторівна* – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Херсон, Україна).

*Фітім Деарі (Fitim Deari)* – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Тетово, Республіка Північна Македонія).

*Шебаніна Олена В'ячеславівна* – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Миколаїв, Україна).

## Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

### Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 27.09.2021 р. № 3)

### Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23953-13793ПР,  
видане Міністерством юстиції України 26.04.2019 р.

Електронна сторінка видання: [ej.journal.kspu.edu](http://ej.journal.kspu.edu)

DOI: 10.32999/ksu2307-8030

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Дзюба П.В.**

ВАРТІСНА ПАРАДИГМА МІЖНАРОДНОГО ПОРТФЕЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ..... 5

**СЕКЦІЯ 2****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Клевцевич Н.А.**

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОТГ.....17

**Соловійов І.О., Кліщевська А.Ю.**

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ..... 21

**СЕКЦІЯ 3****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Балджи М.Д.**ТЕХНОЛОГІЯ ФОРСАЙТИНГУ ПІД ЧАС ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ  
ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ..... 27**Грибова Д.В.**

СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТА ІННОВАЦІЙНІ ВИДИ ТУРИЗМУ..... 33

**Гуменюк М.М., Неміш Д.В.**РОЛЬ МАЛОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
У РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ..... 38**Коценко М.С.**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ..... 44**Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С.**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ..... 51

**Шацька З.Я.**НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРІ..... 57**Шашкова Н.І.**ПЕРСОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ІДЕЙНОЇ КРИЗИ  
УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ..... 65**СЕКЦІЯ 4****ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Пась Я.І.**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ..... 72**СЕКЦІЯ 5****МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Васильєв О.Б., Васильєва Н.С., Тупко Н.П.**ЗАПАСИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИЙНЯТНОСТІ ПРОЄКТУ  
ЗА ЗНАЧЕННЯМИ ЙОГО ПАРАМЕТРІВ ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ..... 81**Іванов С.М.**НЕЙРО-НЕЧІТКА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ  
НЕДЕТЕРМІНОВАНИМ ЕКОНОМІЧНИМ ОБ'ЄКТОМ..... 86

## CONTENTS

### SECTION 1

#### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Dziuba Pavlo**

VALUE PARADIGM OF INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTING..... 5

### SECTION 2

#### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Klievtsievych Nataliia**

CIRCULAR ECONOMY AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OTG..... 17

**Solovyov Igor, Klishchevska Alina**

TERRITORIAL MARKETING IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT..... 21

### SECTION 3

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Baldzhy Maryna**

FORESTING TECHNOLOGY IN DETERMINING THE PROSPECTS  
OF BALANCED DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES..... 27

**Hrybova Diana**

INNOVATION TOURISM PRODUCT TA INNOVATSIYNI SEE TOURISM..... 33

**Humeniuk Mariana, Nemish Dmytro**

THE ROLE OF SMALL AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP  
IN RURAL DEVELOPMENT..... 38

**Kotsenko Marina**

COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SYSTEM  
OF COMPETITIVENESS OF ORGANIC PRODUCTS..... 44

**Trunina Iryna, Serbin Radomir, Andriienko Mariia**

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDICAL SECTOR..... 51

**Shatskaya Zorina**

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF FORMATION  
OF BUSINESS STRUCTURES IN THE GLOBALIZED SPACE..... 57

**Shashkova Nina**

PERSONAL DEVELOPMENT OF THE MANAGER  
IN THE CONTEXT OF THE IDEOLOGICAL CRISIS OF MANAGEMENT CONCEPTS..... 65

### SECTION 4

#### MONEY, FINANCES AND CREDIT

**Pas Yaryna**

MAIN INDICATORS EFFICIENCY  
OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT..... 72

### SECTION 5

#### MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

**Vasyliiev Oleksandr, Vasylieva Nataliia, Tupko Natalia**

RESERVES OF INVESTMENT ACCEPTABILITY OF THE PROJECT BASED  
ON VALUES OF ITS PARAMETERS AND EFFICIENCY CRITERIA..... 81

**Ivanov Serhii**

NEURO-FUZZY CONTROL SYSTEM OF NON-DETERMINED ECONOMIC OBJECT..... 86

## СЕКЦІЯ 1 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-1

УДК 339.727.2

**Дзюба П.В.**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних фінансів  
Інституту міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2932-0908>  
E-mail: [pavlo.dziuba@gmail.com](mailto:pavlo.dziuba@gmail.com)*

### ВАРТІСНА ПАРАДИГМА МІЖНАРОДНОГО ПОРТФЕЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

У статті розглянуто основні положення та принципи вартісної парадигми міжнародного портфельного інвестування, виявлено її ключові ознаки. Обґрунтовано її гносеологічний статус як парадигми. Проведено порівняльний аналіз з іншою домінантною портфельною парадигмою, ідентифіковано точки їх дотику. Визначено основні етапи розвитку вартісної парадигми та їхні ключові риси. Наголошено на співвідношенні положень досліджуваної парадигми і фундаментального аналізу. Обґрунтовано універсальний характер вартісної парадигми з точки зору практичних імплікацій на міжнародному та локальних ринках. Виокремлено важливу практичну імплікацію вартісної парадигми, яка стосується диференціації між акціями вартості та акціями зростання, що формує поділ інвестиційних стратегій на стратегії інвестування в акції вартості та акції зростання, який є надзвичайно поширеним сьогодні на практиці.

**Ключові слова:** вартісна парадигма міжнародного інвестування, портфельна парадигма міжнародного інвестування, модель Фами-Френча, фундаментальний аналіз, внутрішня вартість, акції вартості, акції зростання, модель дисконтування грошових потоків.

### Дзюба П.В. СТОИМОСТНАЯ ПАРАДИГМА МЕЖДУНАРОДНОГО ПОРТФЕЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены положения и принципы стоимостной парадигмы международного портфельного инвестирования, выявлены ее ключевые признаки. Обоснован ее гносеологический статус как парадигмы. Проведен сравнительный анализ с другой доминирующей портфельной парадигмой, идентифицированы точки их соприкосновения. Определены основные этапы развития стоимостной парадигмы и их ключевые черты. Сделан акцент на соотношении положений исследуемой парадигмы и фундаментального анализа. Обоснован универсальный характер стоимостной парадигмы с точки зрения практических импликаций на международном и локальных рынках. Выделена важная практическая импликация стоимостной парадигмы, касающаяся дифференциации между акциями стоимости и акциями роста, что формирует деление инвестиционных стратегий на стратегии инвестирования в акции стоимости и акции роста, которое является крайне распространенным сегодня на практике.

**Ключевые слова:** стоимостная парадигма международного инвестирования, портфельная парадигма международного инвестирования, модель Фамы-Френча, фундаментальный анализ, внутренняя стоимость, акции стоимости, акции роста, модель дисконтирования денежных потоков.

### Dziuba Pavlo. VALUE PARADIGM OF INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTING

The paper considers basic principles and provisions of value paradigm of international portfolio investing, reveals its main features. Its gnoseological status as a paradigm is argued. It completely corresponds with existing paradigm definition as such, i.e. the commonly accepted scientific achievement giving scientific community the model of setting and solving problems during specified period of time. Comparative analysis involving another dominating portfolio paradigm is carried out; points of their tangency are defined. Results of applying portfolio paradigm are more precise and objective since they ground on specific calculations. Estimates of value paradigm are more subjective, it is often used even without specific quantitative analysis. However, the case is opposite with the input data: it is objective in value paradigm but subjective if portfolio paradigm. Fama and French model is one of the most significant tangency points between paradigms since it technically is derived from portfolio paradigm but in terms of its content incorporates all provisions and principles of value paradigm. Main stages of value paradigm development and their key traits are defined. Interrelation between value paradigm provisions and fundamental analysis are stressed on. Fundamental analysis is the specific form of value paradigm provisions application implying selecting of mispriced securities using their fundamental characteristics. It allows defining intrinsic of internal value of securities. Market value of securities is expected to achieve their intrinsic value in the long-run thus making the value paradigm more long-term focused. Besides Fama and French model cash flow discounting model is among the most accepted fundamental analysis methods. Cross functional nature of value paradigm in terms of its implications in international and local markets is validated. Significant practical implication of value paradigm concerning differentiation between value stocks and growth stocks is pointed out. This in turn configures the approach to classify investment strategies into value stocks investing and growth stocks investing that is extremely widespread in practice nowadays.

**Keywords:** value paradigm of international investing, portfolio paradigm of international investing, Fama and French model, fundamental analysis, intrinsic value, value stocks, growth stocks, cash flow discounting model.

**Постановка проблеми.** Сучасна теорія міжнародного портфельного інвестування є надзвичайно складною, глибоко структурованою та гносеологічно багаторівневою системою знань. З одного боку, її контент, ключові складники та взаємозв'язки між ними є доволі зрозумілими. Їхнє відношення до обґрунтування рішень портфельних інвесторів є чітким, а практичні імплікації – широкими та загальноприйнятими. З іншого боку, в наявній літературі ця теорія подається часто як єдина система, загальний масив знань, тоді як на відмінностях між її компонентами не наголошується. У цьому контексті слід зазначити, що однією з найбільш важливих рис сучасної теорії міжнародного портфельного інвестування є те, що вона охоплює дві чинні науково рівнотатусні парадигми, а саме портфельну та вартісну. Вони мають у своїй основі принципово відмінні положення, котрі дають змогу формувати різні методологічні конструкти для вирішення теоретичних і практичних проблем.

Водночас слід справедливо зазначити, що самим положенням вартісної парадигми в літературі приділено достатньо уваги. Наприклад, вагоме місце в сучасному науковому дискурсі посідає проблематика фундаментального аналізу, надзвичайно активно обговорюється відома модель Фама-Френча, проводяться її численні емпіричні тестування. Зазначене питання, на наш погляд, залишається недостатньо розвинутим саме в теоретичному аспекті, немає достатнього обґрунтування наукового статусу вартісної парадигми, її місця в теорії міжнародного портфельного інвестування, ідентифікації її зв'язків з іншими складниками зазначеної теорії. Ці аспекти є надзвичайно важливими з точки зору розуміння та загального бачення наявного дискурсу в цій галузі, усвідомлення його структури та напрямів впливу на сучасну теорію та практику, що робить досліджувану проблему актуальною, а у гносеологічному сенсі такою, що потребує вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Низка досліджень, присвячених проблематиці розвитку та практичного застосування положень вартісної парадигми міжнародного інвестування, була опублікована впродовж останніх кількох декад. Слід зазначити, що, попри історичну першість вартісної парадигми, з появою її портфельної конкурентки у другій половині ХХ ст. активність першої суттєво знизилась. У науковій літературі цього періоду абсолютно домінували публікації щодо саме портфельної парадигми міжнародного інвестування, наприклад, відомі роботи Г. Марковіца [32], В. Шарпа [40], Р. Мертона [33], Ф. Блека [7]. Суттєвий доробок було здійснено в напрямі так званої постсучасної теорії портфеля, зокрема в дослідженнях таких учених, як Б. Ром, К. Фергюсон [38], Ф. Сортіно [43], К. Дей, Д. Мітра [11], К. Вешер, Р. Джонсон [50], Дж. Галлоппо [19], П. Свішер, Г. Кастен [44], Т. Роллінжер, С. Гоффман [37], М. Тодоні [49].

Зламним моментом з точки зору розвитку наукового дискурсу в цій сфері стала, на нашу думку, поява класичної трифакторної моделі Фама-Френча [15], а згодом – її сучасної п'ятифакторної версії [14], котрій передувала чотирифакторна модель М. Карграта [8]. З точки зору еволюції теорії вони ознаменували значну активізацію розвитку вартісної парадигми, на тлі чого домінантна портфельна парадигма дещо втратила свою популярність. Серед досліджень у цій сфері слід зазначити роботи К. Тангмонгколлєрта, С. Суванни [45], Г. Ельзе [12], Г. Кронквіста, С. Сігеля, Ф. Йу [10], П. Голловея, Р. Рочмана, М. Лаеса [26], М. Раджаратнама, Б. Раджаратнама, К. Раджаратнама [36], Т. Кабрта [29], Ч. Лі [30]. Щільно пов'язаний із вартісною парадигмою є так званий фундаментальний аналіз, якому також приділена значна увага в науковій літературі, наприклад, дослідження І. Джамалі, Е. Йамані [28], І. Сафдара [39].

Останнім часом значна частина наукових досліджень щодо аналізу положень вартісної парадигми базується на аналізі та емпіричних тестах моделі Фама-Френча, наприклад, роботи К. Еснеса, Т. Московіца, Л. Педерсена [6], Дж. Фойе [18], С. Гаршіти, С. Сінгха, С. Йадава [25], Т. Хуанга [27], М. Лопес-Гарсія [31], А. Заремби, А. Чапкієвича [52], Дж. Гріффіна [24] а також самих Ю. Фама та К. Френча, зокрема, щодо тестування імплікацій моделі в міжнародному середовищі [13; 16].

**Мета статті.** Слід, однак, зазначити, що, попри значущий науковий доробок у цій сфері, залишається низка питань, що досі потребують вирішення та уточнення. Наприклад, нині немає однозначної позиції щодо гносеологічного статусу самої вартісної парадигми, котру навіть називають по-різному, зокрема використовуються терміни «підхід», «стратегія», «стиль». У нашому дослідженні ми маємо на меті визначити основні етапи еволюції вартісної парадигми міжнародного портфельного інвестування, обґрунтувати її науковий статус власне як парадигми, довести її гносеологічну автентичність, ідентифікувати місце в сучасній теорії міжнародного портфельного інвестування загалом, виявити напрями її зв'язку з іншими частинами теорії.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Історично вартісна парадигма міжнародного портфельного інвестування є більш давньою, і з огляду на це її розглядають як традиційну. Вона була теоретичною основою пояснення процесів портфельного інвестування до появи нині домінантної портфельної парадигми. Не втрачає вона своїх позицій сьогодні, суттєво конкуруючи з портфельною парадигмою як у практичному, так і в гносеологічному аспектах. Основоположниками вартісної парадигми вважаються Б. Грем і Д. Додд, які 1934 року опублікували перше дослідження у цій сфері – «Аналіз цінних паперів» [22]. Ця робота сформувала базові принципи оціню-



вання акцій, облігацій та інших цінних паперів на багато років наперед. Завдяки своїй фундаментальності вона майже повною мірою зберігає актуальність досі, будучи настільною книгою багатьох фінансових аналітиків та інвесторів.

Слід зазначити, що «Аналіз цінних паперів» є роботою, скоріше, навчального характеру, написаною на основі досвіду викладання її авторами дисциплін інвестиційного спрямування. Виходячи зі свого жанру, вона охоплює комплекс питань, пов'язаних із цінними паперами та їх аналізом, і не лише щодо акцій, але й стосовно облігацій та інших фінансових інструментів, навіть деривативів. Не даючи конкретного алгоритму оцінювання, на відміну, наприклад, від більш пізніх робіт у рамках парадигми [20; 51], Б. Грем і Д. Додд запропонували комплекс чинників, які слід урахувати під час аналізу цінних паперів, насамперед такі показники фінансової звітності корпорацій, як чистий прибуток, дивіденди, активи, структура пасивів. Саме тому їхня книга вважається основоположною у сфері фундаментального аналізу, котрий безпосередньо пов'язаний з вартісною парадигмою.

Досить часто фундаментальний аналіз ототожнюють із самою парадигмою. Однак, на нашу думку, він є методологією застосування положень та ідей вартісної парадигми на практиці. У зв'язку з цим виникає питання співвідношення вартісної парадигми та фундаментального аналізу. Якщо останній є методологією застосування першої, то чи єдиною? Якщо ні, то чи є інші? Ці питання мають велике значення для гносеологічної ідентифікації не лише фундаментального аналізу, але й самої вартісної парадигми.

Відповідь на ці питання полягає, на наш погляд, у сутності самого фундаментального аналізу. Його розглядають із двох позицій. По-перше, як аналіз, що здійснюється на основі фінансової звітності компаній, цінні папери яких цікавлять інвестора; це – вузьке тлумачення фундаментального аналізу. По-друге, як аналіз, що здійснюється на основі певних фундаментальних характеристик цих цінних паперів; це – його широке розуміння. В обох випадках більшою або меншою мірою маються на увазі фундаментальні, основоположні чинники формування ринкової вартості цінних паперів. Однак у фінансовій звітності корпорацій міститься інформація лише про частину таких чинників, а саме на рівні самої корпорації. Інші ж перебувають у аспекті макроекономічних показників економіки країни, цінні папери якої розглядаються залежно від характеру конкуренції цієї компанії, специфіки функціонування ринку продуктів, що випускає компанія. Стосовно ж, скажімо, державних цінних паперів, то корпоративна фінансова звітність взагалі ні до чого.

Ототожнювати фундаментальний аналіз із вартісною парадигмою можна лише за його широкого тлумачення, оскільки питання про

основоположні чинники формування ринкових цін фінансових активів не уточнюється, тому може охоплювати широке коло підходів, методів та інструментів, що передбачено вартісною парадигмою. У вузькому ж випадку таке ототожнення є хибним.

Повертаючись до роботи Б. Грема і Д. Додда, зазначимо, що вони вперше запропонували концепцію внутрішньої вартості<sup>1</sup> цінних паперів, запровадивши новий термін, а саме «запас надійності»<sup>2</sup>, який являє собою різницю між внутрішньою вартістю цінного паперу та його ринковою ціною. За Б. Гремом і Д. Доддом, інвестиції мають вкладатися саме на основі цього запасу надійності: цінні папери слід купувати (або не продавати), якщо він позитивний, і продавати (або не купувати), якщо він негативний [32, с. 299–349]. Цей підхід став всевітньо відомим як інвестування на основі вартісного підходу<sup>3</sup>, започаткувавши вартісну парадигму. При цьому сама внутрішня вартість визначається, скоріше, не як стала кількісна величина, а як діапазон коливання такої величини з урахуванням відносного рівня її відхилення від поточної ринкової ціни паперу.

Б. Грем і Д. Додд уперше показали відмінності між інвестуванням та спекуляцією [22, с. 50–56], зазначаючи, однак, що кожна ситуація має розглядатися індивідуально й жодний із наведених ними пунктів не є однозначним. Ці відмінності вони визначили за п'ятьма критеріями, такими як інвестування в облігації – інвестування в акції; придбання власним коштом – придбання з маржею; для постійного володіння – для швидкого обігу; для довготермінового прибутку – для короткотермінового прибутку; у безризикові папери – в ризикові папери. Підсумкова авторська дефініція виглядала таким чином: «інвестиційна операція – це така операція, яка внаслідок проведення ретельного аналізу має забезпечити збереження інвестованих коштів та задовільну дохідність. Операції, які не задовольняють ці вимоги, є спекулятивними» [22, с. 54]<sup>4</sup>.

На нашу думку, головною передумовою формування поглядів Б. Грема і Д. Додда стала Велика депресія, яка щойно завершилася під

<sup>1</sup> Intrinsic value

<sup>2</sup> Margin of safety. Цей варіант ми взяли з російськомовного перекладу 5-го перевидання роботи С. Коттл, Р. Мюррея та Ф. Блока, яка розглядає дослідження Б. Грема і Д. Додда 2000 року [4, с. 534]. Трапляються також такі варіанти перекладу: «маржа безпеки», «маржа надійності», «запас міцності». Наприклад, в іншому офіційному перекладному виданні книги Б. Грема «Кмітливий інвестор» використовується термін «маржа безпеки» [1, с. 547–548]

<sup>3</sup> Value investing. Іноді вживається варіант «інвестування на основі вартісного аналізу» або навіть «вартісне інвестування».

<sup>4</sup> Слід зазначити, що розгляд окремих ознак інвестування та спекуляцій бачимо в роботах Я. Тінбергера [46, с. 153], проте він іще не дає визначення відповідних термінів. Також у процесі дослідження нам стало відомо про існування роботи Л. Чемберлена та В. Гея 1931 року «Інвестиції та спекуляція: дослідження сучасних підходів та базових принципів» [9], яку нам не вдалося знайти та опрацювати в оригіналі. Однак на неї посилаються Б. Грем і Д. Додд, котрі зазвичай рідко вдаються до будь-яких посилань. Це дає змогу зробити низку припущень про сутність і характер згаданої праці та, очевидно, віднести її до групи робіт у рамках вартісної парадигми, тим більше за значного хронологічного випередження появи теорії портфеля.

час видання їхньої книги<sup>5</sup>. Автори чітко взяли бік ігнорування короткотермінових цінових коливань на ринку, стверджуючи, що в основі внутрішньої вартості цінних паперів слід розглядати більш фундаментальні чинники, а самі ціни у довготерміновій перспективі тяжітимуть до внутрішньої вартості.

Трапилося так, що в подальшому більшій популярності набув Б. Грем<sup>6</sup>, який, зокрема, розвинув низку спільних із Д. Доддом підходів (наприклад, концепцію запасу надійності) у своїй більш пізній роботі 1949 року «Кмітливий інвестор» [23]<sup>7</sup>. У цій роботі Б. Грем поділив інвесторів на дві категорії, такі як захисні та активні (агресивні або ініціативні) [23, с. 6]<sup>8</sup>. Головним завданням перших є уникнення значних помилок або збитків, а також недокладання зусиль, відсутність необхідності часто приймати рішення. Активні ж інвестори витрачають багато часу на добір цінних паперів та розраховують на незначне перевищення доходності над пересічною.

У перших семи главах книги, а також у главах 14 та 15 Б. Грем надає інвестиційні рекомендації як для активних, так і для пасивних інвесторів. Наприклад, оптимальним для захисного інвестора є такий портфель, який складається наповніну з акцій та облігацій, при цьому автор не радить збільшувати частку акцій понад 75% [23, с. 22]. Щодо аналізу діяльності інвестиційних фондів Б. Грем показав, що загалом ці фонди не дають кращих результатів порівняно з інвестуванням у фондовий індекс [23, с. 229–232]<sup>9</sup>. Оскільки фонди не здійснюють добір цінних паперів, аби повністю покрити свої транзакційні витрати, то захисному інвесторові слід купувати папери індексних фондів, які відповідають таким умовам: менеджери є найбільшими власниками акцій, вони отримують невисоку заробітну платню, не бояться відходити від загальних тенденцій (що диктуються менеджерами інших фондів), не рекламують себе та не намагаються залучати якомога більше приватних інвесторів [23, с. 250–251]. При цьому, на думку Б. Грема, попередня інвестиційна історія фонду є останнім чинником, на який слід звертати увагу.

Ще одним фундатором вартісної парадигми був Дж. Вільямс, який виклав новаторські ідеї щодо оцінювання цінних паперів у своїй монографії 1938 року «Теорія інвестиційної вартості» [51]<sup>10</sup>. Її основна думка полягає в тому, що цінні папери мають оцінюватися на основі

їхньої внутрішньої вартості<sup>11</sup>. Ця внутрішня вартість повинна визначатися на основі певних чинників, які мають внутрішній (з точки зору оцінюваного цінного паперу), фундаментальний характер. Такими чинниками є насамперед виплачувані дивіденди, майбутня вартість акції. Справедлива ж вартість акції  $\epsilon$ , за Дж. Вільямсом, дисконтованою вартістю всіх її майбутніх грошових потоків. Така ідея лягла в основу добре відомої сьогодні концепції дисконтування грошових потоків, яку Вільямс тестував у різних варіантах з огляду постійності дивідендових виплат [51, с. 76–95]<sup>12</sup>. У цій частині монографії Дж. Вільямс, на відміну від Б. Грема і Д. Додда, пропонує конкретний алгоритм визначення внутрішньої вартості акцій – модель дисконтування дивідендів.

Дослідження Дж. Вільямса з огляду на необхідність оцінювання майбутніх дивідендових виплат і вартості акцій стало основою для зрушення наукових поглядів у сфері оцінювання цінних паперів із площини ринку до площини корпоративного фінансового менеджменту<sup>13</sup>, адже Дж. Вільямс активно аналізував фінансові показники корпорації та прогнозував її майбутні грошові потоки, запропонувавши так звану систему алгебраїчного бюджетування [51, с. 128–160], яка давала змогу здійснювати прогнози.

Розглянуті дослідження Б. Грема, Д. Додда та Дж. Вільямса, хоча і вважаються визначальними та основоположними для розвитку вартісної парадигми, однак не є історично першими. Нам удалося встановити, що піонерською у цій сфері стала праця американського економіста та інвестиційного менеджера Е. Сміта 1924 року «Звичайні акції як довготермінові інвестиції» [41]<sup>14</sup>. Головним висновком автора є те, що акції являють собою значно кращий порівняно з облігаціями високої інвестиційної якості варіант укладання коштів у довготерміновій перспективі<sup>15</sup>. Загалом Е. Сміт емпірично спростував панівні тоді погляди про значно вищу відносну інвестиційну цінність обліга-

<sup>5</sup> Очевидно, що писалася книга ще під час Депресії.

<sup>6</sup> Багато інвесторів із всесвітньовідомими іменами вважають Б. Грема своїм учителем, наприклад, В. Баффетт, який є неухильним прибічником вартісної парадигми.

<sup>7</sup> Нам удалося знайти та використати поновлене видання цієї книги з коментарями Дж. Цвейга 2003 року [23], а також його перекладну російськомовну версію 2009 року [1]. В останній через специфіку транслітерації прізвище автора подано як «Грэхэм».

<sup>8</sup> Такий поділ у сучасному розумінні має дещо інше значення.

<sup>9</sup> Досліджуваний період становить від 1961 року до 1970 року.

<sup>10</sup> Монографія Дж. Вільямса була опублікована на базі його докторської дисертації, завершеної фактично у 1937 році.

<sup>11</sup> У цій частині Вільямс підтримав ідею Б. Грема і Д. Додда про внутрішню вартість цінних паперів. До Б. Грема, Д. Додда та Дж. Вільямса назагал панувала точка зору на оцінювання цінних паперів, виходячи з історичних відкритих даних за ринком та цінними паперами. Як на сучасне розуміння, вона більше тяжіла до технічного аналізу, тоді як підхід Дж. Вільямса повною мірою кореспондується з ідеями фундаментального аналізу, започаткованого Гремом і Доддом.

<sup>12</sup> Часто Дж. Вільямса згадують як автора концепції дисконтування грошових потоків, хоча подекуди трапляються посилання про використання цих ідей раніше. Хоча у рамках нашого дослідження знайти достеменні свідчення більш ранніх розробок у цьому напрямі не вдалося.

<sup>13</sup> Саме в такому переході, на наш погляд, прослідковується зрушення з площини технічного до площини фундаментального аналізу.

<sup>14</sup> Ця робота стала добре відомою і згодом була перевидана у 2003 році. Додаткові емпіричні підтвердження висунутих ідей Е. Сміта навів також у статті 1925 року «Нові тести показують, що акції перевищують облігації з погляду доходності», опублікованій у «Нью-Йорк Таймс» [42].

<sup>15</sup> Такий висновок є очевидним із точки зору сучасної інвестиційної теорії, але свого часу він був новаторським. Попри свою назву, дослідження приділяє значну увагу облігаціям, а не лише акціям: останні фактично розглядаються разом з облігаціями.



цій порівняно зі звичайними акціями<sup>16</sup>. Такого висновку Е. Сміт доходить на основі проведення 11 емпіричних тестів вибірки різних акцій та облігацій упродовж трьох 20-річних періодів, а саме 1866–1885, 1892–1911 та 1906–1922 років [41, с. 51–59]. Слід зазначити, однак, що в багатьох моментах дослідження Е. Сміта містить низку елементів технічного аналізу.

Важливим кроком у розвитку вартісної парадигми міжнародного інвестування, особливо на ранніх етапах, є дослідження відомого голландського вченого Я. Тінбергена 1933 року «Поняття горизонту та очікувань у динамічній економіці» [47]<sup>17</sup>. Ця робота не стосувалася оцінювання лише цінних паперів, вона була присвячена більш загальному комплексу питань – формуванню попиту та пропозиції благ. У першій частині статті Я. Тінберген аналізує ринок продуктів сільського господарства (кави, пшениці, бавовни тощо), а друга й третя частини присвячені акціям. У цій роботі Я. Тінберген висунув та статистично підтвердив гіпотезу про те, що ціни на блага формуються під впливом як поточних цін, так і цінових очікувань, значущість яких визначається часовим періодом, на який ці очікування формуються [47, с. 247]. При цьому очікування на більш ранні періоди є більш впливовими порівняно з очікуваннями на пізніші періоди. В аналізі акцій Я. Тінберген використовує поняття «цінність<sup>18</sup> акції», котра є «добутком ціни акції та дохідності державних облігацій» [47, с. 252]<sup>19</sup>. Цей добуток характеризує фіксований відсоток, якому дорівнює очікувана дохідність акції<sup>20</sup>. Для статичної економіки Я. Тінберген стверджує, що за повної визначеності дивідендових платежів, які є постійними, цінність дорівнюватиме дивідендам. За змінних дивідендових платежів залежності статичної економіки застосувати не можна. У такому разі цінність<sup>21</sup> визначатиметься очікуваними дивідендами для всіх випадків, крім високоспекулятивних операцій.

На основі емпіричного тестування дивідендових платежів та цін за 19 різними голланд-

ськими акціями (та п'ятьма групами підприємств) у період від 1921 до 1932 року, а також у більш ранні періоди [47, с. 253–259] шляхом «грубої» апроксимації Я. Тінберген вивів таку залежність між цінністю та дивідендами:

$$W = 3 + 0,4D, \quad (1)$$

де  $W$  – цінність (відсоткова очікувана дохідність акції);  $D$  – дивідендові платежі у вартісному вимірі; 3 та 0,4 – фіксовані коефіцієнти, встановлені емпірично.

Такого самого типу лінійну закономірність Я. Тінберген вивів також окремо для акцій банків та сільськогосподарських компаній. Фіксовані коефіцієнти лінійної моделі становлять 1,5 та 0,47 відповідно. На основі цих двох рівнянь автор доходить висновку, що головним чинником очікуваних дохідностей акцій є останні виплачені дивіденди, які, однак, лише наполовину відображаються в показнику цінності [47, с. 261]. Його ж модель – певною мірою від зворотного – дає можливість оцінити очікувані дохідності акцій на основі відомих даних за виплаченими дивідендами.

Спираючись на ті самі дані, Я. Тінберген дослідив також залежність цінності від різних чинників у короткотерміновому періоді (на прикладі акцій компаній – власниць каучукових плантацій у колоніях):

$$W_1' = 0,035P + 0,097K, \quad (2)$$

де  $P$  – поточна ринкова ціна каучуку<sup>22</sup>;  $K$  – загальний індекс цін акцій<sup>23</sup>; 0,035 та 0,097 – фіксовані коефіцієнти, встановлені емпірично.

У своєму пізнішому дослідженні 1939 року<sup>24</sup> «Динаміка формування цін акцій» [46] Я. Тінберген продовжує розвивати подібні ідеї, концентруючись виключно на акціях. Досліджуючи вплив цін акцій ринку США на бізнес-цикл, він стверджує, що ціни акцій впливають на загальний рівень інвестиційної активності, а відсоток зростання вартості акцій впливає на споживання [46, с. 153]. На думку Я. Тінбергена, ціни акцій, на відміну від цін товарів, не формуються залежно від дефіцитності самих акцій: їхня кількість зазвичай є постійною та змінюється повільно. Головним же чинником у разі акцій є їхня якість, котра постійно змінюється. Щодо якості більшості товарів, то вона є постійною для споживачів. Якість акції має два аспекти: вона приносить власникові прибуток у вигляді дивідендів, а також ціновий прибуток у разі її продажу. При цьому якщо акція не продається часто<sup>25</sup>, то значно важливішим є перший аспект (інвестування), якщо ж продається часто, то – другий (спекуляція)<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> Усі ряди динаміки в цьому разі – відхилення від 12-місячної ковзної середньої.

<sup>23</sup> У цьому контексті слід обов'язково звернути увагу на застосування індексу ринку акцій для прогнозування дохідності окремих акцій. Очевидно, ця ідея також була використана та широко популяризована пізніше в рамках теорії ринку капіталу.

<sup>24</sup> Майже паралельно з Дж. Вільямсом – одним із фундаторів вартісної парадигми.

<sup>25</sup> Це фактично означає виключення з аналізу спекулятивних операцій, як і було у Я. Тінбергена раніше.

<sup>26</sup> Тут слід зазначити одну з перших спроб розмежування спекуляції та інвестування.

<sup>16</sup> Домінування облігацій як об'єкта вкладання інвестицій тривало до кінця XIX ст.

<sup>17</sup> У цій роботі Я. Тінберген посилається на ще більш раннє своє дослідження 1931 року, опубліковане німецькою мовою в «Журналі національної економіки», знайти який нам не вдалося, тому хронологічно першою ми вважатимемо роботу 1933 року.

<sup>18</sup> Worth.

<sup>19</sup> Автор, очевидно, має на увазі мінімальний рівень дохідності, очікуваний за акцією, який є фактично альтернативною дохідністю. Ми розуміємо, що з точки зору сучасної теорії такий підхід є занадто спрощеним: він принаймні не враховує різний рівень ризику акцій та облігацій, однак є першою спробою формалізації очікуваних дохідностей акцій. Більш того, ідеї Я. Тінбергена, як виявляється, стали важливою складовою частиною сучасної теорії ринку капіталу, насамперед стосовно використання під час оцінювання акцій безризикової ставки, що стало основою подальшого розвитку теорії портфеля та її розширення в теорію ринку капіталу.

<sup>20</sup> Математично, наприклад, за ціни акції у 200 гульденів та дохідності державних паперів у 3% (саме такою вона в середньому була в дослідженні Я. Тінбергена) цінність дорівнюватиме шести гульденам (200·0,03), або 6% дохідності.

<sup>21</sup> У цьому разі цінність можна розглядати як вартість. Тут також слід зазначити значну схожість категорії «цінність» у Я. Тінбергена та категорії «внутрішня вартість» у сучасному розумінні.

Для оцінювання очікуваних дохідностей акцій Я. Тінберген розробляє статичний та динамічний закони. Статичний закон представлено у двох формах. Простий статичний закон передбачає, що вартість акцій змінюється під впливом дивідендів прямо – пропорційно, а під впливом довготермінової відсоткової ставки – обернено пропорційно [46, с. 153]<sup>27</sup>. Ця форма закону чинна за відсутності спекуляцій на ринку та за постійності дивідендових виплат. Узагальнений статичний закон пояснює формування цін тоді, коли з двох вищезгаданих умов виконується лише перша – відсутність спекуляцій, а дивідендові виплати не є постійними. Відповідно до цього закону очікується, що ціни акцій змінюватимуться не так стрімко, як дивіденди. Наприклад, якщо нині дивіденди є високими, то ринок ураховуватиме можливість їх зниження у майбутньому, а тому ціна акції буде нижчою порівняно з тією, яку можна було би вивести з простого статичного закону. Дійсним є також зворотне. Базуючись на цій ідеї урівноваження дивідендів із їхнім середнім нормальним значенням, узагальнений статичний закон стверджує, що дивіденди все ж таки є головним чинником формування цін акцій, однак їхній вплив буде менший порівняно з тим, який прогнозувався простим статичним законом [46, с. 154]. Щодо відсоткових ставок, то узагальнений статистичний закон розглядає два напрями їхнього впливу. По-перше, це прямо-пропорційний вплив відсоткових ставок на ціни акцій (за постійного відомого рівня відсоткових ставок). По-друге, це вплив на ціни акцій за співвідношення між дивідендами та відсотковими ставками (за незначних коливань відсоткових ставок). Загалом такий вплив буде менший порівняно з простим статичним законом.

Динамічний закон Я. Тінбергена передбачає усунення умови про відсутність на ринку спекуляцій. Якщо це так, то ціни акцій формуватимуться не лише під впливом дивідендів та відсоткових ставок, але й під впливом очікувань щодо самих цін. Чинники ж впливу на ціни можна поділити на дві групи, такі як неочікувані впливи ззовні та регулярні чинники, які визначаються попереднім досвідом власника чи покупця щодо торгівлі цією акцією [46, с. 154]. Останнє найбільш часто визначається таким чином: привабливість акції для покупця буде тим більше, чим більше зростання її вартості певний час тому. Емпіричний тест динамічного закону (а в цьому дослідженні Я. Тінберген проводив його для декількох країн та різних періодів) дав загалом позитивні результати [46, с. 155–160].

Вагомий внесок у розвиток вартісної парадигми був зроблений М. Гордоном, зокрема, в роботі 1959 року «Дивіденди, доходи та ціни акцій» [20]. Базуючись значною мірою на підходах Дж. Вільямса, зокрема щодо дисконту-

вання майбутніх грошових потоків за акцією, він розглядав вплив трьох чинників на ціни акцій, а саме дивідендів, доходу<sup>28</sup> та дивідендів і доходу разом, називаючи свій підхід «елементарною теорією варіації цін акцій залежно від дивідендів та доходу» [20, с. 99]. Такий вплив М. Гордон аналізував на емпіричних прикладах. Так, його вибірка містила спостереження упродовж двох років (1951 та 1954 роки) для чотирьох галузей (хімічна – 32 корпорації, харчова – 52 корпорації, сталеливарна – 34 корпорації, виробництво устаткування й обладнання – 46 корпорацій).

Не вдаючись у деталі та відмінності в результатах між корпораціями, звернемо увагу лише на головні висновки роботи М. Гордона з огляду їхньої важливості для розвитку вартісної парадигми. По-перше, було показано структуру майбутньої вартості акції залежно від очікувань інвестора. Ця вартість залежить від того, що очікує інвестор від купівлі акції: зростання дивідендів, зростання прибутку або зростання обох показників. При цьому інвестор отримує дивіденди готівкою, а прибуток корпорації – у формі зростання вартості акції [20, с. 103].

Відповідно до цього М. Гордон розробив три регресійні моделі впливу цих чинників на ціну акції. Перша з них (одночасний вплив обох чинників) показала, що коефіцієнти регресії та мультикореляції досить неоднозначні, тому така модель не є оптимальною. По-друге, у рамках моделі аналізу впливу дивідендів М. Гордон довів, що з огляду на те, що інвестора цікавить повний потік дивідендів упродовж періоду володіння акцією, його слід розглядати крізь призму поточного значення дивідендових виплат і темпу їх зростання [20, с. 101]. Попри існування різних чинників зростання дивідендів (успішна історія торгівлі акціями, додаткові емісії тощо), найважливішим та найбільш прогнозованим М. Гордон вважає прибуток корпорації. По-третє, у цій роботі М. Гордон розвинув та емпірично перевірів модель дисконтування дивідендів із постійним темпом їх зростання [20, с. 101, 103]<sup>29</sup>, яка була більш чітко ним сформульована у спільному з Е. Шапіро дослідженні 1956 року «Аналіз капітальних засобів: необхідна норма доходу» [21]. По-четверте, М. Гордон зазначив важливий аспект інвестиційного вибору щодо дивідендів: інвесторів більше приваблює саме зростання, а не темпи зростання дивідендів, оскільки високі темпи за низької початкової вартості дадуть результат у далекому майбутньому, тоді як низькі темпи зростання за високого абсолютного початкового значення – значно швидше [20, с. 101].

У процесі еволюції вартісної парадигми спостерігається така закономірність. Від другої

<sup>27</sup> Наприклад, якщо відсоткова ставка становить 4%, а дивіденди – 10% номіналу, то поточна ринкова вартість акції має становити 250% номіналу.

<sup>28</sup> Під доходом (earnings) М. Гордон розуміє чистий прибуток корпорації. У рамках сучасного розуміння цієї категорії відповідно до Загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку (GAAP – Generally Accepted Accounting Principles) це означає прибуток корпорації після сплати відсотків і податків.

<sup>29</sup> У літературі ця модель отримала назву «Модель Гордона–Шапіро», хоча іноді трапляється й «Модель Гордона».

половини 1950-х років бачимо значний спад у кількості публікацій, що призвело до зниження активності самої парадигми. Це зумовлено тим, що традиційна вартісна парадигма в цей період перебувала під значним тиском нової портфельної парадигми міжнародного інвестування. Зрештою зі зростанням наукового інтересу до портфельної парадигми та набуттям нею дедалі більшого числа прихильників вартісна парадигма дещо втратила своє значення.

Загалом, на наш погляд, можна виділити три етапи розвитку вартісної парадигми. Перший – етап зародження та активного розвитку парадигми – від її виникнення до початку 1950-х років. Формально початок цього етапу ми датуємо вищезгаданим дослідженням Е. Сміта 1924 року, а фактично прийнято вважати, що парадигма була започаткована Б. Гремом і Д. Доддом у 1934 році. Цей етап характеризується формуванням основ парадигми, її активним розвитком та застосуванням на практиці. Другий етап – від першої половини 1950-х до першої половини 1990-х років – етап інертного розвитку парадигми. На цьому етапі напрям, принципи та логіку розвитку теорії міжнародного портфельного інвестування визначає нова на той час парадигма – портфельна. На фоні її активного розвитку увага до вартісної парадигми знижується, а її розвиток набуває інертного характеру. В цей період у парадигмі вартісного інвестування не відбувається суттєвих змін та проривів, її релевантність значною мірою обстоюється практикою інвестиційного бізнесу. Третій етап – від першої половини 1990-х років (точніше – від 1993 року) досі – відновлення позицій вартісної парадигми та її активізація.

Зміна характеру розвитку парадигми зумовлена двома головними чинниками. По-перше, це важливі прориви в самій парадигмі. Йдеться насамперед про вихід у 1993 році роботи Ю. Фама та К. Френча «Спільні фактори ризику дохідностей акцій та облігацій» [15]. У цьому дослідженні була запропонована модель оцінювання дохідностей акцій, котра стала відомою під назвою «трифакторна модель Фама-Френча». Згодом вона була розширена М. Каргартом до формату чотирифакторної моделі [8]: до базового варіанту він додав аномалію річного моментуму. На сучасному етапі розвитку вартісної парадигми первинна модель була у 2015 році доопрацьована та розширена авторами до п'ятифакторної [14].

По-друге, це критика та переосмислення низки концептів портфельної парадигми. На початку 1990-х років остання вже не була новим словом у науці, хоч і домінувала як теоретично визнана та емпірично підтверджена. Водночас вона отримувала й велику порцію критики, зокрема стосовно нормативного характеру концепції ефективного портфеля. За таких умов, а також з урахуванням нових напрацювань у рамках вартісної парадигми увага наукової спільноти значною мірою перефокусувалася,

внаслідок чого відбувся певний міжпарадигмальний реверс.

Модель Фама-Френча передбачає, що середня дохідність акцій залежить від коефіцієнта  $B/M$ <sup>30</sup>, що характеризує відношення балансової до ринкової вартості акцій компанії. Він повною мірою кореспондується з головними положеннями вартісної парадигми. В основі ринкової вартості цінних паперів лежать певні фундаментальні чинники, а вони якнайкраще відображаються у ринковій вартості акцій компанії. Активно використовуючи вищезгадану модель дисконтування дивідендів, Ю. Фама і К. Френч обґрунтовують вплив на очікувані дохідності акцій ще й прибутковості та обсягу інвестицій (вкладених коштів). Ринкова вартість акції є дисконтованою вартістю її дивідендових потоків:

$$m_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E(d_{t+\tau})}{(1+r)^\tau}, \quad (3)$$

де  $m_t$  – ціна акції в момент часу  $t$ ;  $E(d_{t+\tau})$  – очікувана дивідендова виплата за період  $t+\tau$ ;  $r$  – приблизна довготермінова середня очікувана дохідність акції або, точніше, внутрішня норма дохідності дивідендового потоку.

Із (3) стає зрозумілим вплив на очікувані дохідності прибутковості (дивідендів) та вкладених коштів. Наприклад, якщо дві акції матимуть ідентичні дивідендові потоки й різну вартість, то їхня дохідність буде різнитися: вищу дохідність матиме акція з нижчою вартістю (обсяг вкладених коштів).

Наступним кроком автори модифікують (3) за теорією дивідендів Модильяні-Міллера [34] та отримують таке:

$$M_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E(Y_{t+\tau} - dB_{t+\tau})}{(1+r)^\tau}, \quad (4)$$

де  $M_t$  – сукупна ринкова вартість акцій корпорації акції в момент часу  $t$ ;  $Y_{t+\tau}$  – сукупний дохід за акціями за період  $t+\tau$ ;  $dB_{t+\tau}$  – зміна сукупної балансової вартості акцій, що дорівнює  $B_{t+\tau} - B_{t+\tau-1}$ .

Модифікуючи (4) шляхом ділення обох частин рівняння на сукупну балансову вартість акцій корпорації, можна отримати таке:

$$\frac{M_t}{B_t} = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{E(Y_{t+\tau} - dB_{t+\tau})}{B_t (1+r)^\tau}. \quad (5)$$

На основі (5) Ю. Фама і К. Френч доходять трьох важливих висновків щодо очікуваних дохідностей акцій та їхніх залежностей. По-перше, за інших рівних умов зі зростанням ринкової вартості акцій очікувана дохідність знижується. Це аналогічно означає, що очікувана дохідність знижуватиметься зі зниженням коефіцієнта  $B/M$ . По-друге, за інших рівних

<sup>30</sup>  $B/M$  походить від англійського "book to market", що означає «балансова вартість до ринкової»; цей показник має різні варіації розрахунку; найчастіше його знаменник і чисельник міняються місцями, а сам показник уже характеризує відношення ринкової вартості до балансової; ці відмінності, однак, мають лише технічне значення, оскільки зміст залишається незмінним.



умов зі зростанням дивідендових виплат дохідність акції теж зростає. По-третє, за інших рівних умов зі зростанням балансової вартості акцій дохідність знижується.

Базова трифакторна модель характеризувала залежність середньої дохідності від трьох факторів, а саме дохідності ринкового портфеля, розміру фірми (її ринкової капіталізації) та спеціального показника, пов'язаного з  $B/M$  [15]:

$$R_{it} - R_{Ft} = \alpha_i + b_i(R_{Mt} - R_{Ft}) + s_iSMB_t + h_iHML_t + e_{it}, \quad (6)$$

де  $R_{it}$  – дохідність  $i$ -го цінного паперу або портфеля за період  $t$ ;  $R_{Ft}$  – безризикова дохідність;  $R_{Mt}$  – дохідність ринкового портфеля, зваженого за вартістю;  $SMB_t$  – різниця між дохідностями диверсифікованих портфелів акцій малих та великих компаній;  $HML_t$  – різниця між дохідностями диверсифікованих портфелів акцій з великими та низькими значеннями  $B/M$ ;  $b_i$ ,  $s_i$ ,  $h_i$  – чутливості дохідності до факторів моделі відповідно;  $\alpha_i$  – несистематична дохідність, що дорівнює нулю для всіх активів та портфелів<sup>31</sup>;  $e_{it}$  – середня залишкова дохідність, що прямує до нуля.

Низка емпіричних тестів показала, що модель не враховує значну частину ризиків, що формують очікувані дохідності [35; 48]. Зокрема, це стосується ризику, що виникає внаслідок впливу таких факторів, як прибутковість та обсяг інвестицій, котрі були додані до п'ятифакторної моделі:

$$R_{it} - R_{Ft} = \alpha_i + b_i(R_{Mt} - R_{Ft}) + s_iSMB_t + h_iHML_t + r_iRMW_t + c_iCMA_t + e_{it}, \quad (7)$$

де  $RMW_t$  – різниця між дохідностями диверсифікованих портфелів з високою та низькою прибутковістю;  $CMA_t$  – різниця між дохідностями диверсифікованих портфелів акцій компаній зі значними (агресивні фірми) та незначними (консервативні фірми) обсягами інвестицій;  $r_i$  та  $c_i$  – чутливості до відповідних факторів.

Емпіричний тест цієї моделі дав такі результати. Середні дохідності пояснюються чинниками розміру,  $B/M$ , прибутковості та інвестування. Хоча GRS-тест відхиляє п'ятифакторну модель, установлено, що вона пояснює від 71% до 94% варіації очікуваних дохідностей [14, с. 17]. Також виявлено, що фактор  $HML$  є зайвим, оскільки його вплив повною мірою переплітається зі впливами інших факторів, особливо  $RMW$  та  $CMA$ . Значною проблемою з огляду застосування моделі виявилися портфелі акцій малих компаній з негативною чутливістю до факторів  $RMW$  та  $CMA$ . Авторам також не вдалося підтвердити традиційну поведінкову залежність, за якої акції малих компаній мають низькі середні дохідності, якщо ці компанії багато інвестують, попри низьку прибутковість.

В принципі існує багато різноманітних статистичних тестів п'ятифакторної моделі та різних її модифікацій, не говорячи вже про більш

ранню трифакторну, Вони дають різні результати, однак загалом модель є визнаною та становить основу сучасного етапу розвитку вартісної парадигми. Вона увібрала в себе основні ідеї та напрацювання вартісної парадигми, такі як вплив на очікувані дохідності фундаментальних факторів – прибутковість компанії, її коефіцієнт відношення ринкової до балансової вартості акцій, розмір компанії та режим інвестування в акціонерний капітал.

З точки зору зв'язку між теорією та практикою міжнародного портфельного інвестування портфельна парадигма дає змогу приймати об'єктивні інвестиційні рішення. Вона базується значною мірою на математично-статистичному апараті та передбачає розгляд портфеля як нової інвестиційної якості з унікальними характеристиками дохідності й ризику. Головним завданням за портфельною парадигмою є пошук ефективних портфелів, а серед них – оптимального [3]. Вартісна парадигма робить акцент на окремих цінних паперах, рішення щодо купівлі або продажу яких приймаються на основі певних фундаментальних характеристик [2, с. 313–344]. При цьому вона безпосередньо не виключає розгляд інвестиційного портфеля, адже у розумінні портфельної парадигми ним є будь-який набір цінних паперів. Вартісна ж парадигма не передбачає портфельної оптимізації. Портфельна парадигма орієнтована на великих інституційних інвесторів, оскільки передбачає операції з великою кількістю цінних паперів, отже, високі транзакційні витрати. З огляду на це вона не зовсім придатна для малих інвесторів, для яких такі витрати мають велике значення. Натомість вартісна парадигма не робить акцентів на кількості цінних паперів, тому є цілком прийнятною для малих роздрібних інвесторів.

Зазначимо також, що важливою відмінністю між двома парадигмами є те, що результати портфельної є фактично об'єктивними та більш точними, адже вони базуються на конкретних розрахунках. Оцінки ж вартісної парадигми суб'єктивні, як і сама парадигма. Вхідні дані портфельної парадигми є суб'єктивними аналітичними оцінками, що негативно впливає на начебто об'єктивний фінальний результат. Вартісна парадигма аналізує фундаментальні чинники часто навіть без використання кількісного апарату, заперечуючи надійність оцінок портфельної парадигми, що базуються на історичних даних. У зв'язку з цим спостерігаємо певною мірою парадоксальну ситуацію. Результати умовно суб'єктивної вартісної парадигми часто викликають менше питань, ніж висновки умовно об'єктивної портфельної, результати якої ставляться під сумнів унаслідок використання суб'єктивних вхідних даних.

Попри принципову відмінність між двома парадигмами, можна ідентифікувати точки дотику між ними. Останні виявилися неповністю ізольованими, що не дивує, а їхнім важливим спільним пунктом є модель CAPM та моделі

<sup>31</sup> За умови, що вибрані фактори пояснюють усю варіацію дохідності.

Фами-Френча. Як базова трифакторна модель, так і вдосконалена п'ятифакторна модель базуються на традиційній моделі CAPM. Першим складником премії вони розглядають саме премію за ринковий ризик, а технічно їхня модель komponується так само, як і CAPM. У гносеологічному сенсі обидві парадигми відповідають відомому тлумаченню Т. Куна [5, с. 11]. Вони є «загальновизнаним науковим досягненням, яке упродовж певного часу дає науковій спільноті модель постановки проблем та їх розв'язання».

