



MONOGRAPH

# SCIENCE AND EDUCATION

AS THE BASIS FOR THE MODERNIZATION  
OF THE WORLD ORDER '2023

BOOK 25 PART 2

2023

---

*SWorld*

Germany



---

*Panasyuk V.M., Leonov Y., Harvat O., Vorkunova O.V., Yarova N.V. et al.*

---

**WISSENSCHAFT UND BILDUNG ALS BASIS FÜR  
DIE MODERNISIERUNG DER WELTORDNUNG**

**WIRTSCHAFT, MANAGEMENT UND MARKETING, TOURISMUS**

***SCIENCE AND EDUCATION AS THE BASIS FOR THE  
MODERNIZATION OF THE WORLD ORDER***

**ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, TOURISM**

---

*Monographic series «European Science»*

*Book 25. Part 2.*

*In internationalen wissenschaftlich-geometrischen Datenbanken enthalten*

*Included in International scientometric databases*

**MONOGRAPHIE**

**MONOGRAPH**

*ScientificWorld-Net Akhat AV*

*Karlsruhe 2023*

*Authors:*

Vorkunova O.V. (1), Yarova N.V. (2), Panasyuk V.M. (3), Melnychuk I. (3),  
Dorosh V.M. (3), Harvat O. (4), Krizhko V.V. (5), Balaban O.K. (5),  
Danylova N.O. (5), Leonov Y. (6), Zheltoborodov O. (6), Fursova V.A. (7),  
Sysoikin I.O. (7), Boiko V.O. (8)

*Reviewers:*

*Postan M. Ya.*, professor, doctor of economic sciences, Odessa National Maritime University, (1,2)  
*Kotlubay V. O.*, associate professor, candidate of economic sciences, National University “Odessa Academy of Law”, (1,2)  
*Panasyuk Valentyna Mykolaivna*, Doctor of Economic Sciences, Professor of Department of Accounting and Taxation of the West Ukrainian National University, (3)  
*Dalevska Nataliya*, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Department of Enterprise Economics of Donetsk National Technical University, (8)

**Wissenschaft und Bildung als Basis für die Modernisierung der Weltordnung:** Wirtschaft, Management und Marketing, Tourismus. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 25