Важливою практичною імплікацією вартісної парадигми міжнародного інвестування є ідентифікація акцій як акцій вартості та акцій зростання, відповідно, формування двох типів інвестиційних стратегій, таких як інвестування в акції вартості та акції зростання, котрі мають відмінну структуру ризиків та дохідностей. Традиційно акції вартості розуміють як такі, що торгуються за ціною, нижчою від реальної (справедливої), тому вкладання інвестицій у такі акції дасть змогу отримати прибуток у майбутньому за рахунок зростання їхньої вартості та її наближення до справедливої. Рівень відхилення ціни від справедливої визначається інвестором на основі підходів вартісної парадигми. Такі акції, як свідчать емпіричні тести, мають зазвичай високі значення показника  $V/M$ , високий рівень дивідендових виплат, низькі значення показника  $P/E$ <sup>32</sup>. Часто це акції великих стабільних компаній, котрі регулярно виплачують дивіденди.

Акції зростання передбачають, що їхній емітент є компанією зі значним потенціалом зростання чистого прибутку. Останній переважно реінвестується для забезпечення зазначеного зростання, що означає, що такі компанії зазвичай не виплачують дивіденди. Інвестування в такі акції передбачає, що інвестор розраховує насамперед на цінову, а не на дивідендову дохідність. Емітентами таких акцій є зазвичай молоді компанії, що активно розвиваються. Отже, ці акції вважаються більш ризиковими. Вони часто є переоціненими, оскільки ринок у такий спосіб визначає їхній майбутній потенціал. Серед основних інвестиційних характеристик акцій зростання слід назвати низькі значення показника  $V/M$ , низький рівень дивідендових виплат, високі значення показника  $P/E$ .

Хоча вартісна парадигма є фактично суб'єктивною, адже у її рамках важко надати якісь однозначні рекомендації щодо інвестиційних стратегій, зокрема стосовно інвестування в акції вартості та акції зростання, є окремі дослідження, в яких проведено доволі масштабні узагальнення й тести. Серед таких досліджень для випадку міжнародних ринків слід назвати ще одну роботу Ю. Фами та К. Френча

[17]. Автори довели, що на більшості ринків світу акції вартості є більш дохідними порівняно з акціями зростання. За період від 1975 до 1995 років різниця між середніми дохідностями зазначених типів акцій становила 7,68% річних (за показником  $V/M$ ). При цьому акції вартості мали вищу дохідність, ніж акції зростання на 12 серед 13 основних ринків. Схожі премії спостерігалися для випадку ідентифікації акцій за іншими показниками, такими як  $P/E$ . Дослідники також розробили двофакторну міжнародну модель, котра, на відміну від міжнародної CAPM, краще прогнозує дохідності міжнародних портфельів вартості та зростання.

Завершуючи аналіз вартісної парадигми міжнародного портфельного інвестування, наголосуємо на співвідношенні таких понять, як «вартісна парадигма», «акції вартості» та «акції зростання», оскільки іноді трапляється плутанина щодо їх ідентифікації, а непорозуміння виникають лише внаслідок суто фонетичних особливостей. Акції вартості та акції зростання перебувають в одному ряду, обидва типи ідентифікуються на основі вартісної парадигми, тоді як іноді з вартісною парадигмою помилково пов'язують лише акції вартості. Обидва типи акцій визначаються на основі їхніх фундаментальних характеристик, вони не пов'язані з будь-якою іншою теорією чи концепцією, відмінною від вартісної парадигми.

**Висновки.** Підбиваючи підсумки аналізу вартісної парадигми міжнародного портфельного інвестування, зазначимо, що вона повною мірою має науковий статус парадигми як така, що відповідає прийняттю у науці ознакам парадигми. Вона є загальновизнаним науковим досягненням, яке упродовж певного часу дає науковій спільноті модель постановки проблем та їх розв'язання. Разом із домінуючою та більш поширеною портфельною парадигмою вона є однією з основ сучасної теорії міжнародного портфельного інвестування, щоправда, з точки зору своїх практичних імплікацій обидві парадигми є універсальними, адже їхні положення рівною мірою можуть застосовуватися для пояснення процесів портфельного інвестування не лише на міжнародному рівні, але й на локальних ринках.

У своїй еволюції вартісна парадигма пройшла три етапи. Вона виникла у 1934 році та активно розвивалася до початку 1950-х років (етап зародження та активного розвитку, упродовж якого формувалися основи парадигми та її основні положення). Другий етап – від першої половини 1950-х років до першої половини 1990-х років – етап інертного розвитку парадигми. На цьому етапі напрям, принципи та логіку розвитку теорії міжнародного портфельного інвестування визначає нова на той час парадигма – портфельна. На фоні її активного розвитку увага до вартісної парадигми знижується, а її розвиток набуває інертного характеру. В цей період у парадигмі вартісного інвестування не відбувається суттєвих змін та проривів, її реле-

<sup>32</sup>  $P/E$  – від англ. "price to earnings". Часто перекладають як коефіцієнт «ціна – прибуток». Розраховується як відношення поточної ринкової вартості акції компанії до її EPS – прибутку на акцію (від англ. "earnings per share"). Останній показник характеризує обсяг чистого прибутку компанії на одну акцію.



вантність значною мірою обстоюється практикою інвестиційного менеджменту. Третій етап – від 1993 року досі – відновлення позицій вартісної парадигми та активізація її розвитку. В цей період активізація парадигми зумовлена двома головними чинниками. По-перше, це важливі прориви в самій парадигмі. По-друге, це критика та переосмислення окремих концептів портфельної парадигми.

Формою застосування положень вартісної парадигми є фундаментальний аналіз, який передбачає пошук неправильно оцінених цінних паперів на основі їхніх фундаментальних характеристик. Він дає змогу визначити внутрішню, тобто реальну, вартість цінних паперів. Вартісна парадигма ігнорує короткотермінові впливи, натомість орієнтується на довготермінові інвестиційні стратегії. Саме у довготерміновій перспективі ціни активів тяжітимуть до їхньої реальної вартості. Окрім моделі Фама-Френча, поширеним методом фундаментального аналізу є дисконтування майбутніх грошових потоків. Попри свою епістемологічну автентичність, вартісна парадигма має важливу точку дотику з портфельною парадигмою, а саме названу модель Фама-Френча, котра технічно схожа з САРМ у рамках портфельної парадигми, але за своїм змістом вже повною мірою інкорпорувала положення та принципи вартісної парадигми.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грэхэм Б., Цвейг Д. Разумный инвестор / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2009. 672 p.
2. Дзюба П. Сучасна теорія міжнародного портфельного інвестування: структура та детермінанти розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2017. 536 с.
3. Дзюба П. Трансформація парадигми руху міжнародних портфельних інвестицій. *Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу* : монографія / за ред. О. Рогача. Київ : Центр учбової літератури, 2019. С. 22–53.
4. Коттл С., Мюррей Р.Ф., Блок Ф.Е. «Анализ ценных бумаг» Грэма и Додда / пер. с англ. Б. Пиинскер ; науч. ред. Н. Талина. 5-е изд. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. 704 с.
5. Кун Т. Структура научных революций. С вводной статьей и дополнениями 1969 года / пер. с англ. И. Налетова. Москва : Прогресс, 1977. 300 с.
6. Asness C., Moskowitz T.J., Pedersen L. Value and Momentum Everywhere. *The Journal of Finance*. 2013. Vol. 68. № 3. P. 929–985.
7. Black F.S. Capital Market Equilibrium with Restricted Borrowing. *The Journal of Business*. 1972. Vol. 45. № 3. P. 444–455.
8. Carhart M.M. On Persistence in Mutual Fund Performance. *The Journal of Finance*. 1997. Vol. 52. № 1. P. 57–82.
9. Chamberlain L., Hay W. W. Investment and Speculation: Studies of Modern Movements and Basic Principles. New York : H. Holt and Co., 1931. 322 p.
10. Cronqvist H., Siegel S., Yu F. Value versus Growth Investing: Why Do Different Investors Have Different Styles. *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 117. № 2. P. 333–349.
11. Dey K., Mitra D. Portfolio Selection Revisited: Evidence from the Indian Stock Market. *The IUP Journal of Applied Finance*. 2012. Vol. 18. № 3. P. 31–47.
12. Elze G. Value Investing Anomalies in the European Stock Market: Multiple Value, Consistent Earner, and Recognized Value. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 2010. Vol. 50. № 4. P. 527–537.
13. Fama E.F. French K.R. Size, Value, and Momentum in International Stock Returns. *Journal of Financial Economics*. 2012. Vol. 105. № 3. P. 457–472.
14. Fama E.F., French K.R. A Five-Factor Asset Pricing Model. *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 116. № 1. P. 1–22.
15. Fama E.F., French K.R. Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. *Journal of Financial Economics*. 1993. Vol. 33. № 1. P. 3–56.
16. Fama E.F., French K.R. International Tests of a Five-Factor Asset Pricing Model. *The Journal of Financial Economics*. 2017. Vol. 123. № 3. P. 441–463.
17. Fama E.F., French K.R. Value versus Growth: The International Evidence. *The Journal of Finance*. 1998. Vol. 53. № 6. P. 1975–1999.
18. Foye J. A Comprehensive Test of the Fama-French Five-Factor model in Emerging Markets. *Emerging Markets Review*. 2018. Vol. 37. № 3. P. 199–222.
19. Galloppo G. A Comparison of Pre and Post Modern Portfolio Theory Using Resampling. *Global Journal of Business Research*. 2010. Vol. 4. № 1. P. 1–16.
20. Gordon M.J. Dividends, Earnings, and Stock Prices. *The Review of Economics and Statistics*. 1959. Vol. 41. № 2 (Part 1). P. 99–105.
21. Gordon M.J., Shapiro E. Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit. *Management Science*. 1956. Vol. 3. № 1. P. 102–110.
22. Graham B., Dodd D.L. Security Analysis. New York, London : Whittlesey House, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1934. 725 p.
23. Graham B., Zweig J. The Intelligent Investor: A Book of Practical Counsel / updated with New Commentary by J. Zweig; Preface and Appendix by Warren E. Buffet. Revised Edition. Harper Business Essentials, PerfectBound, 2003. 623 p.
24. Griffin J.M. Are the Fama and French Factors Global or Country Specific. *The Review of Financial Studies*. 2002. Vol. 15. № 3. P. 783–803.
25. Harshita S.S., Yadav S. Indian Stock Market and Asset Pricing Models. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 30. № 2. P. 294–304.
26. Holloway P., Rochman R., Laes M. Factors Influencing Brazilian Value Investing Portfolios. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*. 2013. Vol. 18, Supplement. P. 333–349.
27. Huang T. Is the Fama and French Five-Factor Model Robust in the Chinese Stock Market? *Asia Pacific Management Review*. 2019. Vol. 24. № 3. P. 278–289.
28. Jamali I., Yamani E. Out-of-sample Exchange Rate Predictability in Emerging Markets: Fundamental versus Technical Analysis. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2019. Vol. 61. P. 241–263.
29. Kábrt T. The Relationship between Discounts and Premiums and Value Investing Theory. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 25. P. 220–226.
30. Lee C. Value Investing: Bridging Theory and Practice. *China Accounting and Finance Review*. 2014. Vol. 16. № 2. P. 10–37.
31. Lopez-Garcia M., Trinidad-Segovia J., Sanches-Granero M., Pouchkarev I. Extending the Fama and French Model with a Long Term Memory Factor. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 291. № 2. P. 421–426.
32. Markowitz H.M. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 1952. Vol. 7. № 1. P. 77–91.
33. Merton R.C. An Analytic Derivation of the Efficient Portfolio Frontier. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 1972. Vol. 7. № 4. P. 1851–1872.
34. Miller M.H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *The Journal of Business*. 1961. Vol. 34. № 4. P. 411–433.
35. Norland E., Wilford D. S. Global Portfolios Should Be Optimized in Excess, Not Total Returns. *Review of Financial Economics*. 2002. Vol. 11. № 3. P. 213–224.
36. Rajaratnam M., Rajaratnam B., Rajaratnam K. A Novel Equity Valuation and Capital Allocation Model for Use by Long-term Value-investors. *Journal of Banking & Finance*. 2014. Vol. 49. P. 483–494.
37. Rollinger T., Hoffman S. Sortino Ratio: A Better Measure of Risk. *Futures*. 2013. February 1. P. 40–42.

38. Rom B.A., Ferguson K.W. Post-Modern Portfolio Theory Comes of Age. *The Journal of Investing*. 1993. Vol. 2. № 4. P. 27–33.
39. Safdar I. Industry Competition and Fundamental Analysis. *Journal of Accounting Literature*. 2016. Vol. 37. P. 36–54.
40. Sharpe W.F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*. 1964. Vol. 19. № 3. P. 425–442.
41. Smith E.L. Common Stocks as Long Term Investments. New York : The Macmillan Company, 1924. 129 p.
42. Smith E.L. New Tests Show Stocks Excel Bonds in Yield. *The New York Times*. 1925. February 22. P. XX8.
43. Sortino F.A. From Alpha to Omega. *Managing Downside Risk in Financial Markets: Theory, Practice and Implementation* / ed. by F.A. Sortino, S.E. Satchell. Oxford, Boston, Tokyo : Butterworth-Heinemann, 2001. Chapter 1. P. 1–23.
44. Swisher P., Kasten G.W. Post-Modern Portfolio Theory. *Journal of Financial Planning*. 2005. Vol. 18. № 9. P. 74–85.
45. Tangmongkollert K., Suwanna S. Asset Price and Volume Relation in Artificial Market Impacted by Value Investors. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*. 2016. Vol. 450. P. 126–133.
46. Tinbergen J. The Dynamics of Share-Price Formation. *The Review of Economic Statistics*. 1939. Vol. 21. № 4. P. 153–160.
47. Tinbergen J. The Notions of Horizon and Expectancy in Dynamic Economics. *Econometrica*. 1933. Vol. 1. № 3. P. 247–264.
48. Titman S., Wei K. C.J., Xie F. Capital Investments and Stocks Returns. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2004. Vol. 39. № 4. P. 677–700.
49. Todoni M. A Post-Modern Portfolio Management Approach on CEE Markets. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 32. P. 1362–1376.
50. Washer K.M., Johnson R. An Intuitive Examination of Downside Risk. *Journal of Financial Planning*. 2013. Vol. 26. № 6. P. 56–60.
51. Williams J.B. The Theory of Investment Value. Cambridge : Harvard University Press, 1938. 613 p.
52. Zaremba A., Czapkiewicz A. Digesting Anomalies in Emerging European Markets: A Comparison of Factor Pricing Models. *Emerging Markets Review*. 2017. Vol. 31. № 3. P. 1–15.
10. Cronqvist, H., Siegel, S., Yu, F. (2015). Value versus Growth Investing: Why Do Different Investors Have Different Styles. *The Journal of Financial Economics*. 117 (2), 333–349.
11. Dey, K., Mitra, D. (2012). Portfolio Selection Revisited: Evidence from the Indian Stock Market. *The IUP Journal of Applied Finance*. 18 (3), 31–47.
12. Elze, G. (2010). Value Investing Anomalies in the European Stock Market: Multiple Value, Consistent Earner, and Recognized Value. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 50 (4), 527–537.
13. Fama, E.F., French, K.R. (2015). Size, Value, and Momentum in International Stock Returns. *The Journal of Financial Economics*. 105 (3), 457–472.
14. Fama, E.F., French, K.R. (2015). A Five-Factor Asset Pricing Model. *The Journal of Financial Economics*. 116 (1), 1–22.
15. Fama, E.F., French, K.R. (1993). Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. *The Journal of Financial Economics*. 33 (1), 3–56.
16. Fama, E.F., French, K.R. (2017). International Tests of a Five-Factor Asset Pricing Model. *The Journal of Financial Economics*. 123 (3), 441–463.
17. Fama, E.F., French, K.R. (1998). Value versus Growth: The International Evidence. *The Journal of Finance*. 53 (6), 1975–1999.
18. Foye, J. (2018). A Comprehensive Test of the Fama-French Five-Factor model in Emerging Markets. *Emerging Markets Review*. 37 (3), 199–222.
19. Galloppo, G. (2010). A Comparison of Pre and Post Modern Portfolio Theory Using Resampling. *Global Journal of Business Research*. 4 (1), 1–16.
20. Gordon, M.J. (1959). Dividends, Earnings, and Stock Prices. *The Review of Economics and Statistics*. 41 (2, Part 1), 99–105.
21. Gordon, M.J., Shapiro, E. (1956). Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit. *Management Science*. 3 (1), 102–110.
22. Graham, B., Dodd, D. L. (1934). *Security Analysis*. New York, London: Whittlesey House, McGraw-Hill Book Company, Inc.
23. Graham, B., Zweig, J. (2003). *The Intelligent Investor: A Book of Practical Counsel / Updated with New Commentary by Jason Zweig; Preface and Appendix by Warren E. Buffet. Revised Edition*. Harper Business Essentials, PerfectBound.
24. Griffin, J.M. (2002). Are the Fama and French Factors Global or Country Specific. *The Review of Financial Studies*. 15 (3), 783–803.
25. Harshita, Singh, S., Yadav, S. (2015). Indian Stock Market and Asset Pricing Models. *Procedia Economics and Finance*. 30 (2), 294–304.
26. Holloway, P., Rochman, R., Laes, M. (2013). Factors Influencing Brazilian Value Investing Portfolios. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*. 18 (Supplement), 333–349.
27. Huang, T. (2019). Is the Fama and French Five-Factor Model Robust in the Chinese Stock Market? *Asia Pacific Management Review*. 24 (3), 278–289.
28. Jamali, I., Yamani, E. (2019). Out-of-sample Exchange Rate Predictability in Emerging Markets: Fundamental versus Technical Analysis. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 61, 241–263.
29. Kábrt, T. (2015). The Relationship between Discounts and Premiums and Value Investing Theory. *Procedia Economics and Finance*. 25, 220–226.
30. Lee, C. (2014). Value Investing: Bridging Theory and Practice. *China Accounting and Finance Review*. 16 (2), 10–37.
31. Lopez-Garcia, M., Trinidad-Segovia, J., Sanches-Granero, M., Pouchkarev, I. (2021). Extending the Fama and French Model with a Long Term Memory Factor. *European Journal of Operational Research*, 291 (2), 421–426.
32. Markowitz, H.M. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 7 (1), 77–91.
33. Merton, R.C. (1972). An Analytic Derivation of the Efficient Portfolio Frontier. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 7 (4), 1851–1872.
34. Miller, M.H., Modigliani, F. (1961). Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *The Journal of Business*, 34 (4), 411–433.

#### REFERENCES:

1. Graham, B., Zweig, D. (2009). *Razumniy investor*. [The Intelligent Investor] / per. s angl. Moskva: Izdatelskiy dom "Williams".
2. Dziuba, P. (2017). *Suchasna teoriya mizhnarodnogo portfel'nogo investuvannya: struktura ta determinanty rozvytku* [Contemporary theory of International Portfolio Investing: Structure and Development Determinants]. Kyiv: Agrar Media Group.
3. Dziuba, P. (2019). *Transformatsiya paradygmy rukhu mizhnarodnykh portfelnykh investitsiy* [Transformation of International Portfolio Investing Paradigm]. *Suchasni tendentsii mizhnarodnogo rukhu kapitalu* [Current Trends of International Capital Movement]. Monograph / Edited by O. I. Rogach. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury. P. 22–53.
4. Cottle, C., Murray, R., Block, F. (2000). "Analiz tsennih bumag" *Grema i Dodda* [Graham and Dodd "Security Analysis"] / per. s angl. B. Piinsker; nauch. red. N. Talina; 5 Ed. Moscow: ZAO "Olimp-Biznes".
5. Kuhn, T. (1977). *Struktura nauchnykh revolyutsiy. S vvodnoy statyoy i dopolneniyami 1969 g.* [Structure of Scientific Revolutions. Including Introductory Article and Additions of 1969] / per. s angl. I. Nalyotova. Moscow: Progress.
6. Asness, C., Moskowitz, T. J., Pedersen, L. (2013). Value and Momentum Everywhere. *The Journal of Finance*. 68 (3), 929–985.
7. Black, F.S. (1972). Capital Market Equilibrium with Restricted Borrowing. *The Journal of Business*. 45 (3), 444–455.
8. Carhart, M.M. (1997). On Persistence in Mutual Fund Performance. *The Journal of Finance*. 52 (1), 57–82.
9. Chamberlain, L., Hay, W. W. (1931). *Investment and Speculation: Studies of Modern Movements and Basic Principles*. New York: H. Holt and Co.

35. Norland, E., Wilford, D.S. (2002). Global Portfolios Should Be Optimized in Excess, Not Total Returns. *Review of Financial Economics*, 11 (3), 213–224.
36. Rajaratnam, M., Rajaratnam, B., Rajaratnam, K. (2014). A Novel Equity Valuation and Capital Allocation Model for Use by Long-term Value-investors. *Journal of Banking & Finance*, 49, 483–494.
37. Rollinger, T., Hoffman, S. (2013). Sortino Ratio: A Better Measure of Risk. *Futures*, February 1, 40–42.
38. Rom, B.A., Ferguson, K.W. (1993). Post-Modern Portfolio Theory Comes of Age. *The Journal of Investing*, 2 (4), 27–33.
39. Safdar, I. (2016). Industry Competition and Fundamental Analysis. *Journal of Accounting Literature*, 37, 36–54.
40. Sharpe, W.F. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, 19 (3), 425–442.
41. Smith, E.L. (1924). *Common Stocks as Long Term Investments*. New York : The Macmillan Company.
42. Smith, E.L. (1925). New Tests Show Stocks Excel Bonds in Yield. *The New York Times*, 22, XX8.
43. Sortino, F.A. (2001). *From Alpha to Omega. // Managing Downside Risk in Financial Markets: Theory, Practice and Implementation / ed. by F.A. Sortino, S.E. Satchell. Oxford, Boston, Tokyo: Butterworth-Heinemann, 2001. Chapter 1. P. 1–23.*
44. Swisher, P., Kasten, G.W. (2005). Post-Modern Portfolio Theory. *Journal of Financial Planning*, 18 (9), 74–85.
45. Tangmongkollert, K., Suwanna, S. (2016). Asset Price and Volume Relation in Artificial Market Impacted by Value Investors. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 450, 126–133.
46. Tinbergen, J. (1939). The Dynamics of Share-Price Formation. *The Review of Economic Statistics*, 21 (4), 153–160.
47. Tinbergen, J. (1933). The Notions of Horizon and Expectancy in Dynamic Economics. *Econometrica*, 1 (3), 247–264.
48. Titman, S., Wei, K.C.J. & Xie, F. (2004). Capital Investments and Stocks Returns. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39 (4), 677–700.
49. Todoni, M. (2015). A Post-Modern Portfolio Management Approach on CEE Markets. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1362–1376.
50. Washer, K.M., Johnson, R. (2013). An Intuitive Examination of Downside Risk. *Journal of Financial Planning*, 26 (6), 56–60.
51. Williams, J.B. (1938). *The Theory of Investment Value*. Cambridge: Harvard University Press.
52. Zaremba, A., Czapkiewicz, A. (2017). Digesting Anomalies in Emerging European Markets: A Comparison of Factor Pricing Models. *Emerging Markets Review*, 31 (3), 1–15.

*Стаття надійшла до редакції 04.08.2021.  
The article was received 04 August 2021.*

## СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-2

УДК 330.31:332.14

**Клевцевич Н.А.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом  
Одеського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-4814>  
E-mail: [wqz820731@gmail.com](mailto:wqz820731@gmail.com)*

### ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОТГ

Стаття присвячена актуальній темі сьогодення – запровадженню концепції циркулярної економіки в економіку об'єднаних територіальних громад, в рамках забезпечення стійкого розвитку, яка передбачає поступовий перехід від лінійної моделі економіки до економіки замкненого циклу. В статті розкривається загальне поняття циркулярної економіки, наведено історичний екскурс щодо його виникнення. Крім того, в статті зроблено аналізування публікацій експертів, в тому числі іноземних, в рамках зазначеної тематики. Також в статті представлено розгляд бізнес-моделей циркулярної економіки, які могли б бути корисними для використання на місцевому рівні та наведена точка зору автора, щодо можливого їх використання в практиці господарювання на місцевому рівні. Зроблено висновок що врахування ідей циркулярної економіки при формуванні напрямків розвитку громад є не лише сучасним трендом, але й дуже важливим поштовхом до забезпечення їх конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, зелена економіка, економіка замкненого циклу, бізнес моделі циркулярної економіки.

#### **Клевцевич Н.А. ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОТГ**

Статья посвящена актуальной теме сегодняшнего дня – внедрению концепции циркулярной экономики в экономику объединенных территориальных общин, в рамках обеспечения устойчивого развития, которая предусматривает постепенный переход от линейной модели экономики к экономике замкнутого цикла. В статье раскрывается общее понятие циркулярной экономики, приведены исторический экскурс для его возникновения. Кроме того, в статье сделан анализ публикаций экспертов, в том числе иностранных, в рамках указанной тематики. Также в статье представлено рассмотрение бизнес-моделей циркулярной экономики, которые могли бы быть полезными для использования на местном уровне и приведена точка зрения автора относительно возможного их использования в практике хозяйствования на местном уровне. Сделан вывод что учет идей циркулярной экономики при формировании направлений развития общин является не только современным трендом, но и очень важным толчком к обеспечению их конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика, зеленая экономика, экономика замкнутого цикла, бизнес модели циркулярной экономики.

#### **Klievtsievych Nataliia. CIRCULAR ECONOMY AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OTG**

The article is devoted to the current topic of today – the introduction of the concept of circular economy in the economy of united territorial communities, in the framework of sustainable development, which involves a gradual transition from a linear model of economy to a closed cycle economy. The article reveals the general concept of circular economy, gives a historical digression into its origin. In addition, the article reviews the research of scientists from different countries on the subject of circular economy. The article also presents a review of business models of the circular economy in leading European countries, which could be useful for use at the local level in Ukraine, provides some comments on their application. Taking into account the best European practices, recommendations are given to Ukraine on the transition from a traditional (linear) economy to a circular economy. It is concluded that taking into account the ideas of the circular economy in shaping the development of communities is not only a modern trend, but also a very important impetus to ensure their competitive advantage in the long run. Further implementation of innovative business models can ensure that technical and biological materials continue to play an active role in the community economy and that important natural resources are preserved. There are still many issues that need detailed research and practical implementation at both the state and local levels of public administration and at the business level. Therefore, the path to an eco-future remains relevant and open in terms of Ukraine's development. The state already has the first steps and a plan until 2030 on how to reduce the level of garbage, raise the level of awareness of citizens and businesses in terms of the transition to a circular economy. The transition to a circular economy, in particular through the use of renewable energy, will reduce the negative impact on the environment and ensure the balance of environmental, economic and social components of sustainable development. This article is an overview, it will help to be acquainted with the concept of circular economy and see the real situation in terms of Ukraine's development.

**Keywords:** circular economy, green economy, business model of a circular economy.

**Постановка проблеми.** З початку промислової революції та до недавнього часу все світове господарство розвивалося та функціонувало на умовах лінійної економіки. Суть якої

полягала в тому, що ресурси природи забезпечували виробничі ресурси, які потім лягали в основу створення товарів масового виробництва і перетворювалися у відходи після однократ-



ного використання. Така економічна модель масового виробництва і масового ж споживання сьогодні ставить під сумнів стабільність майбутнього всього людства і світової економіки в цілому. Наразі ми споживаємо природних ресурсів майже в двічі більше, ніж можемо замінити. Разом із цим чисельність людства планети з кожним роком збільшується а це буде стимулювати попит на ресурсоємні продукти, такі як транспортні засоби, побутові товари тощо. Для досягнення і підтримки рівноваги в екосистемі планети зараз активно впроваджується концепція сталого розвитку, на різних рівнях публічного управління, яка включає в себе три аспекти: економічний, соціальний та екологічний. Певним базисом того, щоби стійкий розвиток, в тому числі на рівні окремих територіальних одиниць, зміг бути досягнутий у майбутньому, є реформатування свідомості людства яке передбачало б більш свідоме виробництво і споживання тобто перехід до циркулярної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню концепції циркулярної економіки присвячено чимало робіт українських та зарубіжних учених. Серед закордонних вчених, які присвятили свої роботи сутності, основам реалізації моделі циркулярної економіки, можна виділити М. Стачті, М. Зілса, Х. Нгуена. Методологічним аспектам вивчення принципів та систем управління сталим розвитком на основі використання концепції циркулярної економіки присвячені праці Уоррен Мабі, Чен Демін, Фелікс Престон. Аспекти циркулярної економіки на рівні державного управління цими процесами, належать Ендрю Фліну, Магдалені Ніколіч, Лінчу Нічоласу, Пітеру Фендту та іншим. В Україні питанням промислової модернізації та інноваційного розвитку приділили увагу О. Алімов, В. Геєць, М. Войнаренко, І. Єпіфанова. Питанням трансформаційних змін в економіці, зокрема в рамках екологічних змін піднімали у своїх роботах українські вчені, зокрема: О. Бобровська, В. Геєць, Н. Васильєва, Л. Гриценко, Л. Мусіна, Д. Грицишен, В. Євдокимов та інші. Разом із цим, слід відмітити, що проблематика циркулярної економіки постійно змінюється під впливом актуальних на сьогодні соціально-економічних та політичних обставин. Тому важливість дослідження питань розвитку циркулярної економіки України, в тому числі на місцевому рівні, обумовлює важливість теми даної статті.

**Метою статті** є розгляд концепції циркулярної економіки, як основи сталого розвитку окремих територіальних одиниць, і можливих ефектів, які супроводжують її реалізацію в довгостроковій перспективі. Крім того, буде зроблено оцінювання деяких перспектив реалізації даної концепції на місцевому рівні нашої країни.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** В середині ХХ ст. науковці, дослідивши негативні тенденції НТП, дійшли

до висновків про неможливість розвитку економіки тільки шляхом експлуатації лінійної моделі розвитку промисловості та приступили до пошуку альтернативних варіантів вирішення цієї проблеми.

Так, у 1992 році на Конференції ООН була прийнята концепція сталого розвитку суспільства (світу, країни, регіону, громади), під якою розумівся гармонійний розвиток виробництва, соціальної сфери, населення і природи, який передбачав використання природних ресурсів, пріоритети інвестиційної політики і науково-технічний розвиток, і відповідні зміни інституціонального середовища покликані зміцнювати теперішнє економічне становище для найбільш ефективного покриття потреб людства у майбутньому [1].

Згодом, в 2011 році наголос був здійснений на питання соціальної справедливості та погіршенні екологічних обставин на планеті, наслідком чого стала концепція зеленої економіки, яка передбачала вирішення проблем пов'язаних зі змінами клімату, викидами парникових газів, виснаженням природних ресурсів, а також інших масштабних екологічних проблем, які також включали наростаючу соціальну нерівність.

У червні 2012 р. Конференція «РІО + 20» прийняла остаточний документ – «Майбутнє, яке ми хочемо», прописавши ключові цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ).

У 2015 р. в документі ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» були позначені 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) і 169 завдань для досягнення стійкого розвитку, які прийшли на зміну ЦРТ. Ці цілі є всеохоплюючими оскільки об'єднують в собі різноманітні елементи сталого розвитку: соціальні (цілі 1–5, 10), екологічні (цілі 6, 13–15), економічні (цілі 7–9, 12) та інституційні (цілі 11, 16, 17).

Рух в напрямку цих векторів має сприяти реформатуванню доволі марнотратного способу життя людей в розвинених країнах і підвищеної ефективності використання ресурсів у виробництві в країнах, що розвиваються, тобто сприяти соціально-економічному розвитку з певними екологічними вимогами та обмеженнями.

Весь комплекс визначених цілей стійкого розвитку передбачає, взаємозалежність та взаємовплив результатів досягнутих в одних сферах на результати інших сфер, і що такий розвиток повинен збалансувати економічний, соціальний, та екологічний аспекти як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні окремих її територій, громад.

Забезпечення сталого розвитку, в нашій країні, можна відстежити на декількох рівнях (підприємства, ОТГ, регіону та національної економіки).

І оскільки, сталий розвиток розглядають в контексті трьох складових, зрозуміло, що сталий розвиток ОТГ виявляється також у трьох



сферах: економічній, екологічній та соціальній, які взаємопов'язані між собою.

Так, економічні параметри сталого розвитку ОТГ можуть виявляються через економічне зростання ОТГ, ініціацію розвитку малого та середнього підприємництва, підвищення рівня енергозбереження, більш відповідального використання енергоресурсів, підвищення конкурентоспроможності ОТГ тощо; екологічна складова передбачає збереження і поліпшення навколишнього середовища, скорочення шкідливих викидів в атмосферу, переробку твердих відходів та ін.; соціальна складова пов'язана із поліпшення умов праці, побуту, покращення добробуту населення, удосконалення якості створеного продукту, виконаних робіт чи наданих послуг на території ОТГ, якості життя населення тощо.

Але досягнення цих цілей, з нашої точки зору, вимагає зміни переважаючої до теперішнього часу лінійної моделі економічного розвитку з метою реформатування наявних зараз типів виробництва та споживання в замкнуту відтворювальну схему, де розробка всіх продуктів передбачатиме можливість переробки або повторного використання тобто циркулярну модель.

Наразі все більше уваги приділяється концепції циркулярної економіки, підґрунтям якої є принцип «take, make, reuse», спрямований на повторне використання та утилізацію продукції в кінці її життєвого циклу. Прототипом цієї концепції є кругообіг ресурсів у живій природі, де жодна ланка не є зайвою і знаходить своє повторне використання для користі інших істот в екосистемі, але поширення виробничої діяльності змістило цей кругообіг у лінійний формат [2].

Підходи, що лежать в основі циркулярної економіки, не є чимось новим для України. Наразі концепція циркулярної економіки є підсумком досліджень науковців в галузі зеленої економіки, промислової екології, економіки природокористування тощо.

Вперше поняття і концепція циркулярної економіки стали згадуватися в літературі з 1960-х рр. минулого сторіччя.

Так, в 1966 р американський економіст К. Боулдинг висунув теорію Землі як космічного корабля «Земля, – на думку автора, – стала єдиним космічним кораблем, і тут немає необмежених резервуарів, звідси людина має знайти своє місце в циклічній екологічній системі» [3].

У 1972 р Д. Медоуз зі співавторами представив роботу «Межі зростання», до основних ідей якої належала необхідність розробки і виготовлення продукції для ефективного повторного використання [4].

В кінці 1980-х рр. група вчених У. Стахіль, М. Браунгарт і У. Макдоно відродили ідею функціонування економіки як замкнутого кола, і досліджували її вплив на конкурентоспроможність компаній, економію ресурсів, створення нових робочих місць і скорочення відходів [5].

У 1990-х рр. чітке визначення поняття «циркулярна економіка» спробував дати відомий економістів-еколог Девід Пірс. У роботі «Економіка природних ресурсів і навколишнього середовища» вони вказали, що традиційна економіка відкритого типу розвивалася без будь-яких побудов в тенденції до переробки, що відбивається в поводженні з навколишнім середовищем як резервуаром для відходів [6].

Пізніше було сформульовані схожі за своєю суттю концепції «від колиски до колиски» (Cradle-to Cradle) і промислової екології (Industrial ecology), які також вплинули на формування сучасних поглядів щодо циркулярної економіки.

Наразі під циркулярної економікою розуміється економіка, яка відрізняється замкнутим характером і яка характеризує систему виробництва і споживання з найбільш продуктивним використанням ресурсів, без відходів із зменшенням негативних впливів на навколишнє середовище.

Тобто, концепція циркулярної економіки спрямована на вирішення завдання одночасного підвищення екологічної і економічної ефективності.

Доволі часто циркулярну економіку отожднюють з зеленою економікою, але це не одне й теж саме. Послідовники концепції зеленої економіки переконані, що неможливо задовольнити зростаючі потреби суспільства, при обмежених ресурсах нашої планети. На їх думку все на планеті взаємопов'язано, а тому людство повинно бути зацікавлене в скороченні вуглецевого сліду при виробництві та споживанні. Тобто з точки зору зеленої економіки екологічні принципи повинні превалювати над економічними.

Циркулярна економіка пропонує певні механізми організації поновлюваного виробництва і споживання. Тобто, циркулярна економіка доводить економічні переваги зеленої, відзначаючи вигоду від замкнутих циклів виробництва, використання поновлюваних ресурсів, перевага усвідомленого користування речами [7].

На перший погляд, в короткостроковій перспективі, циркулярна модель економіки ОТГ може здатися нерентабельною та дорогою: споживач повинен платити за товари більш високі ціни, виробник інвестувати більше в роботу щодо підвищення якості товару. Але в довгостроковій перспективі може бути досягнута більша користь, порівняно з лінійною моделлю, оскільки виробник і споживач не конкурують один з одним, а зацікавлені в спільному вирішенні завдань, пов'язаних з підвищенням добробуту обох. Основним параметром результативності в циркулярній економіці є, нерентабельність, а сукупний еколого-економічний ефект. Циркулярна економіка не тотожна з зеленою економікою і суттєво перевищує її межі, оскільки в її базі не тільки відродження навколишнього середовища, але й розвиток

сил природи взагалі. Як вважають експерти [8] «...стала ефективність досягається заміною того, що не потребує розвивати нові промислові виробництва, вона пропонує значну кількість нових робочих місць, цінні продукти і соціальну справедливість».

Практична реалізація концепції циркулярної економіки відбувається в рамках реалізації п'яти загально визнаних бізнес-моделей, узагальнених експертами Accenture, що діє під егідою фонду Еллен МакАртур, орієнтованих на впровадження технологій, що сприяють використанню меншої кількості ресурсів для виробництва продуктів і / або послуг; продовження терміну служби існуючих продуктів і / або послуг шляхом ремонту та відновлення; завершення життєвого циклу продуктів шляхом їх переробки. Так, циркулярні постачальники потрібні для створення, виробництва і розповсюдження матеріалів, що переробляються, які запобігають похованню і спалюванню відходів. Алгоритми відновлення ресурсів сприяють переробці продукції і відходів в нову сировину і використанню її в новому виробничому циклі. Використання платформ для обміну дозволяють розвивати повторне використання продукції, а бізнес-моделі пов'язані з продовженням життєвого циклу продукції, являють собою промислове відновлення і ремонт колишньої продукції, що була у користуванні, її окремих елементів. Здійснення бізнес-моделі «продукт як послуга» дозволяє підприємствам надавати продукцію споживачам у тимчасове користування з певним пакетом супутніх послуг, у тому числі з технічним обслуговуванням. При цьому компанії можуть використовувати їх окремо або в комбінації для скорочення енергоспоживання, підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення споживчої цінності і прибутку.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене відзначмо, що циркулярна економіка забезпечує поетапне відтворення, яке базується на засадах підвищення ефективності використання ресурсів та зменшенні безвідходності виробничих процесів, що закладені в самій природі. Врахування ідей циркулярної економіки при формуванні напрямків розвитку громад є не лише сучасним трендом, але й дуже важливим поштовхом до забезпечення їх конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Хоча такі перетворення ставлять перед керівниками

на місцях багато викликів, які можуть бути вирішені внаслідок раціональних стратегічних управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. United Nations Conference on Environment and Development. The Earth Summit. June 3–14, 1992.
2. Пахомова Н., Рихтер К., Ветрова М. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2017. Т. 33. Вып. 2. С. 244–268.
3. Boulding K. The Economics of the Coming Spaceship Earth / K. Boulding. Classics in Environmental Studies. An Overview of Classic Texts in Environmental Studies / editors: N. Nelissen, J. van der Straaten, L. Klinkers. Utrecht, the Netherlands : International Books, 1997. P. 218–228.
4. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Межі зростання. 30 років по тому / Пер. з англ. Москва : ИКЦ. «Академкнига», 2007. 342 с.
5. McDonough, W., Braungart, M. Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*. 2002. Vol. 9. P. 251–258.
6. Pearce D. Blueprint for a green economy / David Pearce, Anil Markandya, Edward Barbier. London : Earthscan Publications Ltd, 1989. 193 p.
7. Cato M. S. Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice / M. S. Cato. London : Earthscan, 2009. 224 p.
8. The Green Economy Pocketbook: The case for action. The Green Economy Coalition. London, 2010. 54 p.

#### REFERENCES:

1. United Nations Conference on Environment and Development. The Earth Summit (1992). June 3–14.
2. Pakhomova N., Richter K., Vetrova M. (2017) Perehod k cirkuljarnoj jekonomike i zamknutym cepjam postavok kak faktor ustojchivogo razvitija [Transition to a circular economy and closed supply chains as a factor of sustainable development]. *Bulletin of St. Petersburg University*. Vol. 33. Issue. 2. P. 244–268. (in Russian)
3. Boulding K. (1997) The Economics of the Coming Spaceship Earth / K. Boulding. Classics in Environmental Studies. An Overview of Classic Texts in Environmental Studies / editors: N. Nelissen, J. van der Straaten, L. Klinkers. Utrecht, the Netherlands: International Books, P. 218–228.
4. Medouz D., Randers J., Medouz D. (2007) Mezhi zrostannya. 30 rokov po tomu [Growth limits thirty years later] / Per. z ang. Moscow: YKCh. «Akademknyga», 342 p. (in Ukrainian)
5. McDonough, W., Braungart, M. (2002) Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, vol. 9, pp. 251–258.
6. Pearce D. (1989) Blueprint for a green economy / David Pearce, Anil Markandya, Edward Barbier. London: Earthscan Publications Ltd, 193 p.
7. Cato M.S. (2009) Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice / M.S. Cato. London: Earthscan, 224 p.
8. The Green Economy Pocketbook: The case for action. The Green Economy Coalition. London (2010). 54 p.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2021.  
The article was received 02 August 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-3

УДК 332.1:658.8

**Соловйов І.О.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і фінансів  
Міжнародного класичного університету імені Пилипа Орлика  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9767-5327>  
E-mail: [igorso153@gmail.com](mailto:igorso153@gmail.com)*

**Клищевська А.Ю.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і фінансів  
Міжнародного класичного університету імені Пилипа Орлика  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-9810>  
E-mail: [alina\\_yu@ukr.net](mailto:alina_yu@ukr.net)*

## ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У статті розглядається можливість використання концепції територіального маркетингу, як підходу до управління регіональним розвитком і створення сприятливих умов для формування бізнес-середовища. Узагальнено поняття територіального маркетингу і конкретизовано його мета-стимулювання розвитку природно-екологічного, туристичного та рекреаційного потенціалу територій. Зроблено аналізування існуючих підходів до формування інструментарію маркетингу і запропонований його адаптований комплекс у вигляді двох субміксів. Були встановлені і ранжовані цінності і переваги споживачів туристично-рекреаційних послуг та представників бізнесу. Обґрунтовано доцільність визначення інтегрального показника рівня комфорту проживання на території для рейтингової оцінки привабливості регіону. Безумовно, що умовою успішної реалізації концепції територіального маркетингу є створення умов для розвитку соціальної активності, формування сприятливого ділового клімату. Практичне завдання отриманих результатів полягає в тому, що положення статті можуть бути використані в практичній діяльності об'єднаних територіальних громад. Визначальною умовою реалізації концепції є створення умов для розвитку ділової і соціальної активності, формування приватної ініціативи, сприятливого ділового клімату, донесення до споживача унікальних ціннісних характеристик територій.

**Ключові слова:** концепція регіонального маркетингу, конкурентоспроможність територій, комплекс маркетингу, основи цінності споживачів, послуги територій, бренд територій.

### **Соловьев И.А., Клищевская А.Ю. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

В статье рассматривается возможность использования концепции территориального маркетинга, как подхода к управлению региональным развитием и созданием благоприятных условий для формирования бизнес-среды. Обобщено понятие территориального маркетинга и конкретизирована его цель – стимулирование развития природно-экологического, туристического и рекреационного потенциала территорий. Произведен анализ существующих подходов к формированию инструментария маркетинга и предложен его адаптированный комплекс в виде двух субмиксов. Были установлены и ранжированы ценности, предпочтения потребителей туристическо-рекреационных услуг и представителей бизнеса. Обоснована целесообразность определения интегрального показателя уровня комфорта проживания на территории для рейтинговой оценки привлекательности региона. Определено, что условием успешной реализации концепции территориального маркетинга является создание условий для развития социальной активности, формирования благоприятного делового климата, практическое задание полученных результатов заключается в том, что положения статьи могут быть использованы в практической деятельности объединенных территориальных общин. Определяющим условием реализации концепции есть создание условий для развития деловой и социальной активности, формирование частной инициативы, благоприятного делового климата, донесения до потребителя уникальных ценностных характеристик территории.

**Ключевые слова:** концепция регионального маркетинга, конкурентоспособность территории, комплекс маркетинга, основанные ценности потребителей, услуги территорий, бренд территорий.

### **Solovyov Igor, Klishchevska Alina. TERRITORIAL MARKETING IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT**

The article considers the possibility of using the concept of marketing territories as a tool and theoretical and methodological basis for finding internal sources of funding for citizens. Possibilities of application of its mechanisms and technologies, in particular a two-component complex of marketing mix, for increase of competitiveness of territories are considered. The main goal is to create favorable conditions for the formation of the business environment and improve living standards. Given the functional features of territorial marketing, it is advisable to present it in two submixes, commodity-contractual and communicative. Within the framework of the first, a product offer is created and implemented, the conditions for purchasing services by the local population, business representatives, consumers of tourist and recreational resources are agreed upon. An important indicator is the price of services - the total cost of all consumers. The calculation of average costs should be carried out in order to calculate the integrated indicator of the level of living comfort and welfare of the population. A component of the indicator should be the value of the territory for the population, investors, visitors, tourists, which is established by expert methods of policy surveys, it is necessary to pay attention to the search for unique services with expectations, unique characteristics. In the course of the research, the values and advantages of the clients-consumers of tourist and recreational services and the values of business representatives were established and ranked. It was concluded that a special place in the communicative submix is occupied by the brand management of the territory, which is carried out by the efforts of local authorities and the business community in order to increase the attractiveness of the territory. It is concluded that marketing activity creates and maintains the image and prestige of the territory in the external environment, convinces potential consumers of its attractiveness. As a result of research, it was found that the use of the concept of territorial marketing will increase the efficiency of regional governance and competitiveness of the regions of

Ukraine. However, its use is appropriate only if it is possible to find and convey to the consumer the unique value characteristics of the territory. The determining factor in implementing the concept is to create conditions for business and social activity, private initiative and a favorable business climate.

**Keywords:** regional marketing concept, territory competitiveness, marketing complex, based consumer values, territory services, territory brand.

**Постановка проблеми.** Реформа децентралізації в Україні однією з цілей мала передачу повноважень і бюджетів органам місцевого самоврядування з метою підвищення їх дієвості і конкурентоспроможності в міжрегіональній конкуренції. Важливим джерелом поповнення бюджетів громад і фінансування економічних, інфраструктурних та соціальних проектів стають кошти, отримані в результаті залучення зовнішніх і внутрішніх інвесторів. Відповідно, їх залучення і створення умов для плідної співпраці займає чільне місце в планах соціально-економічного розвитку громад. Нині усе гостріше постає питання стимулювання розвитку природно-економічного, туристичного та рекреаційного потенціалу територій. Це дасть можливість громадам розширювати базу оподаткування, нарощувати кількість робочих місць, реалізовувати програми задоволення соціально-економічних потреб та інтересів населення. Науково-методичним підґрунтям цих дій має стати концепція маркетингу територій, як дієвого інструмента регіональної політики та зростання конкурентоспроможності регіонів в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми маркетингу територій наразі є актуальними і мають широкий діапазон. Серед зарубіжних дослідників теми слід назвати С. Анхольта [1], С. Райністо [2], Ф. Котлера [3], та ряд інших. В Україні проблематиці територіального маркетингу присвячуються свої праці С. Окландер [4], В. Шелкунов [5], О. Трегубов [6], А. Старостіна [7], Н. Котова [8] та ін.

Перший досвід його застосування був пов'язаний з розвитком туризму в Європі в середині ХХ ст. Нині він став з'єднувальною ланкою між сільськими територіями і міським господарством, індустріальною і аграрною економікою, туризмом і торгівлею, індустрією гостинності і відпочинку.

В Україні маркетинг територій став предметом наукових дискусій на початку 2000-х рр. Більшість праць вітчизняних вчених які досліджують територіальний маркетинг, присвячена його потенціалу та ролі у зростанні інвестиційної привабливості регіонів. Необхідно зауважити, що обсяг наведених в них рекомендацій і аналізування наявного практичного досвіду є недостатнім для розуміння досягнень і труднощів тих керівників територіальних громад, які першими взялися до вирішення цієї вкрай необхідної справи.

Реалії сьогодення потребують систематичних, глибоких досліджень стану розвитку територіального маркетингу та результатів засто-

сування маркетингових підходів в управлінні територіально-адміністративними одиницями, методичної бази розробки комплексних планів стратегічного розвитку територій на основі концепції "place marketing".

У 1994 році Ф. Котлер висунув концепцію про те, що території (країни, регіони, міста, селища та ін.) можуть бути товарами. Він виділив чотири напрями розвитку – іміджева, інвестиційна, туристична і соціальна привабливість. Головною задачею "маркетингу місця" він вважає просування "місця" (place) або локації території на цільових ринках. Він увів у науковий обіг поняття "place marketing", під яким він розумів філософію та комплекс дій, які допомагають створити або покращити імідж території для привернення уваги інвесторів і споживачів туристично-рекреаційних послуг. Він зауважував, що територія не стає конкурентоспроможною сама по собі, а тільки після того, як у людей, що її населяють, з'являються бажання і стимули зробити її більш привабливою. Тому розуміння і схвалення населенням напрямів розвитку території є підґрунтям для реалізації відповідних стратегій та пошуку інструментів підвищення її конкурентоспроможності.

**Метою дослідження** є теоретичне та практичне осмислення ролі та значення маркетингу територій, розробки інструментарію і методів маркетингового підходу у стратегіях управління регіонами.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Загальна уява про державу та окремі території базується на їх іміджу та інвестиційній привабливості. З погляду на розмаїття історичних, географічних, економічних та культурних особливостей регіонів України можна зробити висновок, що кожний з них має можливості для розвитку своїх конкурентних переваг.

У зв'язку з цим для місцевого самоврядування актуальним стає пошук нових підходів до створення сприятливих умов для економічно-господарської діяльності і розвитку бізнес-середовища, нові підходи і практики залучення інвесторів та створення особливих економічних зон. Це викликає необхідність розробки і впровадження нового управлінського інструментарію здатного вирішувати проблеми, пов'язані з пошуком регіонами своєї позиції на конкурентному просторі, яка буде базуватися на його унікальних перевагах.

Практична корисність концепції територіального маркетингу полягає у забезпеченні стабільного функціонування економіки території та її планомірному, поступальному розвитку у напрямі стратегічних цілей через вплив на



суб'єкти маркетингового середовища, стан ринків та їх кон'юнктуру.

В першу чергу економічними суб'єктами маркетингових зусиль є зовнішні споживачі, приватний бізнес, місцеве населення, інвестори, відвідувачі. Це передбачає розробку і реалізацію регіональної політики, спрямованої на комплексний, стратегічний розвиток регіону, підвищення його конкурентоспроможності [9].

Орієнтація на маркетинговий підхід у стратегіях управління територіями передбачає самоідентифікацію та ототожнення населення як повноправного учасника систем місцевого самоврядування та планування, зміна характеру та змісту діяльності органів місцевої влади, які представляють спільні інтереси територіальних громад.

Методичною базою втілення концепції територіального маркетингу є комплекс заходів з просування товарів і послуг від тих, хто їх виробляє і просуває до споживачів. Цей комплекс (його називають «маркетинг – мікс» або «маркетингова суміш») використовується як інструмент оптимального розташування ресурсів в системі планування маркетингу.

В класичному варіанті комплекс складається з чотирьох субміксів: товарного, цінового, розподільчого і комунікативного. Кожний субмікс складається з комплексу заходів, реалізація яких формує певну частину маркетингової політики. Змістовні і функціональні особливості територіального маркетингу визна-

чають доцільність представлення комплексу у вигляді двох складових-субміксів, товарно-договірної і комунікативної (рис. 1). Перший – створює і реалізує товарну пропозицію через надання послуг регіональною владою місцевому населенню, інвесторам і відвідувачам. Другий – організує взаємодію місцевої влади і бізнесу з існуючими та потенційними споживачами послуг, які можна отримати на території для забезпечення стабільної та ефективної діяльності з формування попиту та просування товарів і послуг на ринок. Ефективна комунікативна політика використовує широкий спектр особистісних і безособистісних комунікацій.

Товарно-договірна компонента міксу припускає планування і реалізацію дій, спрямованих на створення пропозиції послуг, а також на узгодження умов їх придбання.

В межах цієї складової встановлюється і погоджуються ціни, тарифи, знижки, націнки, можливість кредитування та додаткові умови, покликані стимулювати наступні візити і придбання послуг.

Ціна послуг визначається сукупною вартістю витрат споживачів, які проживають на території або здійснюють на ній бізнесову діяльність. Складність обчислення цього показника пояснюється диференціацією споживачів за доходами, рівнем споживання, сімейним станом, віком, індивідуальними перевагами при виборі товарів і місця проживання та ін. Але, не зважаючи на складнощі, розрахунки усереднених



Рис. 1. Комплекс інструментів територіального маркетингу

Джерело: розроблено автором



витрат мають бути проведені з метою обчислення інтегрального показника рівня комфорту проживання і добробуту населення.

Складовою показника має бути цінність території для мешканців, відвідувачів, туристів та інвесторів, яка встановлюється експертними методами та в результаті опитувань, що уможливує отримання даних про суб'єктивні сприйняття людей, їх думки та вподобання.

Плануючи та аналізуючи товарну політику необхідно брати до уваги такий її аспект як пошук унікальних товарів (послуг) з неочікуваними, сюрпризними для споживачів характеристиками. Такими товарами можуть бути харчові продукти (вина, сири, страви, мінеральні води та ін.), ландшафти, краєвиди, водойми, річки, ліси або навіть пустелі, такі як найбільша в Європі пустеля «Олешківські піски» в Херсонській області, рідкісні види тварин і рослин (ендеміки) тощо. Як було вище зазначено, особливе значення у створенні пропозиції має виявлення основних цінностей споживачів. В результаті досліджень були встановлені і ранжовані цінності і переваги, на які орієнтуються клієнти – споживачі рекреаційно-туристичних послуг, що їх надають ОТГ Херсонської області. До них можна віднести:

1. Просторове розташування (локалізація) території.

2. Наявність і стан інфраструктурного забезпечення (соціального, транспортного, туристичного, інженерного).

3. Стан довкілля (екологічна комфортність), кліматичні умови.

4. Наявність матеріально-технологічної бази для відпочинку, готельних комплексів, закладів харчування, можливість і якість медичного обслуговування.

5. Наявність туристично-рекреаційних ресурсів тобто об'єктів природного, природно-антропогенного та соціального походження, історико-культурних, біосоціальних та ін.

6. Ціни на продукти харчування та послуги, пов'язані з проживанням.

7. Наявність та якість мобільного зв'язку та інших комунікаційних засобів.

Представники бізнесу, інвестори при оцінці привабливості територій в першу чергу орієнтуються на такі цінності:

1. Стан економіки (сільське господарство, промисловість, переробні підприємства та ін.).

2. Стан локальних ринків (сировини, трудових ресурсів, споживчих товарів).

3. Наявність природних ресурсів, корисних копалин, джерел енергії.

4. Інфраструктурне забезпечення.

5. Демографічний стан, рівень безробіття і трудової зайнятості, рівень доходів населення.

6. Інвестиційний потенціал, наявні обсяги інвестицій, їх рентабельність та окупність.

7. Рівень криміногенності, правова захищеність інтересів громадян та бізнесу.

Показником, що ілюструє «ціну території» та її цінність для місцевих жителів, представників бізнесу та інвесторів може слугувати

інтегральна (рейтингова) економічна оцінка привабливості регіону, яка здійснюється через порівняльне аналізування одиниць досліджуваної сукупності територій [10; 11].

Рейтингова оцінка достатньо повно характеризує територію, оскільки на ринках інвестиційних, туристичних та рекреаційних послуг необхідно представити її споживчі якості та характеристики. До складу територіальних ознак входять різноманітні за своїм змістом та вагомістю критерії, застосування яких дозволяє оцінити привабливість території. Найчастіше використовуються методи сум, методи коефіцієнтів та відстаней. Також вживаються методи на основі підходів нечіткої логіки, агрегованого показника, експертних оцінок і багатовимірного статистичного аналізування.

Бренд території в комплексі комунікативних заходів заслуговує на особливу увагу. Бренд це комплекс уявлень, думок, асоціацій та емоцій які викликає продукт та його ціннісні характеристики. Бренд території джерелом свого позитивного сприйняття має власний досвід клієнтів, чутки, пересуди, інформацію з ЗМІ, в тому числі з електронних, літературних творів, репутації певних продуктів і товарів, природно-рекреаційних ресурсів і послуг, які можна отримати тільки в даній місцині.

Дослідження показали, що при згадці про Херсонщину в уяві мешканців інших регіонів країни виникають морські і річкові простори, найкращі в Україні томати і баклажани, баштанні культури, вино з дніпровських виноградників та ін.

Туристичний маркетинг тісно пов'язаний з територіальним, оскільки турфірми, які пропонують і реалізують туристичний продукт, за допомогою інструментів маркетингу забезпечують постійний потік відвідувачів. Це сприяє виведенню в зовнішнє середовище бренду території та робить її більш привабливою для туристів та приватного капіталу, через який відбувається опосередкований вплив туризму на економічну і соціальну сфери регіону.

Для різних груп споживачів використовуються різні комплекси комунікативних засобів і різні засоби просування пропозиції.

Найбільш ефективними засобами просування територіального продукту в напрямі цільових груп є реклама в інтернеті (медійна, контекстна, в соціальних мережах, SEO- просування, вірусна, тізерна, e-mail та ін.)

Одним з найбільш ефективних комунікаційних інструментів в територіальному маркетингу є маркетинг взаємовідносин або партнерський маркетинг. Вагомим результатом також можна досягнути через зустрічі представників місцевого самоврядування з інвесторами, проведення публічних заходів, випуск і розповсюдження інформаційно-рекламних матеріалів і комерційних пропозицій, рекламних буклетів, проспектів, брошур, прес-релізів, календарів, значків тощо. Ефективними заходами є участь у виставках, ярмарках, презентаціях, семінарах.

В якості прикладу успішної реалізації концепції територіального маркетингу можна навести Присиваську територіальну громаду Чаплинського району Херсонської області, в якій у 2017 році нове керівництво розробило програму створення умов для розвитку ділової і соціальної активності на території ОТГ до якої увійшли п'ять навколишніх сіл. В якості основних цільових груп споживачів послуг були визначені туристи (екскурсійний і оздоровчий напрями), представники малого і середнього бізнесу, які почали розбудову туристичної інфраструктури. Ремонтувалися існуючі дороги і прокладалися нові у напрямі головного об'єкту уваги туристів, гіперсолонної затоки лагунного походження, в якій солоність води досягає 22% на півночі і 87% на півдні, що вдвічі перевищує солоність Мертвого моря в Ізраїлі і Великого солоного озера у США. Місцева сіль дуже корисна, оскільки багата на йод і вважається однією з найкращих у світі. Наразі в селах ОТГ йде будівництво міні-готелів, зон відпочинку, ресторану, кафе, піцерій, музею історії Присивашся. Потік відпочивальників за останні три роки зріс вчетверо і досяг 10–12 тис. чоловік за сезон. Більше ніж вдвічі зросла дохідна частина бюджету ОТГ. Значною мірою цьому також посприяла фінансова допомога з боку компанії, що будують на березі Сивашу вітрову електростанцію потужністю 150 мВт. З'явилися і нові робочі місця на підприємствах пов'язаних з туристичним бізнесом. В ОТГ створюються умови для формування приватної ініціативи, почав формуватися сприятливий діловий клімат, що викликало інтерес іноземних інвесторів.

Зростання привабливості регіону для різних груп споживачів зміцнило його імідж і престиж та ділову і соціальну конкурентоспроможність.

**Висновки.** Територіальний маркетинг – це комплекс заходів із залучення на територію інвесторів, створення сприятливих умов для економіко-господарської діяльності. Також він є інструментом формування і здійснення регіональної політики, спрямування зусиль громад на комплексний, стратегічний розвиток регіонів і підвищення їх конкурентоспроможності. Комплекс маркетинг-мікс при цьому складається з двох субміксів, товарно-договірному і комунікативному, які створюють і реалізують товарну пропозицію та організують взаємодію місцевої влади і бізнесу з існуючими та потенційними споживачами послуг на основі планів стратегічного розвитку територій.

Територіальним продуктом є сприятливі умови для економіко-господарської діяльності і розвитку бізнес-середовища створення особливих економічних зон, розвиток туристичного потенціалу і максимального використання туристичних і рекреаційних ресурсів. Особливого значення при створенні пропозиції набуває виявлення основних цінностей споживачів і оцінка привабливості території за допомогою інтегрального рейтингового показника. Важливе місце у комунікативному міксі займає

бренд території – сукупність уявлень, позитивних емоцій, думок і асоціацій, що їх викликають ціннісні характеристики об'єкта. Процес управління брендом (брендування) здійснюють спільними зусиллями суб'єктів територіального маркетингу – місцевою владою та бізнес-спільнотою для підвищення привабливості території. Важливим чинником успішної реалізації концепції територіального маркетингу є створення умов для розвитку ділової і соціальної активності, формування приватної ініціативи і сприятливого ділового клімату.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Anhoit Simon. *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. London : Palgrave Macmillan, 2007. 134 p.
2. Rainisto Seppo K. *Success factors of place marketing : a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States / Doctoral dissertations / Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business*, 2003 / 4. 271 p.
3. Котлер Ф., Асплунд К., Ирвинг Рейн, Хайдер Д. *Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы*. Санкт-Петербург : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 384 с.
4. Окландер М.А. *Проблеми формування маркетингової системи країни : [монографія]*. Київ : Наукова думка, 2002. 168 с.
5. Старостіна А.О., Мартов С.Є. *Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні. Маркетинг в Україні*. 2004. № 3. С. 55–57.
6. Трегубов О.С. *Теоретичні аспекти маркетингу території. Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 128–131.
7. Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Грамотнев В., Матвеев В. *Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти*. Київ : Наукова думка, 2005. 176 с.
8. Писаренко С., Гладій М., Долішній М., Янків М. *Регіональний менеджмент і моніторинг. Інститут регіональних досліджень. НАН України, Львів, 1998. 68 с.*
9. Давидова О.Г. *Методи оцінювання туристичної привабливості регіонів країни. Український соціум*. 2015. № 4. С. 97–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2015_4_11)
10. Котова Н.О. *Маркетингова концепція стратегічного планування розвитку регіону. Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 2. С. 127–131.
11. Музиченко-Козловська О.В. *Економічне оцінювання туристичної привабливості території. Монографія*. Львів : Новий світ, 2012. 176 с.

#### REFERENCES:

1. Anhoit Simon. *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. London: Palgrave Macmillan. 2007. 134 p.
2. Rainisto Seppo K. *Success factors of place marketing : a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States / Doctoral dissertations / Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business*, 2003 / 4. 271 p.
3. Kotler F., Asplund K., Yrvynh Reyn, Khayder D. (2005) *Marketing mest. Privlechenye ynvestytsyy, predpnyatyy, zhyteley y turistov v horoda, kommuny, rehyony y strany Evropy [Place marketing. Attracting investments, enterprises, residents and tourists to cities, communes, regions and countries of Europe]*. SPb: Mann, Yvanov y Ferber, 384 p.
4. Oklander M.A. (2002) *Problemy formuvannia marketynhovoї systemy kraїny: monohrafiia [Problems of formation of the*

- marketing system of the country: monograph]. Kyiv: Naukova dumka, 168 p.
5. Starostina A.O., Martov S.Ye. (2004) Rehionalnyi marketynh: sut ta osoblyvosti stanovlennia v Ukraini [Regional marketing: the essence and features of formation in Ukraine]. *Marketynh v Ukraini*, no 3, pp. 55–57.
  6. Trehubov O.S. (2010) Teoretychni aspekty marketynhu terytorii [Theoretical aspects of territory marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. T. 4, no. 6, pp. 128–131.
  7. Shchelkunov V., Bondarenko V., Karakai Yu., Hramotniev V., Matveev V. (2005) Marketynh rehioniv: investytsiini aspekty [Marketing of regions: investment aspects]. Kyiv: Naukova Dumka, 176 p.
  8. Pysarenko S., Hladii M., Dolishnii M., Yankiv M. (1998) Rehionalnyi menedzhment i monitorynh [Regional management and monitoring]. Instytut rehionalnykh doslidzhen. NAN Ukrainy, Lviv, 68 p.
  9. Davydova O.H. (2015) Metody otsiniuvannia turystychnoi pryvablyvosti rehioniv krainy [Methods for assessing the tourist attractiveness of the country's regions]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 4, pp. 97–107. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2015_4_11)
  10. Kotova N.O. (2011) Marketynhova kontseptsia stratehichnoho planuvannia rozvytku rehionu [Marketing concept of strategic planning of regional development]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 127–131.
  11. Muzychenko-Kozlovska O.V. (2012) Ekonomichne otsiniuvannia turystychnoi pryvablyvosti terytorii. Monohrafiia [Economic assessment of the tourist attractiveness of the territory. Monograph]. Lviv: Novyi svit, 176 p.

*Стаття надійшла до редакції 27.08.2021.  
The article was received 27 August 2021.*

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-4

УДК 664:338.2

**Балджи М.Д.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
Одеського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4654-9093>  
E-mail: [baldgi@ukr.net](mailto:baldgi@ukr.net)*

### **ТЕХНОЛОГІЯ ФОРСАЙТИНГУ ПІД ЧАС ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Стаття присвячена теоретико-методологічним положенням дослідження форсайтингу, спрямованим на перспективи збалансованого розвитку вітчизняних підприємств харчової промисловості. В публікації висвітлено переваги використання форсайту як способу досягнення економічних змін та забезпечення можливостей передбачення управління перспективами розвитку підприємств. Обґрунтовано, що форсайт-метод є близьким до методу побудови сценаріїв, адже вони використовують однакові форми роботи та спрямовані на управління подіями змін. Побудовано ланковий взаємозв'язок, що діє в єдиній системі між форсайтом і сценарним підходом. Розглянуто методологічні принципи форсайту. Доведено переваги краудфорсайту, що поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням неоднакових знань. Для розвитку підприємств харчової промисловості розглянуто етапи формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту та виділено необхідні інструменти для їх реалізації. Для ПАТ «Одеський олійножировий комбінат» розроблено дорожню карту, яка дає змогу вибрати оптимальні шляхи з точки зору збалансованого розвитку підприємства.

**Ключові слова:** форсайт і форсайтинг, сценарний підхід, крауд-форсайт, підприємства харчової промисловості, дорожня карта.

### **Балджи М.Д. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРСАЙТИНГА ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПЕРСПЕКТИВ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Статья посвящена теоретико-методологическим положениям исследования форсайтинга, направленным на перспективы сбалансированного развития отечественных предприятий пищевой промышленности. В публикации освещены преимущества использования форсайта как способа достижения экономических изменений и обеспечения возможностей предсказания управления перспективами развития предприятий. Обосновано, что форсайт-метод является близким к методу построения сценариев, ведь они используют одинаковые формы работы и направлены на управление событиями изменений. Построена звеньевая взаимосвязь, которая действует в единой системе между форсайтом и сценарным подходом. Рассмотрены методологические принципы форсайта. Доказано преимущества краудфорсайта, сочетающего технологию предсказания и сценарного планирования с использованием неодинаковых знаний. Для развития предприятий пищевой промышленности рассмотрены этапы формирования сценариев развития на базе краудфорсайта и выделены необходимые инструменты для их реализации. Для ОАО «Одесский масложировой комбинат» разработана дорожная карта, которая позволяет выбрать оптимальные пути с точки зрения сбалансированного развития предприятия.

**Ключевые слова:** форсайт и форсайтинг, сценарный подход, крауд-форсайт, предприятия пищевой промышленности, дорожная карта.

### **Baldzhy Maryna. FORESTING TECHNOLOGY IN DETERMINING THE PROSPECTS OF BALANCED DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

The article is devoted to the theoretical and methodological provisions of the study of foresight, aimed at the prospects of balanced development of domestic enterprises of the food industry. The publication highlights the benefits of using foresight as a way to achieve economic change and provide opportunities to anticipate the management of enterprise development prospects. It is substantiated that the foresight method is close to the method of building scenarios, because they both use the same forms of work and are aimed at managing change events. A link relationship is built, which operates in a single system between the foresight and the scenario approach and determines the analytical, strategic, control directions and is based on the application of the same factors. Methodological principles of foresight are considered. The advantages of crowdfunding, which combines the technology of prediction and scenario planning with the use of different knowledge, are proved. For the development of food industry enterprises, the stages of formation of development scenarios on the basis of crowdfunding are considered and the necessary tools for their implementation are identified. The advantages of determining the effectiveness of the formation of scenarios based on crowdfunding using each of the considered tools are determined. Thus, for the first stage, the application of the SMART-method is proposed, which allows determining specific goals and objectives. For the second – the analysis of functioning is substantiated that allows to define dynamics of activity of the enterprises and to define efficiency of manufacture, and it gives the right to outline the directions which need transformation. The third stage “Choice of priorities” is based on the components of SWOT-analysis; fourth – on the components of PEST-analysis. The fifth stage uses methodology of strategy planning. For the sixth – the STEPLE-analysis is carried out that allows revealing opportunities and threats in relation to the enterprise. At the last stage the road map which defines technological priorities of development of the enterprise and acts as a method of representation of results of a foresight is formed. A road map has been developed for PJSC “Odessa Oil and Fat Plant”, which allows choosing the best ways in terms of balanced development of the enterprise.

**Keywords:** foresight and foresting, scenario approach, crowd foresight, food industry enterprises, roadmap.



**Постановка проблеми.** Вимоги сьогодення, пов'язані з формуванням довгострокових прогнозів розвитку, визначенням пріоритетних напрямів та конкретних стратегій, обумовили розвиток методології дослідження й розроблення нових методів. Одним з них виступає форсайт – інструмент вибору пріоритетів. Започатковано його застосування як новацію у науково-технологічній сфері, а надалі – в більш широкому колі проблем [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основу теоретичних досліджень покладено наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, які обґрунтовують переваги застосування форсайту, доводять його переваги використання, обґрунтовують особливості методології форсайту для розвитку різних об'єктів, в тому числі підприємств. Так, А. Анісимов визначає форсайт як технологію антикризового прогнозування та розширяє ідею К. Поппера щодо побудови моделі «ромб форсайту», у вершинах якого містяться фактори, які впливають на ефективність роботи експертів та визначають подальші рішення [2]. В. Осипов доводить переваги форсайт-методу під час розгляду декількох сценаріїв розвитку і, відповідно, вирішення наявних проблем [3]. А. Соколов демонструє базові методологічні принципи форсайту, які включають єдність провідних діючих компонентів [4]. А. Чулок розглядає методологію форсайту, доречно для використання на підприємствах у перспективі [5]. Інші науковці приділяють увагу складовим елементам запровадження форсайту та прикладним аспектам.

**Мета статті** полягає у дослідженні технології форсайту під час визначення перспектив збалансованого розвитку підприємств. На прикладі підприємства харчової промисловості впроваджено теоретичні напрацювання реалізації цього методу.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Форсайт являє собою систему методів експертної оцінки стратегічних напрямів інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на підприємство у середньо- і довгостроковій перспективі [6]. Він характеризується комплексністю підходу з використанням різних дослідницьких, прогнозних, проектних методів і форм роботи. Переваги використання форсайту в сценарному

плануванні полягають саме в кінцевому результаті, а саме в якості способу досягнення економічних змін. За рахунок застосування методу форсайту стає можливим прийняття оптимальних управлінських рішень з точки зору підвищення конкурентоспроможності за рахунок врахування ресурсної витратності та економічної ефективності. Форсайт є найближчим для побудови сценарію, адже вони обидва використовують одні й ті ж самі форми роботи та спрямовані на управління подіями й досягнення кінцевого результату – поставленої мети.

Методологія форсайту почала активно розвиватися з 60-х рр. ХХ століття, коли уряд США виявив найперспективніші вектори розвитку науки і військової сфери. Надалі форсайт-дослідженнями зайнялися десятки інших країн світу. Сьогодні інструментарій цієї технології значно розширився, об'єднавши «в один збалансований комплекс більш шести десятків кількісних і якісних методів з абсолютно різних напрямів» [5]. Започатковано використання цього методу для соціально-економічного розвитку територій. Так, за результатами форсайт-проектів формуються масштабні національні та міжнародні дослідні програми, зокрема VI і VII Рамкові програми з наукових досліджень та технологічного розвитку ЄС. У подальшому метод став доступний для перспективного дослідження окремих галузей і напрямів діяльності.

Методологічною базою для ефективного управління розвитком підприємств може виступити саме форсайт-метод, який у широкому сенсі має на увазі забезпечення можливості передбачення управління майбутнім, а його формування в сьогоденні передбачає кілька сценаріїв розвитку тієї чи іншої проблеми, виходячи з наявного виробничого ресурсного потенціалу, поставлених цілей, умов і можливостей [3].

Ланковий взаємозв'язок, що діє в єдиній системі між форсайтом і сценарним підходом, поданий на рис. 1. Зв'язок між форсайтом і сценарієм простежується на всіх етапах впровадження. Так, загальна побудова цілей визначає такі провідні напрями форсайту:

1) аналітичний (аналізування проблем; діагностика підприємства; моніторинг діяльності; підготовка до аналітичного прогнозу);

2) стратегічний (пошук альтернатив; консолідація виробників, науки і суспільства; обґрун-

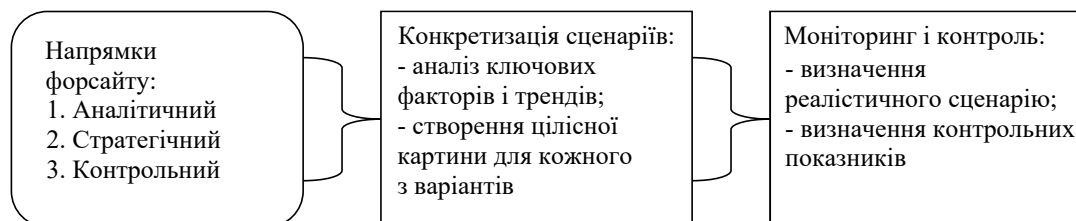


Рис. 1. Напрямки задіяння форсайту для побудови сценаріїв

Джерело: побудовано автором

тування складових частин у стратегіях розвитку підприємства; контроль за реалізацією);

3) контрольний (контроль реалізації ідеї; моніторинг подій, корегування пропозицій).

Чинники застосування форсайту і побудови сценаріїв є однаковими. До них належать ресурсний потенціал, поставлені цілі, наявні умови, відповідні можливості. Базові методологічні принципи форсайту докладно розроблені А. Соколовим у моделі «трикутник форсайту», що об'єднує головні компоненти, такі як спеціалізація, взаємодія, творчість [4]. З часом К.Р. Поппер запропонував враховувати модель «ромб форсайту», де в його вершинах виділяє основні фактори, що впливають на ефективність роботи експертів, такі як креативність, взаємодія, доказовість, експертиза. Фактору «взаємодія» притаманні такі методи й форми роботи, як рольові ігри, сценарні семінари, конференції, семінари, мозковий штурм, інтерв'ю, анкетування, взаємний вплив, карта керівника, зворотний прогноз, фокус-групи. До кута «експертиза» належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, логічні моделі, дорожні карти, метод Дельфі, експертні методи, критичні технології, пріоритети тощо. В куті «креативність» знаходяться розроблення сценаріїв, есе тощо. До факторів доказовості належать огляд літератури, бенчмаркінг, сканування, моделювання, екстраполяція тощо. Ідея ромба полягає в тому, щоби комплексно включити в процес здійснення форсайту комбінацію методів, що забезпечують ефективну реалізацію всіх чотирьох чинників, зазначених у вершинах ромба критеріїв. Еволюція методології форсайту, однак, зберігає можливість для конструювання нових методів та їх синтезування [2].

В час розвитку крауд-технології, які активізують суспільство (споживачів, співробітників та інших зацікавлених осіб) до розроблення та виробництва необхідних товарів (чи надання послуг), одним із напрямів цих технологій став

краудфорсайт, який поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням знань різних людей [7–9].

Для окреслених цілей щодо дослідження розвитку підприємств харчової промисловості запропоновано включити вдосконалення етапів формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту за допомогою необхідних інструментів (рис. 2).

Так, для етапу «Виявлення бачення майбутнього» застосовується SMART-метод, який дає змогу визначити конкретні цілі й постановку завдання. На цьому етапі має бути окреслена конкретна мета, тобто «точний об'єкт, на який

Часто замість цього об'єкта для виконавця формулюють тільки ключові показники результативності та ефективності, але вони висвітлюють тільки ефект, чого найбільше й вимагає бізнес. Проте ефект не може виступати конкретною метою, а ключові показники тільки допомагають визначенню конкретних цілей. Наступним кроком є окреслення процесу вимірювання кількісних та якісних параметрів, що дає змогу не тільки вибрати методи розрахунків, але й визначити доречність залучення експертів та необхідність застосування інтегральних показників. Далі з'ясовується, за рахунок яких заходів планується досягнення поставленої мети, а також визначається термін досягнення поставленої цілі, обмежений у часі та просторі. Загалом SMART-метод охоплює програму дій для поставленої мети, що дасть змогу на першому етапі роботи відсікти запропоновані сценарії, що не відповідають означеним критеріям.

На другому етапі «Оцінювання потреб для розвитку підприємства» пропонується застосувати аналізування функціонування, який дає змогу визначити динаміку в діяльності підприємств; визначити ефективність виробництва; провести порівняння з конкурентами; означити вимоги до якості продукції тощо. Завдяки цьому

ЕТАПИ	ІНСТРУМЕНТИ
I. Виявлення бачення майбутнього	SMART-метод
II. Оцінка потреб для розвитку підприємства	Аналіз функціонування
III. Вибір пріоритетів	SWOT-аналіз
IV. Виявлення зовнішніх чинників	PEST-аналіз
V. Формування стратегічних альтернатив	Стратегування
VI. Моніторинг стану функціонування після впровадження сценаріїв розвитку	STEPLE-аналіз
VII. Прогнозування	Дорожня карта

Рис. 2. Блок-схема визначення результативності формування сценаріїв на базі краудфорсайту

Джерело: побудовано автором за матеріалами [10; 11]

в сценаріях окреслюються головні напрями, що потребують трансформації.

Третій етап «Вибір пріоритетів» базується на складових частинах SWOT-аналізу. Четвертий етап «Виявлення зовнішніх чинників» обґрунтовано на PEST-аналізі. На етапі «Формування стратегічних альтернатив» використовується методологія стратегування. Для етапу «Моніторинг стану функціонування після впровадження сценаріїв розвитку» проводиться STEPLE-аналіз, що дає змогу виявляти можливості та загрози щодо підприємства, що аналізується з точки зору поставленої мети. Під час використання STEPLE-аналізу значущі чинники і явища далекого оточення поділяються на шість категорій, таких як Social (соціальні фактори), Technological (технологічні фактори), Economical (економічні фактори), Political (політичні фактори), Legal (правові фактори), Environmental (екологічні фактори) [13].

В основі останнього етапу «Прогнозування» лежить дорожня карта (або технологічна стратегічна маршрутизація), яка будується для визначення технологічних пріоритетів розвитку. Дорожня карта – це офіційний документ, у якому відображені можливі шляхи розвитку підприємства. Дорожня карта включає низку дослідницьких підходів, які націлені як на прогнозування технічного розвитку, так і на процес формування в майбутньому інноваційних продуктів. Підсумком роботи є графічне зображення, що демонструє ключові вузлові точки на шляху розвитку підприємства, які поєднані причинними або тимчасовими зв'язками. За допомогою застосування дорожньої карти здійснюється ув'язка між собою бачення перспектив та стратегії, спрямованої на подальший розвиток підприємств. Це дуже важливо для сучасних умов розвитку ринкової економіки з її кризовими коливаннями загалом і безумовного впливу цього процесу на фінансово-економічний стан підприємств зокрема.

В сучасних умовах керування економічними процесами велике поширення отримали спеціальні програми, які дають змогу проектувати процеси з меншими затратами коштів і часу, надають точні результати. Прикладом такої програми може служити система Project Expert, яка відтворює специфіку галузі, підприємства і проекту, дає змогу оперативно враховувати зміни в економічному оточенні. В основу Project Expert покладені методика ЮНІДО за оцінкою інвестиційних проектів і методика фінансового аналізування, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності IAS. Завдяки підвищенню комфортності роботи, різноманітності сервісних функцій і розвиненим можливостям динамічного обміну даними з Excel, передачі звітів у Word і збереженню їх у форматі HTML Project Expert може використовуватися і як самостійна аналітична програма, і як складова частина інформаційно-аналітичної системи підприємства.

Project Expert є інструментальним засобом, що дає змогу розробити фінансову модель нового або діючого підприємства незалежно від його галузевої приналежності [14]. В подальших дослідженнях і розрахунках застосована ця програма для аналізування сценаріїв розвитку підприємств.

Для поставлених цілей щодо дослідження розвитку підприємств харчової промисловості запропоновано вдосконалення етапів формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту і створення дорожньої карти, за допомогою застосування якої здійснюється ув'язка між баченням перспектив та стратегії, спрямованої на подальший розвиток підприємств.

Розроблення й подання дорожньої карти може служити методом представлення результатів форсайту – довгострокового прогнозування науково-технологічного та соціального розвитку, що засноване на опитуванні експертів. Форсайт як ціла група методів довгострокового прогнозування науково-технологічного та соціального розвитку набагато ширше дорожнього картування в інструментальному плані, зосереджений на глобальних питаннях того чи іншого громадського сектору, тому більш масштабний. Однак загальними властивостями розглянутих категорій є їх варіативність, допущення і розгляд різних сценаріїв, а також формування різноманітних прогнозів.

Для ПАТ «Одеський олійножировий комбінат» розроблена дорожня карта (табл. 1), яка дає змогу наочно пов'язувати між собою сценарії і стратегію задля розвитку підприємства. За її допомогою доречно вибрати оптимальні шляхи з точки зору ресурсної затратності, економічної ефективності та інноваційності, тобто може йтися про впровадження збалансованого розвитку підприємства.

**Висновки.** Отже, для побудови сценаріїв розвитку запропоновано застосування форсайту як певної системи, що характеризується комплексністю підходу з використанням різних методів і форм роботи. Доведено переваги використання форсайту під час сценарного планування, які полягають у якості способу досягнення економічних змін, можливості прийняття оптимальних управлінських рішень з точки зору підвищення конкурентоспроможності за рахунок врахування ресурсної витратності та економічної ефективності.

Окреслено прерогативи застосування краудфорсайту, який поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням знань експертів. Таким чином, стратегічне планування, яке полягає у виборі основних напрямів виробничої діяльності, прийомів і методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища, тісно пов'язано зі сценарним підходом, який дає змогу означити етапи розвитку підприємства в певний проміжок часу.

Таблиця 1

## Дорожня карта ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»

ДОРОЖНЯ КАРТА					
Впровадження інноваційних бізнес-ідей та Стратегії розвитку в діяльність ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»					
№	Вимоги до інвестиційних бізнес-ідей				Відповідальний за виконання
	Коментар з поточного стану виконання вимог				Відповідальний за етап реалізації
	Заходи	Результат	Строк реалізації		
			початок	кінець	
1.	Затвердження інноваційних напрямів розвитку				–
1.1.	Розроблення інноваційних напрямів розвитку підприємства, сформованих на основі можливих сценаріїв	Бізнес-план розвитку за напрямками			Відділ з фінансового управління
1.2.	Проведення експертизи виконання бізнес-плану розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
1.3.	Підтвердження виконання вимог бізнес-плану розвитку	Висновок за результатами експертизи			Директор із матеріально-технічного забезпечення та логістики
2	Розроблення актуалізованої інвестиційної ідеї розвитку				
2.1	Обґрунтування цільових напрямів діяльності підприємства, сформованих з урахуванням можливих сценаріїв розвитку	Цільові напрями розвитку підприємства			Відділ з фінансового управління
2.2	Вибір пріоритетів розвитку підприємства та формування плану заходів розвитку	План заходів розвитку підприємства			Голова правління
3	Розроблення Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві				
3.1	Розроблення проекту Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві	Проект Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві			Відділ з фінансового управління
2.2	Проведення експертизи виконання вимог міжнародного стандарту якості продукції	Висновок експертної групи			Експертна група
3.3	Підтвердження виконання вимог до стандарту якості продукції	Висновок за результатами експертизи			Голова правління
4	Формування Програми розвитку підприємства				
4.1	Розроблення Програми розвитку підприємства	Проект програми розвитку підприємства			Відділ з фінансового управління
4.2.	Проведення експертизи Програми розвитку підприємства	Висновок експертної групи			Експертна група
4.3	Прийняття Програми розвитку підприємства	Програма розвитку підприємства			Голова правління
5	Прийняття Стратегії розвитку ПАТ				
5.1	Розроблення проекту Стратегії розвитку	Проект Стратегії розвитку			Відділ з фінансового управління
5.2	Проведення попередньої експертизи виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
5.3	Доробка Стратегії розвитку	Проект Стратегії розвитку			Відділ з фінансового управління
5.4	Затвердження Стратегії розвитку	Стратегія розвитку			Голова правління
5.5	Проведення зовнішньої експертизи виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
5.6	Підтвердження виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок за результатами експертизи			Голова правління

Джерело: побудовано автором



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Unido Technology Foresight Manual, United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005. 246 p.
2. Анисимов А. Форсайт как технология антикризисного прогнозирования. *Новые подходы в антикризисном управлении* : материалы I Международной научно-практической конференции. 2013. URL: <http://econf.rae.ru/article/7399> (дата звернення: 10.08.2021).
3. Осипов В. Экономика підприємства. Одеса, 2005. 750 с.
4. Соколов А. Форсайт: взгляд в будущее. *Форсайт*. 2007. № 1 (1). С. 9.
5. Чулок А. Путеводитель по будущему. *Бизнес-журнал*. 2014. № 10. С. 32–35.
6. Экспертный клуб: Что такое Форсайт? URL: <http://www.expertclub.ru/sections/foresight/programm/0> (дата звернення: 25.06.2021).
7. Голубев Е. Использование инструментов краудсорсинга как элемент усиления конкурентоспособности предприятий. *Науковедение*. 2014. № 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru> (дата звернення: 20.06.2021).
8. Литвинчук І. Моделі “co-creation” у сучасних наукових дослідженнях. *Кооперативні читання* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Житомир, 3 квітня 2015 р.). Житомир, 2015. С. 183–188.
9. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Москва : Альпина Паблшер, 2012. 288 с.
10. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
11. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 2015. № 70, 11. P. 35–36. URL: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (дата звернення: 25.06.2021).
12. Жакулов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. Москва : Издательские решения, 2016. 130 с.
13. Толковый словарь маркетинговых терминов / ред. В. Корчанов. URL: <http://mrketing.ru/dict> (дата звернення: 25.06.2021).
14. Информационные технологии в менеджменте (управлении) / под ред. Ю. Романовой. Москва : Юрайт, 2019. 478 с.
15. Дорожня карта. URL: <http://onlinenews.rv.ua/navchannya/scho-take-dorozhnya-karta> (дата звернення: 25.06.2021).
16. Davydendko N., Dimitrov S. and others. Financial support the development of the Ukrainian agricultural sector : monograph. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. 430 p.
2. Anisimov A. (2013) Forsajt kak tekhnologiya antikrizisnogo prognozirovaniya [Foresight as a technology of anti-crisis forecasting]. I *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya "Novye podhody v antikrizisnom upravlenii"*. Available at: <http://econf-rae-ru-article-7399> (accessed 10 August 2021)
3. Osypov V. (2005) *Ekonomika pidpryyemstva* [Economics of the enterprise]. Odesa, 750 p. (in Ukrainian)
4. Sokolov A. (2007) Forsajt: vzglyad v budushchee [Foresight: a look into the future]. *Forsajt* [Foresight], no. 1(1), p. 9. (in Russian)
5. Chulok A. (2014) Putevoditel' po budushchemu [Guide to the future]. *Biznes-zhurnal*, no. 10, pp. 32–35. (in Russian)
6. Ekspertnyy klub: CHto takoe Forsajt? [Expert Club: What is Foresight]. Available at: <http://expertclub-ru-sections-foresight-programm-0> (accessed 25.06.2021). (in Russian)
7. Golubev E. (2014) Ispol'zovanie instrumentov kraudsorsinga kak element usileniya konkurentosposobnosti predpriyatij [Using crowdsourcing tools as an element of enhancing the competitiveness of enterprises]. *Naukovedenie*, no. 5(24). Available at: <http://naukovedenie-ru> (accessed 20 June 2021). (in Russian)
8. Lytvynchuk I. (2015) Modeli “co-creation” u suchasnyh naukovykh doslidzhennyax [Models of “co-creation” in modern scientific research]. *Kooperatyvni chytannya. Materialy Vseukrayinskoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi* (Zhytomyr, 3 kvitnya 2015). Zhytomyr, pp. 183–188. (in Ukrainian)
9. Hau Dzh. (2012) *Kraudsorsing. Kollektivnyy razum kak instrument razvitiya biznesa* [Crowdsourcing. Collective intelligence as a tool for business development]. Moscow: Alpina Pablisner, 288 p. (in Russian).
10. Druker P.F. (2004) *Enciklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Per. s angl. Moskva: Vilyams, 432 p. (in Russian).
11. Doran G.T. (2015) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, no. 70, 11, pp. 35–36. Available at: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (accessed 25 June 2021).
12. Zhakulov A. (2016) SMART 2.0. Kak stavit' celi, kotorye rabotayut [SMART 2.0. How to set goals that work]. Moskva: Izdatelskie resheniya, 130 p. (in Russian)
13. Tolkovyy slovar marketingovyh terminov [Explanatory dictionary of marketing terms]. Red. V. Korchanov. Available at: <http://mrketing-ru-dict> (accessed 25 June 2021). (in Russian)
14. Romanova Yu. (2019) *Informacionnye tekhnologii v menedzhmente (upravlenii)* [Information technologies in management (management)]. Moscow: Izdatel'stvo YUrajt, 478 p. (in Russian)
15. Dorozhnyya karta [Road map]. Available at: <http://onlinenews-rv-ua-navchannya-scho-take-dorozhnyya-karta> (accessed 25 June 2021). (in Ukrainian)
16. Davydendko N., Dimitrov S. and others. (2018) *Financial support the development of the Ukrainian agricultural sector: monograph*. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 430 p.

## REFERENCES:

1. Unido Technology Foresight Manual. United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005. 246 p.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2021.  
The article was received 03 July 2021.

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-5

УДК 338.48

**Грибова Д.В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри бізнес-консалтингу та міжнародного туризму  
Таврійського державного агротехнологічного університету  
імені Дмитра Моторного  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3270-2504>  
E-mail: [gribovadiana@ukr.net](mailto:gribovadiana@ukr.net)*

## СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТА ІННОВАЦІЙНІ ВИДИ ТУРИЗМУ

Стаття є дослідженням змістовного наповнення поняття «туристичний продукт». Охарактеризовано причини та роль діяльності туристичної організації в наданні та популяризації кінцевого продукту для задоволення потреб клієнтів. Охарактеризовано значення інноваційних технологій у формуванні туристичного продукту. Визначено різновиди інновацій та принципи, що враховуються при їх відборі. Визначено етапи створення нового туристичного продукту. Вказано, що у створенні туристичного продукту приймають участь керівники, представники туристичної інфраструктури та туристичні оператори. Наголошено на доцільності врахування еволюції продукту в ході його створення. Акцентовано увагу на процесі формування та створення ідей як ключового у ході створення туристичного продукту. Відзначено, що особливості створення та впровадження туристичного продукту обумовлюють побудову обліку суб'єктів туристичної діяльності.

**Ключові слова:** продукт, туристична сфера, подорож, споживачі, тенденція.

### Грибова Д.В. СОЗДАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРОДУКТА И ИНОВАЦИОННЫЕ ВИДЫ ТУРИЗМА

Статья представляет собой исследование содержательного наполнения понятия «туристический продукт». Охарактеризованы причины и роль деятельности туристической организации в предоставлении и популяризации конечного продукта для удовлетворения потребностей клиентов. Охарактеризованы значение инновационных технологий в формировании туристического продукта. Определены виды инноваций и принципы, которые учитываются при их отборе. Определены этапы создания нового туристического продукта. Указано, что в создании туристического продукта принимают участие руководители, представители туристической инфраструктуры и туристические операторы. Отмечена целесообразность учета эволюции продукта в ходе его создания. Акцентировано внимание на процессе формирования и создания идей как ключевого в ходе создания туристического продукта. Отмечено, что особенности создания и внедрения туристического продукта обуславливают построение учета субъектов туристической деятельности.

**Ключевые слова:** продукт, туристическая сфера, путешествие, потребители, тенденция.

### Hrybova Diana. INNOVATION TOURISM PRODUCT TA INNOVATSIYNI SEE TOURISM

The article is a study of the content of the concept of "tourism product". The reasons and role of the tourism organization in providing and promoting the final product to meet customer needs are described. The values of innovative technologies in the formation of the tourism product are characterized. The types of innovations and principles that are taken into account in their selection are identified. The stages of creating a new tourism product are identified. It is stated that managers, representatives of tourism infrastructure and tour operators take part in the creation of a tourism product. Emphasis is placed on the expediency of taking into account the evolution of the product during its creation. Emphasis is placed on the process of forming and creating ideas as a key in the creation of a tourism product. The main properties of the tourism product are noted: validity, reliability, integrity, clarity, ease of operation, flexibility, usefulness. The destructive influence of a small volume of a tourism product on its competitiveness in the tourism market has been established. The role of the tour as a tourism product in the development of the industry is described. The requirements for the diversity of tours, as a factor in the popularity of the travel company among service users, are noted. The importance of regional tours in the context of modern quarantine restrictions is highlighted. The method of tour development is described. An example of a technological map of preparation, implementation and realization of the tour on the basis of two criteria "stages" and "activities (types of work)" is presented. Peculiarities of the tour operator's cooperation with various organizations and in the course of product creation and its presentation on the market are considered. It is noted that the peculiarities of the creation and implementation of a tourism product determine the construction of accounting for tourism entities. It is emphasized that taking into account the specifics of creating a tourism product will contribute to the efficiency and validity of management decisions. The author stressed the expediency of including specialists to create a tourist product of high competitiveness.

**Keywords:** product, tourism sphere, travel, consumers, tendency.

**Постановка проблеми.** Туристичний ринок України та світі перебуває в умовах трансформаційних змін, обумовлених розробкою інноваційних технологій, децентралізаційних реформ та карантинних обмежень. Для створення і впровадження нового туристичного продукту туроператору недостатньо створити якісний тур з прийнятною ціною. Формування продукту і його вихід на ринок необхідно ретельно спланувати і організувати. Цей складний процес вимагає від фахівців, що працюють в туризмі,

професіоналізму глибоких знань туристичних ресурсів, організаційно-правових особливостей подорожей, психології та мотивації споживача. Створення туристичного продукту зазвичай починається з виникнення ідеї та прийняття рішення про розробку туру і завершується процесом просування його на ринку з наступними продажами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку туристичної індустрії та пов'язані з цим різноманітні аспекти підви-

щення якості життя місцевого населення висвітлені у роботах зарубіжних вчених Дж. Еванс, Дж. Харингтон. Питання сутності поняття туристичного продукту стало предметом наукових досліджень таких вчених, як: Балабанова І.Т., Кабушкіна Н.І., Любіцевої О.О., Візерська М.С. [1], Криворучко Т.С. [2], Гречишкіна О.А. [3], Зайцева Н.О., Шевчук Л.Е. [4], Оливко О. [5], Тонкошкур М. [6], Угрюмова С., Першина Н. [8], Шацкова Л. [9]. Необхідно наголосити, що значна частина туризмознавців, які розробляють теоретичні та практичні засади створення туристичного продукту не наголошують на формуванні сутності поняття цього об'єкта, а акцентують увагу на інших аспектах діяльності туристичної сфери.

Варто акцентувати увагу на недостатність вивчення впливу сучасних тенденцій на ринку туристичних послуг на формування кінцевого продукту, який буде адаптуватися до регіональних особливостей чи впровадження карантинних обмежень.

**Мета статті** – проаналізувати особливості створення туристичного продукту в сучасних умовах.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Туристичний продукт, це в першу чергу комплекс послуг, товарів і робіт. Основна мета цього комплексу – задоволення потреби туриста під час його туристичної поїздки. Ситуація, що виникла в 2019 році внаслідок пандемії COVID-19, привнесла свої корективи в роботу світової туристичної індустрії в цілому і в розвиток туризму окремо кожної взятої країни. В цей період туризм переживає серйозні зміни і навіть трансформацію основних стратегій свого розвитку. Виниклі проблеми економічного, політичного, соціального та господарського потребують переосмислення даної ситуації, тому при розробці нового туристичного продукту потрібно враховувати і ці фактори.

Аналізуючи зміст такого головного поняття як «туристичний продукт» слід відмітити, що А.П. Дурович визначає його як будь-яку послугу, що може задовольнити потреби туристів в період подорожі і може бути сплачено ними. Це поняття виключає з елементів туристичного продукту товари, припускаючи в продукті тільки послуги. В.А. Квартальнов стверджує, що туристичний продукт – це сукупність предметів споживання і споживчих вартостей, які можуть задовольнити потреби туристів, що виникли в період їх подорожі. Туристичний продукт складається з трьох частин; тур, послуги туристично-екскурсійного характеру, товари.

Н.І. Кабушкін та О.Н. Ільїна у трактуванні туристичного продукту підкреслюють наступні його властивості: поєднання речових (предмети споживання) і нематеріальних (форма послуг) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають в період його подорожі і які викликані саме цією подорожжю.

А.Ю. Александрова не дає визначення туристичного продукту, проте вона відзначає відмінність у сприйнятті туристичного продукту туристами і турфірмами [3]. Споживачі сприймають турпродукт більш широко, ніж набір послуг, що продаються в одному пакеті. Для представників туристичної індустрії, на думку автора, не існує комплексного, єдиного турпродукту, а представники туристичної індустрії в силу своєї діяльності, розглядають окремо його складові елементи-перевезення, розміщення, розвага і т. д. Відмінність у сприйнятті турпродукту суб'єктами туристичного ринку зазначає також Г.А. Карпова, акцентуючи на тому, що туристичний продукт є сукупністю товарів і послуг переважно рекреаційного характеру, готових для реалізації у даний період часу.

Тому важливим є проведення розмежування понять «туристична послуга» та «туристичний продукт». По-перше, туристичний продукт має властивості товару, а туристична послуга може бути спожита тільки в місці її виробництва. Тоді як туристичний продукт може бути куплений в будь-якому місці, але спожитий він може бути тільки в тому місці, де буде проведена туристична послуга. Ця відмінність і робить можливим існування турагентств, які продають путівки. Купуючи їх товар, споживач не набуває туристичну послугу, він набуває лише гарантію на її виконання в майбутньому. Саме своєчасний вихід нових пропозицій туристичного продукту на ринок приваблює нових клієнтів та призводить до збільшення доходів підприємства [2].

Таким чином, на наш погляд, при структуруванні туристичного продукту доцільніше виходити не з системи еволюційного розвитку одного зі складових елементів, а структурувати продукт саме визначаючи його складові елементи. Така схема дозволить систематизувати діяльність туроператорів, оптимізувати його витратний механізм, оцінити концепцію туристичного продукту в туристичній сфері з точки зору суб'єктів ринку: туроператорів, турагентів, споживачів і приймаючого регіону. Даний підхід до поняття туристичного продукту дозволяє спланувати маркетингову діяльність турфірм, визначивши її кінцеву мету, виходячи з бачення турпродукту туристами.

Основними видами інновацій в туризмі є: продуктові, технічні та технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові. При відборі пріоритетних для компанії інновацій використовуються принципи: важливості, заповнення вакууму, відриву показників, мінімуму капітальних вкладень, екологічності [7].

Процес створення туристичного продукту туроператором включає наступні основні види діяльності: визначення цілей, вироблення попередніх прогнозів, заснованої, перш за все, на вивченні попиту споживачів і пропозиції конкурентів; відбір ідей, формування і перевірку задуму продукту; формулювання стратегії ство-

рення турпродукту; розробку стратегій маркетингу; оцінку економічної ефективності і доцільності впровадження продукту; випробування продукту в ринкових умовах (рекламні тури); впровадження продукту на туристичний ринок (рис. 1).

Сучасний туристичний продукт створюється двома суб'єктами ринку – туристичним регіоном (його керівною системою, підприємствами і організаціями, що виробляють послуги та роботи, що задовольняють туристичної потреби) і туроператором. Туристичний продукт в регіоні формується з урахуванням кон'юнктури ринку або за певним замовленням туриста. Еволюцію розвитку туристичного товару на ринку описує концепція його життєвого циклу [9]. Вона полягає в підрозділі періоду ринкового життя туристичного продукту на стадії впровадження, зростання, зрілості, насичення і спаду, що характеризуються зміною показників обсягів продажів, витрат, прибутку.

Першим етапом розробки нового туристичного продукту є пошук і відбір ідей. Робота на цьому етапі повинна носити регулярний характер, так як споживчі переваги на туристичному ринку постійно змінюються, що часто призводить до складнощів при відборі ідей для подальшої розробки рішень. Після формування ідей майбутнього туру, туроператор проводить аналізування і вивчення можливостей її реалізації на практиці. Зазвичай на цьому етапі досліджуються кілька ідей з метою остаточного відбору найбільш привабливих з них.

На стадії формування маркетингової стратегії здійснюється вибір цілей маркетингової діяльності туристичної організації та шляхів їх досягнення. Для підготовки маркетингової стратегії необхідно виконати детальне аналізування цільового ринку, запланувати частку ринку, обсяг збуту, цільовий прибуток, оці-

нювання показників готовності підприємства до досягнення намічених цілей і виконання поставлених завдань. Маркетингові можливості розглядаються з таких елементів: аналізування можливостей ринку, вивчення можливостей тур-підприємства, співвідношення наявних перспектив з спрямованістю роботи туристичної організації. Далі необхідно провести техніко-економічне обґрунтування, яке передбачає доказ цільових перевірок доцільність, визначення економічної та соціальної ефективності, оцінку перспектив використання. На практиці цей етап передбачає розробку бізнес-плану. На стадії впровадження основоположною метою є формування ринку для продукту. Для цього етапу властиві відсутність прибутку, великі витрати на маркетинг, спрямований на інформування споживачів про продукт, що ростуть темпи зростання продажів.

При випробуванні продукту в умовах ринку здійснюється пробне впровадження. Найбільш поширені форми такої перевірки представлені рекламними турами, стаді-турами і пробними продажами. Етап апробації продукту на ринку забезпечує перевірку потреб тур-продукт, його доступності, якості, ціни. Отже, якщо при випробуванні туру досягається позитивний результат, приймається остаточне рішення про впровадження туру [3].

Вихід на ринок з невеликим об'ємом нового турпродукту для накопичення досвіду його реалізації призводить до виявлення можливих проблем у цьому процесі і внесення необхідних коректив.

Методика розробки турів повинна ґрунтуватися на логічності побудови маршруту з врахуванням вищезазначених факторів та синхронності роботи як постачальників, так і посередників в галузі туризму. З цією метою розробляється технологічна карта, виконання

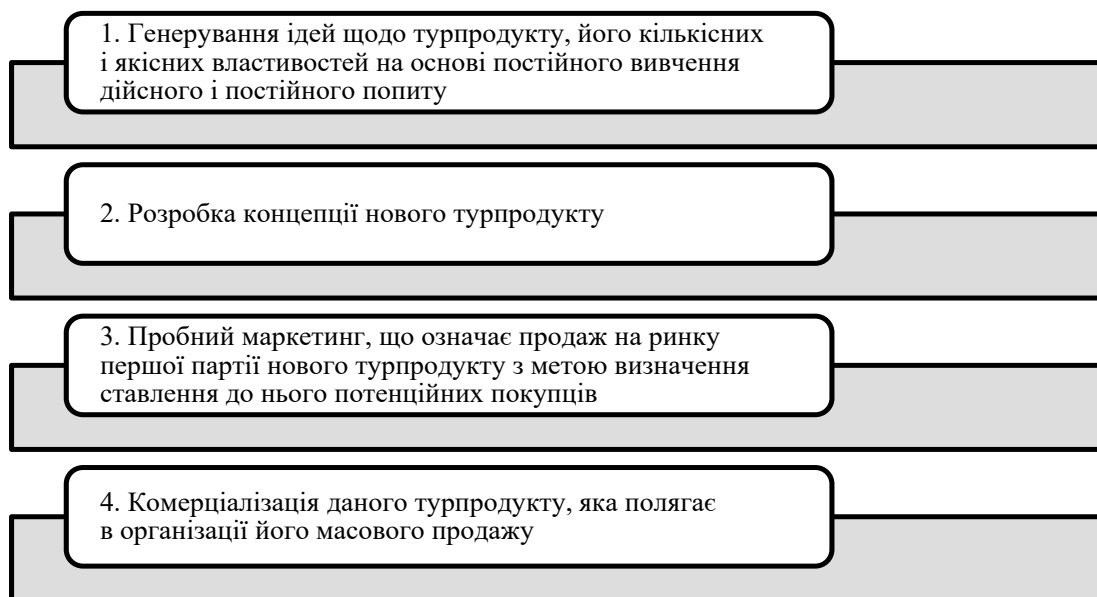


Рис. 1. Етапи створення нового туристичного продукту [1]



Таблиця 1

## Технологічна карта підготовки, реалізації та проведення туру [7]

№ п/п	Етапи	Заходи (види робіт)
1.	Укладання угоди з постачальником послуг	Вибір постачальників, узгодження умов договору (контакту)
2.	Укладання договорів з реалізаторами послуг (фірмами-турагентами та фізичними особами)	Підготувати лист-замовник, отримати підтвердження про бронювання
3.	Бронювання квитків на транспорт	Підготувати лист-замовник, отримати підтвердження про бронювання
4.	Інформаційно-методичне та рекламне забезпечення туру	Підготувати програму туру; підготувати та розповсюдити рекламний матеріал
5.	Реалізація пугівок	Документальне оформлення продажу, контроль за своєчасністю оплатою послуг та виплатою комісійних турагентам
6.	Забезпечення туристів проїзними документами	Підготувати бланки та оформити квитки
7.	Оформлення страховки	Підготувати бланки страхових полюсів та повідомити страхову компанію про строки подорожі
8.	Підготовка та призначення кадрів на маршрут	Призначити керівника туристичної групи та ознайомити його з трасою маршруту та програмою перебування
9.	Проведення туру	Обслуговування туристів на маршруті
10.	Контроль за дотриманням умов та якості обслуговування	Збір відгуків туристів про умови та якість обслуговування; доповіді керівника групи щодо проведення маршруту, збір відгуків туристів та анкетне опитування.

якої в практичній діяльності дозволить зменшити час на проведення підготовчої роботи, досягти узгодження зусиль колективу підприємства (табл. 1).

Для успішного функціонування туристичних організацій повинні бути розроблені тури, що задовольняють запитам різних сегментів туристичного ринку і будь-яким перевагам клієнтів. Асортимент турів повинен включати закордонні тури, подорожі по Україні, і, безсумнівно, тури по регіону, в якому це туристичне підприємство знаходиться. Такі туристичні продукти, безсумнівно, будуть користуватися попитом і приносити прибуток, якщо проявити креативність і допитливість. Крім того, тури, розроблені на базі регіональних туристичних ресурсів, сприятимуть популяризації наявного туристично-рекреаційного потенціалу, залучати туристів, що в свою чергу приведе до додаткових інвестицій в регіон, поліпшенню його інфраструктури, появі нових туристичних об'єктів та до можливості охорони вже наявних пам'яток.

Особливості формування та реалізації туристичного продукту впливають на побудову обліку суб'єктів туристичній діяльності, які мають свою специфіку: результатом діяльності одних є сформований туристичний продукт, а інші лише придбають готовий туристичний продукт та не має права створювати власний; доходом від реалізації туристичного продукту може бути вся сума або тільки комісійна винагорода. Урахування особливостей формування та реалізації туристичного продукту забезпечить оперативність та обґрунтованість управлінських рішень, які сприятимуть розвитку туристичної діяльності, формуванню конкурентних переваг та отриманню максимальної вигоди.

**Висновки.** Таким чином, створення туристичного продукту складний та багатоетапний процес, що передбачає врахування різних факторів впливу глобального та регіонального масштабів. В умовах активного розвитку туристичної сфери в Україні створення унікальних продуктів є гарантом швидкого розширення туристичної мережі та охоплення великої кількості клієнтів. Варто відзначити необхідність залучення спеціалістів у туристичній галузі для створення продукту високої конкурентної спроможності.

В подальшому доцільно акцентувати увагу на інноваційних підходах до створення туристичного продукту, які сприяють формуванню автентичного об'єкта на українському ринку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- Візерська М.С. Використання інноваційних продуктів та технологій як елемент управління життєвого циклу туристичного продукту. *Часопис картографії*. 2019. № 1 (20). С. 69–83.
- Герман І.В., Криворучко Т.С. Застосування інноваційних технологій в створенні туристичного продукту. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*. Черкаси : ЧДТУ, 2020. С. 226–228.
- Гречишкіна Е.А. Технология создания и внедрения нового продукта на рынок туристических услуг. *Туризм и гостеприимство: научно-практический журнал*. 2017. № 1. С. 34–38.
- Зенцова О.С., Шевчук Л.Е. Технология разработки нового туристического продукта. *Актуальные проблемы гостинично-туристического бизнеса и сервиса*. 2013. № 260. С. 133–136.
- Оливко О. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2. С. 58–63.
- Технологічний процес підготовки, реалізації та проведення туру. Методичні рекомендації та довідкові матеріали на допомогу клубним працівникам та представниками туристичного бізнесу / укладач. Лимаренко В. М. Краматорськ, 2019. 48 с.

7. Тонкошкур М.В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Організація туризму» (Основи туризмознавства). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 134 с.
8. Угрюмова С.В., Першина Н.В. Особенности производства туристского продукта в современных условиях. *Современные научные исследования и инновации*. 2016. № 11. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/11/74345>.
9. Шацкова, Л.П. Особливості формування та реалізації туристичного продукту туроператорами та турагентами. Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI ст. Одеса, 2016. С. 129–132.

---

#### REFERENCES:

1. Vizerska M.S. (2019) Vykorystannia innovatsiinykh produktiv ta tekhnolohii yak element upravlinnia zhyttievoho tsykladu turystychnoho produktu. [Use of innovative products and technologies as an element of management of a life cycle of a tourist product]. *Chasopys kartohrafi*, vol. 1(20), pp. 69–83.
2. Herman I.V., Kryvoruchko T.S. (2020) Zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii v stvorenni turystychnoho produktu [Application of innovative technologies in the creation of a tourist product]. *Materialy Khl Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Turystychnyi ta hotelno-restoranni biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання»*. Cherkasy: ChDTU. PP. 226–228.
3. Hrechyshkyna E.A. (2017) Tekhnolohiya sozdanyia y vnedrenyia novoho produktu na rinhok turystycheskykh usluh [Technology of creation and introduction of a new product on the market of tourist services]. *Turyzm y hostepryymstvo: nauchno-praktycheskyi zhurnal*, vol. 1, pp. 34–38.
4. Zentsova O.S., Shevchuk L.E. (2013) Tekhnolohiya razrobotky novoho turystycheskoho produktu [Technology of development of a new tourist product]. *Aktualnie problemi hostynnychno-turystycheskoho byznesa y servysa*. vol. 260, pp. 133–136.
5. Olyvko O. (2015) Otsinka yakosti kompleksnoho turystychnoho produktu [Quality assessment of a complex tourist product]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 58–63.
6. Tekhnolohichniy protses pidhotovky, realizatsii ta provedennia turu (2019) [Technological process of preparation, realization and carrying out of round]. *Metodychni rekomendatsii ta dovidkovi materialy na dopomohu klubnym pratsivnykam ta predstavnykamy turystychnoho biznesu / ukladach*. Lymarenko V.M. Kramatorsk. 48 p.
7. Tonkoshkur M.V. (2015) Konspekt lektsii z navchalnoi dystsypliny «Orhanizatsiia turyzmu» (Osnovy turyzmознавства) [Synopsis of lectures on the subject «Organization of Tourism» (Fundamentals of Tourism)]. Kharkiv: KhNUMH im. O.M. Beketova. 134 p.
8. Ugrumova S.V., Pershyna N.V. (2016) Osobennosti proyzvodstva turystskoho produkta v sovremennikh uslovyakh [Features of production of a tourist product in modern conditions]. *Sovremennye nauchnye yssledovaniia y ynnovatsyy*, vol. 11. Available at: <https://web.snauka.ru/issues/2016/11/74345>.
9. Shatskova L.P. (2016) Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii turystychnoho produktu turoperatoramy ta turahentamy [Features of formation and realization of a tourist product by tour operators and travel agents]. *Problemy rynku ta rozvytku rehioniv Ukrainy v XXI st*. Odessa. PP. 129–132.

*Стаття надійшла до редакції 26.07.2021.  
The article was received 26 July 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-6

УДК 631.15:332.341

**Гуменюк М.М.***кандидат економічних наук,  
асистент кафедри публічних, корпоративних фінансів  
та фінансового посередництва**Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8420-9730>  
E-mail: [m.humeniuk@chnu.edu.ua](mailto:m.humeniuk@chnu.edu.ua)***Немиш Д.В.***кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
завідувач Коломийським відділом ПДСГДС ІСГ**Карпатського регіону НААН  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8775-9305>  
E-mail: [dmytro.nemish@gmail.com](mailto:dmytro.nemish@gmail.com)*

## РОЛЬ МАЛОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Статтю присвячено дослідженню економічної сутності категорії «мале аграрне підприємництво». Узагальнено та розширено, на основі вітчизняної нормативно-правової бази та зарубіжного досвіду, базові критерії та ознаки малих аграрних підприємств. На основі визначених ознак, обґрунтовано доцільність включення у категорію «мале аграрне підприємництво» певних груп малих аграрних форм господарювання. Здійснено порівняльне оцінювання виробництва продукції малими аграрними підприємствами, фермерськими господарствами всіх розмірів та сільськогосподарськими підприємствами загалом. Зазначено основні конкурентні переваги малих аграрних підприємств порівняно із великими. Визначено та окреслено основні функції, через які проявляється роль малого аграрного підприємництва у розвитку сільських територій.

**Ключові слова:** мале аграрне підприємництво, конкурентоспроможність, функції малих аграрних підприємств, сільські території, територіальні громади.

### **Гуменюк Н.Н., Немиш Д.В. РОЛЬ МАЛОГО АГРАРНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РАЗВИТИИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

Статья посвящена исследованию экономической сущности категории «малое аграрное предпринимательство». Обобщены и расширены, на основе отечественной нормативно-правовой базы и зарубежного опыта, базовые критерии и признаки малых аграрных предприятий. На основе определенных признаков, обоснована целесообразность включения в категорию «малое аграрное предпринимательство» определенных групп малых аграрных форм хозяйствования. Осуществлена сравнительная оценка производства продукции малыми аграрными предприятиями, фермерскими хозяйствами всех размеров и сельскохозяйственными предприятиями в целом. Указаны основные конкурентные преимущества малых аграрных предприятий по сравнению с крупными. Определены и намечены основные функции, через которые проявляется роль малого аграрного предпринимательства в развитии сельских территорий.

**Ключевые слова:** малое аграрное предпринимательство, конкурентоспособность, функции малых аграрных предприятий, сельские территории, территориальные общины.

### **Humeniuk Mariana, Nemish Dmytro. THE ROLE OF SMALL AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN RURAL DEVELOPMENT**

With the deepening of institutional changes in the economy of Ukraine and the improvement of the system of property relations, the problem of intensifying the development of small business in the agricultural sector has become important. The agrarian system should be aimed primarily at creating in each rural territorial community competitive small agricultural enterprises with a sufficient number of jobs and rational use of resource opportunities. The economic potential of rural areas is largely realized through small businesses. The article is devoted to the study of the economic essence of the category "small agricultural entrepreneurship". The basic criteria and features of small agricultural enterprises are generalized, on the basis of the domestic normative-legal base and foreign experience. The author's approach to the criteria according to which it is expedient to classify agricultural enterprises as "small" is formed. On the basis of certain features, the expediency of including certain groups of small agricultural forms in the category of "small agrarian entrepreneurship" is substantiated. A comparative assessment of production of small agricultural enterprises, farms of all sizes and agricultural enterprises in general. The share of small agricultural enterprises in ensuring the volume of agricultural production is determined. It is established that the activity of small agricultural enterprises is an important component of agricultural production, as it is able to solve socio-economic problems of rural revival, to ensure food and environmental security. The main competitive advantages of small agricultural enterprises in comparison with large ones are substantiated. The relationship between the development of small agricultural entrepreneurship and the formation of territorial communities is determined. The main functions through which the role of small agrarian entrepreneurship in the development of rural areas is manifested are outlined. It is established that the state policy at the national and local levels should be aimed at the development of competitive small agricultural entrepreneurship in each rural territorial community.

**Keywords:** small agrarian entrepreneurship, competitiveness, functions of small agrarian enterprises, rural territories, territorial communities.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні у сільському господарстві, призводять до змін суспільного

поділу праці та функціонування на селі різних за розміром та формою власності господарств. Водночас говорити про повноцінний розвиток

аграрного сектору та паритетні умов діяльності усіх його учасників досить складно. Динамічне становлення системи нових ринкових взаємовідносин призвело до розвитку монополізації агрохолдингів та посередницьких структур на продовольчому ринку, складнощів збуту продукції для малих аграрних підприємств та виникнення серйозних проблем щодо міжгосподарських взаємовідносин. Зазвичай процвітають одні суб'єкти, тобто середні і великі підприємств, та перебувають у скрутному становищі інші, а саме малі підприємств. Спостерігається не співробітництво, а протистояння та конкуренція за ринки збуту готової продукції, ринки сировини та ресурсів між малими та великими аграрними підприємствами.

Незважаючи на сукупність програм щодо державного регулювання та підтримки малого аграрного підприємництва, питання функціонування даних структур залишається досить складним, а їх вплив на рівень розвитку сільських територій – недооціненим.

В умовах зміни інституційного середовища та формування ринку землі, становлення й розвиток малого аграрного підприємництва набуває великого значення. Малі сільськогосподарські підприємства є важливими у структурі національної економіки, в забезпеченні продовольчої безпеки держави, в формуванні достатнього рівня ринкової конкуренції та розвитку сільських територій, адже вони виробляють значну частину сільськогосподарської продукції. Водночас сприяють самозайнятості сільського населення, виконуючи соціальну функцію, та відіграють важливу роль в забезпеченні соціально-економічного розвитку держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані із розвитком малого аграрного підприємництва, є найбільш дискусійними у середовищі вітчизняної аграрної науки та протягом усіх етапів реформування економіки країни перебувають в центрі уваги науки і практики. Їх теоретичному обґрунтуванню та практичному вирішенню присвячені праці В. Бойка, Ю. Губені, В. Збарського, А. Збарської, Ю. Лупенка, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, К. Мазура, С. Полковниченка, А. Прощаликіної, Н. Резнік, П. Саблука, Г. Черевка, О. Шпикуляка, Т. Яворської та ін. В основному дослідники акцентували увагу на визначенні сутності малих форм господарювання, критеріях їх ідентифікації та класифікації [1; 3; 8], оцінці підприємницького потенціалу сільських територій, аналізуванні ефективності діяльності малих аграрних підприємств [4; 6], вивченні зарубіжного досвіду підтримки розвитку малого аграрного підприємництва [5; 7; 11] тощо. Водночас зміна економічних умови функціонування, динамізм та суперечливий і нестійкий характер розвитку малого аграрного бізнесу, низька конкурентоспроможність, інституційні зміни в сфері земельних відносин зумовлюють необхідність обґрунтування ролі суб'єктів малого аграрного підприємництва

у забезпеченні сталого розвитку сільських територій.

Становлення малого аграрного підприємництва пов'язано із значним ступенем диверсифікації діяльності, що уможливило забезпечення сільського населення відповідним рівнем доходу і можливістю пристосування до нестабільних умов господарювання. Сільськогосподарське виробництво носить здебільшого стихійний характер, що актуалізує питання досягнення довгострокової ефективності.

**Мета статті** – обґрунтування теоретичних засад малого аграрного підприємництва та визначити його вплив на розвиток сільських територій.

Для досягнення мети було сформульовано такі завдання: проаналізувати суть категорії «мале аграрне підприємництво», визначити ознаки малих аграрних підприємств та на їх основі обґрунтувати доцільність включення у категорію «мале аграрне підприємництво» певних груп малих аграрних форм господарювання, визначити основні функції, через які проявляється роль малого аграрного підприємництва у розвитку сільських територій.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Розвиток потенціалу малого аграрного підприємництва та становлення ефективної інфраструктури агробізнесу набуває критично важливого значення у процесі інституційних змін. Забезпечуючи додаткову кількість робочих місць, раціональне використання ресурсних можливостей та вагому частку у виробництві сільськогосподарської продукції, мале аграрне підприємництво має стати основою формування спроможних територіальних громад. Державна політика органів місцевого самоврядування має бути спрямована перш за все на функціонування у кожній сільській територіальній громаді конкурентоспроможного малого аграрного підприємництва. Як підтверджує зарубіжний досвід, така діяльність є одним із вирішальних чинників науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, скорочення безробіття, збереження історично-складеного укладу життя та земельних ресурсів відповідних сільських територій.

Для здійснення ідентифікації суб'єктів малого аграрного підприємництва науковцями часто застосовується термін «малі форми господарювання». Проте трактування змісту даної категорії є досить неоднозначними та не має законодавчого визначення. Зокрема Н.П. Резнік ототожнює поняття «малі форми господарювання» та малі форми підприємництва на селі [8, с. 35]. А.М. Прощаликіна та О.С. Дудник розглядають малі форми господарювання як суб'єкти підприємництва, що поєднують в одній особі власника та управлінця який бере на себе всі фінансові, психологічні та соціальні ризики з метою отримання прибутку чи задоволення особистих потреб [7, с. 10]. Водночас А.В. Збарська та Ю.Ю. Алексеева, характеризуючи зміст даної категорії, зазначають, що



малим формам господарювання на селі є особисті селянські господарства, сімейні фермерські господарства, малі сільськогосподарські підприємства тощо [3, с. 335]. На думку авторів В.В. Бойко та В.Р. Крупи, таке розуміння дещо обмежене, оскільки не охоплює зареєстрованих у законодавчому порядку фізичних осіб-підприємців, сільськогосподарських кооперативів, малих підприємств з переробки продукції чи надання послуг та інших форм господарювання на селі [1, с. 5].

Мале аграрне підприємництво, вбудоване в інституційний механізм ринку у різних формах господарювання, але основною, переважаючою для України, є мале фермерське господарство [4, с. 15]. Малі підприємства відзначаються специфічними ознаками в організаційно-економічному плані серед господарських формувань, які діють в сільському господарстві України.

Для суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі властивими є такі характеристики: приватний капітал, єдність права власності та управління; локальність діяльності, яка спрямована на використання місцевих ресурсів; концентрація на сімейному способі ведення господарства, існує персоналізований характер відносин між власником і працівниками; невелика частка ринку в своїй сфері галузевої спеціалізації; фінансування за власні кошти або невеликих банківських кредитів [1, с. 5].

Сьогодні також складно проаналізувати ситуацію щодо малого аграрного підприємництва в економіці України у зв'язку з відсутністю єдиних критеріїв віднесення аграрних підприємств до відповідної категорії за розміром.

У повідомленні Європейської комісії малі та середні підприємства визначається таким чином: «Підприємство – це будь-який суб'єкт господарювання, який здійснює господарську діяльність, незалежно від його юридичної форми. Підприємства кваліфікуються як мікро, малі та середні підприємства, якщо вони відповідають встановленим критеріям, які зведені в табл. 1. Відповідно до граничної кількості персоналу, підприємство кваліфікується як мікро, мале та середні, якщо воно відповідає або границі обороту, або границі балансу, але не обов'язково обом [11].

В Україні наразі класифікацію здійснюють здебільшого з огляду на кількість працівників та обсяг доходу (табл. 2). Проте даних критеріїв недостатньо, щоб об'єктивно оцінити масштаби виробництва та його вплив на економіку.

З однієї сторони критерій чисельності працівників є співставлюваний між країнами у просторі й часі. З іншої сторони, кількість працівників є досить умовним показником, так як за умови використання новітніх технологій виробництва, сортувальних ліній та інших засобів автоматизації, підприємство з чисельністю 20 осіб може проводити масштабну виробничу діяльність.

Згідно з Господарським кодексом, підприємство вважається малим, якщо його річний дохід не перевищує 10 млн євро. Проте аналізування даних, які подає управління статистики в Україні, показує, що переважна частина сільськогосподарських підприємств отримує доходи в сумі меншій за 10 млн євро. Відповідно аграрних підприємств, які мають дохід, більший за визначену суму, – досить мало. Якщо опиратися на дану ознаку, то основна маса сільськогосподарських підприємств за критерієм рівня доходу належить до малих підприємств. В зв'язку з цим, у сільському господарстві повинен застосовуватися менший розмір доходу. Якщо кожний із 20 працівників вироблятиме продукцію на суму таку ж, як і розмір його доходу у формі мінімальної заробітної плати, то обсяг доходу становитиме у межах 3 млн. грн. ((6 тис. грн \* 20 чол. \* 12 міс)\* 2). Також варто враховувати додаткові чіткі та економічно обґрунтовані критерії, такі як кількість оброблюваної землі (200–300 га) та поголів'я. Доцільно переглянути критерій по поголів'ю свиней та кіз до кількості 100 голів, в іншому випадку підприємство яке утримує 5 свиноматок з приплодом 10 голів вважатиметься великим. Необхідно імплементувати зарубіжний досвід щодо врахування вартості активів підприємства як одного із критеріїв. Враховуючи наявний стан української економіки рекомендуємо встановити даний показник на рівні 6 млн грн.

Щодо юридичного статусу, підсумовуючи все вище зазначене, вважаємо за доцільне розглядати мале аграрне підприємництво з огляду на суть економічних категорій, які формують дане словосполучення. Згідно енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера, підприємництво – є самостійною діяльністю фізичних і юридичних осіб, яка здійснюється від свого імені і на свій ризик з метою одержання прибутку [2, с. 448]. На нашу думку, до категорії «мале аграрне підприємництво» доцільно відносити фермерські господарства, ФОП та інші організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств, які малі за розміром, є зареєстрованими та функціонують з метою отримання прибутку.

Таблиця 1

**Характерні ознаки середніх, малих та мікропідприємств відповідно до узагальнень Європейської комісії**

Категорія підприємства	Кількість голів	Оборот	Загальний баланс
Середнє	<250	≤ 50 млн Євро	≤ 43 млн Євро
Мале підприємство	<50	≤ 10 млн Євро	≤ 10 млн Євро
Мікропідприємство	<10	≤ 2 млн Євро	≤ 2 млн Євро

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 2

**Критерії віднесення аграрних підприємств до категорії малих в Україні**

Критерії згідно з Методикою проведення вибіркового обстеження фермерських господарств, малих підприємств у сільському господарстві Державної служби статистики України від 31.12.2014 р.	Критерії згідно з Господарським кодексом України	Авторський підхід
Обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг:		
до 150 тис. грн	до 10 млн євро	до 3 млн грн
Середня кількість працівників:		
до 20 осіб	до 50 осіб	до 20 осіб
Площа сільськогосподарських угідь:		
до 200 га	–	200-300 га
Поголів'я худоби та птиці:		
ВРХ – до 50 голів; свиней – до 50 голів; овець або кіз – до 50 голів; птиці – до 500 голів;	–	ВРХ – до 50 голів; свиней – до 100 голів; овець або кіз – до 100 голів; птиці – до 500 голів;
Вартість активів:		
–	–	до 6 млн грн

Джерело: узагальнено автором

Відповідно особисті селянські господарства в категорію «мале аграрне підприємництво» за даних умов господарювання не доцільно включати. За умови трансформації особистих селянських господарств у сімейні ферми вони можуть бути включені у вищевказану категорію.

Впродовж останніх років обсяги виробництва продукції малими підприємств в сільському господарстві збільшилися практично у десять разів (рис. 1). У 2017-2019 роках малі підприємства виробили половину обсягу продукції, яку забезпечили сільськогосподарські підприємства загалом. Дані тенденції викликані розширенням програм державної підтримки підприємництва, стимулюванням розвитку фермерських господарств, змінами умов оподаткування.

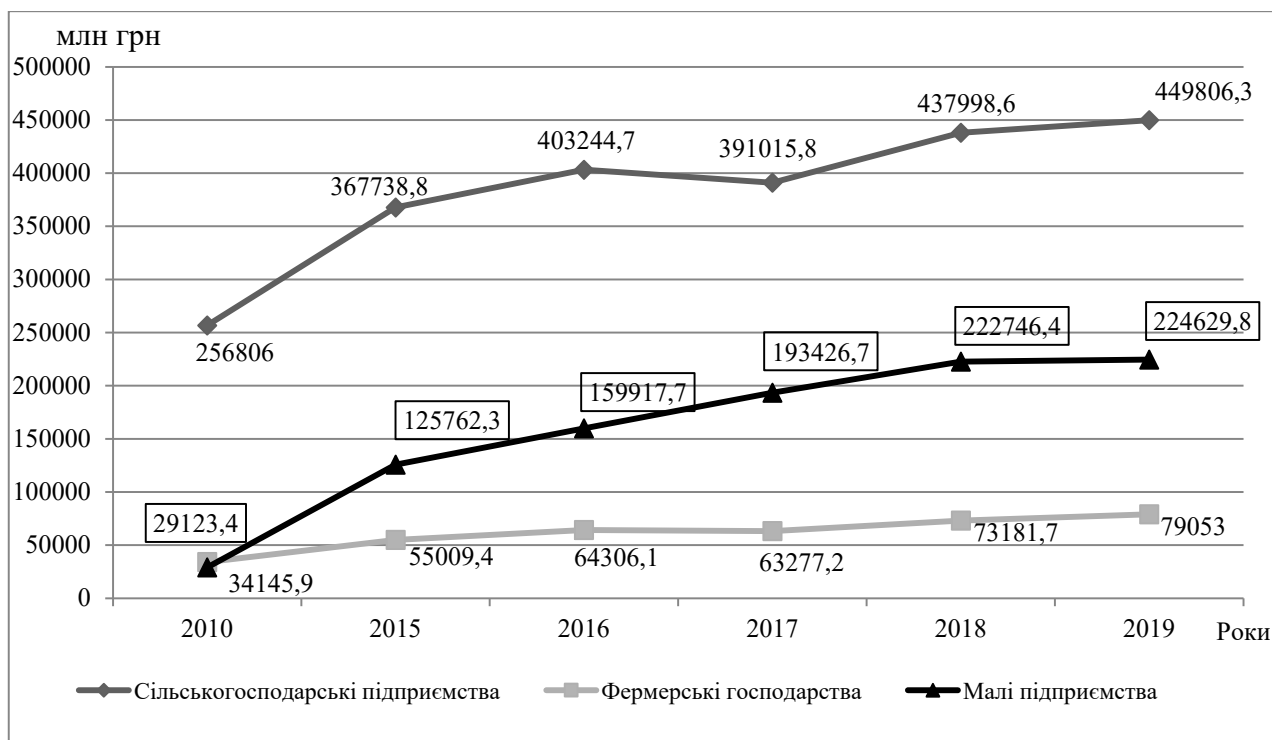
Водночас для подальшого успішного функціонування малого аграрного підприємництва та забезпечення його позитивного впливу на розвиток сільських територій, необхідно сформулювати: сприятливе конкурентне середовище, стабільну нормативно-правову базу, ефективну економічну та фінансову системи, підтримку даного підприємництва державними структурами на місцевому рівні, гнучку систему пільг у сфері кредитування та оподаткування.

Сьогодні неминучою є взаємодія малих аграрних підприємств та великих аграрних формувань і агрохолдингів. Вихід на європейські ринки та широке використання сучасних технологій створюють можливості для отримання нового досвіду та знань, які можуть бути ключовими факторами успіху малого аграрного підприємництва в майбутньому. Крім того, конкурентними перевагами малого аграрного підприємництва є здатність швидко реагувати на зміни потреб споживачів, диверсифікувати виробництво та впроваджувати раціональні методи його організації.

Розмаїття форм господарювання в сільському господарстві можна пояснити низкою об'єктивних обставин. На нашу думку, їх можна зазначити як причини розвитку малого аграрного підприємництва. Як зазначає К.В. Мазур, даними обставинами є наступні: по-перше, виробничі процеси у сільському господарстві часто на практиці поєднані з біологічними; по-друге, організаційно-технологічна специфіка розвитку окремих галузей сільського господарства вимагає існування невеликих організаційних форм (зокрема, в овочівництві і садівництві, бджільництві тощо), які потребують значних затрат ручної праці; по-третє, сільському господарству властиве поєднання в одній особі організатора виробництва і власника створеної продукції; по-четверте, в аграрному виробництві є природні обмеження розширення розміру підприємства; по-п'яте, малі організаційні утворення вирішують проблему якості виконання робіт на відміну від найманих працівників великих аграрних підприємств; по-шосте, поєднання землі, дому і господарства виступає основним чинником заселеності сільських територій [5].

Реформування системи управління та розвиток територіальних громад (ТГ) обумовлює суттєве підвищення ролі малого аграрного підприємства у вирощуванні сільськогосподарської продукції та розвитку сільських територій.

З однієї сторони новостворені громади матимуть значний інституційний, адміністративний та економічний вплив на розвиток сільських територій, а відповідно й мале аграрне підприємство. З іншої сторони забезпечуючи можливості для розвитку малого аграрного підприємства ТГ отримуватимуть збільшення надходження грошових коштів, усунення значних труднощів у сфері зайнятості та зростання добробуту населення.



**Рис. 1. Обсяги виробництва продукції сільського господарства різними суб'єктами господарювання**

Джерело: складено за даними державної служби статистики України [9; 10]

Роль малого аграрного підприємництва у розвитку сільських територій та функціонуванні аграрного сектору економіки найкраще проявляються через властиві йому функції. Дані функції характеризуються наступним:

1. Вагомий внесок у процес формування інфраструктури аграрного ринку та створення ефективного недержавного сектора, який орієнтований на попит. Мале аграрне підприємництво може забезпечити виробництво різноманітної сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів. Водночас децентралізація забезпечує можливості для розвитку малих аграрних підприємств насамперед через наближення ринкового центру, формування нових споживачів, зменшення транспортних витрат в зв'язку з розбудовою транспортних мереж, можливості локальних закупівель на комунальні потреби.

2. Важлива роль у створенні конкурентного середовища в аграрному секторі на рівні регіонів та держави загалом. Мале аграрне підприємництво є антимонопольним за своєю природою, що проявляється в різноманітних аспектах його функціонування. З однієї сторони, мале аграрне підприємництво в зв'язку з великою кількістю суб'єктів господарювання та високим динамізмом новостворення й ліквідації, значно меншою мірою піддається монополізації, ніж великі підприємства. З іншої сторони, за умов вузької спеціалізації й використання новітньої техніки воно виступає як дійовий конкурент, що підриває монополістичні позиції великих підприємств.

3. Самозабезпечення селянських сімей продуктами харчування власного виробництва. Тобто виробництво продукції має здебільшого споживче спрямування та покращення добробуту за низького рівня грошових доходів сільських жителів.

4. Забезпечення гнучкості аграрного сектору завдяки оперативному реагуванню на зміни кон'юнктури ринку.

5. Сприяння впровадженню науково-технічного прогресу шляхом використання інноваційних технологій в процесі виробництва сільськогосподарської продукції з метою економії ресурсів.

6. Розв'язання проблеми зайнятості в територіальних громадах, зокрема сільських та селищних. Ця функція проявляється у створенні нових робочих місць. Зацікавленість у виробництві сільськогосподарської продукції дає змогу підвищити рівень зайнятості та підвищити рівень життя населення відповідної територіальної громади.

7. Виконання функції селозбереження і охорони природи. Адже міграція у пошуках зайнятості, ставить під загрозу існування окремі села незважаючи на їх високий аграрний потенціал. Мале аграрне підприємництво здатне вирішити соціально-економічні проблеми відродження села.

8. Стимулювання додаткового формування грошових потоків та усунення диспропорцій соціально-економічного стану сільських територій.

**Висновки.** Отже, не зважаючи на розвиток в Україні великих аграрних холдингів,

мале аграрне підприємництво, відіграє важливу роль у виробництві сільськогосподарської продукції та зайнятості сільського населення. Практика засвідчує, що ефективна реалізація підприємницького потенціалу малих аграрних підприємств обмежується низкою проблем організаційно-економічного, інституційного та соціального характеру і потребує прискіпливої уваги. Відповідно в сучасних умовах організоване мале аграрне підприємництво має більші перспективи щодо розвитку і реалізації інтересів сільського населення порівняно з особистими селянськими господарствами.

Позитивні зрушення у функціонуванні малого аграрного підприємництва, яке є визначальним фактором розвитку територіальних громад, вимагають реального сприяння і підтримки з боку місцевих органів самоврядування. Саме процес децентралізації дає змогу розвивати мале аграрне підприємництво, згуртовувати виробників та стимулювати їх до кооперації. З метою збереження важливого виробника сільськогосподарської продукції та сільського устрою в ТГ необхідно сформувати умови для подальшого розвитку малого аграрного підприємництва, що є важливою передумовою розвитку даних громад, зокрема сільських та селищних.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко В.В., Крупа В.Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *АгроСвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
3. Збарська А.В., Алексеева Ю.Ю. Розвиток малих форм господарювання на селі в умовах формування територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 335–342.
4. Лупенко Ю.О., Шпикуняк О.Г. (ред.), Малік М.Й. та ін. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.
5. Мазур К.В. Стан та тенденції розвитку малих форм господарювання в аграрному виробництві у розвинених країнах світу. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_34) (дата звернення: 21.06.2021)
6. Полковніченко С.О., Козловська С.М., Середюк І.О. Сучасні тенденції розвитку малого аграрного підприємництва в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017> (дата звернення: 30.06.2021)
7. Процаликіна А.М., Дудник О.С. Зарубіжний досвід державної підтримки суб'єктів малого аграрного підприємництва та можливості його застосування в Україні. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 9–14.
8. Резнік Н.П. Розвиток малих форм господарювання: проблеми і перспективи в регіональному АПК. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 32–37
9. Сільське господарство України : статистичний збірник за 2019 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2020. 230 с.
10. Статистична інформація. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012–2019 роках. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ> (дата звернення: 06.06.2021).
11. Study on the accounting regime of limited liability micro companies FINAL STUDY European Commission, European Union, May 2019, I, pp. 91.

#### REFERENCES:

1. Boyko V.V., Krupa V.R. (2019) Mehanizmy ta instrumenty upravlinnja rozvytkom sub'ektiv malogo pidpryemnytva APK [Mechanisms and tools for managing the development of small businesses in agriculture]. *AgroSvit*, no. 20, pp. 3–10. (in Ukrainian)
2. Dyakiv R. (2000) Encyklopedija biznesmena, ekonomista, menedzhera [Encyclopedia of businessman, economist, manager]. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundacija, 704 p. (in Ukrainian)
3. Zbarskaya A.V., Alekseeva Yu.Yu. (2018) Rozvytok malyh form gospodarjuvannja na seli v umovah formuvannja terytorial'nyh gromad [Development of small forms of management in the countryside in the conditions of formation of territorial communities]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 16, pp. 335–342. (in Ukrainian)
4. Lupenko Y.O., Shpikulyak O.G. (ed.), Malik M.Y. etc. (2017) Rozvytok malyh agrarnyh pidpryemstv u rynkovomu instytucijnomu seredovyschi: indykatory ta efektyvnist': monografija [Development of small agrarian enterprises in the market institutional environment: indicators and efficiency: monograph]. Kyiv: NNC «IAE», 204. (in Ukrainian)
5. Mazur K.V. (2018) Stan ta tendenciji rozvytku malyh form gospodarjuvannja v agrarnomu vyrobnytvi u rozvynenyh krajinah svitu [The state and trends in the development of small farms in agricultural production in developed countries]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_34) (accessed 21 June 2021). (in Ukrainian)
6. Polkovnichenko S.O., Kozlovskaya S.M., Seredyuk I.O. (2017) Suchasni tendenciji rozvytku malogo agrarnogo pidpryemnytva v Ukraini. [Current trends in the development of small agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, no. 17. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017> (accessed 30 June 2021). (in Ukrainian)
7. Proshchalikina A.M., Dudnik O.S. (2017) Zarubizhnyj dosvid derzhavnoj pidtrymky sub'ektiv malogo agrarnogo pidpryemnytva ta mozhlyvosti jogo zastosuvannja v Ukraini [Foreign experience of state support of small agricultural enterprises and the possibility of its application in Ukraine]. *Agrosvit*, no. 24, pp. 9–14. (in Ukrainian)
8. Reznik N.P. (2015) Rozvytok malyh form gospodarjuvannja: problemy i perspektivy v regional'nomu APK [Development of small forms of management: problems and prospects in the regional agro-industrial complex]. *Naukovyj visnyk Herons'kogo derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 11(3), pp. 32–37. (in Ukrainian)
9. Sil'ske gospodarstvo Ukrainy: statystychnyj zbirnyk za 2019 rik (2020). [Agriculture of Ukraine: statistical collection for 2019]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 230 p. (in Ukrainian)
10. Statistical information. Obsjag vyroblenoji produkciji (tovariv, poslug) pidpryemstv za vydamy ekonomichnoji dijalnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryemstva u 2012–2019 rokah [The volume of output (goods, services) of enterprises by type of economic activity with the division into large, medium, small and micro enterprises in 2012–2019]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ> (accessed 06 June 2021). (in Ukrainian)
11. Study on the accounting regime of limited liability micro companies FINAL STUDY European Commission, European Union, May 2019, I, pp. 91.



DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7

УДК 338.43:339.137

**Коценко М.С.***здобувач третього освітньо-наукового ступеня доктора філософії**Поліського національного університету**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9770-1510>**E-mail: Marina.kotcenko@gmail.com*

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Ринок органічних продуктів в Україні та світі зростає щороку, а політика Європейського Союзу протягом останніх років спрямована на популяризацію засад Сталого розвитку, у якому виробництво органічної продукції є запорукою забезпечення збереження планети та здоров'я населення. Українські виробники органічної продукції поступово зміцнюють свої позиції на вітчизняному та міжнародних ринках. Щороку збільшується кількість виробників та операторів органічного виробництва. Українська органічна продукція є надзвичайно популярною серед споживачів країн Європейського Союзу, проте поступово зростає зацікавленість українців екологічно чистими продуктами харчування. У дослідженні встановлено, що органічна продукція має більшу кількість поживних речовин та вітамінів і є кориснішою для здоров'я людей. Розвиток виробництва органічної продукції і підвищений інтерес населення створюють здорову конкуренцію в галузі і зумовлюють пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності виготовленої продукції. В системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції важливу роль відіграють конкурентні переваги. Дослідження присвячено аспектам формування конкурентних переваг органічної продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. У ході дослідження встановлено, що конкурентні переваги органічної продукції є складовою частиною забезпечення її конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, органічна продукція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність продукції.

### **Коценко М.С. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ**

Рынок органических продуктов в Украине и мире растет ежегодно, а политика Европейского Союза в течение последних лет направлена на популяризацию принципов Устойчивого развития, в котором производство органической продукции является залогом обеспечения сохранности планеты и здоровья населения. Украинские производители органической продукции постепенно укрепляют свои позиции на отечественном и международных рынках. Ежегодно увеличивается количество производителей и операторов органического производства. Украинская органическая продукция является чрезвычайно популярной среди потребителей стран Европейского Союза, однако постепенно растет заинтересованность украинцев экологически чистыми продуктами питания. В исследовании установлено, что органическая продукция имеет большее количество питательных веществ и витаминов и является полезнее для здоровья людей. Развитие производства органической продукции и повышенный интерес населения создают здоровую конкуренцию в отрасли и обуславливают поиск путей обеспечения конкурентоспособности изготавливаемой продукции. В системе обеспечения конкурентоспособности органической продукции важную роль играют конкурентные преимущества. Исследование посвящено аспектам формирования конкурентных преимуществ органической продукции и обеспечения ее конкурентоспособности. В ходе исследования установлено, что конкурентные преимущества органической продукции являются составляющей обеспечения ее конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, органическая продукция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность продукции.

### **Kotsenko Marina. COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF ORGANIC PRODUCTS**

The market for organic products in Ukraine and the world is growing every year and the policy of the European Union in recent years has been aimed at promoting the principles of sustainable development, in which the production of organic products is the key for preserving the planet and public health. Ukrainian manufacturers are gradually strengthening their position in both domestic and international markets. Each year the number of manufacturers and operators of organic production is increasing. Ukrainian organic produce is extremely popular among consumers in the EU, though there is a growing interest in Ukraine as well. The study has concluded that organic products have a greater amount of nutrients and vitamins and are beneficial for human health. The development of organic production and increased interest of the population creates a healthy competition in the industry and determines the search for methods to ensure the competitiveness of goods produced. The objective of the study is to identify the role of competitive advantages in the system of ensuring the competitiveness of organic produce. Competitive advantages play an essential role in the system of ensuring the competitiveness of organic produce. It has been established that the competitiveness of organic produce is the ability of an enterprise to provide consumer demand for its own products by improving their quality characteristics and properties. The study is centered on the aspects of shaping the competitive advantages of organic products and ensuring their competitiveness. Scientific papers of economists on the competitiveness, competitive advantages and development of organic production in Ukraine have been analyzed. While carrying out the analysis of existing approaches to the classification of competitive advantages, it was found that several methods exist. The most profoundly detailed is the subdivision into internal and external competitive advantages. Organic products as well as those produced in the traditional way of agricultural farming has its own particularities, and competitive advantages should include: quality of products, territorial size of the enterprise, availability of a resource base, implementation of innovative technologies and the search for ecologically clean packaging methods. In the course of the research it has been stated that the competitive advantages of organic produce are a component of ensuring their competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, organic products, competitive advantages, product competitiveness.

**Постановка проблеми.** Світовий економічний простір протягом останніх років характеризується своїм динамічним ростом та мінливістю середовища. Поступово на зміну застарілим методам господарювання та ведення бізнесу приходять нові моделі управління, що зміцнює світову та вітчизняну конкуренцію. Разом із новими можливостями для виробництва та збуту вітчизняної продукції перед виробниками продуктів харчування з'явилися нові виклики та перешкоди. Не є винятком органічна продукція.

Відповідно до визначення Федерації органічного руху в Україні, органічні продукти – це такі продукти, під час виробництва яких заборонено використовувати отрутохімікати в ході боротьби зі шкідниками, бур'янами. Заборонено також використання генно-модифікованих сортів насіння, гормонів, антибіотиків (у тваринництві) та будь-яких стимуляторів росту. Виробництво такої продукції здійснюється відповідно до міжнародних стандартів, а усі етапи проходять обов'язкову сертифікацію [23].

Хоча для України ведення органічного сільськогосподарства не є новим, оскільки агро-виробники почали ним займатися ще наприкінці 1990-х років, але питання забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції є надзвичайно актуальним. Країни Європейського Союзу з кожним роком проводять політику щодо збільшення виробництва та споживання населенням екологічно чистих продуктів харчування, і вже до 2030 року планується збільшення сертифікованих органічних сільськогосподарських земель з 8% до 25%, що дасть змогу збільшити пропозицію для споживачів. Враховуючи наявний попит на органічні товари українського виробника, про що свідчать дані щодо експорту наших товарів, можемо впевнено заявити, що органічна продукція вітчизняних агро-виробників складає досить хорошу конкуренцію і може збільшити свою конкурентоспроможність на ринку органічних товарів.

Для забезпечення попиту споживачів не лише за кордоном, але й в Україні постає питання забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції. Конкурентоспроможність органічної продукції – це набір певних властивостей та особливостей товару, що забезпечує її унікальність та відмінність від інших аналогічних товарів. До таких властивостей можна віднести якість товару, унікальність торгової марки, ціну, маркування та упаковку товару. Забезпечити конкурентоспроможність продукції можна лише за умови визначення її конкурентних переваг, а в подальшому – їх зміцнення та примноження.

Встановлено, що протягом останніх років низка науковців розглядала питання підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємств загалом та сільськогосподарських виробників зокрема. Так, Н. Пилипенко, Н. Клієцова та І. Стоя-

ненко здійснили аналізування факторів конкурентоспроможності аграрного сектору регіону і встановили, що ресурсний підхід до формування конкурентних переваг є більш актуальним саме для ведення господарств в аграрному секторі економіки. Оскільки саме тут надважливими є наявна нерухомість (для розміщення та виходу худоби, зберігання зерна, стоянки для техніки тощо), територіальне розміщення господарств, специфіка навколишніх сільських поселень та поєднання основних ресурсів (землі, техніки та людей). Цей підхід до формування конкурентних переваг є досить актуальним також для виробників органічної продукції, оскільки ресурси (трудові, земельні) мають велике значення для конкурентоспроможності органічних підприємств [11]. Однак органічне виробництво – це певною мірою специфічне виробництво, яке багато в чому відрізняється від звичного для українців методу господарювання, що потребує подальшого вивчення та вдосконалення ресурсного підходу до формування конкурентних переваг.

Досить важливим для ведення органічного бізнесу в Україні та підвищення її конкурентоспроможності на зовнішніх та внутрішніх ринках є пошук нових та вдосконалення наявних механізмів ціноутворення. Так, Ю. Данко, А. Галинська встановили, що ціна на органічну продукцію в розвинутих країнах світу, хоча є вищою, ніж на звичайну, але є не досить великою порівняно з Україною. В країнах Європейського Союзу націнка на екологічно чисту продукцію складає 15–50%, у США – 30%, тоді як в Україні вона становить 100–300%. Так, виникає низький попит на вітчизняному рівні, тому що платоспроможність українців є надзвичайно низькою. Саме тому важливим є пошук методів забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції шляхом удосконалення цінової політики та поступового зменшення ціни, що зумовить формування такої конкурентної переваги, як ціна [5].

Здійснюючи огляд наукових доробків учених-економістів, ми з'ясували, що тема конкурентоспроможності органічної продукції є досить актуальною, а подальшого вирішення потребують питання щодо визначення значимості конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції, характеристики та аналізування конкурентних переваг органічної продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його виготовленої продукції досліджувалося зарубіжними та вітчизняними вченими, такими як Г. Азоєв [2], М. Портер [12], А. Войчак, Р. Камішніков [4], Г. Скудар [16], Р. Фатхудінов [18]. Основний набір конкурентних переваг аграрних підприємств, система їх формування та класифікація розглянуті в роботі В. Грановської [25]. Огляд наукових праць учених-економістів показав, що досить велика увага приділяється

розвитку інтелектуальної складової частини управління підприємства, зокрема використання його під час стратегії планування забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Так, О. Тарасенко та Ю. Єрмаков визначили вплив факторів зовнішнього середовища на послідовність інформаційних потоків у процесі формування конкурентних переваг на основі інтелектуальної власності [17]. Міжнародний досвід виробників екологічно чистої продукції та впровадження їх ідей у діяльність вітчизняних агровиробників проаналізували М. Ігнатенко та Н. Новак. У статті представлено позитивні приклади реалізації та поширення європейського та світового досвіду виробництва екологічно чистих продуктів харчування, в тому числі на принципах державного регулювання. Визначено особливості, форми та напрями державної підтримки підприємств з органічним виробництвом та обґрунтовано засоби його вдосконалення [8]. Приділено досить велику увагу стану виробництва органічної продукції та перспектив його розвитку в Україні з боку таких учених, як Ю. Славгородська [14], Е. Савицький, В. Пішкова [15]. Процеси ціноутворення на органічну продукцію досліджували Г. Пчелянська та Ю. Головчук [13].

**Метою статті** є визначення значимості конкурентних переваг органічної продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретико-методологічну основу статті складають фундаментальні положення економічної теорії, наукові досягнення українських та зарубіжних учених-економістів з питання забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг. Основними завданнями для проведеного дослідження є розгляд теоретичних поглядів щодо характеристики та класифікації конкурентних переваг органічної продукції, визначення їх ролі у формуванні конкурентоспроможності органічної продукції та виробників екологічно чистих продуктів харчування. Реалізація поставлених завдань включає використання системного підходу до вивчення соціально-економічних явищ, що пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності органічної продукції.

У процесі дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів. За допомогою цих методів було сформовано завдання, досліджено проблематику та обґрунтовано напрями подальшого дослідження питання конкурентоспроможності органічної продукції. Зокрема, під час опису еволюції теоретичних поглядів на поняття формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції та її конкурентних переваг було використано історичний метод дослідження. Абстрактно-логічний метод було використано під час формування мети дослідження та постановки завдань. Для визначення сутності конкурентоспроможності органічної продукції та конкурентних переваг органічної продукції використовувались методи системного

підходу до вивчення економічних явищ. Під час дослідження стану конкурентного середовища виробників органічної продукції в Україні було застосовано метод аналізу. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти регулювання виробництва, сертифікації та збуту органічної продукції, використовувались звіти та статистичні дані Дослідного інституту органічного сільського господарства (FIBL), а також наукові роботи українських та зарубіжних учених із проблематики дослідження.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** У ході дослідження з'ясовано, що питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств та виготовленої продукції було і є актуальним досить тривалий час. Сьогодні, з розвитком нових методів господарювання та ведення бізнесу, формування стратегії забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності є відправною точкою для початку діяльності господарства та його розвитку.

Класиком та засновником теорії конкурентоспроможності та теорії конкурентних переваг вважається американський учений Майкл Портер, який у своїх працях стверджував, що конкуренція не є чимось поганим для розвитку економіки, адже за правильного використання її механізмів стає вирішальною для захоплення певної ніші в галузі. Чесна конкуренція є основним фактором, що визначає, чи стане компанія успішною. Він як би підсумував, узагальнив усі наявні роботи щодо конкуренції та розробив модель п'яти сил конкуренції. У своїй праці «Конкуренція» М. Портер зазначає, що на конкуренцію діють певні сили, такі як можливість появи нових гравців на ринку, вплив, який має покупець на ринку, вплив, який має продавець на ринку, загроза виникнення товарів-аналогів чи товарів-замінників, а в центрі моделі стоїть галузь, у якій діє підприємство чи фірма. Взаємодія усіх цих сил впливає на рівень конкуренції в галузі та місце господарства в ній [12].

На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність підприємства оцінюється у межах груп підприємств, які діють у одній галузі, і зазначає, що це порівняльна перевага відношення до інших фірм, які пропонують аналогічний товар чи послугу [12]. Наступники теорії М. Портера зазначали, що стан конкурентоспроможності підприємства обумовлюється економічними, політичними, соціальними факторами підприємства на ринку [16].

Визначено, що поняття конкурентоспроможності може застосовуватися до країни, галузі, підприємства та продукції чи послуги. Кожна з видів конкурентоспроможності взаємозалежить один від одного та доповнює один одного. Так, наприклад, конкурентоспроможність підприємства неможливо забезпечити без високого рівня конкурентоспроможності продукції чи послуги, що пропонує виробник, тому конкурентоспроможність підприємства та продукції слід співвідносити одну з одною як ціле та її частину. Конкурентоспроможність продук-

ції підприємства – це здатність продукції підприємства забезпечувати потреби споживачів, маючи відмінні від товарів-конкурентів ознаки та характеристики. Вона забезпечується визначенням, формуванням, збереженням та приношенням її конкурентних переваг. На думку В. Грановської, активне використання конкурентних переваг забезпечує підприємству інтеграцію у світовий економічний простір та підвищення своєї конкурентоспроможності [25].

Саме тому, на нашу думку, забезпечення конкурентоспроможності продукції на вітчизняних та зарубіжних ринках просто неможливе без безперервного аналізування наявних переваг та формуванню нових. Конкурентні переваги продукції – це характеристики, які здатні створювати перевагу над прямими конкурентами. Формування таких особливих характеристик можливе під час врахування потреб споживачів, аналізування ринку та визначення сильних сторін господарства. За допомогою економічних показників можна визначити стан конкурентної переваги. До таких показників слід віднести прибуток, ринкову частку виготовленої продукції підприємства, обсяг продажу на території України та експорт, рентабельність.

Проведено аналізування наявних визначень та класифікації конкурентних переваг і встановлено, що існує декілька підходів до класифікації конкурентних переваг. Так, Г. Азоев та О. Челенков пропонують поділяти конкурентні переваги за такими критеріями, як термін дії, сфера прояву, характер джерела переваги, відношення до ціни [2]. Р. Фатхудінов класифікує конкурентні переваги залежно від тривалості дії (тимчасові чи довготривалі), змісту факторів переваг, методів, за якими отримується перевага, та місця, де реалізується конкретна перевага [18]. Більш детально та структуровано було проведено класифікацію конкурентних переваг А. Войчаком та Р. Камишніковим [4]. В основу їх класифікації було покладено поділ конкурентних переваг за джерелами їх виникнення, а саме зовнішніми та внутрішніми. Зовнішніми конкурентними перевагами, на думку вчених, є такі:

1) якість виготовленої продукції за рівнем споживання та оцінкою покупців;

2) кон'юнктурні конкурентні переваги, що включають рівень конкуренції в галузі та умови діяльності підприємств;

3) технічні, які визначаються характеристиками упаковки, маркування, дизайну та пакування продукції;

4) інформаційні, які визначають ступінь злагодженої роботи на підприємстві працівників, які відповідають за різні етапи виробництва та збору даних на підприємстві (дані про конкурентів, ринкове середовище тощо);

5) цінові, які виявляються у динаміці формування ціни на продукцію;

6) сервісні;

7) імідж виробника, яка виявляється в обізнаності споживача про продукцію та загальній популярності на ринку аналогічних товарів;

8) збутові, куди можна віднести територіальне розташування підприємства та наявність надійних каналів збуту.

До внутрішніх конкурентних переваг належать такі:

1) виробничі, які включають наявність матеріально-технічної бази, продуктивність праці;

2) управлінські, що виявляються у здатності керівників компанії керувати трудовими ресурсами підприємства, менеджменті та управлінні капіталом;

3) технологічні конкурентні переваги – уміння використовувати науково-технічні новинки та введення їх у виробництво, досконалість усіх процесів виробництва;

4) економічні конкурентні переваги, що визначаються у платоспроможності підприємства та наявності постійних джерел фінансування;

5) географічна конкурентна перевага – територіальна близькість підприємства та доступ до ресурсів (трудових, природних, шляхів збуту);

6) інноваційні – здатність підприємства не лише впроваджувати новітні технології, але й розробляти нові продукти, унікальне пакування тощо;

7) організаційна конкурентна перевага, що визначається загальною структурою діяльності усіх відділів господарства.

Виділяють і таку характеристику конкурентних переваг, як стійкість. На думку П. Дойля, стійка конкурентна перевага – це якісно відмінна від іншої пропозиція підприємства, яка здатна забезпечити своїм споживачам якісну продукцію. Ознаки, що вказують на стійку конкурентну перевагу, – це рентабельність виробництва, неможливість виробників-конкурентів виготовляти аналогічну продукцію (унікальність торгової марки), трудові ресурси. Всі ці критерії в сукупності забезпечують конкурентоспроможність продукції підприємства [7]. Вчені виділяють конкурентні переваги, які діють протягом короткого часу (тимчасові) та ті, які діють постійно на підприємстві (постійні).

Конкурентоспроможність органічної продукції, як і будь-якої продукції агровиробників, дещо відрізняється від конкурентоспроможності іншої продукції. Так, на думку А. Донських, конкурентоспроможність аграрних підприємств – це не тільки можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, але й здатність підприємства швидко реагувати на зміни потреби споживачів та здатність аналізувати діяльність конкурентів. Її можна досягти шляхом механізмів стратегічного управління. Конкурентоспроможність органічної продукції зумовлена її конкурентними перевагами, яка формується не однією перевагою товару, а сукупність усіх діючих конкурентних переваг. Саме тому конкурентоспроможність органічної продукції – це кінцевий результат, що отримує виробник, шляхом формування, забезпечення, збереження та розвитку її конкурентних переваг [6].



Щодо конкурентних переваг органічної продукції, то це такі властивості товару чи торгової марки, які якісно відрізняють її від аналогічних товарів на ринку. Основною перевагою органічної продукції, на відміну від звичайної сільськогосподарської, є її якість. Продукція органічних виробників є повністю сертифікованою. Обов'язковій сертифікації, згідно із Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [1], підлягають усі етапи виробництва екологічно чистих продуктів харчування, а саме, земля, насіння, етапи виробництва чи переробки продуктів та пакування. Екологічно чиста продукція, або органічна, має низку властивостей, які є визначальними для вибору споживачем. Наприклад, у органічних молочних продуктах більший вміст Омега-3 жирних кислот, вітаміну Д та заліза. Це пояснюється вільним вигулом та утриманням корів. У органічних овочах, фруктах та ягодах вміст нітратів на 30% менше, ніж у традиційних аналогічних продуктах [3]. Саме у цій конкурентній перевазі органічної продукції полягає вигода для споживача, адже, вибираючи органічну продукцію, він отримує вигоду не лише за смаковими характеристиками, але за корисністю для здоров'я.

Не менш важлива рентабельність продукції органічних виробників. Наприклад, за даними сайту [agrorportal.ua](http://agrorportal.ua), рентабельність виробництва органічних ягід може сягати 200%, тоді як традиційний спосіб вирощування передбачає 47,5%. Це зумовлено і зміною культури споживання у населення, і зацікавленістю ЄС ринком органічних продуктів в Україні, і впровадженням принципів Сталого розвитку [19].

Ще однією конкурентною перевагою органічної продукції є територіальна розміреність господарства. Тут можуть бути як соціальна перевага, що визначається підвищенням добробуту населення та забезпечення сталого розвитку, так і ресурсна (наявність кваліфікованих робітників, природних ресурсів). Не менш важливою для збуту є перевага у розвинутій інфраструктурі та каналах збуту.

Ефективність виробництва та збуту органічної продукції безпосередньо залежить від того, скільки має підприємство капіталу, як його використовує; раціонального розподілу наявних трудових природних та фінансових ресурсів; використання новітніх технологій у виробництві та пошуку нових методів ведення господарювання; собівартості продукції; рентабельності підприємства; застосування новітніх екологічно чистих методів упакування товару та створення унікальної торгової пропозиції на ринку. Всі ці елементи забезпечення конкурентоспроможності продукції слід віднести до конкурентних переваг органічної продукції, розвиток яких та постійний контроль зможуть забезпечити не лише існування виробника, але й безперервний розвиток.

Стан конкурентних переваг органічної продукції потребує постійного систематичного

аналізування кожної переваги та сукупності переваг не лише продукції, але й цілого підприємства. Подальшого вивчення потребує дослідження механізму формування конкурентних переваг органічної продукції.

Досліджуючи питання конкурентних переваг органічної продукції, маємо зазначити про вплив Європейського Союзу на розвиток галузі органічного виробництва в Україні. Протягом останніх років у Європейському Союзі розроблено та прийнято низку програм та стратегій, які мають на меті популяризувати продукти органічного походження та забезпечити сталість їх виробництва. До таких програм можна віднести Програму «Європейський Зелений курс» (2019 рік) [20], у якій описується перехід до біоциркулярної економіки до 2050 року. Також до 2030 року передбачено повну трансформацію політики харчування європейців шляхом дотримання принципів стратегії «Від ферми до виделки», що була прийнята 20 травня 2020 року, яка має на меті затвердити принципи сталого розвитку територій та виробництва продуктів харчування, а також збільшення частки органічних продуктів у раціоні населення [21]. Оскільки Україна має на меті щороку зміцнювати свою позицію на міжнародних ринках та збільшити присутність українських товарів на столах європейців, питання конкурентоспроможності органічного виробництва є надзвичайно актуальним, адже зміни, що відбуватимуться на світовій арені виробників продукції, впливають на змінення політики ведення господарювання. Аналізуючи стан експорту українських органічних продуктів у країни Європейського Союзу, маємо зазначити, що протягом 2018–2019 років експорт значно збільшився, а у 2019 році Україна посіла 2 місце у світі за обсягом імпорту органічної продукції, маючи 282 427 т продукції. Основними категоріями продукції стали олійні, зернові (окрім рису), бобові, рапсові, м'ясо, мед, овочі та фрукти. У зв'язку з пандемією Ковід-19 та, як наслідок, порушенням ланцюгів постачання продуктів харчування імпорту органічної продукції до Європейського Союзу у 2020 році дещо знизився, склавши 217 210 т органічної продукції. У 2020 році Україна посіла 4 місце із 123 країн світу за обсягом органічної продукції до ЄС. Найбільше у 2020 році завозилося до ЄС тропічних фруктів, горіхів та спецій у обсязі 30% від усього імпорту, далі йде макуха у розмірі 8%, трохи менше цукровий буряк – 7%, найменше – овочів, що склали 5% [23].

Здійснивши аналізування ринку органічних продуктів в Україні та конкурентного середовища, ми встановили, що станом на 2021 рік в Україні, за даними Органік-Стандарту, сертифіковано 571 виробника органічної сільськогосподарської продукції, що відповідає європейським стандартам. Найбільше виробників у Київській (83), Вінницькій (64) та Миколаївських (45) областях. В Україні вирощується та переробляється така продукція: овочі, ягоди,

Таблиця 1

## Найбільші виробники органічної продукції в Україні станом на 2020 рік

Назва виробника	Продукція	Земельний фонд	Розташування підприємства
ТОВ «Органік Мілк»	Ягоди, молочні продукти, кисломолочні продукти (кефір, йогурт, сметана, кисломолочний сир, бринза), вершкове масло	8 тис. га	Житомирська область
ТОВ «Галекс Агро»	Мед, пилок, спельта, крупи (пшенична, перлова, вівсяна), м'ясо (свинина, яловичина), овес, цибуля, часник, макуха	9,3 тис. га	Житомирська область
ТОВ «Старий Порицьк»	Кисломолочні продукти, м'який та тверді сири, гречана крупа, мед, борошно	635 га	Волинська область
ПП «Агроекологія»	Соняшник, пшениця, кукурудза, жито, ріпак, спельта, гречка, сочевиця, амарант, крупи (артек, пшенична, вівсяна, ячна, вівсяна), рослинні олії (соняшникова, соєва, лляна), льон	8 тис. га	Полтавська область
ТОВ Агрофірма «Поле»	Просо, ріпак, гірчиця, борошно, сочевиця, гречка, крупи (вівсяна, перлова), соя, висівки	9 тис. га	Черкаська область

Джерело: сформовано автором на основі аналізування джерела [22]

фрукти, молоко та молочні продукти (кефір, йогурти, твердий сир, бринза, кисломолочний сир тощо), зернові культури (пшениця, жито, овес), крупи, м'ясо та м'ясні продукти. Найбільш топовими виробниками є ТОВ «Органік Мілк», ТОВ «Старий Порицьк» та «ГАЛЕКС Агро» (табл. 1) [22].

Основними точками збуту органічної продукції в Україні сьогодні є великі мережі супермаркетів. Поступово збільшується реалізація готової продукції безпосередньо від виробника, наприклад, на спеціалізованих ярмарках та через сторінки у соціальних мережах.

**Висновки.** Здійснювши аналізування органічного виробництва, ми дійшли висновку, що ринок органічної продукції в Україні є розвинутим на достатньому рівні, проте потребує деяких змін та зміцнення позицій разом зі звичайною агропродовольчою продукцією для виходу на світову арену. Саме тому питання забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції є надзвичайно актуальним та потребує подальшого вивчення. Перспектива за цим напрямом визначається тим, що запропоновані теоретико-методичні підходи до визначення поняття конкурентних переваг органічної продукції ще недостатньо вивчені і потребують подальшого розгляду.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249619#Text> (дата звернення: 26.06.2021).
2. Азоев Г., Челенков А. Конкурентное преимущество фирмы. Государственный университет управления. Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров, 2000. 201 с.
3. Barański M., Średnicka-Tober D., Volakakis N., Seal C., Sanderson R., Stewart G., Leifert C. Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: A systematic literature review and meta-analyses. *British Journal of Nutrition*. № 112 (5). P. 794–811. DOI: 10.1017/S0007114514001366.
4. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53.
5. Danko Yu., Halynska A., Plotnytska S., Kornetsky O., Boblovsky O., Kvyatko T. Competitiveness and pricing policy of Ukrainian agricultural enterprises for the production of organic products. *Espacios Magazine*. 2019. Vol. 40 (№ 3). URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/in194003.html>.
6. Донських А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_32).
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. Ю. Кантуревского. Санкт-Петербург, 2003. 544 с.
8. Ihnatenko M., Novak N. Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4 (4). P. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-126-133>.
9. Міняйло О., Нестерець А. Конкурентне середовище органічних продуктів за умов глобалізації. *Євроінтеграція України та економічна безпека*. 2020. Вип. 2 (25). С. 195–203.
10. Новак Н. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом розвитку органічного виробництва на засадах диверсифікації діяльності та соціальної відповідальності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 38–43.
11. Pylypenko N., Klietsova N., Stoianenko I. An empirical analysis of competitiveness factors of the region's agrarian sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5 (5). P. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-128-135>.
12. Портер М. Конкуренция: учебное пособие / пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
13. Пчелянська Г., Головчук Ю. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 83–87.
14. Славгородська Ю. Виробництво органічної продукції в Україні: стан та перспективи розвитку. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 4. С. 49–54.
15. Савицький Е., Пішкова В. Стан та перспективи розвитку органічного виробництва в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). Січень. С. 533–535.
16. Скудар Г. Управління конкурентоспроможністю великого АТ: проблеми та рішення. Київ: Наукова думка, 1999. 496 с.
17. Tarasenko O., Yermakov Y., Pchelina V. Formation of competitive advantages of enterprises in terms of globalization: competitive dynamics and an intellectual component. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. № 3 (5). P. 469–473. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-469-473>.

18. Фатхудинов Р. Управление конкурентоспособностью организации : пособие. 2-е изд. Москва : Эксмо, 2005. 544 с.
19. Агро Портал. URL: <http://organicstyle.agroportal.ua/rentabelnist-virobnictva-organichnih-yagid-mozhe-syagati-200> (дата звернення: 28.06.2021).
20. Офіційний сайт Представництва України при Європейського Союзу. Програма «Зелений курс». URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobit-nictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 28.06.2021).
21. Стратегія «Від ферми до виделки» заради справедливої, здорової та екологічно дружньої продовольчої системи. URL: [https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/08/EU\\_Farm-to-Fork-Strategy-UA\\_fin.pdf](https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/08/EU_Farm-to-Fork-Strategy-UA_fin.pdf) (дата звернення: 25.06.2021).
22. Офіційний сайт Органік Стандарт. URL: <https://organic-standard.ua/ua> (дата звернення: 25.06.2021).
23. Офіційний сайт Органік Інфо. URL: <https://organicinfo.ua/news/ua-organic-exports-to-eu-fell-in-2020> (дата звернення: 25.06.2021).
24. Офіційний сайт Федерації органічного руху в Україні. URL: <http://organic.com.ua/organichni-produkti> (дата звернення: 01.07.2021).
25. Грановська В. Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10. Ч. 1. С. 94–98.

#### REFERENCES:

1. Pro osnovni pryntsyipy ta vymohty do orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii: Zakon Ukrainy [On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249619#Text> (accessed 26.06.2021).
2. Azoiiev H., Chelenkov A. (2000) Konkurentnoe pryemushchestvo firmy. Hosudarstvennyi unyversytet upravleniia [Competitive advantage of the firm.] Natsyonalnyi fond podhotovky finansovykh y upravlencheskykh kadrov [National Fund for Financial and Management Training], p. 201.
3. Barański M., Srednicka-Tober D., Volakakis N., Seal C., Sanderson, R., Stewart, G., Leifert, C. (2014) Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: A systematic literature review and meta-analyses. *British Journal of Nutrition*, no. 112 (5), pp. 794–811. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0007114514001366>.
4. Voichak A., Kamyshnikov R. (2005) Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini*, vol. 2 (30), pp. 50–53.
5. Danko Yu., Halynska A., Plotnytska S., Kornetsky O., Boblovsky O., Kvyatko T. (2019) Competitiveness and pricing policy of Ukrainian agricultural enterprises for the production of organic products. *Espacios Magazine*. Volume 40 (№ 3). Available at: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/in194003.html>.
6. Donskykh A. (2011) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv ta factory, shcho yii vyznachaiut [Competitiveness of agricultural enterprises and factors that determine it]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Vol. 12. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_32).
7. Doil P. (2003) Marketynh-menedzhment y stratehyi. [Marketing-management and strategies]. 3-e yzdanye / perevod s anhliskoho Yu. Kanturevskoho. St. Petersburg. P. 544.
8. Ihnatenko M., Novak N. (2018) Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4 (4), 126–133. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-126-133>
9. Miniailo O., Nesterets A. (2020) Konkurentne seredovyshe orhanichnykh produktiv za umov hlobalizatsii [Competitive environment of organic products in the context of globalization]. *Yevrointehratsiia Ukrainy ta ekonomichna bezpeka. Zbirnyk naukovykh prats* [Ukraine's European integration and economic security. Collection of scientific works], vol. 2 (25), pp. 195–203.
10. Novak N. (2017) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv shliakhom rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva na zasadakh dyversyfikatsii diialnosti ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Increasing the competitiveness of agricultural enterprises through the development of organic production on the basis of diversification of activities and social responsibility]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of Berdyansk University of Management and Business], vol. 4 (40), pp. 38–43.
11. Pylypenko N., Klietsova N., Stoianenko I. (2019) An empirical analysis of competitiveness factors of the region's agrarian sector. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5 (5), pp. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-128-135>.
12. Porter M. (2000) Konkurentsiia [Competition]. Per. s anhl. Moscow: Yzdatskiy dom "Vyliams", p. 495.
13. Pchelianska H., Holovchuk Yu. (2020) Vplyv instyutskiykh faktoriv na marketynhove tsinoutvorennia orhanichnoi produktsii [Influence of institutional factors on marketing pricing of organic products]. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Black Sea Economic Studies. Economics and business management], vol. 49, pp. 83–87.
14. Slavhorodska Yu. (2016) Vyrobnytstvo orhanichnoi produktsii v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Production of organic products in Ukraine: state and prospects of development]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii* [Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy], vol. 4, pp. 49–54.
15. Savytskyi E., Pishkova V. (2018) Stan ta perspektyvy rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini [Status and prospects of development of organic production in Ukraine]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], vol. 1 (53), pp. 533–535.
16. Skudar H. (1999) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu velykoho AT: problemy ta rishennia [Competitiveness management of a large JSC: problems and solutions]. Kyiv: Naukova dumka. P. 496.
17. Tarasenko O., Yermakov Y., Pchelin V. (2017) Formation of competitive advantages of enterprises in terms of globalization: competitive dynamics and an intellectual component. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3 (5), pp. 469–473. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-469-473>
18. Fatkhudynov R. (2005) Upravlyenye konkurentospobnostiu orhanyzatsyy [Management of the competitiveness of the organization]. Manual. 2 edition. Moscow: Exmo. P. 544.
19. Агро Портал. Available at: <http://organicstyle.agroportal.ua/rentabelnist-virobnictva-organichnih-yagid-mozhe-syagati-200> (accessed 28 June 2021).
20. Green Course Program. Available at: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (accessed 28 June 2021).
21. Farm-to-fork strategy for a fair, healthy and environmentally friendly food system. Available at: [https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/08/EU\\_Farm-to-Fork-Strategy-UA\\_fin.pdf](https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/08/EU_Farm-to-Fork-Strategy-UA_fin.pdf) (accessed 25 June 2021).
22. Organic Standard. Available at: <https://organicstandard.ua/ua> (accessed 25 June 2021).
23. Organic Info. Available at: <https://organicinfo.ua/news/ua-organic-exports-to-eu-fell-in-2020> (accessed June 25, 2021).
24. Federation of Organic Movement in Ukraine. Available at: <http://organic.com.ua/organichni-produkti> (accessed 01 July 2021).
25. Hranovska V. (2016) Teoretychna konstrukttsiia formuvannia konkurentnykh perevah ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical construction of the formation of competitive advantages of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]. Vol. 10 (1). P. 94–98.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2021.  
The article was received 03 August 2021.



DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-8

УДК 331.108.2:614

**Труніна І.М.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу і туризму  
Кременчуцького національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>  
E-mail: [truninairina0@gmail.com](mailto:truninairina0@gmail.com)*

**Сербін Р.А.**

*аспірант  
Кременчуцького національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4926-5398>  
E-mail: [truninairina0@gmail.com](mailto:truninairina0@gmail.com)*

**Андрієнко М.С.**

*студентка  
Кременчуцького національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5632-5758>  
E-mail: [kapitan.shi@gmail.com](mailto:kapitan.shi@gmail.com)*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ

На сьогоднішній день ефективне управління персоналом є запорукою успішного функціонування будь-якої організації. Особливу увагу слід приділити невиробничим сферам, а саме – медичній галузі. Система управління персоналом у даному випадку є недосконалою, оскільки наявні неефективні інструменти керування, а людський капітал не має високого значення, тому постає питання вивчення особливостей ефективного керування людськими ресурсами. У статті розглянуто складові управління персоналом медичних закладів, вивчено проблеми, з якими стикається заклад при прийомі на посаду нового співробітника та його подальшій адаптації. Проаналізовано ситуацію з медичними кадрами за останні роки та обґрунтовано доцільність обрати європейський вектор розвитку, а саме впровадження системи навчання протягом життя та менторства як способів подолання негативних факторів.

**Ключові слова:** управління персоналом, медична галузь, life learning, людські ресурси, менторство.

### **Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКОЙ ОТРАСЛИ**

На сегодняшний день эффективное управление персоналом является залогом успешного функционирования любой организации. Особое внимание следует уделить непроизводственным сферам, а именно – медицинской отрасли. Система управления персоналом в данном случае является несовершенной, поскольку есть неэффективные инструменты управления, а человеческий капитал не имеет высокого значения, поэтому возникает вопрос изучения особенностей эффективного управления человеческими ресурсами. В статье рассмотрены составляющие управления персоналом медицинских учреждений, изучено проблемы, с которыми сталкивается учреждение при приеме на должность нового сотрудника и его дальнейшей адаптации. Проанализирована ситуация с медицинскими кадрами за последние годы и обоснована целесообразность выбора европейского вектора развития, а именно внедрение системы обучения в течение жизни и менторства как способов преодоления негативных факторов.

**Ключевые слова:** управление персоналом, медицинская отрасль, life learning, человеческие ресурсы, менторство.

### **Trunina Iryna, Serbin Radomir, Andriienko Mariia. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDICAL SECTOR**

For today effective personnel management is the key to the successful functioning of any organization. Particular attention should be paid to non-productive areas – the medical sector. The personnel management system in this case is imperfect, because there are inefficient management tools, and human capital is not of high importance, so the question arises to study the features of effective human resource management. The article considers the components of personnel management of medical institutions, examines the problems faced by the institution during hiring a new employee and its further adaptation. Also analyzed the situation with medical staff in recent years and substantiated to choose European vector of development, namely the introduction of a system of lifelong learning and mentoring as ways to overcome negative factors. The concept of lifelong learning solves the problem of shortage of qualified specialists and includes the relationship between continuing education, training, acquiring new skills and abilities and later life. The basic principles of lifelong learning are: the relationship of physical, moral, intellectual aspects of human development at certain stages of life, the perception of the education system as a holistic and comprehensive, uniting and integrating all its levels and forms; the presence of certain stages of education, as well as various social roles played by the individual at certain stages of life; inclusion of informal and non-institutional forms of education in the education system. Mentoring as a way of organizational activity is aimed at adapting to corporate culture, accelerates the process of learning the basic skills of the profession, develops the ability to independently perform functions in a particular position. Therefore, the implementation of mentoring in a medical institution has been proven to be effective. Mentoring programs are appropriate for implementation in medical institutions, as they promote better adaptation of new employees or interns, faster learning and meet the principles of the concept of lifelong learning, which is especially important for health professionals.

**Keywords:** personnel management, medical sector, life learning, human resources, mentoring.



**Постановка проблеми.** Управління персоналом у медичній галузі є недосконалим, оскільки заклади постійно стикаються з проблемами високої плинності кадрів, низької мотивації, незадовільних умов праці тощо. Тому постає питання вивчення способів подолання негативних тенденцій. Доцільно обрати європейський напрямок розвитку та звернути вагу саме на процес відбору та найму працівників, а також їх подальшу адаптацію на робочому місці, способи підвищення кваліфікації, отримання нових знань та умінь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я та кадровий потенціал системи охорони здоров'я розглядали: Антонов С.В., Носуліч Т.М.; технології управління персоналом вивчали: Гавриш О.А., Кибанов А. Я.; систему неперервного навчання медичних кадрів протягом життя аналізували: Блинов С.В., Блинова В.Ю.; інтеграційні способи управління вивчали: Чаплина А. Н., Антипова Е.С; наступництво як спосіб адаптації персоналу та підвищення його цінності обґрунтували: Уфімцев В.В., Мезенцев Є.М., Добрих М.О.

**Мета статті** – проаналізувати складові управління персоналом медичних закладів та проблеми, з якими стикається заклад при прийомі на посаду нового співробітника та його подальшій адаптації.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Управління персоналом є основним напрямком кадрової роботи, що передбачає різне функціональне наповнення форм управління персоналом згідно конкретним соціально-економічним умовам. Розглянемо з точки зору управління персоналом галузь охорони здоров'я. Даний напрям здійснюється за векторами: проведення роботи над формуванням кадрового потенціалу та його подальше активне використання.

Раціональне управління персоналом має на меті оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці. Також ефективно управління персоналом дає можливість створити дієві кадрові програми, на основі яких можна здійснювати постійний моніторинг ситуації у системі управління персоналом та здійснювати корекцію [1].

Носуліч Т.М. зазначає, що управління персоналом у медичних закладах має складатись з таких етапів:

1. Планування ресурсів – розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір персоналу – підбір претендентів на усі існуючі в закладі посади, оголошення про конкурс чи проведення співбесід.

3. Відбір – оцінка кандидатів, аналіз та відбір тих, хто найбільше відповідає вимогам організації.

4. Визначення заробітної плати і пільг – має на меті залучення нових кадрів та їх збереження.

5. Профорієнтація й адаптація – етап, на якому уже найнятий працівник знайомиться більш детально з закладом, його структурними підрозділами, ознайомлення з основними вимогами організації.

6. Навчання – впровадження програм для навчання трудовим навичкам, які необхідні для виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності – аналіз роботи кадрів, за потреби її коригування та узгодження із співробітником.

8. Рух кадрів – підвищення, зниження, переведення, звільнення, тобто застосування методів переміщення працівників на посади за потреби.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі – комплекс дій, що направлений на розвиток професійних здібностей, підвищення ефективності роботи керівних кадрів [2, с. 174–175].

Проблемою на сьогодні є те, що при відборі та наймі на роботу у закладах охорони здоров'я в основному оцінюється лише рівень кваліфікації претендента, а інші характеристики (особисті якості тощо) залишаються без уваги. Також слід зробити акцент на питаннях професійного відбору працівників, оцінці їх роботи задля поліпшення показників професійної діяльності, трудовій мотивації, адаптації на робочому місці та кар'єрному зростанню, можливостях підвищення кваліфікації персоналу без відриву від робочого процесу.

В Україні у сфері охорони здоров'я можливості управління персоналом використовуються неефективно, тобто значення людського капіталу не враховується достатньо. Про це можуть свідчити такі показники, як чисельність кадрів, їх плинність тощо. Щодо статистики медичних кадрів, середньооблікова кількість штатних працівників у сфері охорони здоров'я за останні квартали 2017–2019 рр. наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Середньооблікова кількість штатних працівників сфери охорони здоров'я**

Рік	Чисельність, тис. осіб	% до відповідного періоду попереднього року
2017	848,9	98,5
2018	816,6	96,2
2019	862,6	94,6

Джерело: [3]

Ми бачимо, що чисельність штатних працівників змінюється нерівномірно, є розрив між 2017 та 2019 р. (збільшення даного показника), проте відсоткове відношення до кожного попереднього року має тенденцію до зниження. Згідно зі звітом Центру медичної статистики МОЗ України за 2019 р. [4], штати медичних закладів недоукомплектовано (на 8,2%). Це призводить до збільшення навантаження на лікарів, впливає на зниження обсягу запланованих медичних послуг, а також на якість медичних послуг в цілому. Щодо господарсько-обслуговуючого персоналу даної галузі, його укомплектація становить 100%, адміністративно-управлінський персонал – 95,5%. З основних причин зниження показників – низький рівень заробітної плати, недостатня мотивація персоналу, а також неефективні способи підбору кадрів.

Рух кадрів у сфері охорони здоров'я за останні квартали аналізованих років змінюється суттєво, з причин – плинність кадрів та скорочення штатів (рис. 1).

Причинами плинності кадрів можуть бути наступні:

1. Некоректна система мотивації персоналу – відсутність кар'єрного росту, зворотного зв'язку, жорстка регламентація.

2. Помилковість при наборі нових співробітників – відсутність планування, діагностика кандидатів.

3. Незадовільні умови праці – робочий графік, низький рівень технічного забезпечення, стресові умови тощо.

4. Порушення всередині організації – нераціональне використання ресурсів, бюрократичні процеси, жорстка або некоректна кадрова політика, некомпетентність керівників [5].

До вагомих причин незадовільної ситуації з медичними кадрами віднесемо і пандемію Covid-19. Так, згідно з даними Державної статистики України [3], у 2019 р. кількість вільних вакансій у системі охорони здоров'я на кінець року збільшилась до 6,6 тис. одиниць, на початок року кількість становила 5,5 тис. Причиною таких змін стало те, що медичний персонал входить до групи ризику захворюва-

ності, а тому зросла тенденція до звільнень. Зазначену проблему уряд вирішив шляхом стимулювання та мотивації медичних кадрів за допомогою підвищення заробітних плат. Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я, мінімальна зарплата медичного персоналу має бути така: лікарі – 52 23 тис. грн., середній медперсонал – 17 тис. грн., молодший медперсонал – 12 тис. грн. [6]. Не зважаючи на це, медичська галузь досі має нестачу кваліфікованих кадрів, що спричинено низькою фінансовою мотивацією.

Підвищення ефективності управління персоналом можна досягти шляхом впровадження концепції life learning або навчання протягом життя. Безперервна освіта стає інструментом суспільного розвитку і одним з факторів усунення протиріч між зростаючими вимогами сучасності та парадигмою освіти. Важливо розуміти, що в умовах глобалізації важливими факторами стійкості і незалежності соціально-економічних систем є високий рівень їх внутрішньої організації, здатність швидко і чітко реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої кон'юнктури окремих регіонів і країни в цілому, швидка адаптація кадрової політики. Одночасно зростають вимоги до рівня організації різноманітних регіональних локальних систем як більш мобільних, в порівнянні з глобальною соціально-економічною системою, з урахуванням можливостей соціальної мережевої організації спільної діяльності локальних об'єднань.

На сьогодні в Україні даний напрям розвинутий та впроваджений слабо. Оскільки розвиток країни направлений на європеїзацію та сучасність, слід звернутись до Європейської стратегії зайнятості (European employment strategy) [7], де визначені основні принципи політики розвитку навчання впродовж життя. Стратегія закликає звернути увагу на дефіцит кваліфікованої робочої сили і пропонує заохочувати різноманітні напрями навчання протягом усього життя, щоб дати працездатному населенню придбати необхідні компетенції. Керівні принципи акцентують необхідність збільшення інвести-



Рис. 1. Рух кадрів у сфері охорони здоров'я, тис. чол.

Джерело: [3]

цій у людські ресурси, особливо через навчання дорослих.

Основними принципами навчання протягом життя є:

- взаємозв'язок фізичних, моральних, інтелектуальних аспектів розвитку людини на окремих етапах життя;

- сприйняття системи освіти як цілісної і всеосяжної, що об'єднує і що інтегрує всі його рівні і форми;

- наявність окремих етапів освіти, а також різних соціальних ролей, реалізованих індивідом на окремих етапах життя;

- включення в систему освіти неформальних і неінституціональних форм освіти тощо.

Успішність розвиваючих заходів може не відбитися на показниках діяльності окремо взятого співробітника і організації в цілому, оскільки придбані в результаті освоєння розвиваючих програм компетенції можуть не знадобитися організації (структурному підрозділу) в доступній для огляду перспективі. Розвиток, як правило, здійснюється за рахунок коштів співробітника саме з цієї причини. Керівник повинен мати враховувати, що неможливість реалізації набутих знань, умінь і навичок може призвести до звільнення співробітника, який буде шукати можливості їх реалізації на зовнішньому ринку праці або в іншій організації.

Life learning не обмежується тільки сферою освіти, воно є важливим фактором у сферах зайнятості та соціального забезпечення, економічного зростання та конкурентоспроможності. Накопичення кадрового потенціалу неможливе без раціонального формування його потенціалу шляхом розвитку безперервної освіти. Навчання дорослих передбачає врахування досвіду і його особливостей, головними серед яких:

- вікові психічні та професійні особливості;
- наявність певного освітнього рівня;
- власний життєвий досвід;
- наявність потреб та мотивів в знаннях

[8, с. 179].

На сьогодні все більша увага приділяється внутрішньоорганізаційним програмам навчання. Так, ефективним буде впровадження у медичному закладі менторства. Менторство є одним із найважливіших факторів розвитку організації та виконує дві важливі функції: адаптує до корпоративної культури, допомагає засвоїти правила та традиції поведінки у корпорації та прискорює процес навчання базовим навичкам професії, розвиває здібність самостійно виконувати функції на певній посаді [9, с. 237].

«Класичне» менторство – це увага до професійних навичок нового працівника та їх розвитку, керування процесом шляхом надання порад та підказок, допомога в адаптації, спостереження за процесом роботи, обмін поглядами та ідеями тощо. Працівник сам може обрати ментора (або ментор працівника) та слідувати його вказівкам, і зазвичай курс навчання розробляється на строк від трьох місяців до року [10, с. 337]. Закордонні менторські програми

представляють собою взаємодію ментора саме із колективом, що включає ознайомлення із поставленими задачами, створення програм щодо їх розв'язання, обговорення можливих шляхів розвитку ситуацій.

Перевагами такого підходу до адаптації та навчання персоналу є:

- швидке освоєння нових співробітників, налагодження зв'язків у колективі, більш тісна співпраця;

- подолання вікових бар'єрів;

- підвищення рівня знань, навичок;

- підвищення кваліфікації кадрів;

- економія часу на навчання нових співробітників та їх стажування;

- формування позитивного іміджу закладу;

- задоволення особистих цілей;

- учасники навчаються приймати нестандартні рішення, швидко реагувати на критичні ситуації, власноруч будувати оптимальний план подальших дій [11, с. 162].

В Україні менторство бере початок ще з 30-х років минулого століття та являє собою одну із форм виховання і професійної підготовки молоді на виробництві. На той час цей процес був скоріше масовим рухом на добровільних засадах, що забезпечував цілеспрямоване формування особистості, вступ до виробничого колективу, допомогу в професійному вдосконаленні [12, с. 87; 13].

Чи потрібне менторство медичним закладам? Працівникам старшого віку не доцільно проводити навчання серед колег зі стажем, які уже працюють організації, тому слід націлитись на тих робітників, які щойно прийшли та особливо на тих, які мають невеликий досвід. Учасниками менторських програм не обов'язково повинні бути робітники із великою віковою різницею, тому навчання може проходити і серед робітників категорії 40–55 років.

Слід звернути увагу на вікову структуру працівників медичних закладів, тому можна розглядати два види менторських програм для впровадження: класичне та зворотне. Перший вид спрямований на увагу до молодих, нових співробітників та є більш реальним, адже працівників старшого та середнього віку більше, а другий націлений на навчання людей, які вже мають певний стаж. Порівняння переваг, що надають обидва види, наведено у табл. 2.

Менторство – відносно новий інструмент в управлінні персоналом, не всі організації активно впроваджують такий вид навчання, а особливу увагу слід приділити державним закладам. Робота ментора не оплачується, а тому при плануванні та застосуванні менторських програм слід подбати про зацікавлення та мотивацію в участі у таких програмах. Можемо виділити зовнішньо- та внутрішньомотиваційні чинники. Першими можуть стати:

- матеріальні заохочення (премії, підвищення заробітної платні);

- надання додаткових днів до відпусток, можливість коригувати власний графік;

Таблиця 2

## Порівняння видів менторства, що можуть бути використані у медичному закладі

Класичне менторство	Зворотне менторство
Ознайомлення із порядком виконання роботи, обов'язками, правилами	Використання принципу «навчаю – навчаюсь і сам»
Економія часу та коштів на стажування нового співробітника	Отримання нового досвіду, ознайомлення старших працівників із новими тенденціями
Навчання практичним навичкам, надання реальних порад та консультацій щодо особливостей професії	Поява нестандартних та креативних підходів до прийняття рішень, яким можуть навчити молоді співробітники
Знайомство із колективом, подолання бар'єру між керівником та підопічним, сприяння дружнім відносинам	Можливість нового співробітника під час стажування зарекомендувати себе, створити враження, здобути авторитет, що дає можливість збільшити шанси на отримання посади
Завчасне коригування дій підопічного для уникнення проблем чи ризиків	Впровадження технологій у процесі (Інтернет, мобільні додатки тощо)

Джерело: розроблено автором

– надання пільг (першочерговість в отриманні внутрішньокорпоративних послуг);

– нові можливості розвитку (участь у вебінарах, семінарах, тренінгах, круглих столах тощо, розширення повноважень).

До внутрішніх мотиваційних факторів можна віднести наступні:

- підвищення авторитету серед колег;
- здобуття нових корисних знайомств;
- саморозвиток особистості.

Отже, менторські програми є доцільними для впровадження у медичних закладах, оскільки сприяють кращій адаптації нових співробітників чи стажерів, більш швидкому навчанню та задовольняють принципи концепції навчання протягом життя, що є особливо важливим для працівників медичної сфери.

**Висновки.** На сьогоднішній день важливим питанням залишається ефективне управління персоналом. Медична галузь у розрізі даного питання має ряд недоліків, а саме: низька чисельність кадрів та їх висока плинність, скорочення штатів тощо. Особливу увагу слід приділити управлінню персоналом медичного закладу в умовах пандемії COVID-19, оскільки карантинні обмеження призвели до значного скорочення зайнятого населення і найбільш незахищеними стали саме працівники медичної сфери. Такі тенденції спричинені тим, що засоби управління персоналом реалізуються недостатньо дієво: недостатня мотивація, відсутність планування при наборі співробітників, незадовільні умови праці. Задля подолання вищевказаних проблем доцільно обрати курс на європейський досвід та впровадити концепцію life learning, що має на меті навчання медичних кадрів протягом життя. Однією із форм такого напрямку розвитку персоналу є менторство.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Антонов С.В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (дата звернення: 30.06.2021).
2. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1. С. 173–179.

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).
4. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).
5. Технології управління персоналом: монографія / за ред. О.А.Гавриш. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
6. МОЗ хоче прив'язати зарплату медпрацівників до прожиткового мінімуму. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privyazati-zarplatu-medpracivnikov-do-prozitkovogo-minimumu.html> (дата звернення: 30.06.2021).
7. European Employment Strategy. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&lang=en> (дата звернення: 30.06.2021).
8. Блинов С.В., Блинова В.Ю. Система непрерывного медицинского образования в контексте концепции «life-long learning education». *Вестник медицинского института «Реавиз»: реабилитация, врач и здоровье*. 2018. № 6 (36). С. 176–181.
9. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управління персоналом: навч. посібн. Москва: КноРус, 2010.
10. Чаплина А.Н., Антипова Е.С. Формування механізму інтеграційного управління клієнтами консалтингової компанії. Економіка та управління у сфері послуг. *Проблеми сучасної економіки*. 2012. № 3. С. 335–338.
11. Уфимцев В.В., Мезенцев Є.М. Роль та місце наступництва в адаптації персоналу малого підприємства. *Вісник УДЕУ*. 2012. № 1 (39). С. 159–163.
12. Пряхіна К.А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 83–88.
13. Trunina I., Khovrak I. Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. IEEE, 2019.

**REFERENCES:**

1. Antonov S.V. (2008) Osoblyvosti trudovykh vidnosyn u zakladi okhorony zdorovya [Features of labor relations in a health care institution]. *Upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya* (electronic journal), no. 3. Available at: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (accessed 30 June 2021).
2. Nosulych T.M. (2016) Kadrovyy potentsial systemy okhorony zdorov'ya: problemy ta perspektivy rozvytku [Human resources of the health care system: problems and prospects for development]. *Demography and social economy*, no. 1, pp. 173–179.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Kyiv: Informat-siino-analitychne ahentstvo.
4. Tsentri medychnoyi statystyky MOZ Ukrainy (2021) Available at: <http://medstat.gov.ua> (accessed 30 June 2021).



5. Havrysh O.A. (2017) *Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: monohrafiya* [Personnel management technologies: monograph], p. 528.
6. MOZ khoche pryvyzaty zarplatu medpratsivnykiv do prozhytkovoho minimum [The Ministry of Health wants to tie the salaries of medical workers to the subsistence level]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privazati-zarplatu-medpracivnykiv-do-prozhitkovogo-minimumu.html> (accessed 30 June 2021).
7. European Employment Strategy: Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&lang=en> (accessed 30 June 2021).
8. Blynov S.V., Blynova V.U. (2018) Systema bezpererвноho medychnoho navchannya v konteksti kontseptsii «life-long learning education» [The system of continuing medical education in the context of the concept of "life-long learning education"]. *Vestnyk medytsynskoho ynstytutu «Reavyz»: reabilitatsiya, likar i zdorovya*, vol. 36, no. 6, pp. 176–181.
9. Kybanov A.YA., Konovalova V.H., Ushakova M.V. (2010) *Sluzhba upravlinnya personalom: navch. posibnyk* [Personnel management service]. Moscow: KnoRus.
10. Chaplyna A.N., Antypova E.S. (2012) Formuvannya mekhanizmu intehratsiynoho upravlinnya kliyentamy konsaltnhovykh kompaniyi [Formation of the mechanism of integration management of clients of the consulting company]. *Problems of modern economy*, no. 3, pp. 335–338.
11. Ufimtsev V., Mezentssev E.M. (2012) Rol ta mistse podal'shoho povidomlennya v adaptatsiyi personalu maloho pidpryyemstva [The role and place of succession in the adaptation of small business staff]. *News of the UDEU*, vol. 39, no. 1, pp. 159–163.
12. Pryakhina K. (2019) Marketing of personnel of machine-building enterprises. *Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University Series: Economics and Management*, vol. 30 (69), no. 5, pp. 83–88.
13. Trunina I., Khovrak I. (2019) Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*.

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2021.  
The article was received 02 August 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-9

УДК 330.1

**Шацька З.Я.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та сфери обслуговування  
Київського національного університету технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1600-1481>  
E-mail: [shatskaya@ukr.net](mailto:shatskaya@ukr.net)

## НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРИ

Стаття присвячена дослідженню науково-методологічних основ інтеграцій підприємств та формування підприємницьких структур. Досліджено економічні закони та наукові принципи, сформовані вітчизняними та закордонними науковцями, які застосовуються для управління сучасним підприємством. Систематизовано економічні закони, до яких віднесено: закон відповідності розвитку виробничих відносин рівню продуктивних сил; закон вартості та закон попиту і пропозиції; закон породження монополій концентрацією виробництва, що створюють підґрунтя для формування підприємницьких структур. Виокремлено методологічні принципи інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур, які запропоновано систематизувати на три категорії: системоутворюючі, структуроутворюючі, процесоутворюючі.

**Ключові слова:** підприємницька структура, наукові закони, структуроутворюючі принципи, системоутворюючі принципи, процесоутворюючі принципи, методологія управління.

### Шацькая З.Я. НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ГЛОБАЛИЗИРОВАННОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Статья посвящена исследованию научно-методологических основ интеграции предприятий и формирования предпринимательских структур. Исследованы экономические законы и научные принципы, сформированные отечественными и зарубежными учеными, которые применяются для управления современным предприятием. Систематизированы экономические законы, к которым отнесены: закон соответствия развития производственных отношений и уровня производительных сил; закон стоимости и закон спроса и предложения; закон порождения монополий концентрацией производства, которые создают основу для формирования предпринимательских структур. Выделены методологические принципы интеграции предприятий и формирования предпринимательских структур, которые предложено систематизировать на три категории: системообразующие, структурообразующие, процессообразующие.

**Ключевые слова:** предпринимательская структура, научные законы, структурообразующие принципы, системообразующие принципы, процессообразующие принципы, методология управления.

### Shatskaya Zorina. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF FORMATION OF BUSINESS STRUCTURES IN THE GLOBALIZED SPACE

The article is devoted to the study of scientific and methodological foundations of enterprise integration and the formation of business structures in today's globalized space. The economic laws and scientific principles formed by domestic and foreign scientists, which are used to manage a modern enterprise, are studied. Systematized economic laws, which include: the law of compliance with the development of production relations and the level of productive forces; the law of value and the law of supply and demand; the law of the creation of monopolies by the concentration of production, which create the basis for the formation of business structures. The methodological principles of integration of enterprises and formation of business structures are singled out, which are proposed to be systematized into three categories: system-forming, structure-forming, process-forming. The system-forming principles that help to form the business structure as a whole complex object include the following principles: organized self-organization; systematicity; consent; relativity; universality of the system; self-development; functional integration; synergism; determinism; voluntariness; legitimacy; adequacy. The principles that help to form the organizational structure of the business structure (structure-forming principles) include: organizational integrity; complexity; decentralization; multifaceted; network organization of production and distribution of products; isomorphism; timeliness; consistency of interests; leadership. Process-forming principles that help to effectively implement the process of enterprise integration include the following principles: adaptability; emergence; interaction with the external environment; efficiency; economic feasibility; progressivity; selectivity; diversification; corporatism; monitoring. It is proved that in the process of enterprise integration and formation of business structures the implementation of one or another principle of integration should be carried out in coordination with other principles.

**Keywords:** business structure, scientific laws, structure-forming principles, system-forming principles, process-forming principles, management methodology.

**Постановка проблеми.** При вирішенні складних проблем інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур, які об'єктивно виникають в процесі мікро- та макроекономічного розвитку економіки знань, так і різних сфер суспільного життя, важливого значення набуває чітка теоретична обґрунтованість та рівень розвитку наукового знання у площині розроблення (удосконалення) методології оцінювання та визначення ефективності

інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур. Під підприємницькою структурою будемо розуміти цілісну складну відкриту інтегровану систему, що функціонує у динамічному глобалізованому середовищі на основі поєднання матеріальних і нематеріальних інтересів підприємств-учасників з метою прискорення спільного розвитку за рахунок пришвидшення процесів комерціалізації спільної інноваційної діяльності [11]. Перш за все

сказане стосується досконалості вирішення питань ефективної організації управління інтеграційним процесом на рівні підприємств. Саме від нього залежать результати перетворення не лише на рівні підприємства, в окремій сфері, а й в національній економіці, загалом. Звідси і підвищена увага до фундаментальних проблем теорії та методології інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур.

На даний час відомими є переважна більшість принципів управління підприємством, що формалізовані у науковому доробку фахівців з економіки та менеджменту з точки зору як суб'єкта і об'єкта управління, так і підприємства в цілому, теоретично можливі та необхідні для використання при організації процесу інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур. Разом із тим, процес інтеграції підприємств є складним і унікальним процесом у динамічних умовах зовнішнього середовища, вимагає глибокого і всебічного аналізу, заглиблення у сутність проблематики, системного та структурно-логічного підходу до врахування або не врахування тих чи інших деструктивних чинників зовнішнього середовища, науково-обґрунтованого передбачення наслідків інтеграції тощо [11–13]. Тож, зазначені обставини диктують необхідність дослідження фундаментальних питань методології інтеграції, які, на авторське переконання, слід виконувати за комплексного використання принципів, акумульованих в межах теорій систем, інтеграції, синергетики, стратегічного менеджменту, управління бізнес-проектами, конфліктів, ризиків, глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічною основою дослідження є наукові праці і публікації провідних українських та зарубіжних науковців із проблем функціонування, інтеграції та розвитку підприємств в умовах глобалізації Основним завданням методології дослідження є процес пізнання та удосконалення системи принципів, методів, правил та норм, які вже сформовані як у закордонних, так і у українських бізнес-моделях інтеграції підприємств та перевірені з часом. Багатокритеріальність інтеграційних процесів, а також складна ієрархічна будова і багатофункціональність інтегрованих структур у різних сферах економіки обумовлюють необхідність розробки керуючих принципів інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур. Окремі методологічні принципи інтеграції підприємств на різних управлінських рівнях обґрунтовано, систематизовано і розкрито у наукових роботах вітчизняних дослідників, серед яких: Василенко А.В., Гуторов А.О., Жигалкевич Ж.М., Іжевський П.Г., Каганець І., Конрад Ю.В., Мазур А.Г., Николук О.М., Одрехівський М.В., Проценко А.В., Шевцова Г.З., Шевчук О.А. та інші. Результативність і ефективність управління процесом інтеграції з формуванням підприємницьких структур зна-

чною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються керівники підприємств, приймаючи управлінські рішення щодо інтеграції, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір керуючих принципів забезпечить досягнення бажаного результату інтеграції підприємств з найменшими зусиллями та витратами щодо формування підприємницьких структур.

**Метою дослідження** є узагальнення економічних законів та розробка керуючих принципів інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Наукова методологія інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур, перш за все, повинна ґрунтуватися на дії об'єктивних економічних законів та наукових принципів. До основних законів, що регулюють процеси інтеграції на рівні підприємств можна віднести:

- закон відповідності розвитку виробничих відносин рівню і рівню продуктивних сил, згідно з яким розвиток продуктивних сил зумовлює підвищення ефективності виробничих відносин на інтегрованому підприємстві; закон зростання продуктивності праці забезпечує більш ефективне використання персоналу інтегрованого підприємства. Ці закони, як всезагальні економічні закони, що відображають постійні внутрішні зв'язки, однакові для всіх суспільних форм, які притаманні усім суспільним способам виробництва, у тому числі і інтегрованого виробництва;

- закон вартості та закон попиту і пропозиції, як загальні економічні закони, що характеризують відносини економічної власності в процесі інтеграції підприємств і формування підприємницьких структур;

- закон породження монополій концентрацією виробництва, як стадійний економічний закон, що трансформує процеси інтеграції з мікро- на макрорівень.

Для забезпечення ефективного управління процесом інтеграції з формуванням підприємницьких структур пропонується застосовувати загальні та спеціальні принципи управління. Для цього можна застосовувати такі базові принципи дослідження економічних об'єктів: оптимальності, наукової обґрунтованості, системності, об'єктивності, динамічності, безперервності, конструктивності (табл. 1).

Принцип оптимальності передбачає комплексну оцінку шляхів інтеграції підприємств за різними критеріями виходячи з позиції досягнення необхідного (бажаного) або прийнятного результату з можливих альтернативних варіантів в різні проміжки часу. Принцип наукової обґрунтованості базується на застосуванні законів економічного та науково-технічного розвитку в контексті діяльності окремого підприємства, дозволяє врахувати об'єктивні умови та його специфічні риси в процесі інтеграції. Загалом, «з розвитком теорії і методів менеджменту

Таблиця 1

## Загальні методологічні принципи інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур

Базовий принцип	Сутність та зміст принципу
Оптимальності	комплексна оцінка шляхів інтеграції підприємств за різними критеріями виходячи з позиції досягнення необхідного (бажаного) або прийняттого результату в різні проміжки часу
Наукової обґрунтованості	застосування законів економічного та науково-технічного розвитку в контексті діяльності окремого підприємства, дозволяє врахувати об'єктивні умови та його специфічні риси в процесі інтеграції і формування підприємницьких структур
Об'єктивності	при дослідженні процесу інтеграції підприємств слід використовувати тільки достовірну інформацію про поточний стан підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища
Динамічності	дає змогу розглядати процес інтеграції підприємств не у статичності, а в постійному розвитку у просторі і часі з урахуванням постійного підвищення вимог до цього процесу
Безперервності	діяльність підприємств, що інтегруються не призупиняється, а переходить на інший рівень шляхом формування підприємницької структури, діяльність якої буде тривати і надалі у напрямі сталого розвитку
Конструктивності	спрямованість менеджменту підприємств, що інтегрується, на надання реальних до виконання і спрямованих на конструктивну взаємодію з іншим підприємством рекомендацій щодо формування підприємницьких структур

Джерело: складено автором

підвищується рівень управлінських рішень, рівень їх обґрунтованості та своєчасності» [1].

Принцип об'єктивності полягає в тому, що при дослідженні процесу інтеграції підприємств слід використовувати тільки достовірну інформацію про поточний стан підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Застосування цього принципу повинно базуватися на використанні таких оціночних показників, які мають однакову вимірність та є можливість їх порівнювати між підприємствами, що інтегруються. Проведення об'єктивної оцінки можливості інтеграції підприємств також повинно базуватися на неупередженості дій персоналу, відсутності упередженості в оцінці будь-яких процесів, не використанні власних суджень.

Принцип динамічності дає змогу розглядати процес інтеграції підприємств не у статичності, а в постійному розвитку у просторі і часі з урахуванням підвищення вимог до цього процесу в контексті глобалізованого середовища.

Принцип безперервності полягає в тому, що діяльність підприємств, що інтегруються не призупиняється, а переходить на інший рівень шляхом формування інтегрованої структури – підприємницької структури, діяльність якої буде тривати і надалі у напрямі її сталого розвитку.

Принцип конструктивності визначається як спрямованість менеджменту підприємства, що інтегруються, на надання реальних до виконання і спрямованих на конструктивну взаємодію з іншим підприємством рекомендацій щодо формування підприємницьких структур.

Застосування загальних принципів управління дасть змогу охарактеризувати процес інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур, як економічного об'єкта. Враховуючи складність і динамічність процесу інтеграції підприємств, який відбувається одночасно і на рівні об'єднання бізнес-проце-

сів внутрішнього середовища підприємств та у зовнішньому середовищі, пропонується окремо розглядати спеціальні принципи управління процесом інтеграції. Такий підхід дасть змогу більш детального врахування всіх методологічних аспектів, які необхідні для здійснення ефективного процесу інтеграції та формування підприємницьких структур. Вважаємо, основою здійснення процесу інтеграції підприємств та формування підприємницької структури є головний принцип організації синергетичного менеджменту – «організована самоорганізація». Цей принцип «передбачає створення підприємницької структури, як цілісної системи, що спроможна до організації процесів самопорядкування й саморозвитку виробничих, економічних і соціальних структур (у нашому випадку – підприємств, що інтегруються) за рахунок інтегрованої взаємодії їхніх внутрішніх елементів і підсистем у просторі й часі в умовах динамічного зовнішнього середовища» [14]. Організована самоорганізація в процесі інтеграції підприємств забезпечить формування і розвитку підприємницької структури, як інтегрованої структури, на засадах синергетичного управління.

Застосування принципів теорії систем та системного підходу дає змогу представити формування ПС, як складну динамічну систему, що утворюється з підсистем – інтегрованих підприємств та дослідити взаємозв'язки між ними. Для цього можна використати такі принципи:

1. Принцип цілісності (системності). Відповідно даного принципу ПС, як інтегрована система, виявляє свою цілісність як конкретний об'єкт, в якого є граничні і якісні властивості. Як доведено у дослідженні [8] принцип цілісності орієнтує, передусім, на цілі функціонування інтегрованої структури, а не на власні цілі окремих учасників» При цьому сума властивостей ПС, як системи не дорівнює сумі влас-



тивостей підприємств, що її утворюють. Тому що «ціле більше суми його складових» [5]. З допомогою цього принципу здійснюється аналіз існуючих позицій підприємств, як систем до інтеграції і прогнозується їх майбутня поведінка в умовах динамічного зовнішнього середовища після інтеграції в надсистему (підприємницьку структуру).

2. Принцип згоди визначає, що цілі підсистем не повинні суперечити меті системи [5]. Виходячи з цього принципу, підприємство, яке має мету, що не збігається з метою створюваної підприємницьких структур, дезорганізує її створення і функціонування («збільшує ентропію системи»). Воно не може інтегруватися у підприємницьких структур, бо існує небезпека загибелі всієї підприємницьких структур.

3. Принцип релятивності системи вказує, що будь-який бізнес-процес підприємства, що підлягає об'єднанню можна розглядати з точки зору як системи, так і як не системи.

4. Принцип універсальності системи допомагає застосувати поняття «система» як до підприємств, що інтегруються, та і до підприємницьких структур у цілісності та взаємодії.

5. Принцип розвитку системи забезпечує постійні, незворотні, цілеспрямовані та законні зміни підприємств, що інтегруються з самостійного функціонування до спільного в системі підприємницьких структур, на основі поєднання процесів управління, виробництва, впровадження нової техніки, технології та організації праці, впровадження інновацій, тощо.

6. Принцип функціональної інтеграції згідно з яким «при ускладненні будови підприємницької структури, як системи в ній виникають нові властивості, які не мали самостійні підприємства до інтеграції». Окрім того, як зазначає Николук О.М. [8] цей принцип дає змогу «враховувати дуалізм цілей інтеграційного розвитку, який виникає у результаті протиріччя інтересів підприємницької структури у цілому та підприємств її учасників».

7. Принцип синергізму забезпечує перевищення ефекту від інтеграції підприємств у підприємницькі структури від сумарного ефекту, який отримують підприємства за самостійного господарювання. При цьому «синергізм стає першочерговим мотиватором інтеграції підприємств» [8].

8. Принцип детермінізму визначає, що «зміна стану системи зазвичай знаходиться поза межами самої системи» [5]. Іншими словами, зміна стану підприємства у процесі інтеграції завжди є наслідком впливу на нього світових процесів інтеграції та глобалізованого простору.

Якщо розглядати підприємницьку структуру, не тільки як складну економічну систему, а як соціально-економічну систему, то можна застосовувати до процесу інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур принципи оптимальної організації соціальних систем. У дослідженні [9] до таких принципів пропонується відносити: гуманізму

(людяності); центрально-периферійного управління; демократичного вибору керівників; кількісної оптимізації підрозділів і працівників у них; територіально-виробничого управління; демократичного розподілу відрахувань і справедливого розподілу благ; розумної достатності управлінських функцій (їхнього розподілу між ієрархічними рівнями управління); надійності та стійкості (виживання); прогнозування та планування; вільного обміну інформацією; свободи; стабілізації; узгодженості.

З точки зору теорії інтеграції основними принципами інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур є такі:

- принцип взаємопов'язаності методів управління – визначає, що рівні управління підприємницькою структурою взаємопов'язані і підпорядковуються меті її управління;

- принцип комплексності – забезпечує функціональну інтеграцію, яка передбачає вирішення завдань, що належать до різних об'єктів і рівнів управління підприємств, що інтегруються у підприємницьку структуру;

- принцип децентралізованості (паритетності) – вдосконалення управління обов'язково поширюється на всі рівні підприємницької структури;

- принцип багатоаспектності – дає змогу поєднати місії та цілі підприємств, що інтегруються у підприємницьку структуру;

- принцип ізоморфізму (інтегрованого цілого) – припускає необхідність однаковості будови керуючої та керованої систем підприємств, що інтегруються у підприємницьку структуру;

- типовість моделей управління – полягає у виділенні цілісних елементів і систем для ефективного формування підприємницької структури, як більш складної системи.

При формуванні спеціальних принципів управління процесом інтеграції і формуванні підприємницьких структур у зовнішньому середовищі можна скористатися також принципами формування і реалізації інтеграційних відносин, що наведені у [2] а саме: принципи зацікавленості суб'єктів інтеграційних відносин; добровільної участі в інтеграційному процесі; цілісності і субординації умов інтеграції; єдності об'єкту і суб'єкту інтеграційних відносин; розвитку інтеграційних відносин; поступовості процесу інтеграції на всіх рівнях ієрархії економічних систем. У дослідженні Николук О.М. [8] акцентується увага на необхідності врахування в процесі інтеграції таких принципів, як: емерджентності; взаємодії із зовнішнім середовищем; цільової активності.

Окрім вищевикладених принципів інтеграції підприємств, доцільним є врахування спеціальних принципів, що у дослідженні [7] виокремлені з точки зору розвитку аграрно-промислової інтеграції, але які також актуальні при об'єднанні підприємств у підприємницькі структури, а саме: «добровільність вибору партнера; економічна доцільність, що

дозволяє узгодити склад підприємств-учасників інтегрованої структури; ефективності державного регулювання інтеграційного процесу; добровільності інтеграції підприємств-учасників, що утворюють підприємницьку структуру; цілісності будови інтегрованих структур; виділення материнської та дочірніх підприємств у складі підприємницької структури; рівність економічних умов підприємств-учасників інтегрованої структури; залучення до процесу інтеграції торговельного капіталу, що забезпечить розвиток підприємницької структури».

Окремі принципи формування кластерів взаємодіючих підприємств, наведені у дослідженні [3] також є актуальними і при інтеграції підприємств у підприємницькі структури, до яких відносяться: легітимності; своєчасності; цілеспрямованості; прогресивності; ефективності; адекватності; адаптивності. Специфічними принципами інтеграції з точки зору автора є принципи: довгострокової взаємодії; диверсифікації; узгодженості інтересів; селективності; корпоративності; саморозвитку. Деякі інші принципи кластерної організації виробництва наведені у [10] також слід враховувати при інтеграції підприємств у підприємницькі структури серед яких: спільність для всіх учасників бренду; наявність лідера (інтегратора) – великого підприємства або міжгосподарського утворення, що визначає довготривалу стратегію всіх учасників підприємницької структури; добровільність і відкритість членства в підприємницькій структурі самостійних підприємств; тісна взаємодія підприємницької структури з органами влади та місцевого самоврядування на засадах приватно-державного партнерства.

У дослідженні [4] визначено принципи інтеграції підприємств з точки зору особливостей взаємодії підприємств у підприємницькій мережі. До таких принципів автор відносить: неформальність, як безперервність взаємозв'язків між учасниками мережі, для усунення протиріч, конфліктів та невизначеності в процесі інтеграції; безперервність, як довгостроковий процес формування міжособистісних контактів підприємств-учасників підприємницької структури; симетрія, за якою відносини між підприємствами-учасниками тотожні з точки зору врахування ініціатив та інтересів кожної сторін; складність, яка обумовлена кількістю підприємств-учасників, задіяних в підприємницьку структуру, статусів, очікувань та інтересів з іншого; адаптації управлінських процесів, як ефективна взаємодія між підприємствами-учасниками; конкуренція, як організація співпраці між підприємствами-учасниками підприємницької структури на партнерських, а не конкурентних засадах; соціальна взаємодія, яка сприяє розвитку соціальної взаємодії між окремими особами або групами осіб від кожної зі сторін. Мережевий принцип організації виробництва і розподілу продукції, що однією зі специфічних рис виробничої інтеграції сучас-

них підприємств, що доведено у дослідженні Конрад Ю.В. Цей принцип дає змогу підприємствам-учасникам підприємницької структури сформулювати нові інноваційні напрями виробництва і реалізації продукції за рахунок співпраці, що створює можливість для формування нових конкурентних переваг підприємницької структури [6].

Водночас, необхідною умовою формування методології інтеграції підприємств з формуванням підприємницьких структур є визначення низки спеціальних принципів, що характеризують системно-структурний підхід як конкретний науковий метод, запропонований Шевчук О.А. [15]. На погляд автора такими принципами є: цілевстановлення, як формування мети, під впливом якої здійснюється функціонування і інтеграція підприємств в інтегровану структуру; принцип цілісності (емержентності), за якого кожне підприємство-учасник підприємницької структури виступає окремою самостійною системою в навколишньому середовищі; принцип множинності, при якому опис підприємств-учасників підприємницької структури здійснюється на різних ієрархічних рівнях; принцип інерційності, за якого незначні відхилення у процесі функціонування підприємств-учасників не супроводжуються якісними змінами у функціонуванні всієї підприємницької структури; принцип моніторингу визначення стану підприємницької структури в певні проміжки часу.

Узагальнено досліджені спеціальні принципи інтеграції підприємств, сформовані вітчизняними науковцями, виокремимо найбільш придатні для формування підприємницьких структур та згрупуємо їх на: системоутворюючі, структуроутворюючі, процесоутворюючі принципи (табл. 2).

До системоутворюючих принципів віднесемо спеціальні принципи, що допомагають при здійсненні процесу інтеграції та управлінні підприємницькою структурою. Вони передбачають виокремлення тих властивостей підприємств, що є необхідною передумовою для їх інтеграції. Структуроутворюючі принципи забезпечують формування будови (організаційної структури) підприємницької структури, як статичної системи. Процесоутворюючі принципи є основою здійснення інтегрованих бізнес-процесів на всіх рівнях управління підприємницькою структурою, як динамічної системи.

**Висновки.** Процес інтеграції підприємств з формуванням підприємницької структури є складним процесом, який повинен здійснюватися на основі загальних економічних законів та спеціальних методологічних принципів, які забезпечать ефективність цього процесу. Зазначимо, що в процесі інтеграції підприємств та формування підприємницьких структур реалізація того чи іншого принципу інтеграції має проводитися узгоджено з іншими принципами. Таким чином, сукупність законів та загальних і спеціальних наукових принципів формують

Таблиця 2

**Спеціальні методологічні принципи інтеграції підприємств  
та формування підприємницьких структур**

Спеціальний принцип	Сутність та зміст принципу
<b>СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ПРИНЦИПИ</b>	
організованої самоорганізації	формування і розвиток ПС, як інтегрованої структури, на засадах синергетичного управління
системності	ПС, як інтегрована система, виявляє свою цілісність як конкретний об'єкт, в якого є граничні і якісні властивості
згоди	підприємство, яке має мету, що не збігається з метою створюваної ПС, дезорганізує створення ПС
релятивності	вказує, що будь-який бізнес-процес підприємства, що підлягає об'єднанню можна розглядати з точки зору як системи, так і як не системи
універсальності системи	допомагає застосувати поняття «система» як до підприємств, що інтегруються, та і до ПС
саморозвитку	забезпечує постійні, незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни підприємств, що інтегруються з самостійного функціонування до спільного, на основі поєднання процесів управління, впровадження нової техніки, технології та організації праці, впровадження інновацій
функціональної інтеграції	при ускладненні структури ПС в ній виникають додаткові властивості, які не були притаманні підприємствам до інтеграції
синергізму	перевищення ефекту від інтеграції у ПС сумарного ефекту, який отримують підприємства за самостійного господарювання
детермінізму	зміна стану підприємства у процесі інтеграції завжди є наслідком впливу на нього світових процесів інтеграції та глобалізації
добровільності	передбачає вибір партнера та здійснення процесу інтеграції підприємств на добровільних засадах
легітимності	діяльність ПС в межах законодавства країни
адекватності	відповідність процесу інтеграції підприємств поставленим цілям ПС
<b>СТРУКТУРОУТВОРЮЮЧІ ПРИНЦИПИ</b>	
організаційної цілісності	формує єдність та інтеграцію методів управління та їх взаємозв'язок загальною метою управління ПС
комплексності	взаємоузгодження цілей і завдань між підприємствами, що інтегруються в ПС
децентралізованості (паритетності)	взаємоузгодженості управлінських процесів на всіх рівнях управління підприємств-учасників та ПС
багатоаспектності	дає змогу поєднати місії та цілі підприємств, що інтегруються
мережевої організації виробництва	забезпечує виробничу інтеграцію і розподіл продукції ПС
своєчасності	скорочення часового періоду реалізації проекту інтеграції
ізоморфізму (інтегрованого цілого)	необхідність однаковості будови керуючої та керованої систем підприємств, що інтегруються
узгодженості інтересів	ефективність взаємодії всіх підприємств, що інтегруються
лідерства	наявність підприємства-інтегратора, що визначає місію, бачення та стратегію всіх учасників ПС
<b>ПРОЦЕСОУТВОРЮЮЧІ ПРИНЦИПИ</b>	
адаптивності	пристосованість процесу інтеграції підприємств до змін зовнішнього середовища
емерджентності	створення нових компетенцій як джерел конкурентних переваг ПС, які були недоступні самостійно функціонуючим підприємствам
взаємодії із зовнішнім середовищем	формування здатності ПС до динамічних перетворень як реакції на зміни середовища
економічної доцільності	оптимізація бізнес-процесів підприємств з бізнес-процесами ПС
ефективності	отримання граничної вигоди ПС від виділення ресурсів для інтеграції
прогресивності	інноваційна орієнтованість підприємств в процесі інтеграції
диверсифікації	розвиток ПС на основі освоєння виробництва нових товарів та послуг, впровадження нових технологій виробництва
селективності	вибірковість необхідних для об'єднання бізнес-процесів підприємств, що інтегруються
корпоративності	формування корпоративної культури ПС на основі сильних сторін корпоративних культур підприємств-учасників
моніторингу	безперервного дослідження і визначення стану ПС в певні проміжки часу

Джерело: складено автором



наукову методологію інтеграції як економічної категорії і забезпечують формування підприємницької структури, як інтегрованого складного угруповання, що доцільно здійснювати на існуючому науково-теоретичному підґрунті.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монографія. Київ : ЦУЛ, 2005. 648 с.
2. Гуроров А.О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки : монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 484 с.
3. Жигалкевич Ж.М. Актуальність інтеграції взаємодіючих виробництв. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2015. № 12. С. 273–279. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45542/41774> (дата звернення: 12.07.2021).
4. Іжевський П.Г. Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК : дис. ... д-ра економ. наук : 08.00.03 / Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2019. 471 с.
5. Каганець І. Системи і системні принципи. *Народний оглядач*. 2015. № 10. URL: <https://www.ar25.org/article/systemy-i-systemni-pryncypury.html> (дата звернення: 12.07.2021).
6. Конрад Ю.В. Міжнародна виробнича інтеграція підприємств: переваги та недоліки. *Sophus. Науковий клуб*. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_10\\_30/mi](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/mi) (дата звернення 12.07.2021).
7. Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування аграрно-промислової інтеграції в аграрній економіці. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки*. 2010. № 4. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/6138.pdf> (дата звернення: 12.07.2021).
8. Николіук О.М. Методичні основи моделювання інтеграційних процесів сільськогосподарських підприємств. *Житомирський національний агроекологічний університет*. 2016. № 3(2). С. 29–35. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/piprp\\_2016\\_3%282%29\\_8.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/piprp_2016_3%282%29_8.pdf) (дата звернення: 12.07.2021).
9. Одрехівський М.В. Методологічні принципи організації та інтеграції рекреаційних інноваційних підприємств до ринкової економіки. *Регіональна економіка*. 2011. № 2. С. 69–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2011\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_2_10) (дата звернення: 12.07.2021).
10. Проценко А.В. Формування системи інтеграції науки і виробництва в хмелярстві : дис. канд. екон. наук : 08.00.03 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 233 с. URL: [http://www.znau.edu.ua/images/data2/nauka\\_innovation/specializovana\\_vchena\\_rada/d\\_14\\_083\\_02/procenko\\_a\\_v/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%92.pdf](http://www.znau.edu.ua/images/data2/nauka_innovation/specializovana_vchena_rada/d_14_083_02/procenko_a_v/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%92.pdf) (дата звернення: 12.07.2021).
11. Шацька З.Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 111–124. DOI: 10.30857/2413-0117.2018.6
12. Шацька З.Я. Вплив інтеграційних чинників макросередовища в контексті формування підприємницьких структур. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 13. С. 67–74. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/31/70> (дата звернення 12.07.2021).
13. Шацька З.Я. Систематизація інтеграційних чинників мегасередовища в контексті формування підприємницьких структур. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(114). С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-29> (дата звернення: 12.07.2021).

14. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2016. 454 с.
15. Шевчук О.А. Методологічні принципи формування бізнес-лідерства підприємств на ринку. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. № 12. URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/12-29-15.pdf> (дата звернення: 12.07.2021).

#### REFERENCES:

1. Vasylenko A.V. (2005) *Menedzhment ustoichyvoho razvytyia predpriyatiya : monohrafiya* [Enterprise sustainability management]. Kyiv: TsUL. (in Russian)
2. Hutorov A.O. (2016) *Rozvytok intehratsiinykh vidnosyn v ahrarnomu sektori ekonomiky* [Development of integrated wages in the agricultural sector of the economy]. Kyiv : TOV «SIK HRUP UKRAINA». (in Ukrainian)
3. Zhyhalkevych Zh.M. (2015) Aktualnist intehratsii vzaiemodiuchykh vyrobnytstv. [Relevance of integration of interconnected virobnyts]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy Kyivskiy politekhnichnyi instytut* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine Kyiv Polytechnic Institute] (electronic journal), vol. 12. pp. 273–279. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45542/41774> (accessed 12 July 2021).
4. Izhevskiy P.H. (2019) *Upravlinnia merezhevoiu vzaiemodiieiu v biznes-systemakh ta biznes-protseсах pidpriemstv APK* [Management of low-level interaction in business systems and business processes of agricultural enterprises] (PhD Thesis), Kamianets-Podilskiy : Podilskiy derzhavnyi ahrarno-tekhnichnyi universytet.
5. Kahanets I. (2015) *Systemy i systemni pryncypy*. [System and system principle]. *Narodnyi ohlyadach* [People's oglyadach] (electronic journal), vol. 10. Available at: <https://www.ar25.org/article/systemy-i-systemni-pryncypy.html> (accessed 12 July 2021).
6. Konrad Yu.V. (2015) *Mizhnarodna vyrobnycha intehratsii pidpriemstv: perevahy ta nedoliki* [International Virobnicha of Industrial Enterprises Integration]. *Sophus. Naukovi klub* [Sophus. Science club] (electronic journal). Available at: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_10\\_30/mizhnarodna\\_vyrobnycha\\_integraciji\\_pidpriemstv\\_perevagi\\_ta\\_nedoliki/104-1-0-1560](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/mizhnarodna_vyrobnycha_integraciji_pidpriemstv_perevagi_ta_nedoliki/104-1-0-1560) (accessed 12 July 2021).
7. Mazur A.H. (2010) *Naukovo-teoretychni zasady formuvannya ahrarno-promyslovoi intehratsii v ahrarnii ekonomitsi* [Naukovo-teoretychni zasady formuvannya agrarno-promyslovoi integriaciyi v agrarnij ekonomitsi]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya Ekonomichni nauky* [Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya Ekonomichni nauky] (electronic journal), vol. 4 Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/6138.pdf> (accessed 12 July 2021).
8. Nykoliuk O.M. (2016) *Metodychni osnovy modeliuвання intehratsiinykh protsesiv silskohospodarskykh pidpriemstv* [Methodical bases of modeling of integration processes of agricultural enterprises]. *Zhytomyrskiy natsionalnyj agroekologichnyj universytet* [Zhytomyr National Agroecological University] (electronic journal), Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/piprp\\_2016\\_3%282%29\\_8.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/piprp_2016_3%282%29_8.pdf) (accessed 12 July 2021).
9. Odrakhivskiy M.V. (2011) *Metodolohichni pryncypy orhanyzatsii ta intehratsii rekreatsiinykh innovatsiinykh pidpriemstv do rynkovoї ekonomiky* [Methodological principles of organization and integration of recreational innovative enterprises into a market economy]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy] (electronic journal), vol. 2, pp. 69–77. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/\\_2011\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/_2011_2_10) (accessed 12 July 2021).
10. Protsenko A.V. (2015) *Formuvannya systemy intehratsii nauky i vyrobnytstva v khmeliarstvi* [Formation of a system of integration of science and production in hop growing] (PhD



- Thesis), Zhytomyr: Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekologichnyi universytet.
11. Shatska Z.Ia. (2018) Sutnist definitsii poniattia «pidpriemnytska struktura» ta pidkhody do yii traktuvannia [The essence of the definition of "business structure" and approaches to its interpretation]. *Visnyk KNUVD. Serija «Ekonomiczni nauky»* [Bulletin of KNUVD. Economic Sciences Series] (electronic journal), vol. 6(129), pp. 111–124. DOI: 10.30857/2413-0117.2018.6 (accessed 12 July 2021).
  12. Shatska Z.Ia. (2020) Vplyv intehratsiinykh chynnykiv makrosередovishcha v konteksti formuvannia pidpriemnytskykh struktur [Influence of integration factors of macroenvironment in the context of formation of business structures]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation] (electronic journal), vol. 13, pp. 67–74. Available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/31/70> (accessed 12 July 2021).
  13. Shatska Z.Ia. (2020) Systematyzatsiia intehratsiinykh chynnykiv mehaseredovishcha v konteksti formuvannia pidpriemnytskykh struktur [Systematization of integration factors of the macroenvironment in the context of formation of business structures]. *Derzhava ta rehiony. Serija Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [State and regions. Series Economics and Entrepreneurship] (electronic journal), vol. 3(114), pp. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-29> (accessed 12 July 2021).
  14. Shevtsova H.Z. (2016) *Synerhetychnyi menedzhment pidpriemstv: monohrafiia* [Synergetic management of enterprise] Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti. (in Ukrainian)
  15. Shevchuk O.A. (2015) Metodolohichni pryntsypy formuvannia biznes-liderstva pidpriemstv na rynku [Methodological principles of business leadership of enterprises in the market]. *Naukovo-informatsiyni visnyk. Ekonomika* [Scientific information bulletin. Economy] (electronic journal), vol. 12. Available at: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/12-29-15.pdf> (accessed 12 July 2021).

*Стаття надійшла до редакції 28.07.2021.  
The article was received 28 July 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-10

УДК 331.108:159.923.2

**Шашкова Н.І.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки, менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8414-1569>  
E-mail: [shashnin79@gmail.com](mailto:shashnin79@gmail.com)*

## **ПЕРСОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ІДЕЙНОЇ КРИЗИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ**

У статті здійснюється пошук ефективних факторів впливу на персональний розвиток менеджерів в умовах ідейної кризи сталих управлінських концепцій. У дослідженні виявлено, що життєвий цикл ефекту від тренінгів, які проводять різні бізнес-школи, в середньому мають тривалість до 4 місяців. Виявлено, що чинниками тривалого впливу на персональний і професійний розвиток менеджера можуть бути високий ступінь відповідальності, притаманний особистості (спадкоємний та як виховний результат), почуття внутрішнього задоволення від рішення більш складних задач; добросовісність; згуртованість; доброзичливе робоче середовище; співучасть, вірність і традиції; залученість; наставництво як внутрішня потреба; задоволення від отримання досвіду вирішення складних ситуацій потреба в турботі і відповідальності за власну сім'ю, колектив. Встановлено, що ці фактори неможливо виховати або змусити притримуватися відповідних принципів. Втім їх можна помітити, розвивати, підтримувати, умотивувати, а головне – поставити їх наріжним камінням в орієнтирах персонального і професійного розвитку особистості.

**Ключові слова:** персональний розвиток, професійний розвиток, управлінські концепції, ціннісні орієнтири.

### **Шашкова Н.И. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ ИДЕЙНОГО КРИЗИСА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ**

В статье осуществляется поиск эффективных факторов влияния на персональное развитие менеджеров в условиях идейного кризиса устоявшихся управленческих концепций. В исследовании выявлено, что жизненный цикл эффекта от тренингов, которые проводят различные бизнес-школы, в среднем имеют продолжительность до 4 месяцев. Выявлено, что факторами длительного воздействия на персональный и профессиональный рост менеджера могут быть: высокая степень ответственности, присущий личности (наследственный и как воспитательный результат), чувство внутреннего удовлетворения от решения более сложных задач; добросовестность; сплоченность; доброжелательная рабочая среда; соучастие, верность и традиции; вовлеченность; наставничество как внутренняя потребность; удовлетворение от получения опыта решения сложных задач; потребность в заботе и ответственности за свою семью, коллектив. Установлено, что эти факторы невозможно воспитать или заставить придерживаться соответствующих принципов. Но их можно заметить, развивать, поддерживать, мотивировать, а главное – поставить их во главу угла в ориентирах персонального и профессионального развития личности.

**Ключевые слова:** персональное развитие, профессиональное развитие, управленческие концепции, ценностные ориентиры.

### **Shashkova Nina. PERSONAL DEVELOPMENT OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF THE IDEOLOGICAL CRISIS OF MANAGEMENT CONCEPTS**

The article searches for effective factors influencing the personal development of managers in the ideological crisis of sustainable management concepts. Today we have to state that in the conditions of extremely rapid civilizational changes most of the management concepts quickly devalue and degenerate. Fewer and fewer concepts follow from long-term patterns, more and more ideas are born situationally, quickly and irrevocably fade in the vortex of transformation of the interests of society. The study found that the life cycle of the effects of training conducted by different business schools, on average, lasts to 4 months. The study summarizes the position of the leaders of the studied organizations on the most important factors of personal and professional development. Factors of longer action were the signs of internal transformations of the individual in the context of moral and spiritual qualities. Situational methods of initiating personal and professional growth have a short-term effect and, in most cases, cause internal resistance from employees. Rapidly changing conditions of functioning of business structures, transformation of social values in the conditions of the strengthened pragmatization of existence lead to incessant search of effective tools, vectors of personal development of managers of all levels of management. In the conditions of the prevailing consumerism and the dictates of the monetary and financial consciousness, it is very difficult to set the right vectors of personal development from the very beginning of professional activity in the business environment. Interesting names of personal development trainings (such as "life coaching") are very common and numerous, but still have lower efficiency against the background of information diversity. It is logical that there are phenomena of information intoxication, resistance to obsessive positions "need to develop", "need to implement". It was found that the factors of long-term influence on the personal and professional development of the manager are: a high degree of responsibility inherent in the individual (hereditary + as an educational result), a sense of inner satisfaction from solving more complex problems; good faith; cohesion; friendly working environment; complicity, loyalty and traditions; involvement; mentoring as an internal need (in the division of professional experience, in obtaining additional recognition and respect), the satisfaction of gaining experience in solving difficult situations; the need for care and responsibility for one's own family, team. All these factors cannot be brought up or forced to adhere to appropriate principles. They can only be noticed, developed, supported, motivated, and most importantly – put them as cornerstones in the guidelines of personal and professional development of the individual.

**Keywords:** personal development, professional development, management concepts, values.

**Постановка проблеми.** Часи, в які ми зараз живемо, вельми справедливо називають «фінансовою цивілізацією». На зміну природній і культурній, третя «фінансова цивілізація» [1] характеризується хворобливою поширеністю культу грошей. Нові виміри реальності формують відповідний світогляд людського суспільства, який базується на домінуючих почуттях користі, скупості, себлюбства, заздрості. Саме в цих вимірах утворюються ідеальні образи персонального розвитку сучасного бізнесмену, менеджера, фахівця в будь-якій бізнес-структурі. Втім, проблема полягає в тому, що ті цінності, які проголошуються провідними і якими інтенсивно користуються на шляху до ілюзорного успіху, виявляються деструктивними для особистісного розвитку. Велика кількість швидких рецептів досягнення успіху не тільки не наближує до цього успіху, але й часто призводить до втоми, вигорання, зневір'я і розчарування у гонці за незрозумілими цілями. На цьому тлі було б доцільно дослідити, які саме фактори персонального розвитку менеджерів дійсно формують лідерський потенціал компанії.

Стрімкі культурно-цивілізаційні зміни можна сприймати як закономірний процес трансформації соціально-економічного устрою у світі. З одного боку, аналізувати ці процеси можна з позиції захоплених очікувань позитивних зрушень в царині інноваційних проривів, в розширенні і вдосконаленні зони комфорту суспільства, збільшенні можливостей персонального розвитку та багато іншого. З іншого боку, можна знайти безліч наукових підтверджень того, що динамічний розвиток наукових технологій та, власне, можливостей персонального розвитку все більше корелює з явищами моральної, духовної та фізичної деградації людини. Що ж до економічної науки, то вона завжди чуттєво реагувала на зміни у соціально-економічному устрої, у ціннісному фундаменті розвитку суспільства.

Проте сьогодні доводиться констатувати, що в умовах надстрімких цивілізаційних змін більша частина управлінських концепцій швидко девальвується і вироджується. Все менше концепцій витікає з тривалих закономірностей, все більше ідей народжується ситуативно, швидко і безповоротно згасає у вирі трансформації інтересів суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема персонального розвитку менеджера присвячують свої праці вітчизняні та зарубіжні дослідники: в контексті емоційного інтелекту в системі компетенцій менеджера (Д. Карузо, П. Селовей, Х. [2], Передало [3], А. Гацько, О. Смігунова [4], Т. Бредбері, Дж. Грейс [5], Гоулман [6]), особистісного розвитку та підвищення самоефективності менеджера (С.Годдін [7], Дж. Сеймур [8], О. Шевчук [9], Г. Чайка [10], Беляєва Н.В. [11]), розвитку системного мислення (Д. Гараєдагі [12], Дж. О'Конор, І. Макдермотт [13], Г. Почепцов [14]). Проте

залишається мало досліджуваною проблема пошуку факторів, що впливають на персональний розвиток менеджерів в умовах швидко змінюваних ціннісних орієнтирів (наприклад, девальвації моральних цінностей).

**Метою дослідження** є пошук дієвих факторів впливу на персональний розвиток менеджерів в умовах ідейної кризи сталих управлінських концепцій.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Немає такої концепції з часів Ф.Тейлора, яка повністю б задовольнила практиків у сфері бізнесу. Складається враження, що життєвий цикл поглядів на управлінську науку скорочується з кожним роком, потерпаючи від все більш нищівної критики. Сам Ф. Тейлор на схилі років самокритично зауважував, що «життя страшне тоді, коли не можеш поглянути в очі жодному робітникові, щоб не побачити в ньому ненависті, і коли відчуваєш, що кожний з них, фактично, – твій ворог» [15]. Критика щодо неможливості існування «точної науки» управління не минала і праці класиків А. Файоля, Л. Г'юліка, Л. Урвіка. Дорікали на відсутність обґрунтування дійсної мотивації робітника до праці, ігнорування соціальних аспектів управління. Біхевіористична концепція отримала нарікання щодо трактування поведінки як сукупності реакцій на певні подразники, що низводить людину до рівня маніпулятора, робота; щодо спирання на досвід вивчення тварин, а не людини; неетичності в частині використання жорстких методів, включаючи больовий вплив і врешті, ігнорування категорії моралі.

У 1967 році Е. Шостром, представник напрямку гуманістичної психології, довів у своїй роботі [16] антиморальну позицію «людини-маніпулятора», «дефіцитарні» почуття якої формуються у постійному підживленні свого «Я». Людина, яка змушена постійно змінювати свої маски швидко вигорає як особистість. «Людина-актуалізатор» протиставляється маніпулятору щирістю та безпосередністю, відсутністю жаги до наживи, нездатністю вводити в оману тощо (але все це протистоїть ідеям бізнес-успішності).

Здавалося б, що той біхевіоризм зник як регресивна, жорстка та обмежена система, що не враховує свободну волю людини, а оперує поняттями механістичної реакції на стимули. Але ні, менеджмент ХХІ століття лежить у площині вивчення того ж самого головного мозку, але тепер в контексті нейробіології з виключно інженерним підходом. Швидко з'явилися спеціалісти – дослідники впливу підсвідомості на успішність бізнесу, скеровувачі ірраціональної мотивації, консультанти з нейроменеджменту і нейромаркетингу.

Центром уваги тут стають дослідження, пов'язані із нейромедіаторами (серотонін, дофамін та ін.), які відповідають за певні аспекти мотивації людини. Наразі навіть очікуються розробки практичних рекомендацій щодо можливості підвищення рівня нейромедіато-

рів у крові працівників компаній. Ймовірно, працівник із низьким рівнем «гормонів щастя» має слабкі креативні можливості щодо інноваційного розвитку компанії. У центр «вирощування» креативності поставляється «емоційний інтелект», який стає одним з інструментів управління бізнесом і побудови ефективних комунікацій. Розвиток емоційного інтелекту – це, нібито, прорив до самомотивації робітника, коли внутрішня мотивація майже повністю превалює над зовнішньою. Але як це зробити? Відповідь – у книзі М. Недякіна [17]. З метою виховування доброзичливості у співробітників, а також бажання зробити для клієнта щось, що виходить за межі стандартів, рекомендується «змусити їх бути щасливими», постійно нагадувати їм про їх геніальність. Так, сучасні компанії утворюють спеціальні відділи (відділ з управління щастям), посади (менеджер з дружби), покликані формувати у співробітників щире відчуття любові до клієнта. Наводиться безліч прикладів безкорисливої допомоги клієнтам, часто такої, що виходить за межі професійних компетенцій менеджерів, продавців, обслуговуючого персоналу. Коли щирість і бажання допомогти стає стандартом обслуговування, тоді неодмінно розчулений покупець «закохується» у магазин (така задумка). Далі по формулі: не забувайте заробляти гроші на щирості, доброзичливості, альтруїзмі ваших співробітників. Навіть, коли вони із дійсною любов'ю будуть продавати гармату, що стріляє попкорном або кодовий замок для винної пляшки. Головне – емоції, ендорфіни, дофамін, серотонін, які тимчасово виділяються у того, хто здійснює купівлю товарного непотрібу та й у того, хто із почуттям любові продає і очікує на щире пожиттєве відданість клієнта.

Неважливо, що людина набуває поганих звичок і залежності своїх гормонів щастя від шопоголії (іраціональної поведінки споживача). Подібний гормональний сплеск провокують алкоголь, паління та наркотичні речовини. Звідси, така псевдорадість від придбання речей обертається звичайним екстатичним переживанням – фактично, психічною залежністю. Але позитивно налаштований продавець, готовий здійснити всі забаганки клієнта, стоїть осторонь будь-якої відповідальності.

Більшість сучасних концепцій управління бізнесом орієнтується не на ціннісно-моральну складову, а, скоріше, на її відсутність. Бізнес формально орієнтується на потреби суспільства, а реально він утворює і підтримує світоглядний хаос і нав'язує культ непомірного споживання. Під личиною інноваційного генезису, технологічного прориву хижацькі інтереси бізнесу схиблюють життєві орієнтири найвразливішого прошарку суспільства – дітей та молоді [18; 19].

Зміна цивілізаційного концепту – це цілком керований процес, в якому цілеспрямовано знищується традиційна ціннісна опора суспільства, яка могла б перешкоджати утворенню слухня-

ного конс'юмерату (від consume – англ. споживати). Такий конс'юмерат формується під тиском широко нав'язуваних псевдоцінностей західного суспільства. Сама загрозлива з них – надмірна прагматизація, яка проникла в усі галузі людської діяльності, вразивши усі площини людської свідомості. В результаті типовим представником конс'юмерату є егоцентричний прагматик з патологічно роздутим почуттям власної гідності і єдиною життєвою установкою реалізації «Я – концепції». У 2013 році феномен «ЯЯЯ» – концепції у форматі виникнення цифрового покоління («mememe-generation») був описаний в журналі Time Дж.Стейлом [20]. Тут інфогенерація жорстко характеризується нарцисичним розладом особистості, апатичністю поведінки щодо пошуку роботи і прийняття відповідальності. Автор зазначає, що «Я-концепція» породила покоління «ЯЯЯ», чії технології егоїзму стали набагато могутнішими. Люди перетворюють самих себе на «бренди з величезними хвостами з «френдів» і «фолловерів», позитив та самовпевненість працюють тут на ура». Покоління неймовірно зациклені на своїй особистості людей прагне стрімкого кар'єрного зростання і, звідси, управлінська концепція вишукує усе нові засоби задоволення інтересів покоління Z. Дана тематика породжує безліч коучів, мастер-класів, семінарів, тренінгів, основна мета яких полягає у пошуках для них компромісів: вони не можуть витримувати ієрархічності відносин, вони не визнають жорсткий контроль, графіків, розкладів, нормованого робочого дня, але охоче сприймають вікову і гендерну рівність. Їх не цікавить довгострокове планування, часто вони працюють не заради посад і грошей, а заради інтересу (читай емоційних сплесків, або так званих гормонів щастя). Залежність від таких гормонів щастя асоціюється із тваринними інстинктами, або тваринним існуванням.

Власне на цю концепцію спираються нові технологічні уклади. У сфері маркетингу еволюційною формою «Я – концепції» виступають нішовий маркетинг та мікрмаркетинг, все більш поглиблювана сегментація споживачів, високоіндивідуалізована товарна політика. Але особливо тут потребує уваги така «наука майбутнього» як нейромаркетинг – комерційне застосування нейробіології та технології нейровізуалізації з метою розуміння реакції споживача на маркетингові подразники шляхом прямого виміру процесів у головному мозку. За допомогою нейромаркетингу тут маніпулюють вибором споживача, створюючи відповідні когнітивні викривлення у свідомості. Такі методи свідчать лише про те, що економічна наука у тандемі із нейробіологією давно скотилася до лихварства і збагачення на людських рефлексках.

Нова економічна концепція закликає не займатися пошуком сенсу речей (а тим більше, сенсом буття), а тільки-но споживати ці речі. В даному випадку, покоління Z («info-gen»



покоління), яке характеризують як жорстке та інфантильне, перетворюється на примітивних споживачів, постійно невдоволених великою кількістю альтернатив. Адже невибрані альтернативи формують вічну жагу, задовільнити яку неспроможний будь-який статок. Чим більше статків, тим більше невдоволеності. Тому, мабуть з цієї причини, Фонд нової економіки [21] у липні 2006 року запропонував Міжнародний показник щастя (Happy Planet Index), який покликаний відображувати дійсний добробут країн світу, який базується на тому, що кінцева мета більшості людей не бути багатими, а бути задоволеними (фактично щасливими). Феноменами тут стали щаслива Коста-Ріка, яка впродовж 11 років займала одні з перших позицій у світі (а в 2009 р., 2012 р., 2014 р. – взагалі перші місця у світі, у 2020 р. – 15 місце) і нещасливий Китай, який вже котрий рік поспіль не сягає будь-якої відмітки краще 79-го місця (2020 р. – 94 місце). Тут варто відзначити, що згідно Глобального рівня конкурентоспроможності (GCR [22]) Коста-Ріка займає 62 місце у світі (2019 р.) (зокрема, за показниками «Валові національні заощадження» – 98 місце у світі, «Загальна податкова ставка» – 120 місце, «Частка жінок у робочі силі відносно чоловіків» – 109 місце, «Якість доріг» – 125 місце). Тоді як «нещасливий» за цим ранжуванням Китай займає провідну позицію в Індексі глобальної конкурентоспроможності – 27 місце з 141 країн у світі у 2019 році, здебільшого за рахунок розмірів ринку, інновацій, вишуканості бізнесу.

Грошово-фінансова свідомість сучасного менеджера більш зрозуміла компонента корпоративного бізнесу. Менеджер-прагматик скоріше використовує не інструментарій класичного менеджменту, а скоростиглі методи нейролінгвістичного програмування (НЛП), які викладають на високодохідних, напіввокультних тренінгах з НЛП, нейромаркетингу та гіпнозу.

Нерідко «прагматизм» західних дослідників очевидно межує з езотеричними віруваннями, плутаниною раціонального з ірраціональним, наприклад, зазначається, що теорія і практика НЛП допомагає «розвинути дар переконання» [23, с. 43]. Можна зустріти вислови, що традиційні методи не володіють тією швидкістю і гнучкістю, які потрібні менеджеру для персонального розвитку в сучасному діловому світі [23, с. 20]. Головне для керівника – «понадшвидко» навчання [23, с. 20; 24]. До яких ступеней насиченості може дійти таке навчання, зважаючи на те, що великі обсяги споживаної інформації призводять до стійкого нервового збудження. Недаремно, динаміка науково-технічного прогресу тісно корелює з рівнем невротизації населення (за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я за останні 65 років кількість хворих невротизацією зростає у 24 рази, що обумовлено надлишком інформації і бурними темами життя). Здається і нині актуальною фраза Й. Хейзінга який вважав, що два

такі завойювання культури як освіта і гласність, замість того, щоб підіймати культурний рівень несуть симптоми виродження. Д. Борстин, дослідник та співробітник бібліотеки Конгресу США ще у 1983 році передбачав, що «Туман інформації витіснить з наших голів знання». Швидко відбувся і процес знецінення вартості інформації у зв'язку із її доступністю. Виходячи з того, що протягом 24 годин людина забуває 80% отриманої інформації, найцінніший ресурс перетворився на непотрібну гору сміття.

Вітчизняні наукові дослідження в галузі менеджменту мають один з найкоротших життєвих циклів з причини високого темпу змін в системі базових категорій. Світовий обсяг даних збільшується більш ніж у два рази кожні два роки, очікується, що до 2020 року кількість цифрових біт в інформаційному всесвіті порівнюється з кількістю зірок у фізичному всесвіті [25]. Хоча більша частина інформації виявиться некорисною. Якщо ми завітаємо до найкрупнішого інтернет-майданчику Amazon.com із відповідним пошуковим затребуванням, ми отримаємо у наявності книги: з менеджменту – 900 000 результатів, зокрема, з тайм-менеджменту – 80 000, проектного менеджменту – 50 000, маркетингу – 200 000, книг по коучингу – 60 000, лідерству – 200 000.

Найбільш вражаючим є те, що цінність академічних знань у сфері реальної практики управління бізнесом є значно нижче, ніж віртуозне володіння гіпнозичними методами або мистецтвом створювати нові нейробіологічні закликати типу «ми йдемо до вас». Під виглядом високої ефективності ці ерзац-методи дослідження людської психології лише відкидають нас до тваринного відношення до людини, знання і розум якої вихолостила сама інформація.

Освітній процес, заражений ідеями прагматизму і гедоністичного світосприйняття, не приймає участі у формуванні здорового суспільства, а навпаки сприяє його деморалізації. Найголовніша функція менеджера (а втім і у бізнес-сфері) – виховна; він спрямовує, розвиває, керує. І не можна припустити, щоб керівницький авторитет менеджера популяризував і просував ці ганебні ідеї «комерційного прагматизму» (так маркетинг можна назвати платформою для експлуатації людських пристрастей: обжерливості, заздрості, жадібності, грошоловства, блуду). Такі фрази з книжок з маркетингу, що «полеми битви для конкуруючих фірм є людський мозок» [26], а споживач походить на трубу, в яку товари з одного боку закачуються, а з іншого зі свистом вилітають на смітник, містять згубну для молодого покоління менеджерів формулу відповідної поведінки.

За таких умов, є великі сумніви, що суспільство зацікавлено у менеджменті як науці, із певною систематикою принципів, закономірностей, методів. Менеджмент як напрямок досліджень, стає все більш атомізованим,

кожний його напрямок має свої споживчі властивості. Їх назви галасні: «системно-інтегративний коучинг», «селф-коучинг», «нейро-менеджмент», «тайм-менеджмент», «селфменеджмент», «тайм-драйв», «PR – менеджмент», «НЛП-коучинг», але вони більш схожі на базарні вигуки: «саме тут істина!».

Ефективність подібних коуч-заходів стала об'єктом для спостереження в дослідженні вагомих факторів впливу на персональний розвиток менеджера в довгостроковій перспективі. На даному етапі дослідження опитано 27 керівників різних рівнів і підрозділів 9 провідних компаній (експертів) у сфері автосервісу, турис-

тичного бізнесу, ремонту та продажу офісного електронного обладнання м. Херсону.

Експертам було запропоновано оцінити за порядковою шкалою (1÷5) ступінь своєї згоди із варіантами бажаного ефекту та критерія ефективності тренінгів певного напрямку персонального та професійного розвитку, зонами ризику втрати бажаного ефекту і тривалістю позитивного ефекту. Відповідних варіантів («бажаний ефект, критерій ефективності» для кожного з 8 напрямків, «зон ризику» і «тривалості позитивного ефекту» було по 3). У таблиці 1 систематизовані відповіді, за якими експерти надали найбільш узгоджені відповіді.

Таблиця 1

**Оцінювання бажаного ефекту, зон ризику і тривалості позитивного ефекту тренінгів з персонального і професійного розвитку**

Напрями персонального і професійного розвитку	Бажаний ефект та критерій ефективності	%	Зони ризику	%	Тривалість позитивного ефекту	
						%
Розвиток та навчання підлеглих	Довготривале прагнення до розвитку професійних компетенцій, самонавчання, саморозвитку	70,3	Короткочасність емоційного захоплення, втрата зацікавленості, стомлення від насичення інформацією	85,1	до 3 місяців	66,6
Особиста ефективність керівника	Знаходження власного стилю керівництва, переосмислення цілей, корегування особистих цінностей	74,0	Порушення обраної лінії поведінки внаслідок змінюваних умов зовнішнього і внутрішнього середовища	62,9	до 1 року	85,1
Нематеріальна мотивація персоналу	Мотивування людей до праці таким чином як бажає керівництво на тлі їх ілюзії, що вони цього самі прагнуть	85,1	Кратність періоду дії ілюзії; набір інструментів мотивування не співпадає із швидко змінюваними потребами і власними цінностями	70,3	до 2 місяців	62,9
Управління командою	Створення передумов для ефективної роботи команди, активізація командоутворюючої активності	88,8	Конфлікти інтересів, плинність кадрів (мінливість складу команди), висока динаміка змін зовнішніх і внутрішніх параметрів існування компанії	77,7	до 3 місяців	55,5
Розвиток навиків продажу	Зростання впевненості в собі співробітників, які займаються продажами. Зростання внутрішньої мотивації і доходів співробітників. Збільшення прибутку компанії	77,7	Фактор перенасичення інформацією; тиск і маніпуляція; не має інтересу до нових методів продажу, короткий життєвий цикл зацікавленості	66,6	до 4 місяців	77,7
Управління стресом	Засвоєння та відпрацювання основних прийомів протистояння стресовому впливу. Підвищення професійних навичок в царині методів боротьби із стресом	81,4	Управління стресом не є алгоритмом певних дій, а є системною роботою корегування характеру, звичок, думок в форматі 24/7.	88,8	до 1 місяця	74,0
Тайм-менеджмент	Постановка цілей, встановлення пріоритетів, планування і розподіл часу, складання списків, делегування задач, аналіз витрат часу	96,2	Диференційоване ставлення до абстрактної категорії часу. Час – категорія, що пов'язана із настроєм, емоціями, мотивацією, утомлюваністю	74,0	До 6 місяців	59,2
Системне мислення	Розуміння основ системного мислення та моделювання систем різної складності, системне лідерство	74,0	Людина – система динамічна, із змінюваним енергетичним потенціалом, цілями, енергією пізнання, циклами спаду, стагнації і підйому.	92,5	До 3 місяців	77,7

Джерело: авторські дослідження

Таблиця 2

## Фактори довгострокового впливу на персональний і професійний розвиток менеджера

Проблемна область	Малоефективні методи	Можливі фактори тривалої дії
- розвиток професійних компетенцій; - прагнення до самонавчання і саморозвитку (в т.ч. командоутворююча активність); - ефективне управління часом; - переосмислення цілей, коригування власних цінностей (в т.ч. в контексті командоутворення і наставництва); - удосконалення професійних навичок у сфері продажу послуг.	- примушення; - переконання; - культивування конкуренції між співробітниками (рейтингування, штрафи); - вимоги відповідності особистих цілей і цінностей до цілей і цінностей компанії.	- високий ступінь відповідальності, притаманний особистості (спадкоємний + як виховний результат); - почуття внутрішнього задоволення від рішення більш складних задач; - добросовісність; - згуртованість, доброзичливе робоче середовище, співучасть, вірність і традиції, залученість; - потреба в турботі і відповідальності за власну сім'ю і колектив; - наставництво як внутрішня потреба (у поділі професійним досвідом, в отриманні додаткового визнання та поваги); - задоволення від отримання досвіду вирішення складних ситуацій.

Джерело: авторські дослідження

Виявилося, що життєвий цикл ефекту від тренінгів, які проводять різні бізнес-школи, в середньому мають тривалість до 4 місяців. Найменш оптимістичними виглядають очікування тривалості ефекту тренінгів з управління стресом внаслідок утрудненого самоконтролю в умовах постійно змінюваних факторів впливу: нових бізнес-прецедентів, нових задач, стислих строків виконання завдань підвищеної складності, проблем внутрішнього конфлікту.

Виявляється, що сутність коучингу не завжди полягає в стимулюванні досягнення необхідних цілей, а стає феноменом ігрової взаємодії, в сутності якої присутній елемент фізичного, емоційного і розумового розвантаження. Адаже нові комбінації явищ, подій і, водночас, власної участі у них (т.з. позитивний стрес за Г. Сельє [27]) приводять до посилення розумової активності (втім, як виявилось в ході дослідження, - вельми нетривалої дії). Постає питання, які ж саме фактори мають більш глибокий і тривалий вплив на персональний і професійний розвиток менеджера. У дослідженні узагальнено позицію керівників досліджуваних організацій щодо найвагоміших факторів персонального і професійного розвитку (табл. 2). Факторами більш тривалої дії виявилися ознаки внутрішніх перетворень особистості в контексті моральних і духовних якостей. Ситуативні методи ініціації персонального і професійного зростання мають короткочасний ефект і, частіше за все, викликають внутрішній спротив працівників.

**Висновки.** Стрімко змінювані умови функціонування бізнес-структур, трансформація соціальних цінностей в умовах посиленої прагматизації буття призводять до невпинного пошуку ефективного інструментарію, векторів персонального розвитку менеджерів всіх рівнів управління. В умовах пануючого конс'юмеризму і диктату грошо-фінансової свідомості дуже важко від самого початку професійної діяльності у бізнес-середовищі поставити вірні вектори персонального розвитку. Цікаві

назви тренінгів з персонального розвитку (на кшталт «лайф-коучингу») вельми поширені і чисельні, а втім мають все нижчу ефективність на тлі інформаційного розмаїття. Логічно, що виникають феномени інформаційної інтоксикації, спротиву нав'язливим позиціям «треба розвиватися...», «треба впроваджувати...». Виявлено, що факторами довгострокового впливу на персональний і професійний розвиток менеджера є: високий ступінь відповідальності, притаманний особистості (спадкоємний + як виховний результат), почуття внутрішнього задоволення від рішення більш складних задач; добросовісність; згуртованість; доброзичливе робоче середовище; співучасть, вірність і традиції; залученість; наставництво як внутрішня потреба (у поділі професійним досвідом, в отриманні додаткового визнання та поваги), задоволення від отримання досвіду вирішення складних ситуацій; потреба в турботі і відповідальності за власну сім'ю, колектив. Всі ці фактори неможливо виховати або змусити притримуватися відповідних принципів. Їх можна тільки помітити, розвивати, підтримувати, умотивувати, а головне – поставити їх наріжним камінням в орієнтирах персонального і професійного розвитку особистості.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ільїн В.В. Україна в парадигмі фінансово-економічних викликів цивілізації. *Цивілізаційний вибір України і соціальний прогрес*. 2017. С. 108–134.
2. Карузо Д., Селовей П. Емоційний інтелект керівника. Київ : Саміт-книга, 2017. 296 с.
3. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2, №2. С. 63–68.
4. Гацько А.Ф., Смігунова О.В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 61–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2016_177_10)
5. Bradberry T., Greaves J. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, United States: TalentSmart. 2016. 280 p.
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2018. 512 с.

7. Godin S. *Whatcha Gonna Do With That Duck?: And Other Provocations*, 2006–2012. Penguin; 1st edition. 2013. 570 p.
8. Seymour J. *The Complete Book of Self-Sufficiency*. Dorling Kindersley. 2019. 408 p.
9. Шевчук О.М. Самовиховання і саморегуляція особистості. Умань : Візаві, 2018. 147 с.
10. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера : Навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 422 с.
11. Беляева Н.В. Формування професійно-етичних якостей майбутніх менеджерів. Полтава, 2015. 267 с.
12. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск : Гревцов Букс, 2010. 480 с.
13. О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень. Київ : Наш формат, 2018. 240 с.
14. Почепцов Г.Г. Контроль над разумом. Київ : Києво-Могилянська Академія, 2012. 349 с.
15. *The Principles of scientific management* by Frederick Winslow Taylor, m.e., sc.d. 1911. URL: [https://www.norton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific\\_Mgmt-1911.pdf](https://www.norton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf)
16. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации = Man, the Manipulator: The Inner Journey from Manipulation to Actualization. Москва : Апрель-Пресс, Психотерапия, 2008. 192 с.
17. Недакин М. Искренний сервис. Москва : Манн, Иванов і Фербер, 2018. 192 с.
18. Волосевич І., Герасимчук С. та ін. Молодь України-2015: результати соціологічного дослідження ГФК Юкрейн. Київ : Міністерство молоді та спорту України, 2015. 88 с.
19. Ушаповська К. Моральна деградація сучасної молоді. *Наукові записки. Серія «Культурологія»*. Вип. 12. С. 138.
20. Joel Stein. Me Me Me generation. URL: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
21. New Economics Foundation (NEF). URL: <https://neweconomics.org/about/our-missions>.
22. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
23. Олдер Г., Хезер Б. NLP. Полное практическое руководство. Киев : Гелиос. София, 2001. 384 с.
24. Молден Д. Менеджмент и могущество НЛП. Как определить конкурентов с помощью нейролингвистического программирования. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. 357 с.
25. Большой информационный взрыв. URL: [http://expert.ru/russian\\_reporter/2017/02/bolshoj--informatsionnyj-vzryiv/](http://expert.ru/russian_reporter/2017/02/bolshoj--informatsionnyj-vzryiv/)
26. Райс Е., Траут Дж. Маркетинговые войны. Санкт-Петербург : Питер, 2000. С. 15.
27. Selye H.. *Stress without distress*. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co. 1974. 140 p.
4. Gaczko A.F., Smigunova O.V. (2016) Emocijnyj intelekt yak strategichnyj vazhil liderstva. *Visnyk Xarkivskogo natsionalnogo texnichnogo universytetu silskogo gospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 177, pp. 61–67. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtsug_2016_177_10).
5. Bradberry T., Greaves J. (2016) *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, United States: Talent Smart, 280 p.
6. Goulman D. (2018) Emocijnyj intelekt. Xarkiv. Vivat. 512 p.
7. Godin S. (2013) *Whatcha Gonna Do With That Duck?: And Other Provocations*, 2006–2012. Penguin; 1st edition. 570 p.
8. Seymour J. (2019) *The Complete Book of Self-Sufficiency*. Dorling Kindersley. 408 p.
9. Shevchuk O.M. (2018) *Samovykhovannya i samoregulyaciya osobystosti*. Uman: Vizavi. 147 p.
10. Chajka G.L. (2014) *Samomenedzhment menedzhera: Navch. posib*. Kyiv: Znannya. 422 p.
11. Byelyayeva N.V. (2015) *Formuvannya profesijno-etychnyx yakostej majbutnix menedzheriv*. Poltava. 267 p.
12. Garaedagy D. (2010) *Systemnoe myshlenye. Kak upravlyat хаosom y slozhnymy processamy*. Platforma dlya modelyrovannya arxytektury byznesa. Mynsk: Grevczov Buks. 480 p.
13. O'Konor Dzh., Makdermott I. (2018) *Systemne myslennya*. Poshuk neordynarnyx tvorchyx rishen. Kyiv: Nash format. 240 p.
14. Pochepczov G.G. (2012) *Kontrol nad rozumom*. Kyiv: Kyevo-Mogylyanska Akademiya. 349 p.
15. *The Principles of scientific management* by Frederick Winslow Taylor, m.e., sc.d. 1911. Available at: [https://www.norton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific\\_Mgmt-1911.pdf](https://www.norton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf).
16. Shostrom E. (2008) *Chelovek-manypulyator. Vnutrennee puteshestvye ot manypulyacyy k aktualyzyacyy = Man, the Manipulator: The Inner Journey from Manipulation to Actualization*. Moscow: Aprel-Press, Psykoterapyya, 192 p.
17. Nedyakyn M. (2018) *Yskrennyj servys*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. 192 p.
18. *Molod Ukrainy-2015: rezultaty sociologichnogo doslidzheniya GFK Yुकrejn / I.Volosevych, S.Gerasymchuk ta in.* Kyiv: Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy. 2015. 88 p.
19. Ushhapovska K. *Moralna degradaciya suchasnoyi molodi. Naukovi zapysky. Seriya «Kulturologiya»*, vol. 12, p. 138.
20. Joel Stein. *Me Me Me generation*. Available at: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>.
21. *New Economics Foundation (NEF)*. Available at: <https://neweconomics.org/about/our-missions>.
22. *World economic forum*. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
23. Older G., Zezer B. (2001) *NLP. Polnoe praktycheskoe rukovodstvo*. Kyiv: Gelyos. Sofyya. 384 p.
24. Molden D. (2009) *Menedzhment y mogushhestvo NLP. Kak opredelyt konkurentov s pomoshhyu nejrolyngvystycheskogo programyrovannya*. Moscow: ООО «Y.D. Vylyams». 357 p.
25. *Bolshoj ynformacyonnyj vzryv*. Available at: [http://expert.ru/russian\\_reporter/2017/02/bolshoj--informatsionnyj-vzryiv](http://expert.ru/russian_reporter/2017/02/bolshoj--informatsionnyj-vzryiv).
26. Rajs E., Traut Dzh. (2000) *Marketyngovyе vojny / El Rajs, Dzhek Traut*. Spb: Pyter, p. 15.
27. Selye H. (1974) *Stress without distress*. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co. 140 p.

#### REFERENCES:

1. Ilyin V.V. (2017) *Ukrayina v paradygmi finansovo-ekonomichnyx vyklykiv cyvilizatsiyi. Cyvilizatsijnyj vybir Ukrainy i socialnyj progres*, pp. 108–134.
2. Karuzo D., Selovej P. (2017) *Emocijnyj intelekt kerivnyka*. Kyiv: Samit-knyga, 296 p.
3. Peredalo X.S. (2020) *Rol emocijnogo intelektu u systemi osnovnyx kompetencij menedzhera. Menedzhment ta pid-*

Стаття надійшла до редакції 26.08.2021.  
The article was received 26 August 2021.



## СЕКЦІЯ 4 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-11

УДК 336.71:005.21

Пась Я.І.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3675-2015>

E-mail: [yaruna86@ukr.net](mailto:yaruna86@ukr.net)

### ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У статті досліджено питання ефективності управління розвитком банківського бізнесу. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу дали змогу визначити слабкі місця та віднайти джерела зростання доходів банків, а її результати стали базою для прийняття рішень щодо стратегії майбутнього розвитку. Аналізування ефективності управління розвитком банківського бізнесу здійснено за групами банків залежно від їхнього власника (банки з державною часткою; банки, які належить до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом) за основними показниками прибутковості, такими як ROA, ROE, CIR, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток. Дослідження показало, що станом на 1 червня 2021 р. загалом по системі банківський бізнес працює ефективно, про що свідчить зростання не лише абсолютного прибутку, але й передусім показників рентабельності активів та рентабельності капіталу.

**Ключові слова:** банківський бізнес, розвиток банківського бізнесу, ефективність управління розвитком банківського бізнесу, рентабельність капіталу, рентабельність активів.

#### Пась Я.И. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

В статье исследован вопрос эффективности управления развитием банковского бизнеса. Основные показатели эффективности управления развитием банковского бизнеса позволили определить слабые места и найти источники роста доходов банков, а ее результаты стали базой для принятия решений по стратегии будущего развития. Анализ эффективности управления развитием банковского бизнеса осуществлено по группам банков в зависимости от их владельца (банки с государственной долей; банки, которые относятся к иностранным банковским группам; банки с частным капиталом) по основным показателям доходности, таким как ROA, ROE, CIR, чистая процентная маржа, операционные доходы, чистая прибыль. Исследование показало, что по состоянию на 1 июня 2021 г. в целом по системе банковский бизнес работает эффективно, о чем свидетельствует рост не только абсолютной прибыли, но и прежде всего показателей рентабельности активов и рентабельности капитала.

**Ключевые слова:** банковский бизнес, развитие банковского бизнеса, эффективность управления развитием банковского бизнеса, рентабельность капитала, рентабельность активов.

#### Pas Yaruna. MAIN INDICATORS EFFICIENCY OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT IN UKRAINE

The article examines the effectiveness of management of banking business development of banking business has been completed, as it has shown that cardinal changes are taking place in the banking sector of Ukraine. Such changes are due to the decrease in the pay-per-person capacity of the clients, the interconnected gentry to discourage the arrival of banks, to the advances of the economies, as inheritors, to those who have moved to the banks. The assessment of the efficiency of bank business development management made it possible to increase the growth of bank income and the results became the basis for the adoption of the strategy of the development of the future. Analysis of the effectiveness of managing the development of banking business, the percentage of banks' assets, the percentage of banks' assets from the bank's owner (banks with a state-owned part; banks, which are located before the third-party banking groups; banks with private capitalists) margin, operational income, net income. The study showed that as of June 1, 2021, the banking business as a whole is operating effectively, as evidenced not only by the growth of absolute profits, but also, above all, the indicators of return on assets and return on capital. According to the consolidated data, the average Ukrainian bank, which just emerged from the crisis in 2018 as of June 1, 2021, is generally efficient. However, private and "other" state-owned banks still have too high a share of their income expenditures. The return on capital of these banks is also the lowest. The best positions in 2020 are observed in bank "Privatbank". Leading the domestic market are banks belonging to foreign banking groups, they have consistently high and balanced management efficiency. The second position in terms of the efficiency of managing the development of the banking business in Ukraine is occupied by banks with a state share. The third position is occupied by banks with private capital. It is determined that among the main problems of the banking business, which affect the rate of profitability, is the outpacing growth of costs relative to the bank's income.

**Keywords:** banking business, development of banking business, efficiency of management of development of banking business, return on capital, return on assets.

**Постановка проблеми.** Основними пріоритетними завданнями, які стоять сьогодні перед вітчизняними банками, є забезпечення прибутковості та підвищення ефективності на фінансовому ринку як важливої передумови стабільного функціонування подальшого розвитку

банківського сектору України. Питання оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу є складним і багатограним, оскільки стосується усіх напрямів банківського бізнесу і перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Ця проблематика є актуаль-

ною не лише для конкретного банку, але й для банківської системи загалом. Саме тому дослідження ефективності управління розвитком банківського бізнесу перебуває у центрі уваги науковців та банкірів-практиків. Більшість робіт, де вивчаються проблеми ефективності управління розвитком банківського бізнесу, розглядається через виробничу діяльність банків, у контексті вирішення конкретних завдань, пов'язаних із підвищенням певних показників або напрямів роботи банку, тому вважаємо за доцільне визначити основні показники, які характеризують розвиток банківського бізнесу, і виявити чинники, що впливають на банківський бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впродовж останніх років спостерігається збільшення кількості наукових праць та досліджень, присвячених порушеній проблематиці, що лише підтверджує її актуальність. Серед зарубіжних науковців заслуговують на увагу Л. Аллен, А. Бергер, Д. Хемпфрі, Л. Местер. Теоретико-методичні та організаційні питання оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу вивчали О. Мертенс, Г. Карчева, О. Примостка, О. Вовчак, О. Васюренко. Високо оцінюючи внесок зарубіжних та вітчизняних науковців у розвиток методологічної бази оцінювання ефективності розвитку банківського бізнесу, зазначимо, що у більшості праць переважає макроекономічний підхід. Водночас проблему оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу на мікроекономічному рівні з позиції розвитку банківського бізнесу в науковій літературі досліджено та розкрито недостатньо.

**Метою статті** є здійснення оцінювання ефективності за основними показниками прибутковості для визначення основних чинників, які впливають на розвиток банківського бізнесу.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Ефективність бізнесу в економіці розглядається як результат, який можна визначити шляхом порівняння показників доходів із витратами, які були затрачені на отримання цього результату, тому економіч-

ної ефективності банк як суб'єкт бізнесу досягає тоді, коли з наявних фінансових та інших ресурсів отримує більший результат діяльності (прибуток), окупивши витрати на надання послуг клієнтам і забезпечення належного функціонування банку. Таким чином, оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу базується перш за все на аналізованні розвитку прибутковості банку, якого досягає керівництво, здійснюючи управління цим банком. Прибуток є результатом діяльності банку і визначається відніманням витрат від отриманих банком доходів.

Під час оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу увагу зосереджено головним чином на аналізованні показників в розрізі за групами банків залежно від їхнього власника. Такими групами є банки з державною часткою; банки, які належать до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом. Представлений поділ банків на ці три групи є офіційним групуванням банків, на які поділяє їх Національний банк України під час здійснення аналізування та представлення результатів функціонування банків в Україні. Також розглянуто показники усієї сукупності банків. Щоби відобразити розподіл банків України за кожною окремою групою, а також сукупні дані та їхні зміни за роками, ми сформували табл. 1.

З аналізування даних табл. 1 видно, що за останні 6 років, з 2015 по 2021 рр., з банківської системи України було виведено 74 банки. Станом на 1 червня 2021 р. існує 73 платоспроможних (діючих) банків. Такі дані дають змогу усвідомити величину кризи, яку пережив банківський бізнес України. Кількісно половина, а з огляду на банкрутства з 2014 р., то ще більше суб'єктів банківського бізнесу України виявилася незадовільно неефективними. Менеджмент цих банків не зміг налагодити ефективне управління розвитком бізнесу, тому абсолютна більшість банків були визнані неплатоспроможними і за процедурою ліквідації були виведені з банківського ринку.

Таблица 1

Дані про кількість банків України в розрізі за групами банків

Групи банків	Роки	Кількість діючих банків, шт.						
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	1 червня 2021 р.
Платоспроможні (усі діючі)		117	96	82	77	75	73	73
зміна за рік		-30	-21	-14	-5	-2	-2	0
Державні		7	6	5	5	5	5	5
зміна за рік		0	-1	-1	0	0	0	0
Іноземні		25	25	23	21	20	20	20
зміна за рік		0	0	-2	-2	-1	0	0
Приватні		85	65	54	51	50	48	48
зміна за рік		-30	-20	-11	-3	-1	-2	0
Неплатоспроможні		3	4	2	1	0	0	0
зміна за рік		-13	1	-2	-1	0	0	0

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)

Пережита криза у банківській сфері показала глибину проблем, які накопичили банки на той момент. Головними з них були відсутність чіткої стратегії діяльності на ринку, високий рівень ризиків, які приймали ці банки, та відсутність стабільних джерел доходу, що поєднувалося з надмірними витратами. Усе це разом призвело до масової збитковості банків. Однак пережита криза мала й позитивні наслідки для економіки, адже залишилися діяти тільки найстабільніші банки, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, модель та організація бізнесу яких виявилися ефективними. Менеджмент цих банків вів ефективне управління, чим забезпечив перехід ввіреного їм банківського бізнесу до наступного етапу розвитку на основі чіткої стратегії та обрахунку.

Якщо проаналізувати дані в структурі за групами банків, то майже усі – 65 із 74 виведених з ринку банків – виявилися банками, які належали до групи банків із приватним українським капіталом. Це здебільшого малі банки, надмірно ризикові та банки, які не вели ефективної ринкової діяльності і зосереджувалися на підтримці приватних інтересів їхніх власників щодо обслуговування інших бізнесів цих власників. Іноземних банків виведено всього 5, один із яких поглинуто іншим іноземним банком того ж власника, а з банків, якими володіла держава Україна станом на початок 2015 р., не виведено жодного, держава підтримала їх. Два виведені з ринку банки були куплені державою у стані неплатоспроможності. Після виведення з них працюючих активів для підтримки інших куплених державою банків їх було ліквідовано як такі, що недоцільно підтримувати.

Вибрані для аналізування банки всередині кожної з трьох груп є досить однорідними, хоча існують винятки. Зокрема ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», який належить до групи банків з державною часткою, є найбільшим банком країни,

і, враховуючи його велику частку в активах ринку (28%), вважаємо, що його варто аналізувати окремо. Частку кожної з трьох груп банків у загальних активах, а також показник прибутковості активів подаємо на рис. 1. З рисунку видно, що, незважаючи на більшість у кількісному вимірі (48 із 73 банків), частка в загальних активах банків з приватним капіталом є найменшою. Така тенденція прослідковується і за іншими показниками та вказує на те, що ефективність управління розвитком бізнесу приватних банків не є найкращою.

ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» (28%), решта банків з державною часткою (31,7%) та банки іноземних банківських груп (28%) фактично порівно поділили між собою ринок, адже на банки з приватним капіталом припадає лише 12,3% загальних активів банків України. Результативність же цих активів у різні роки була різною. Показник прибутковості активів (ROA – Return on Assets), або, як його ще називають, показник рентабельності чи ефективності використання активів, показує від'ємне значення ще з 2009 р. Винятками були 2012–2013 рр. У них ROA з мінімальними показниками 0,48% та 0,26% відображав незначну прибутковість активів банків. Знову ROA вийшло у додатне значення тільки у 2018 р. далі тривало його зростання, до 4,72%, хоча темпи другий рік поспіль уповільнювалися. У 2020 р. він становив 4,26%, а станом на 1 червня 2021 р. – 3,11%.

Показник прибутковості активів банку демонструє те, наскільки добре менеджмент справляється із завданням отримання чистого прибутку від активів банку [3]. Цей показник характеризує ефективність використання всіх активів, що є в розпорядженні банку, і відображає результативність політики управління активами. Технічно ROA характеризує відношення чистого прибутку банку після сплати



Рис. 1. Загальні активи банків України (млрд. грн.) та прибутковість активів (ROA)

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)

податків до активів банку і показує, скільки чистого прибутку дає одна одиниця активів банку. Цей показник можна виразити за формулою (1), а його оптимальне значення дорівнює 1% і вище [5]. Значення показника ROA на рівні 4,72% станом на кінець 2019 р. означає, що в середньому кожні 100 грн. активів банків України приносять у рік 4,72 грн. чистого прибутку. Це є високим показником ефективності, хоча в низку попередніх років використання ресурсів загалом по системі було збитковим.

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \times 100. \quad (1)$$

Головним абсолютним показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є розвиток (зростання чи зниження) чистого прибутку. Дані про тенденції в отриманні прибутку банками відображені на рис. 2. З нього та інших статистичних даних видно, що фінансовий результат банків України впродовж тривалого періоду, аж по 2017 р., був від'ємним, а банківський бізнес – збитковим. Негативна тенденція зростання збитковості банків у 2017 р. була переломною, і з цього ж року банки почали покращувати свій фінансовий результат, хоча в прибуток ще не вийшли. Чистий прибуток сукупно за системою банківський бізнес отримав у 2018 р. У 2019 р. прибуток зростав, а протягом 2020 та 2021 рр. темпи зростання уповільнилися.

Причиною тривалої збитковості банків, отже, неефективності управління розвитком банківського бізнесу впродовж останніх років перш за все було зниження якості активів. Воно було спричинено двома групами чинників, а саме кризовими тенденціями в економіці і зни-

женням платоспроможності клієнтів, а також надмірною схильність банків до прийняття високих кредитних ризиків, багато з яких реалізувалися. У зв'язку з цим та з підвищенням вимог до платоспроможності банків, які були реакцією НБУ для подолання кризових тенденцій у банківській сфері, банкам довелося значно збільшувати резерви під проблемні активи. Кошти для цього відраховуються з чистого операційного прибутку, тому зменшують фінансовий результат банків. З цієї причини банківський бізнес масово був збитковим аж по 2017 р.

У 2020 р. поширення пандемії погіршило фінансовий стан банків, проте кількість збиткових банків не зросла, із 73 платоспроможних банків 65 банків були прибутковими й отримали чистий прибуток 47,7 млрд. грн., що перекрыло збитки 8 банків на загальну суму 6,4 млрд. грн.

Чи не найважливішим показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є прибутковість (рентабельність) капіталу (ROE – Return on Equity). Дані про тенденції розвитку цього показника в динаміці за роками подані на рис. 1, 2; ROE є узагальнюючим показником ефективності і характеризує прибутковість того капіталу, який вклали власники у банківський бізнес, тому показник прибутковості капіталу банку демонструє те, наскільки ефективно керівництво банку використовує вкладений власниками у цей бізнес капітал для акумулювання віддачі від володіння бізнесом – чистого прибутку після оподаткування. Чим вище значення показника ROE, тим для акціонерів краще, адже вони отримують більшу віддачу від капіталу, але слід пам'ятати, що високий рівень прибутковості зазвичай супроводжується високим ризиком.



Рис. 2. Фінансовий результат банків України (млрд. грн.) та прибутковість капіталу (ROE)

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)



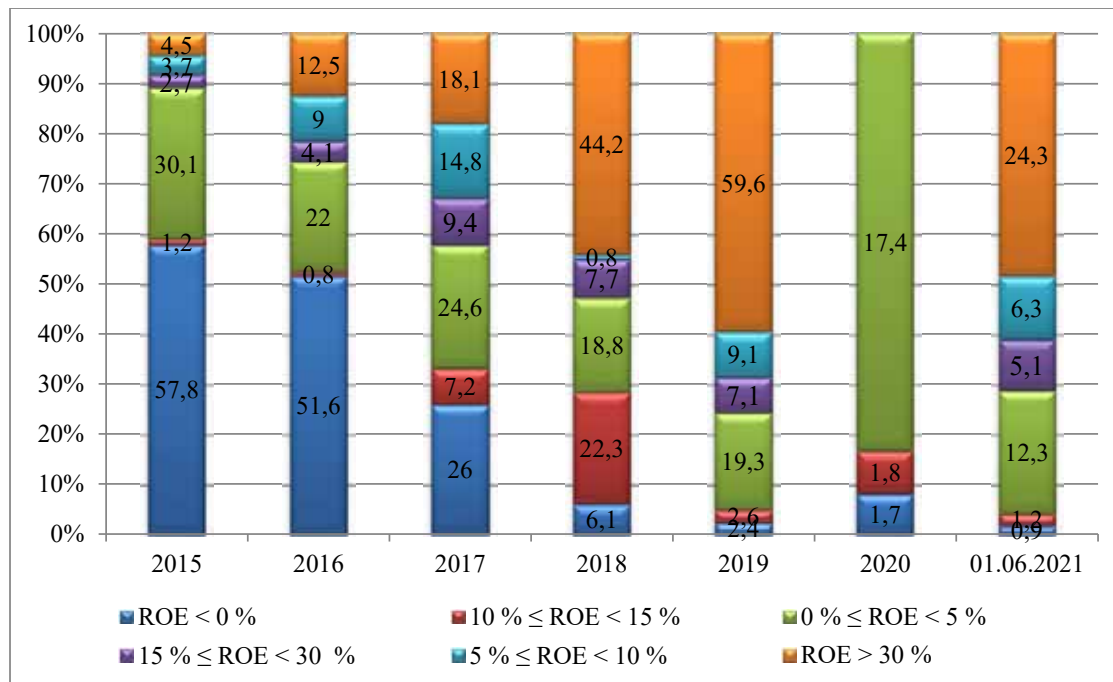


Рис. 3. Розподіл активів банків України за рентабельністю капіталу

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)

Оскільки показник ROE відображає рівень прибутковості вкладених акціонерами в банківський бізнес коштів, він може слугувати орієнтиром у виборі найпривабливішого напрямку інвестування. За низької рентабельності капіталу власники можуть прийняти рішення про продаж акцій та інвестування коштів у більш прибутковий бізнес. Технічно ROE характеризує відношення чистого прибутку банку після сплати податків до вкладеного акціонерами капіталу і показує, скільки чистого прибутку приносить кожна гривня інвестованого капіталу. Цей показник можна виразити за формулою (2), а його оптимальне значення становить 5% і вище [6]. Значення показника ROE на рівні 37,37% станом на 2019 р. означає, що в середньому кожні 100 грн. власного капіталу банків України акумулюють у рік 37,37 грн. чистого прибутку, що є дуже високим показником ефективності управління.

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100. \quad (2)$$

В попередні роки ситуація була іншою. Тенденції розвитку прибутковості капіталу банків відображають загальний тренд їх абсолютної прибутковості. Впродовж тривалого періоду до 2017 р. власники банків несли втрати від володіння цим бізнесом, що пов'язано з неефективним управлінням розвитком банківського бізнесу у країні у цей період. У 2016 р. втрати були найбільшими, склавши 116,74%, тому власникам банків масово довелося докапіталізувати належний їм бізнес, аби втримати його на ринку. Більшість тих банків, власники яких виявилися неспроможними докапіталізувати бізнес, були визнані неплатоспроможними і,

зрештою, ліквідовані. Додатне значення рентабельності капіталу відновлено банками у 2018 р., яке на кінець року сягнуло 14,67%.

Проте рентабельність капіталу у різних банків різна. Як видно з рис. 3, за останні 5 років ефективність управлінням розвитком банківського бізнесу в Україні загалом все ж таки покращується. Зокрема, це відбувається завдяки масовому банкрутству неефективних і збиткових банків, яке було у 2015–2017 рр. Банки, які залишилися, показують кращі результати діяльності і забезпечують загальний тренд до покращення у всій банківській системі. Якщо у 2015 р. ROE з показником більше 30% спостерігався тільки у банків, на частку яких припадало всього 4,5% активів банківської системи, то у 2019 р. таких високоєфективних банків було значно більше. Їхня сукупна частка становила вже 59,6% активів банківського сектору. Такий результат забезпечили 15 банків, серед яких два є державними (зокрема, «Приватбанк»), але більшість склали іноземні банки [2, с. 43].

Аналізування розподілу активів банків України за рентабельністю капіталу впродовж 2015–2021 рр. показує, що з кожним роком знижується частка збиткових банків в активах банківського сектору. Якщо у 2015 р. збитковими були банки, які сукупно володіли 57,8% усіх активів банків, то у 2021 р. на сукупну частку таких банків припадало вже тільки 0,9 активів банківської системи. Найбільше зниження частки збиткових банків спостерігалося у 2017 та 2018 рр., а саме 25,6% та 19,9% відповідно. Проте все ще залишається стабільно висока частка банків, прибутковість капіталу яких є мінімальною, становлячи від 0% до 5%.

Сукупна частка таких банків в активах банківського сектору України коливається навколо 20%. Станом на 1 червня 2021 р. найвищий показник ROE мав ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», далі розміщувалися банки іноземних банківських груп, потім банки з приватним капіталом, а найменший ROE зафіксовано у решті банків з державною часткою.

Важливими показниками ефективності управління розвитком банківського бізнесу є операційні доходи та операційна ефективність банків (CIR). Операційні доходи – це надходження від основної діяльності, тобто такі, які отримані банком у результаті здійснення операцій чи надання послуг своїм клієнтам, тому до них не входять доходи, отримані від продажу основних засобів, доходи неопераційних підрозділів (гуртожитки, ідальні), штрафи та пені, отримані за господарськими операціями. Таким чином, операційні доходи є профільними банківськими доходами, які відображають здатність банків до акумулювання прибутку від здійснення безпосередньо фінансових операцій та операцій з фінансовими активами.

Аналізування операційних доходів банків у розрізі складових частин (рис. 4) показує, що впродовж останніх трьох років прослідковується тенденція до зростання як загальних операційних доходів, так і їхніх головних складових частин, а саме чистого процентного та чистого комісійного доходів. В абсолютному розмірі сукупні операційні доходи банків України зросли з 69 млрд. грн. за I–III квартали 2018 р.

до 112 млрд. грн. за I–III квартали 2020 р. Приріст становить 162,3%. Найбільшу питому вагу в операційних доходах банків має чистий процентний дохід. Він отримується банками перш за все від кредитної діяльності, яка активізувалася разом із покращенням економічного стану суб'єктів господарювання та громадян. Обсяг чистого процентного доходу зріс за останні три роки на 157,9%, але темп зростання упродовж 2020 р. припинився.

Ефективним із точки зору управління розвитком банківського бізнесу є формування відчутної частки чистих комісійних доходів в операційних доходах банків. Впродовж багатьох років вона була низькою, а операційні доходи майже повністю формувалися з процентних доходів. Менеджмент банків України почав розвивати альтернативні напрями формування доходів після фінансових криз 2008–2010 та 2015–2017 рр., коли з погіршенням стану економіки раптово знижувалися процентні надходження, зростали процентні витрати, а разом це за короткий строк спричиняло збитковість банківського бізнесу. Спроможність акумулювати непроцентні доходи залежить від різноманітності послуг, які надають банки. Проте їх основу становлять комісійні доходи банків.

Впродовж 2018–2020 рр. частка чистих комісійних доходів в операційних доходах банків за роками має такі показники: 31,35%, 34,09% та 28,78%, що показує тенденцію до зниження. Абсолютний розмір чистих комісійних доходів все ж таки зростає, і їхнє середнє поквар-

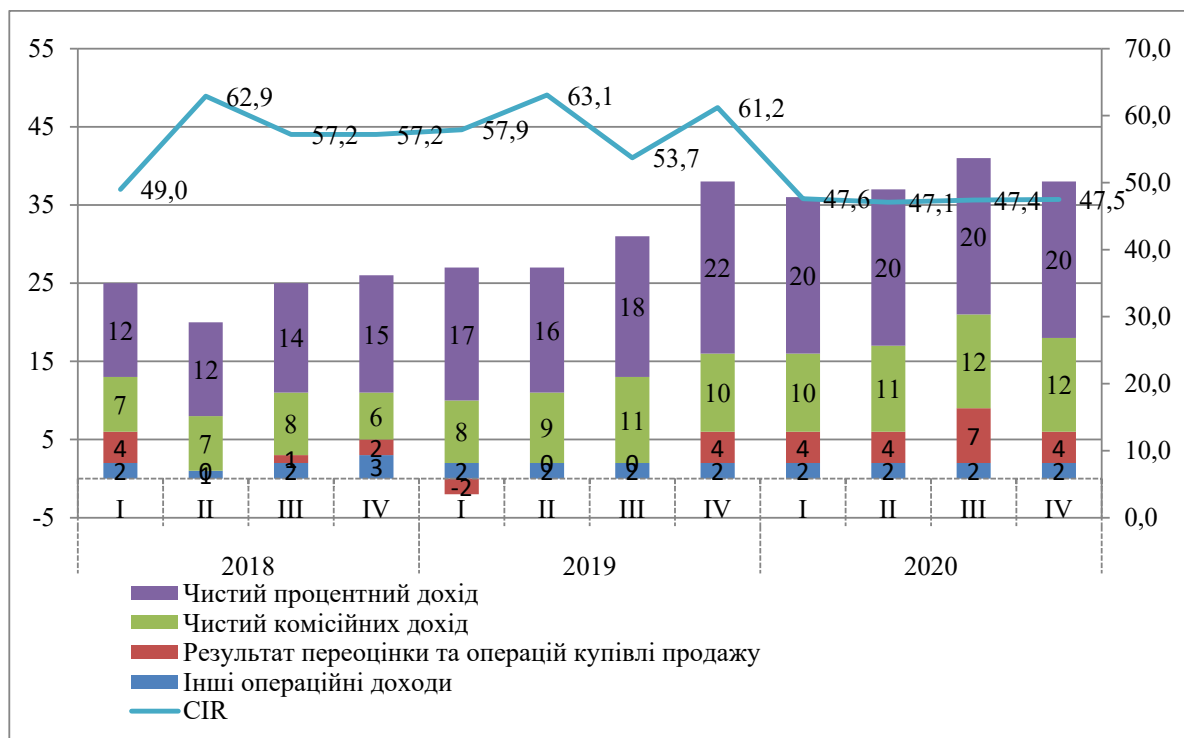


Рис. 4. Операційні доходи банків у розрізі складових частин (млрд. грн.) та операційна ефективність банків (CIR)

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)

тальне значення у 2018–2020 рр. становить 7, 9,5, 11 млрд. грн. відповідно. Частка чистих процентних доходів становить у середньому за I–IV квартали 2018–2020 рр. 55,12%, 61,36% та 53,11% відповідно, що також показує тенденцію до зниження. Їхнє абсолютне значення у 2020 р. стабілізувалося поквартально на рівні 20 млрд. грн., що більше, ніж у попередні роки: 13 млрд. грн. у 2018 р. та 18 млрд. грн. у 2019 р. Порівняно з 2019 р. у 2020 р. у процентному відношенні до сукупних доходів чисті комісійні та чисті процентні доходи зменшилися.

Зменшення частки чистих комісійних та чистих процентних доходів у 2020 р., зокрема, пов'язано зі зростанням інших статей доходів банків. Так, відчутною впродовж 2019–2020 рр. була частка результатів переоцінки та операцій купівлі-продажу в операційних доходах банків. Вона становила в середньому 12,44% за квартал без чіткої тенденції до зростання чи зниження. Проте ця стаття доходів не є стабільним джерелом надходжень. Вона з'являється передусім у періоди нестабільності і однаково може спричинити як отримання доходів, так і витрати. У I–IV квартали 2020 р. за статтею «Результати переоцінки та операції купівлі-продажу» банки отримали збитки на загальну суму 2,22 млрд. грн. Інші операційні доходи усереднено займають 6,71% у загальних операційних доходах банків України і мають тенденцію до зниження.

Аналізування темпів зміни доходів банків України, який відображено на рис. 5, показує, що у III кварталі 2020 р. темпи зростання чистого комісійного доходу (14,5% р/р) різко скоротилися порівняно з аналогічним періодом 2019 р. (31,5% р/р). За даними НБУ, зростання сповіль-

нилося за всіма складовими частинами комісійних доходів, а саме від розрахункових, валютних операцій та кредитування. Близько 80% сукупного чистого комісійного доходу банківського сектору України було сформовано лише 10 банками [6]. З нього половину заробив ПАТ КБ «ПРИВАТ-БАНК», який за цим показником був найефективнішим у 2020 р. Зменшилися за аналізований період і темпи зростання чистого процентного доходу банків України (17,6% у III кварталі 2020 р. проти 34,0% р/р у III кварталі 2019 р.).

Проте доходи самі по собі не до кінця відображають стан ефективності управління розвитком банківського бізнесу, якщо їх не порівнювати з коштами, витраченими для отримання цих доходів. Для цього проаналізуємо операційну ефективність банків. Операційна ефективність (CIR – Cost-to-Income Ratio) – це відношення операційних витрат до операційних доходів (формула 3).

Оскільки операційні витрати повністю контролюються керівництвом банку, показник CIR використовується задля визначення ефективності керівництва банку мінімізувати адміністративно-господарські витрати, що за умови незмінного рівня доходів забезпечить збільшення прибутку [1, с. 182]. Чим менше значення показника CIR, тим ефективніше банк здійснює свою діяльність. Рекомендоване значення показника становить не більше 70% [4].

$$CIR = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Операційні доходи}} \times 100. \quad (3)$$

Приведені до аналітичного вигляду дані щодо стану і тенденцій зміни операційної ефективності банків України відображені на рис. 4.

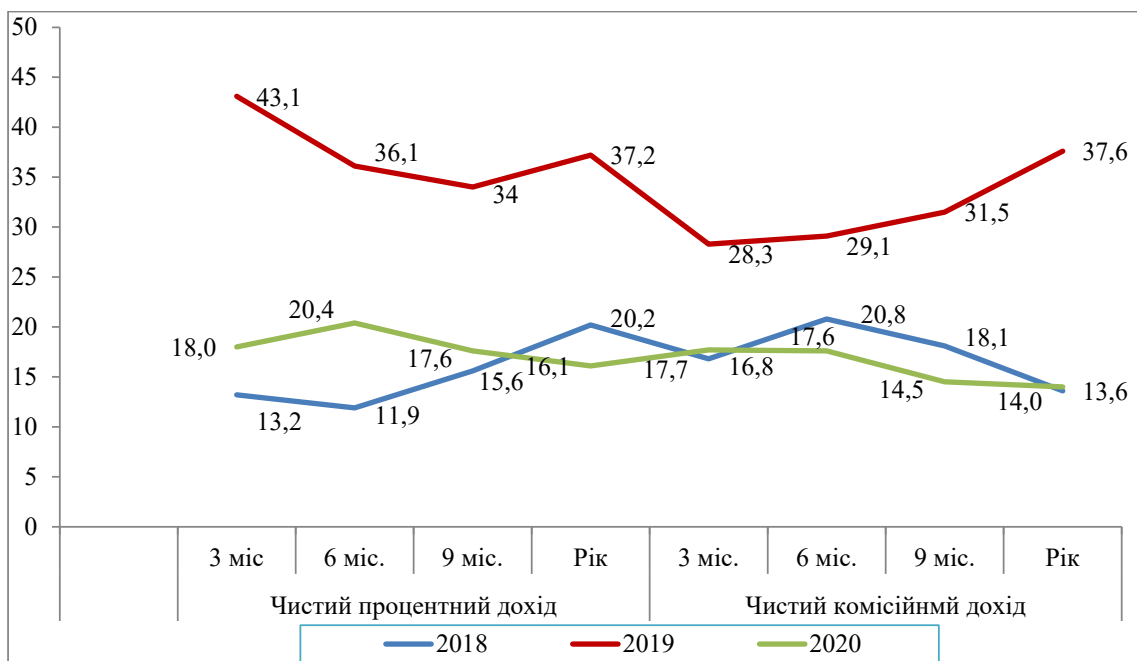


Рис. 5. Зміна чистого процентного та чистого комісійного доходів, р/р\*

\* до аналогічної дати/періоду попереднього року

Джерело: сформовано даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)

Їх аналіз показує, що загалом по системі за 2018–2020 рр. операційна ефективність банків України має нестабільну тенденцію і постійно коливається. У 2020 р. вона все ж таки зафіксувалася на рівні трохи вище 47%, що відображає більшу ефективність, ніж у 2018 р. (амплітуда коливань становить від 53,7% до 63,1%) та 2019 р. (амплітуда коливань становить від 49,0% до 62,9%). Таким чином, у 2019 р. (I–III квартали) операційні витрати становили трохи менше половини усіх операційних доходів (47,37%), що є покращенням операційної ефективності відносно попередніх років (56,35% у 2018 р. та 58,23% у 2019 р.).

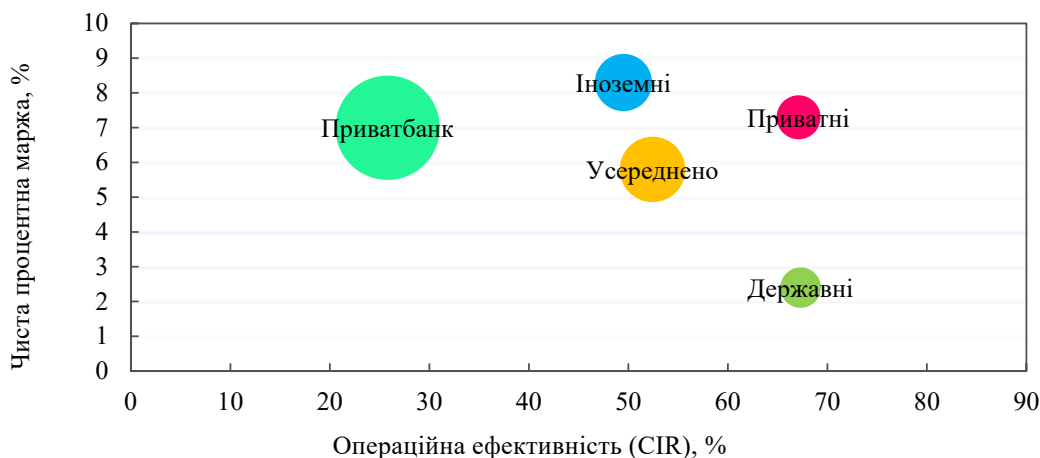
Порівняння отриманих щодо операційної ефективності даних з доходами банків загалом по системі показує, що у 2020 р. чистий комісійний дохід (стабільна частина доходів) покривав 71,6% адміністративних витрат банків або 52% без урахування «Приватбанку». Водночас комісійний дохід зростав повільніше, ніж основні складові частини адміністративних витрат. Так, на 25,4% р/р. підвищилися витрати на утримання основних засобів (вони становлять понад чверть адміністративних витрат) та на 17,5% р/р підвищилися витрати на персонал [8, с. 57]. Спостерігалось зростання витрат на технологічні рішення, що є природним відображенням конкурентної боротьби. Зростання витрат відбулося, попри скорочення кількості відділень банків на 6,3%, а персоналу – на 0,5%.

Результати оцінювання операційної ефективності за групами банків України показують, що у розрізі груп лише іноземні банки мали стабільно високу операційну ефективність впродовж кількох останніх років. Порівняно з минулим роком операційна ефективність поліпшилася в усіх групах, окрім приватних банків з українським капіталом, де операційні витрати зростали вдвічі вищими темпами, ніж у сек-

торі загалом [7]. Станом на 2020 рік найкраще співвідношення операційних витрат і доходів (CIR) спостерігалось у «Приватбанку» (25,8%). Друге місце посідали іноземні банки (48,6%) (без російських, у яких 59,2%). Приватні банки (без російських) та інші державні банки (67,3%) мають найгірші показники операційної ефективності.

Низький рівень операційної ефективності державних банків (без «Приватбанку») пов'язаний із негативними результатами роботи «Ощадбанку» та «Укресімбанку». Надмірно висока частка операційних витрат у доходах (CIR) цих банків пов'язана з високою вартістю фондування та низькою дохідністю кредитного портфеля. Вона й надалі залишатиметься такою, якщо не буде знижено ставки за депозитами та сформовано якісний кредитний портфель [3]. Російські банки мають низьку операційну ефективність, як і дохідність, через несприйняття російського бізнесу населенням України у зв'язку з війною Росії проти України.

На відміну від операційної ефективності, чиста процентна маржа зросла за 2020 р. в усіх групах банків; зараз вона є найвищою за всі останні роки, становлячи 5,8% середньо по системі. Передусім це завдяки високому спреду між процентними ставками за роздрібними кредитами, на які зріс попит, і невисокими ставками за депозитами. Водночас темпи зростання чистого процентного доходу (за 9 місяців він становив 17,6% р/р) різко знизилися порівняно з 2019 р. та надалі сповільнюватимуться. Основною причиною цього є те, що ставки за кредитами знижуються швидше, ніж за зобов'язаннями. В такий спосіб банки реагують на зниження облікової ставки НБУ, зменшуючи вартість кредитів для бізнесу, і ця тенденція триватиме. Проте ставки за гривневими депозитами населення до цього часу скорочувалися значно повільніше [4].



**Рис. 6. Зведені показники ROE, чистої процентної маржі та CIR за групами банків на 1 червня 2021 р.**

Примітка: розмір кружечка відповідає показнику ROE; усі показники за групами банків зважені за розміром активів

Джерело: сформовано за даними НБУ (URL: <https://bank.gov.ua>)



Тенденції зміни чистої процентної маржі по групах банків за період III кварталу 2015 р. – III кварталу 2020 р. демонстрували і зниження, і підвищення, чим впливали на прибутковість бізнесу. Найбільша чиста процентна маржа на 2020 р. спостерігається в іноземних банків. Вона у них також найстабільніша і коливалася від 6,3% у 2017 р. до 8,2% у 2020 р. У банків з приватним капіталом період підвищення почався у 2018 р., а загалом маржа коливалася з 2,9% у 2015 р. до 7,3% у 2020 р. У державних банках постійне зниження чистої процентної маржі відбувалося аж по 2019 р. (до 2,1%), але у 2020 р. вона дещо зросла, а саме до 2,4%. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», який у 2016 р. суттєво втратив у процентній маржі, дійшовши до 0,1%, з 2017 р. почав активно її збільшувати, досягши станом на 2020 р. 7,0%. Таким чином, низька чиста процентна маржа досі залишається тільки у державних банків.

Найінформативнішим показником ефективності управління розвитком банківського бізнесу є ROE, яке в поєднанні з чистою процентною маржею та CIR дає змогу дійти доволі об'єктивного попереднього висновку. Результати такого поєднання відображено на рис. 6.

Загалом цей висновок підтвердився і за результатами усіх проаналізованих показників ефективності управління розвитком банківського бізнесу, таких як ROE, ROA, CIR, чиста процентна маржа, структура операційного доходу, чистого прибутку. Згідно зі зведеними даними, середньостатистичний український банк, який у 2018 р. щойно вийшов з кризи, станом на 1 червня 2021 р. загалом є ефективним. Проте приватні та «інші» державні банки ще мають надто велику частку витрат відносно їхніх доходів. Прибутковість капіталу цих банків також найменша. Найкращі позиції у 2020 р. спостерігаються у «Приватбанку».

**Висновки.** Результати дослідження за основними критеріями оцінки ефективності управління розвитком банківського бізнесу дають змогу дійти висновку, що станом на 1 червня 2021 р. загалом по системі банківський бізнес працює ефективно, адже менеджмент банків загалом справляється із завданням забезпечення наявності та зростання прибутку. Це підтверджується зростанням не тільки абсолютного прибутку, але й передусім показників ROE та ROA. Такого результату досягнуто, зокрема, завдяки виведенню проблемних банків з ринку. У 2018 р. банківський бізнес вийшов з кризи, став прибутковим, а у 2021 р. продовжує розвиватися.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Berger A. Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*. 1997. V. 98 (2). P. 175–212.
- Буряк А. Особливості визначення ефективної діяльності банку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 1 (8). С. 41–46.
- Дані фінансової звітності банків України станом на 1 січня 2015 р. – 1 червня 2021 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 02.07.2021).
- Кількість банків в Україні / Міністерство Фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2021> (дата звернення: 12.05.2021 р.).
- Миненко Л. Трансформація підходів до оцінки ризику банківської ліквідності. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7573> (дата звернення: 16.03.2021).
- Огляд банківського сектору та основні показники за 2020 р. *Hot line finance*. URL: <https://hotline.finance.ua/articles/oglyad-bankivskogo-sektoru-ta-osnovni-pokazniki-za-2020-rik> (дата звернення: 01.05.2021).
- Показники банківської системи. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593) (дата звернення: 03.05.2021).
- Примостка О. Аналіз ефективності діяльності банків. *Фінанси України*. 2003. № 1 (23). С. 52–58.

#### REFERENCES:

- Berger A. (1997) Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*, vol. 98(2), pp. 175–212.
- Buryak A. (2010) Osoblyvosti vyznachennia efektyvnoi diialnosti banku [Features of determining the effective operation of the bank]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky: zbirnyk naukovykh prats* [Financial and credit activities: problems of theory and practice: a collection of scientific papers], vol. 1(8), pp. 41–46. (in Ukrainian)
- National Bank of Ukraine. Data of financial statements of banks of Ukraine as of 01.01.2015-01.06.2021. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 02 July 2021).
- Ministry of Finance. Number of banks in Ukraine. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2021> (accessed 12 April 2021).
- Mynenko L. (2020) Transformatsiia pidkhodiv do otsinky ryzkyu bankivskoi likvidnosti [Transformation of approaches to bank liquidity risk assessment]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7573> (accessed 16 March 2021). (in Ukrainian)
- Overview of the banking sector and key indicators for 2020. *Hot line finance*. Available at: <https://hotline.finance.ua/articles/oglyad-bankivskogo-sektoru-ta-osnovni-pokazniki-za-2020-rik> (accessed 01 April 2021). (in Ukrainian)
- Indicators of the banking system. Official site of the National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 03 April 2021). (in Ukrainian).
- Prymostka O. (2003) Analiz efektyvnosti diialnosti bankiv [Analysis of the efficiency of banks]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], vol. 1 (23), pp. 52–58. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.07.2021.  
The article was received 31 July 2021.

## СЕКЦІЯ 5 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-12

УДК 336:338.27:658.29

**Васильєв О.Б.**

*кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри математичного та комп'ютерного моделювання  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-4883>  
E-mail: [av5111955@gmail.com](mailto:av5111955@gmail.com)*

**Васильєва Н.С.**

*кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри вищої математики  
Одеської державної академії будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0211-7141>  
E-mail: [vns02011962@gmail.com](mailto:vns02011962@gmail.com)*

**Тупко Н.П.**

*кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри вищої та обчислювальної математики  
Національного авіаційного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0625-3271>  
E-mail: [natupko@ukr.net](mailto:natupko@ukr.net)*

### ЗАПАСИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИЙНЯТНОСТІ ПРОЄКТУ ЗА ЗНАЧЕННЯМИ ЙОГО ПАРАМЕТРІВ ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Стаття присвячена кількісним методам дослідження фінансової стійкості інвестиційного проєкту. Йдеться про інвестиційні проєкти реальної (виробничої) спрямованості, а не про проєкти, пов'язані з інвестиціями у цінні папери. Автори статті пропонують досліджувати фінансову стійкість інвестиційного проєкту, оцінюючи величини запасів інвестиційної прийнятності проєкту для його параметрів (у разі рентного потоку проєктних платежів) або значення основних критеріїв фінансової ефективності проєкту (у разі довільного потоку проєктних платежів). Поняття запасу інвестиційної прийнятності проєкту та динамічної точки інвестиційної прийнятності вперше були визначені в одній із попередніх статей авторів, але тільки для рентного потоку проєктних платежів і тільки для одного параметру, а саме обсягу виробництва продукції за один період проєкту. У статті автори поширили ці поняття для рентного потоку проєктних платежів на всі основні параметри проєкту (з виведенням точних аналітичних формул для розрахунку значень), а у разі довільного потоку проєктних платежів – на майже всі основні критерії фінансової ефективності проєкту. Серед основних критеріїв фінансової ефективності поки що відсутній дисконтований період окупності проєкту (DPP), але цей критерій в узагальненому вигляді скоро з'явиться в наступній статті авторів. Основна ідея підходу, запропонованого у статті, полягає у такому: чим меншим є відносний запас інвестиційної прийнятності проєкту для якогось з його параметрів (у разі рентного потоку проєктних платежів) або за значеннями якогось з основних критеріїв інвестиційної ефективності проєкту (у разі довільного потоку проєктних платежів), тим меншою є фінансова стійкість інвестиційного проєкту і, відповідно, більшим є ризик неприйнятності проєктної прибутковості. Фактично це зворотній варіант аналізування чутливості критеріїв ефективності проєкту. Ідея достатньо очевидна, але, як показали численні експерименти авторів статті, вона дуже легко, органічно та ефективно реалізується в рамках методу сценаріїв та методу Монте-Карло. Відповідні розрахункові формули для цих методів будуть наведені у статті.

**Ключові слова:** основні дисконтовані критерії фінансової ефективності проєкту, рівні прибутковості інвестиційного проєкту, динамічні точки прийнятності проєкту за його основними параметрами, відносні запаси інвестиційної прийнятності проєкту, ризик неприйнятності проєктної дохідності.

### Васильєв А.Б., Васильєва Н.С., Тупко Н.П. ЗАПАСЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИЕМЛЕМОСТИ ПРОЕКТА ПО ЗНАЧЕНИЯМ ЕГО ПАРАМЕТРОВ И КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Статья посвящена количественным методам исследования финансовой устойчивости инвестиционного проекта. Речь идет об инвестиционных проектах реальной (производственной) направленности, а не о проектах, связанных с инвестициями в ценные бумаги. Авторы статьи предлагают исследовать финансовую устойчивость инвестиционного проекта, оценивая величины запасов инвестиционной приемлемости проекта для его параметров (в случае рентного потока проектных платежей) или значения основных критериев финансовой эффективности проекта (в случае произвольного потока проектных платежей). Понятия запаса инвестиционной приемлемости проекта и динамической точки инвестиционной приемлемости впервые были определены в одной из предыдущих статей авторов, но только для рентного потока проектных платежей и только для одного параметра, а именно объема производства продукции за один период проекта. В статье авторы распространили эти понятия для рентного потока проектных платежей на все основные

параметры проекта (с выводом точных аналитических формул для расчета значений), а в случае произвольного потока проектных платежей - на почти все основные критерии финансовой эффективности проекта. Среди основных критериев финансовой эффективности пока отсутствует дисконтированный период окупаемости проекта (DPP), но этот критерий в обобщенном виде скоро появится в следующей статье авторов. Основная идея подхода, предлагаемого в статье, заключается в таком: чем меньшим является относительный запас инвестиционной приемлемости проекта для какого-то из его параметров (в случае рентного потока проектных платежей) или по значениям какого-то из основных критериев инвестиционной эффективности проекта (в случае произвольного потока проектных платежей), тем меньшей является финансовая устойчивость инвестиционного проекта и, соответственно большим является риск неприемлемой проектной доходности. Фактически это обратный вариант анализа чувствительности критериев эффективности проекта. Идея достаточно очевидная, но, как показали многочисленные эксперименты авторов статьи, она очень легко, органично и эффективно реализуется в рамках метода сценариев и метода Монте-Карло. Соответствующие расчетные формулы для этих методов будут приведены в статье авторов.

**Ключевые слова:** основные дисконтированные критерии финансовой эффективности проекта, уровни доходности инвестиционного проекта, динамические точки приемлемости проекта по его основным параметрам, относительные запасы инвестиционной приемлемости проекта, риск неприемлемой проектной доходности.

#### Vasyliov Oleksandr, Vasyliova Nataliia, Tupko Natalia. RESERVES OF INVESTMENT ACCEPTABILITY OF THE PROJECT BASED ON VALUES OF ITS PARAMETERS AND EFFICIENCY CRITERIA

The article focuses on quantitative methods of investigation of financial stability of the investment project. It refers to investment projects of real (production) thrust, but not to the projects connected with investments into securities. The authors propose to investigate the financial stability of the investment project assessing values of the reserves of investment acceptability of the project for its parameters (in case of rent flow of project payments) or considering values of the basic criteria of financial efficiency of the project (in case of random flow of project payments). The concepts of investment acceptability of the project and dynamic point of investment acceptability were defined first in one of the previous articles of the authors, but only for rent flow of project payments and only for one parameter – production volume for one period of the project. In this article the authors have spread these concepts for rent payment flow of the project to all the basic project parameters (deriving precise analytical formulas for calculation of the values), and in case of random flow of project payments – to almost all the basic criteria of project financial efficiency. Discount payback period (DPP) is not included into the list of basic financial efficiency criteria, but this criterion in aggregated form will soon appear in the next article of the authors. The main idea of the approach proposed in the article is the following: the less the relative reserve of investment acceptability of the project for some of its parameter (in case of rent flow of project payments) or by values of one of the basic financial criteria (in case of random flow of project payments) is, the less is financial stability of the investment project and the higher is the risk of unacceptable project profitability. In fact, it's a reverse variant of analysis of sensitivity of project efficiency criteria. The idea is quite obvious, but as numerous experiments of the authors have shown, it is easily, seamlessly and efficiently implemented in the framework of scenario method and Monte Carlo method! The corresponding calculating formulas will be provided in the following article of the authors.

**Keywords:** basic discount criteria of financial efficiency of the project, levels of profitability of the investment project, dynamic points of acceptability of the project by its basic parameters, relative reserves of investment acceptability of the project, risk of unacceptable project profitability.

**Постановка проблеми.** Стаття присвячена актуальній проблемі оцінювання фінансової стійкості (безпеки) інвестиційних проектів (скорочено – ІІ). Зазвичай поняття запасу безпеки (Safety Margin) використовується в рамках традиційного (статичного) аналізування безбитковості виробництва, в якому визначальним фактором є розмір прибутку до податків і не враховується падіння вартості грошей у часі. Величина такого запасу є важливою характеристикою успішності роботи підприємства, його фінансової стійкості. Чим вона більше, тим безпечніше становище підприємства перед загрозою можливих негативних змін (зменшення виручки, зростання витрат тощо). Оскільки будь-якому ІІ властива певна протяжність у часі, то в цьому разі вже не можна ігнорувати концепцію часової вартості грошей. Поняття запасів фінансової стійкості ІІ повинні спиратися на динамічний аналіз безбитковості, в якому визначальним фактором замість прибутку стають значення основних дисконтованих критеріїв фінансової ефективності проекту, таких як NPV, IRR, PI, DPP.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Запаси безпеки (безбитковості) виробництва розглядалися багатьма авторами [1, с. 443; 2, с. 221; 3, с.189], але більшість досліджень

у цьому напрямі ведеться у рамках статичного аналізування безбитковості без урахування фактору часу. Поняття запасів інвестиційної безбитковості і прийнятності проекту для динамічного випадку, коли замість прибутку визначальним фактором виступає значення одного з дисконтованих показників фінансової ефективності проекту, вперше були використані в попередній роботі авторів [4, с. 58–61] для рентного потоку платежів ІІ і тільки для параметра обсягу виробництва продукції за один період ІІ. Поняття запасів інвестиційної безбитковості фрагментарно використовуються в економічній теорії та практиці. Так, наприклад, у дослідженні [2, с. 138] згадується коефіцієнт безпеки фінансування, який фактично є відносним запасом безбитковості ІІ за параметром і (ставкою дисконтування). Однак цілісний, системний підхід до визначення запасів інвестиційної безбитковості і прийнятності проекту досі розроблений не був. Автори статті поставили перед собою мету усунути цей недолік, спираючись на результати однієї зі своїх попередніх робіт [4].

**Мета статті.** Стаття є прямим продовженням роботи [4]. Автори поставили собі за мету отримати аналітичні формули динамічних точок прийнятності ІІ для всіх основних параметрів

проекту, а не тільки для параметру обсягу виробництва, а також визначити для всіх параметрів відносні запаси інвестиційної прийнятності проекту. У разі довільного потоку платежів ІІІ відносні запаси інвестиційної прийнятності визначаються за значеннями основних критеріїв фінансової ефективності проекту.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Нехай критерієм фінансової ефективності проекту вибраний показник NPV (Net Present Value), який визначається такою формулою [5]:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

де  $I_0$  – початкові інвестиції в ІІІ;  $t$  – номер поточного часового періоду ІІІ;  $n$  – кількість періодів ІІІ;  $CF_t$  – величина чистого доходу від експлуатації ІІІ у періоді  $t$ ;  $i$  – ставка дисконтування платежів (вартість капіталу ІІІ).

Сформуємо такі необхідні для нашого аналізу рівні прибутковості інвестиційного проекту.

(i) Рівень інвестиційної прийнятності проекту. Цей рівень за абсолютною прибутковістю можна задати у такому вигляді:

$$NPV \geq NPV_*, > 0, \quad (2)$$

де значення показника NPV проекту розраховуємо за формулою (1);  $NPV_*$  – нижня межа прийнятних для інвестора значень абсолютної прибутковості ІІІ.

(ii) Реально (фактично) досяжний рівень абсолютної прибутковості інвестиційного проекту відповідно до передбачуваного потоку його платежів:

$$NPV = NPV_p, \quad (3)$$

де значення  $NPV_p$  для планового потоку платежів ІІІ знаходимо за формулою (1).

**Зауваження 1.** Якщо для рівня прибутковості (i) задати нижню прийнятну межу  $NPV_* = 0$ , то отримуємо як окремий випадок рівень інвестиційної беззбитковості проекту.

1) Рентний потік платежів ІІІ.

Нехай потік чистих доходів від експлуатації ІІІ утворює просту постійну ренту [5, с. 34] з платежами, структура яких має такий вигляд [5, с. 183]:

$$CF_t = (Q(c-v) - FC - dep)(1-\tau) + dep = const, \quad (4)$$

де  $Q$  – обсяг виробництва (продажів) однорідної продукції за 1 період ІІІ;  $c$  – ціна за одиницю продукції;  $v$  – питомі змінні витрати виробництва;  $FC$  – сумарні постійні витрати виробництва за 1 період ІІІ;  $dep$  – амортизаційні відрахування за 1 період ІІІ;  $\tau$  – податок на прибуток;  $t$  – номер поточного часового періоду ІІІ;  $n$  – кількість періодів ІІІ.

Тоді для розрахунку значень показника проекту за нульовою залишковою вартістю обладнання застосуємо таку формулу [5, с. 181]:

$$NPV = -I_0 + ((Q(c-v) - FC - dep)(1-\tau) + dep)a(n; i), \quad (5)$$

у якій коефіцієнт дисконтування одиничної ренти за  $n$  періодів за ставкою  $i$  визначається таким чином [5, с. 36]:

$$a(n; i) = (1 - (1+i)^{-n}) / i. \quad (6)$$

Знайдемо значення параметрів потоку платежів (4), відповідні нижній межі прийнятної для інвестора проекту прибутковості (рівень (i)). Ці значення визначаємо з такого рівняння:

$$NPV = NPV_*, \quad (7)$$

де величина  $NPV_*$  задана у (2), а ліва частина рівняння (7) має вигляд (5).

Вирішуючи рівняння (7) щодо параметра  $Q$  за фіксованих значень інших параметрів проекту, отримуємо таке [4, с. 57]:

$$Q_* = \frac{1}{c-v} \left( \frac{1}{1-\tau} \left( \frac{I_0 + NPV_*}{a(n; i)} - dep \right) + dep + FC \right). \quad (8)$$

Обсяг  $Q_*$  виробництва (продажів) продукції ІІІ за 1 період назвемо динамічною точкою прийнятності проекту за параметром  $Q$ . Якщо заданий в (2) рівень прийнятної прибутковості  $NPV_*$  збільшити, то обсяг  $Q_*$  теж буде рости. Аналогічно за формулою (8) знайдемо з рівняння (7) формули динамічних точок прийнятності проекту за параметрами  $c$ ,  $v$ ,  $FC$  відповідно:

$$c_* = v + \frac{1}{Q} \left( \frac{1}{1-\tau} \left( \frac{I_0 + NPV_*}{a(n; i)} - dep \right) + dep + FC \right); \quad (9)$$

$$v_* = c - \frac{1}{Q} \left( \frac{1}{1-\tau} \left( \frac{I_0 + NPV_*}{a(n; i)} - dep \right) + dep + FC \right); \quad (10)$$

$$FC_* = Q(c-v) - \frac{1}{1-\tau} \left( \frac{I_0 + NPV_*}{a(n; i)} - dep \right) - dep. \quad (11)$$

З ростом величини  $NPV_*$  значення  $c_*$  прийнятної ціни теж росте, а прийнятні значення витрат  $v_*$ ,  $FC_*$  зменшуються. При  $NPV_* = 0$  формули (8)–(11) дають значення динамічних точок беззбитковості проекту за параметрами  $Q$ ,  $c$ ,  $v$ ,  $FC$  відповідно.

Визначимо поняття відносних запасів інвестиційної прийнятності проекту.

Відносними запасами інвестиційної прийнятності проекту за параметрами  $Q$ ,  $c$ ,  $v$ ,  $FC$  відповідно назвемо такі величини:

$$\beta_Q = \frac{Q_p - Q_*}{Q_p} = 1 - \frac{Q_*}{Q_p}; \quad (12)$$

$$\beta_c = \frac{c_p - c_*}{c_p} = 1 - \frac{c_*}{c_p}; \quad (13)$$

$$\beta_v = \frac{v_* - v_p}{v_*} = 1 - \frac{v_p}{v_*}; \quad (14)$$

$$\beta_{FC} = \frac{FC_* - FC_p}{FC_*} = 1 - \frac{FC_p}{FC_*}, \quad (15)$$

де  $Q_p, c_p, v_p, FC_p$  – реальні (фактичні) значення параметрів ІІІ, а  $Q_*, c_*, v_*, FC_*$  – динамічні точки прийнятності проекту за параметрами  $Q, c, v, FC$  відповідно, задані формулами (8)–(11).

Можна також визначити динамічну точку прийнятності та запас інвестиційної прийнятності проекту за параметром  $i$  (ставкою дисконтування), але ми зробимо це трохи пізніше для довільного потоку проектних платежів (формула (18)).



Значення запасів (12)–(15) можуть бути від'ємними, якщо фактичні значення якихось параметрів ІІ виявляться гіршими за відповідні точки прийнятності. Якщо ІІ допускає можливість інтерактивного втручання в хід його реалізації, то можна спробувати скоригувати значення його параметрів так, щоб величини всіх запасів (12)–(15) стали додатними і якомога більшими. Якщо відносні запаси (12)–(15) є додатними, то ІІ має деякий запас фінансової стійкості за перерахованими параметрами. Причому чим більше величина відносного запасу за якимось проектним параметром, тим менше ризик проекту, асоційований з цим параметром. Можна побудувати рейтинг параметрів ІІ за зменшенням ризику проекту.

**Зауваження 2.** У статті під час дослідження фінансової стійкості проекту за кожним з його параметрів розглянуто випадок виробництва тільки однорідної продукції ІІ. Однак усі введені в роботу поняття з відповідними корегуваннями можна перенести на випадок багатоменклатурного виробництва. Так, наприклад, замість параметру обсягу виробництва потрібно буде розглядати параметр виручки від продажу всіх видів продукції ІІ [4, с. 56].

2) Довільний потік платежів ІІ.

Якщо потік платежів ІІ є довільним, тобто не є простою постійною рентою виду (4), то в цьому разі теж можна ввести поняття запасів інвестиційної прийнятності ІІ та за їх допомогою оцінити фінансову стійкість проекту і його ризик загалом відразу за всіма його параметрами. Осць тільки величини відносних запасів інвестиційної прийнятності ІІ будуть визначатися в цьому разі значеннями інтегральних критеріїв фінансової ефективності проекту, а не значеннями проектних параметрів [6, с. 29–31].

Відносні запаси інвестиційної прийнятності ІІ визначимо таким чином:

– за значеннями показника NPV:

$$\beta_{NPV} = \frac{(NPV_p - NPV_*)}{NPV_p} = 1 - \frac{NPV_*}{NPV_p}, \quad (16)$$

де значення  $NPV_*$  нижньої межі прийнятної для інвестора абсолютної прибутковості ІІ задано в (2), а значення  $NPV_p$  розраховуємо для запланованого довільного потоку платежів проекту за формулою (1);

– за значеннями показника PI (Profitability Index) – індексу рентабельності:

$$\beta_{PI} = \frac{(PI_p - PI_*)}{PI_p} = 1 - \frac{PI_*}{PI_p}, \quad (17)$$

де  $PI_* = 1 + NPV_* / I_0$ ;  $PI_p = 1 + NPV_p / I_0$ , значення  $NPV_*$  задано в (2), а значення  $NPV_p$  розраховуємо за формулою (1); якщо від самого початку інвестор задав рівень прийнятної для нього прибутковості ІІ у відносній формі, то вихідним граничним значенням прийнятної відносної прибутковості ІІ буде  $PI_*$ , а значення  $NPV_*$  можна знайти за такою формулою:

$$NPV_* = (PI_* - 1) * I_0;$$

у цьому разі основним мірилом прибутковості ІІ стає індекс рентабельності PI замість показника NPV, а всі формули (8)–(11) легко перетворюються, оскільки:

$$I_0 + NPV_* = I_0 + (PI_* - 1) * I_0 = PI_* * I_0;$$

– за значеннями показника IRAR (Internal Rate of Acceptable Return) – внутрішньої норми прийнятної прибутковості, вперше введеного авторами в роботі [6, с. 30]:

$$\beta_{IRAR} = \frac{(IRAR_p - CC)}{IRAR_p} = 1 - \frac{CC}{IRAR_p}, \quad (18)$$

де  $CC$  (Cost of Capital) – вартість капіталу ІІ;  $IRAR_p$  – корінь рівняння (7) за параметром  $i$  (ставкою дисконтування):

$$NPV(IRAR) = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRAR)^t} = NPV_*.$$

Показник IRAR є більш точним орієнтиром під час прийняття рішення щодо проекту порівняно з традиційним показником IRR, оскільки значення IRR може виявитися занадто далеким від вартості капіталу проекту  $CC$  (Cost of Capital). До того ж інвесторів цікавлять не просто безбиткові, а досить прибуткові проекти. Якщо вартість капіталу проекту  $CC$  перебуває в межах  $0 < CC \leq IRAR$ , то абсолютна прибутковість ІІ задовольняє нерівність (2). Таким чином, IRAR – це верхня межа ставок дисконтування, що гарантують прийнятну для інвестора прибутковість ІІ. При  $CC > IRAR$  прибутковість ІІ буде непринятно низькою для інвестора (при цьому проект може залишатися безбитковим, тобто значення показника NPV для нього може задовольняти нерівність  $0 < NPV < NPV_*$ ). На відміну від IRR, показник IRAR залежить не тільки від запланованого потоку платежів ІІ, але й від величини  $NPV_*$ , тобто від заданого в (2) рівня прийнятної для інвестора проекту прибутковості. Чим більше значення  $NPV_*$ , тим менше значення IRAR.

Величини  $NPV_*$ ,  $PI_*$ ,  $IRAR$  задають один і той же рівень прийнятної для інвестора прибутковості у різних формах. Величина  $NPV_*$  задає нижню межу прийнятної для інвестора абсолютної прибутковості ІІ. Величина  $PI_*$  – нижня межа прийнятних для інвестора значень відносної прибутковості ІІ. Ставка  $IRAR$  – верхня межа вартостей капіталу, що забезпечують прийнятну для інвестора дохідність проекту. Якщо значення критеріїв фінансової ефективності проекту прийнятні для інвестора, то значення відносних запасів (16)–(18) інвестиційної прийнятності проекту належать проміжку  $[0; 1)$ . Причому чим ближче вони до нуля, тим менше фінансова стійкість проекту. Інтегральний ризик непринятної дохідності проекту у цьому разі буде вище. Якщо фактичні значення критеріїв фінансової ефективності ІІ непринятні для інвестора, то значення запасів (16)–(18) менше нуля.

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведене, доходимо таких висновків.

1) Оцінювання величин відносних запасів інвестиційної прийнятності ІІ дає корисну інформацію про фінансову стійкість (або нестійкість) проекту. Чим більше запас, тим стійкіше проект, тим менше ризик неприйнятної доходності проекту, асоційований з відповідним проектним параметром або критерієм фінансової ефективності.

2) З формул для динамічних точок прийнятності проекту, отриманих у статті, як окремий випадок впливають формули для відповідних динамічних точок беззбитковості проекту.

3) Отримані аналітичні формули для динамічних точок прийнятності проекту дуже зручні для застосування їх у рамках методу сценаріїв або методу Монте-Карло, коли вони використовуються багато (а іноді дуже багато) разів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. Москва : Эксмо, 2010. 768 с.
2. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз. Київ : ЦУЛ, 2011. 400 с.
3. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий. Киев : Максимум, 2001. 600 с.
4. Васильев А.Б., Васильева Н.С., Тупко Н.П. Уровни доходности и запасы инвестиционной безубыточности и прием-

лемости проекта. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2014. № 10 (218). С. 51–63.

5. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. Москва : ЮНИТИ, 1998. 400 с.
6. Васильев А.Б., Васильева Н.С. Запасы и пределы инвестиционной безубыточности и приемлемости проекта по значениям показателей эффективности. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 28–32.

#### REFERENCES:

1. Lukasevich I.Ja. (2010) *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
2. Bojarko I.M., Grycenko L.L. (2011) *Investycijnyj analiz* [Investment analysis]. Kyiv: CUL. (in Ukrainian)
3. Savchuk V.P. (2001) *Finansovyy menedzhment predpriyatiy* [Financial management of enterprises]. Kyiv: Maksimum. (in Russian)
4. Vasyliiev A.B., Vasyliieva N.S., Tupko N.P. (2014) Urovni dohodnosti i zapasy investitsionnoy bezubytochnosti i priyemlemosti proekta [Levels of return, reserves of investment break-even and acceptability of the project]. *Naukovyj visnyk ONEU*, no. 10, pp. 51–63. (in Russian)
5. Lukasevich I.Ja. (1998) *Analiz finansovykh operacij* [Analysis of financial operations]. Moscow: JUNITI. (in Russian)
6. Vasyliiev A.B., Vasyliieva N.S. (2015) Zapasy i predely investitsionnoy bezubytochnosti i priyemlemosti proekta po znacheniyam pokazateley effektivnosti [Reserves and limits of investment break-even and acceptability of the project by values of the indicators of efficiency]. *Economy and state*, no. 4, pp. 28–32. (in Russian)

*Стаття надійшла до редакції 05.08.2021.  
The article was received 05 August 2021.*

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-13

УДК 330.46:004.032.26:004.4

**Іванов С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
Запорізького національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1086-0701>  
E-mail: flydaiver@gmail.com

## НЕЙРО-НЕЧІТКА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НЕДЕТЕРМІНОВАНИМ ЕКОНОМІЧНИМ ОБ'ЄКТОМ

У статті розглянуто використання нейро-нечітких систем управління як інструмента для управління недетермінованими об'єктами в реальному масштабі часу. Обговорюються сучасні інструменти управління, структурні моделі дискретної квазіінваріантної автоматизованої системи управління. Представлене у статті аналізування автоматизованої системи управління заснований на застосуванні типових моделей дискретних автоматизованих систем управління. Відповідно до запропонованого рішення, в автоматизованій системі управління в реальному масштабі часу як опція об'єкта і передавальний коефіцієнт системи пропонується використовувати нейро-нечітку систему управління. Нейро-нечітка система управління заснована на процесі навчання штучної нейронної мережі (ANN), що дає змогу визначити правила нечіткого виведення (FIS). У статті пропонується модель ANFIS, яка виконана із застосуванням нечіткої системи Takagi T., Sugeno M., а також розглянуто алгоритм, який побудований на основі семи нечітких правил.

**Ключові слова:** нейро-нечіткі системи управління, модель ANFIS, нейронна мережа (ANN), правила нечіткого виведення (FIS).

### Іванов С.Н. НЕЙРО-НЕЧЕТКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НЕДЕТЕРМИНИРОВАННЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ОБЪЕКТОМ

В статье рассмотрено использование нейро-нечетких систем управления в качестве инструмента для управления недетерминированными объектами в реальном масштабе времени. Обсуждаются современные инструменты управления, структурные модели дискретной квазиинвариантной автоматизированной системы управления. Представленный в статье анализ автоматизированной системы управления основан на применении типичных моделей дискретных автоматизированных систем управления. Согласно предлагаемому решению, в автоматизированной системе управления в реальном масштабе времени в качестве опции объекта и передаточного коэффициента системы предлагается использовать нейро-нечеткую систему управления. Нейро-нечеткая система управления основана на процессе обучения искусственной нейронной сети (ANN), что позволяет определить правила нечеткого вывода (FIS). В статье предлагается модель ANFIS, которая выполнена с применением нечеткой системы Takagi T., Sugeno M., а также рассмотрен алгоритм, который построен на основе семи нечетких правил.

**Ключевые слова:** нейро-нечеткие системы управления, модель ANFIS, нейронная сеть (ANN), правила нечеткого вывода (FIS).

### Ivanov Serhii. NEURO-FUZZY CONTROL SYSTEM OF NON-DETERMINED ECONOMIC OBJECT

The article discusses the use of neuro-fuzzy control systems as a tool for managing non-deterministic objects in real time. The application of classical methods description of the control system assumes that the control objects are described by linear dynamic links of low order. This assumption often leads to the fact that classical control systems in practice do not provide the specified indicators of fast and efficient management. This article discusses modern control tools structural models of a discrete quasi-invariant automated control system. Typical procedures correspond to business processes of nondeterministic discrete objects. The decision to use marketing, resource and production procedures is made on the basis of analysis of the degree of compliance; in this case, business processes in the economic object. This approach combines the advantages of the principle of using typical subsystems of automated control systems and the process approach. Presented in this article is the analysis of an automated control system, which is based on the use of typical models of discrete automated control systems. According to the proposed solution in an automated control system in real time, it is proposed to use a neuro-fuzzy control system as a function of the object and the system's transfer ratio. The neuro-fuzzy control system is based on the process of learning an artificial neural network (ANN), which allows you to determine the rules of fuzzy inference (FIS). Once the fuzzy output parameters are defined, the neural network operates standard. In this integrated model, the neural network training algorithm (ANN) is used to determine the parameters of the fuzzy output system (FIS). On the other hand, the neural network learning mechanism does not depend on statistical information, but is standard for the chosen artificial neural network architecture. The ANFIS automated control system determines that each quantity is represented by only one fuzzy set. The ANFIS neural network learning procedure has no restrictions on modifying membership functions. To ensure the learning speed of the neural network and the adaptability of the software implementation, the model Takagi T., Sugeno M. this is based on a high-performance neural network learning procedure. The article proposes the ANFIS model, which considers an algorithm based on seven fuzzy rules.

**Keywords:** neuro-fuzzy control systems, ANFIS model, neural network (ANN), rules of fuzzy inference (FIS).

**Постановка проблеми.** Одним з методів побудови сучасних систем управління є синтез інтелектуальних систем на основі нейро-нечітких систем. Прогнозування майбутніх значень часових рядів на основі минулого і справжньої інформації, що необхідно для різних про-

мислових і фінансових додатків, висловили Р.С. Chang і С.У. Fan [1]. У дослідженні розроблено новий підхід, який об'єднує вейвлет і системи на основі нечітких правил.

Особливість систем цього класу полягає у використанні нейронних мереж і нечіткої

логіки для керування складними динамічними об'єктами, які функціонують в умовах невизначеності і конфліктності. Під невизначеністю в цьому разі розуміється як недолік інформації, необхідної для отримання кількісного опису процесів, що протікають у системі, так і складність об'єкта управління.

Застосування класичних методів опису системи управління передбачає, що об'єкти управління описуються лінійними динамічними ланками невисокого порядку. Зазначене допущення часто приводить до того, що класичні системи управління на практиці не забезпечують задані показники швидкого та ефективного управління.

Отже, нейро-нечітка система управління, що використовує процедури штучних нейронних мереж і нечіткої логіки, дає змогу проводити ідентифікацію складних процесів як у техніці, так і в економіці. Застосування нейро-нечітких систем дає можливість вирішувати завдання побудови систем управління в умовах невизначеності на основі наявних статистичних та експериментальних даних, які отримані про об'єкт управління.

Слід зазначити, що застосування тільки одних нейронних мереж у задачах автоматизованого управління має низку недоліків. Так, інформацію про об'єкт управління нейронна мережа отримує в процесі навчання, а для цього необхідні статистичні дані, тому цей недолік можна усунути шляхом застосування структур нечітких множин, які дають змогу забезпечити формалізацію нечітких змінних.

Отже, стаття присвячена актуальній задачі побудови нейро-нечіткої системи управління недетермінованими об'єктами в системах реального часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні в системах управління нечіткі множини авторами М. Ivanov, N. Maksyshko, S. Ivanov and N. Terentieva застосований метод моделювання багатовимірних процесів [2].

У роботах J. Casillas, O. Cordyn [3], F. Herrera [4], J. Espinosa, J. Vandewalle [5] розглянуті завдання налаштування нечітких систем на основі правил для лінгвістичних змінних і представлений алгоритм для вилучення правил.

Авторами D. Wang, H. He, B. Zhao, D. Liu [6] визначено основні переваги застосування оптимального управління на основі нейронної мережі (NN) з прямим зв'язком.

У статтях авторів S. Guillaume [7; 8] і F. Herrera [9] розглядаються проблеми побудови системи нечіткого виведення (FIS) для моделювання і процесу управління, а також використання генетичних алгоритмів для проектування нечітких систем.

Питання гібридизації систем нечіткої логіки розглянуті P.J. Antsaklis [10].

Виявлені недоліки щодо застосування системи нечіткого виведення вирішуються на основі нейронної мережі, яка здатна навчатися і враховувати попередні знання. У статті R. Cui, C. Yang, Y. Li, S. Sharma [11] вирішували завдання відстеження траєкторії і управ-

ління об'єктом у галузі дискретного часу на основі двох нейронних мереж (NN), тому дані в процесі розроблення системи управління повинні бути задані в явному вигляді.

Використання нейро-нечіткого підходу усуває вищенаведені проблеми. J.S.R. Jang у роботі [12] представив архітектуру і процедуру навчання, яка заснована на ANFIS (адаптивна мережева система нечіткого виведення), системою нечіткого виведення.

Результати дослідження M.A. Boyacioglu і D. Avcı [13] показали здатність алгоритму ANFIS точно прогнозувати прибутковість фондового ринку.

У роботах T. Takagi, M. Sugeno [14; 15; 16] представлено математичний інструмент для побудови нечіткої моделі системи, в якій використовуються нечіткі висновки. Авторами показано метод ідентифікації системи з використанням її вхідних та вихідних даних.

В роботі H. Zhang і D. Liu [17] наведена методологія нечіткої логіки і доведена ефективність під час роботи зі складними нелінійними системами, які містять невизначеності.

Нові рішення застосування штучної нейронної мережі (NN) та адаптивної системи нейро-нечіткого виведення (ANFIS) були розглянуті в роботі W. Suparta, K.M. Alhasa [18]. У дослідженні представлені теоретичні основи і докладно пояснюється цей метод, а також підкреслюється його важливість для оцінювання досліджуваної моделі.

**Мета статті.** Стаття присвячена актуальній задачі побудови нейро-нечіткої системи управління недетермінованими об'єктами в системах реального часу.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Для визначення вхідних компонентів нейро-нечіткої системи управління об'єктами застосований метод системного аналізу. Цей метод дає змогу проаналізувати механізми взаємодії економічного об'єкта з навколишнім середовищем.

Типові процедури відповідають бізнес-процесам недетермінованих дискретних об'єктів. Рішення про використання маркетингових, ресурсних і виробничих процедур приймається на основі аналізування ступеня відповідності, в цьому разі бізнес-процесів в економічному об'єкті. Такий підхід поєднує в собі переваги принципу використання типових підсистем автоматизованих систем управління й процесного підходу.

Для побудови автоматизованих систем управління, які працюють в умовах випадкових процесів, може бути застосований підхід автоматизованих систем, але для автоматизованих систем управління не завжди можна отримати систему рівнянь, яка би повністю її описувала.

Наявні автоматизовані системи управління є умовно-інваріантними (квазіінваріантними) до зовнішніх чинників, тому класична структурна модель дискретної системи автоматизованого управління зазвичай представляється в такому вигляді (рис. 1).



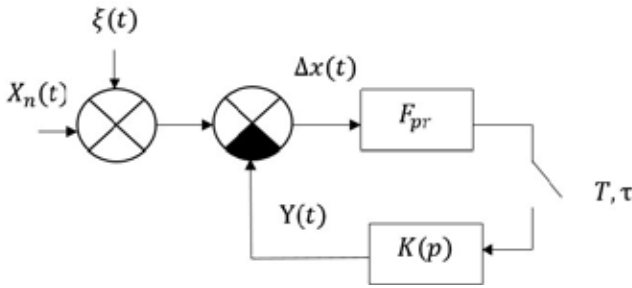


Рис. 1. Структурна модель дискретної квазіінваріантної автоматизованої системи управління

Структурна модель автоматизованої системи управління включає функцію виробництва і вектори керуваних змінних.

Дані автоматизованої системи управління залежать від  $X_n(t)$  – вектору вхідних параметрів автоматизованої системи;  $F_{pr}$  – функції об'єкта (підприємства);  $\xi(t)$  – вектору зовнішніх збурень на систему управління.

Слід зазначити, що за час  $t$  виробляється вектор неузгодженості  $x(t)$ , який необхідний для аналізування й оброблення вхідних даних. Всі складові частини структурної моделі системи управління залежать від часу, які змінюються відповідно до періоду роботи перемикача (дискретизація за часом).

Перемикач відображається в дискретній автоматизованій паспортній системі управління у вигляді перемикача з періодом  $T$ . Цей період часу в системі необхідний для аналізування й оброблення вихідних даних з моменту їх надходження до управління об'єктом, тому  $\Delta$  (тривалість пауз) буде визначатися часом між надходженням вхідних даних та управлінням об'єктом.

Замкнуте положення перемикача автоматизованої системи характеризує стан, коли інформація надається для прийняття управлінських рішень згідно з коефіцієнтом передачі.

У разі разомкнутого перемикача автоматизована система знаходиться в режимі спостереження.

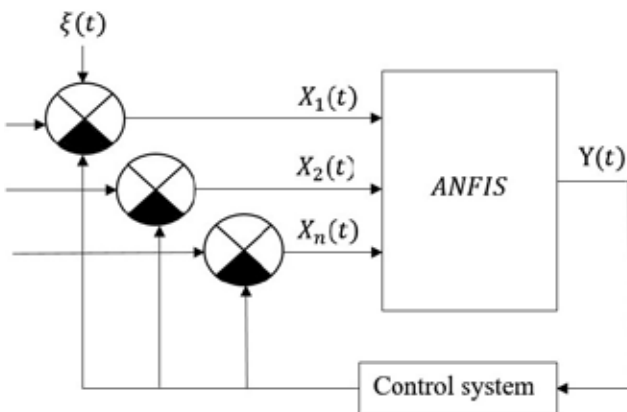


Рис. 2. Модель нейро-нечіткої системи управління недетермінованими об'єктами

Слід зазначити, що флуктуації вхідних параметрів потрапляють у блок неузгодженості системи управління і визначають необхідність перетворення управлінських рішень.

Загалом система автоматизованого управління об'єктом повинна розглядатись як сукупність розв'язуваних задач.

Відповідно до запропонованого рішення, в автоматизованій системі управління в реальному масштабі часу як опцію об'єкта ( $F_{pr}$ ) і передавальний коефіцієнт системи ( $K(p)$ ) пропонується використовувати нейро-нечітку систему управління.

Модель нейро-нечіткої системи автоматизованого управління недетермінованими об'єктами представлена на рис. 2.

Система забезпечує прийняття  $n$  управлінських рішень за умови нечітких вхідних величин. Адаптація системи забезпечується на етапі навчання нейронної мережі.

Нейро-нечітка система управління заснована на процесі навчання штучної нейронної мережі (ANN), що дає змогу визначити правила нечіткого виведення (FIS). Як тільки параметри нечіткого виведення визначені, нейронні мережі працюють у звичайному режимі (рис. 2).

У цій інтегрованій моделі навчальний алгоритм нейронної мережі (ANN) використовується для визначення параметрів системи нечіткого виведення (FIS). Нечітка система виведення має відповідні функції приналежності. З іншого боку, механізм навчання нейронної мережі не залежить від статистичної інформації, а є стандартним для вибраної архітектури штучної нейронної мережі.

Модель ANFIS (Adaptive-Network-Based Fuzzy Inference System) ANFIS з виконанням нечіткої системи Takagi T., Sugeno M., яка являє собою п'ятишарову нейронну мережу прямого поширення, представлена на рис. 3.

Вхідні величини моделі  $X_1$  та  $X_2$  є вхідними змінними, які дають змогу визначити неузгодженість між поточним і планованим значенням змінної, а вихідна змінна  $Y$  є керуючим впливом автоматизованої системи.

Перший шар ANFIS системи визначає нечіткі терми множини вхідних величин. Виходи вузлів цього шару є значеннями функції приналежності за конкретним значенням входів  $\mu_1(t)$ .

Другий шар системи визначає застосовувані нечіткі правила. В цьому шарі кожен вузол відповідає одному непевному правилу. Вузол другого шару з'єднаний з тими вузлами першого шару, які формують передумови відповідного правила. Виходами вузла є ступінь виконання правила, яка розраховується як відношення вхідних величин  $\omega_i$ .

Третій шар здійснює нормалізацію ступенів виконання правил.

$$\bar{\omega}_i = \frac{\omega_i}{\sum \omega_i}, i = 1, \dots, n. \quad (1)$$

Неадаптивні вузли цього шару розраховують відносну вагу виконання нечіткого правила.

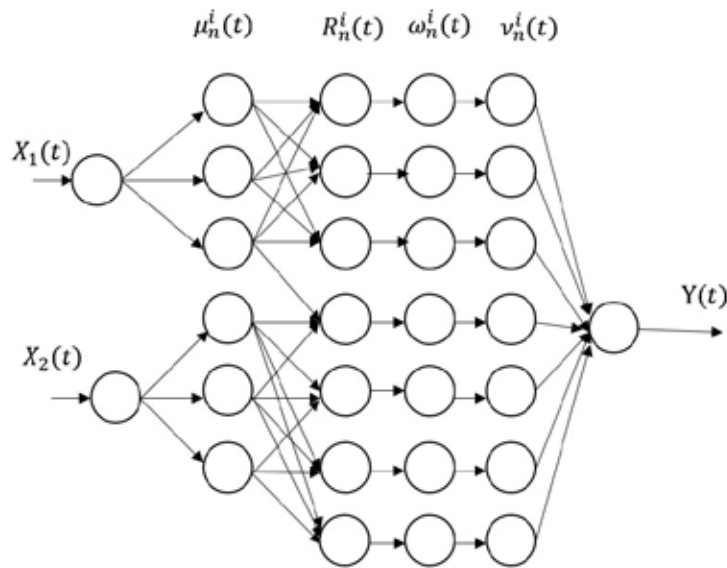


Рис. 3. Структура ANFIS-системи

Четвертий шар визначає внесок кожного нечіткого правила у вихід мережі. Вузол четвертого шару розраховує внесок нечіткого правила  $v_i$  у вихід мережі.

П'ятий шар формує керуюче значення системи управління:

$$Y = \sum Y_{t,n}^i. \quad (2)$$

Отже, система автоматизованого управління ANFIS визначає, що кожна величина представлена тільки однією нечіткою множиною. Процедура навчання з нейронної мережі ANFIS не має обмежень на модифікацію функцій приналежності.

Для забезпечення швидкості навчання нейронної мережі та адаптивності програмної реалізації вибрана модель Takagi T., Sugeno M.

Модель Takagi T., Sugeno M ґрунтується на високопродуктивній процедурі навчання нейронної мережі.

Для побудови моделі вибрано такі показники:  $Y_{t,n}$  – вихідне значення системи управління за рік по місяцях  $t: t=0,1,\dots,6$ ;  $x_{t,1}$  – кількість першого товару, яка продана за тиждень (одиниць);  $x_{t,2}$  – кількість другого товару, який проданий за тиждень (одиниць);  $x_{t,HR}$  – кількість людських ресурсів, які застосовувалися для виробництва товарів:  $x_{t,3} = \sum x_{t,HR}$ .

Такий вибір змінних дає змогу визначити положення товарів на ринку і відстежувати поточні зміни на ринку. Як вихідне значення системи управління можна записати модель у такому вигляді:

$$Y_{t,n}^i = \alpha_0 + \beta_1 Y_{t-1,1} + \beta_2 x_{t,1} + \beta_3 x_{t,2} + \beta_4 x_{t,HR}. \quad (3)$$

Далі видно, що всі змінні впливають на формування нечітких правил. Правила для моделі Takagi T., Sugeno M. будувалися відповідно до алгоритму. Алгоритм, який побудований із семи нечітких правил, має такий вигляд:

The Rule<sup>1</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_1) \text{ and } (Y_{t-1,1} = B_1) \text{ and } (x_{t,1} = C_1) \text{ and } (x_{t,HR} = D_1),$$

Then

$$Y_t^1 = \alpha_0^1 + \beta_1^1 Y_{t-1,1} + \beta_2^1 x_{t,1} + \beta_3^1 x_{t,2} + \beta_4^1 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>2</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_1) \text{ and } (Y_{t-1,1} = B_1) \text{ and } (x_{t,1} = C_1) \text{ and } (x_{t,HR} = D_2),$$

Then

$$Y_t^2 = \alpha_0^2 + \beta_1^2 Y_{t-1,1} + \beta_2^2 x_{t,1} + \beta_3^2 x_{t,2} + \beta_4^2 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>3</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_1) \text{ and } (Y_{t-1,1} = B_1) \text{ and } (x_{t,1} = C_2),$$

Then

$$Y_t^3 = \alpha_0^3 + \beta_1^3 Y_{t-1,1} + \beta_2^3 x_{t,1} + \beta_3^3 x_{t,2} + \beta_4^3 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>4</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_1) \text{ and } (Y_{t-1,1} = B_1) \text{ and } (x_{t,1} = C_3),$$

Then

$$Y_t^4 = \alpha_0^4 + \beta_1^4 Y_{t-1,1} + \beta_2^4 x_{t,1} + \beta_3^4 x_{t,2} + \beta_4^4 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>5</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_1) \text{ and } (Y_{t-1,1} = B_2),$$

Then

$$Y_t^5 = \alpha_0^5 + \beta_1^5 Y_{t-1,1} + \beta_2^5 x_{t,1} + \beta_3^5 x_{t,2} + \beta_4^5 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>6</sup> :

$$\text{If } (x_{t,2} = A_2),$$

Then

$$Y_t^6 = \alpha_0^6 + \beta_1^6 Y_{t-1,1} + \beta_2^6 x_{t,1} + \beta_3^6 x_{t,2} + \beta_4^6 x_{t,HR}.$$

The Rule<sup>7</sup> :

If  $(x_{t,2} = A_3)$ , Then

$$Y_t^7 = \alpha_0^7 + \beta_1^7 Y_{t-1,1} + \beta_2^7 x_{t,1} + \beta_3^7 x_{t,2} + \beta_4^7 x_{t,HR}.$$

У представлених правилах  $A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, C_1, C_2, C_3$  є нечіткими множинами, де функції приналежності будуються за допомогою вбудованого алгоритму в Matlab. Також у Matlab розраховуються коефіцієнти рівнянь  $\alpha_0^i, \alpha_1^i, \beta_1^i, \beta_2^i, \beta_3^i, \beta_4^i$ ,  $i=1,\dots,7$ .

**Висновки.** Запропоновано модель нейро-нечіткої системи управління недетермінованим об'єктом у режимі реального часу. Розглянуто та проаналізовано структурні моделі дискретної квазіінваріантної автоматизованої системи управління і нейро-нечіткої системи управління недетермінованих об'єктів. Представлено аналізування моделі ANFIS, яка виконана із застосуванням нечіткої системи Takagi T., Sugeno M. Розглянуто алгоритм, який побудований із семи нечітких правил.

У статті представлена методика реалізації нейро-нечіткої системи управління недетермінованими об'єктами із застосуванням Matlab. Matlab дав змогу створювати модель адаптивної системи нейро-нечіткого виводу, а також виконувати процедури навчання.

У статті наведено результати роботи нейро-нечіткої системи управління недетермінованими об'єктами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Chang P.C., Fan C.Y. A Hybrid System Integrating a Wavelet and TSK Fuzzy Rules for Stock Price Forecasting. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*. 2008. Vol. 38. № 6. P. 802–815.
- Ivanov M., Maksyshko N., Ivanov S., Terentieva N. Intelligent Data Analysis in HR Process Management. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2608. P. 754–768.
- Casillas J., Cordyn O., del Jesus M.J., Herrera F. Genetic tuning of fuzzy rule deep structures preserving interpretability and its interaction with fuzzy rule set reduction. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 2005. Vol. 13. P. 13–29.
- Cordyn O., Herrera F., Villar P. Generating the knowledge base of a fuzzy rule-based system by the genetic learning of data base. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 2001. Vol. 9. P. 667–674.
- Espinosa J., Vandewalle J. Constructing fuzzy models with linguistic integrity from numerical data-AFRELI algorithm. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 2000. Vol. 8. P. 591–600.
- Wang D., He H., Zhao B., Liu D. Adaptive near-optimal controllers for nonlinear decentralized feedback stabilization problems. *IET Control Theory Appl.* 2017. № 11 (6). P. 799–806.
- Guillaume S. Designing fuzzy inference systems from data: an interpretability-oriented review. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 2001. Vol. 9. P. 426–443.
- Guillaume S., Charnomordic B. Generating an interpretable family of fuzzy partitions from data. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*. 2004. Vol. 12. P. 324–335.
- Herrera F. Genetic fuzzy systems: taxonomy current research trends and prospects. *Evolutionary Intelligence*. 2008. Vol. 1. P. 27–46.
- Antsaklis P.J. Neural Networks in Control Systems. *IEEE Control Systems Magazine*. 1990. Vol. 10. № 3. P. 3–5.
- Cui R., Yang C., Li Y., Sharma S. Adaptive Neural Network Control of AUVs With Control Input Nonlinearities Using Reinforcement Learning. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*. 2017. Vol. 47. № 6. P. 1019–1029.
- Jang J.S.R. ANFIS: Adaptive-Network-Based Fuzzy Inference System. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1993. Vol. 23. № 3. P. 665–685.
- Boyacioglu M.A., Avci D. An Adaptive Network-based Fuzzy Inference System (ANFIS) for the Prediction of Stock Market Return: The Case of the Istanbul Stock Exchange. *Expert Systems with Applications*. 2010. Vol. 37. № 12. P. 7908–7912.
- Sheta A. Software Effort Estimation and Stock Market Prediction Using Takagi – Sugeno Fuzzy Models. *Fuzzy Systems, 2006 IEEE International Conference on IEEE*. 2006. P. 171–178.
- Sugeno M., Kang G.T. Structure Identification of Fuzzy Model. *Fuzzy Sets and Systems*. 1988. Vol. 28. № 1. P. 15–33.
- Takagi T., Sugeno M. Fuzzy Identification of Systems and its Applications to Modeling and Control. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1985. № 1. P. 116–132.
- Zhang H., Liu D. Fuzzy Modeling and Fuzzy Control. *Springer Science & Business Media*.
- Suparta W., Alhasa K. M. Modeling of Tropospheric Delays Using ANFIS. Springer Book. 2016. 109 p.

#### REFERENCES:

- Chang P.C., Fan C.Y. (2008) A Hybrid System Integrating a Wavelet and TSK Fuzzy Rules for Stock Price Forecasting. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, vol. 38, no. 6, pp. 802–815.
- Ivanov M., Maksyshko N., Ivanov S., Terentieva N. (2020) Intelligent Data Analysis in HR Process Management. *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 2608, pp. 754–768.
- Casillas J., Cordyn O., del Jesus M.J., Herrera F. (2005) Genetic tuning of fuzzy rule deep structures preserving interpretability and its interaction with fuzzy rule set reduction. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 13, pp. 13–29.
- Cordyn O., Herrera F., Villar P. (2001) Generating the knowledge base of a fuzzy rule-based system by the genetic learning of data base. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 9, pp. 667–674.
- Espinosa J., Vandewalle J. (2000) Constructing fuzzy models with linguistic integrity from numerical data-AFRELI algorithm. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 8, pp. 591–600.
- Wang D., He H., Zhao B., Liu D. (2017) Adaptive near-optimal controllers for nonlinear decentralized feedback stabilization problems. *IET Control Theory Appl*, no. 11 (6), pp. 799–806.
- Guillaume S. (2001) Designing fuzzy inference systems from data: an interpretability-oriented review. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 9, pp. 426–443.
- Guillaume S., Charnomordic B. (2004) Generating an interpretable family of fuzzy partitions from data. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, vol. 12, pp. 324–335.
- Herrera F. (2008) Genetic fuzzy systems: taxonomy current research trends and prospects. *Evolutionary Intelligence*, vol. 1, pp. 27–46.
- Antsaklis P.J. (1990) Neural Networks in Control Systems. *IEEE Control Systems Magazine*, vol. 10, no. 3, pp. 3–5.
- Cui R., Yang C., Li Y., Sharma S. (2017) Adaptive Neural Network Control of AUVs With Control Input Nonlinearities Using Reinforcement Learning. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, vol. 47, no. 6, pp. 1019–1029.
- Jang J.S.R. (1993) ANFIS: Adaptive-Network-Based Fuzzy Inference System. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, vol. 23, no. 3, pp. 665–685.
- Boyacioglu M.A., Avci D. (2010) An Adaptive Network-based Fuzzy Inference System (ANFIS) for the Prediction of Stock Market Return: The Case of the Istanbul Stock Exchange. *Expert Systems with Applications*, vol. 37, no. 12, pp. 7908–7912.
- Sheta A. (2006) Software Effort Estimation and Stock Market Prediction Using Takagi – Sugeno Fuzzy Models. *Fuzzy Systems, 2006 IEEE International Conference on IEEE*, pp. 171–178.
- Sugeno M., Kang G.T. (1988) Structure Identification of Fuzzy Model. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 28, no. 1, pp. 15–33.
- Takagi T., Sugeno M. (1985) Fuzzy Identification of Systems and its Applications to Modeling and Control. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, no. 1, pp. 116–132.
- Zhang H., Liu D. (2006) Fuzzy Modeling and Fuzzy Control. *Springer Science & Business Media*.
- Suparta W., Alhasa K.M. (2016) Modeling of Tropospheric Delays Using ANFIS. Springer Book. 109 p.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2021.  
The article was received 10 June 2021.



**НОТАТКИ**



Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»  
SCIENTIFIC BULLETIN  
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.  
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

**Випуск 43**

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Ю.Г. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,69.

Підписано до друку 30.09.2021 р.

Замов. № 1220/353. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а

Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.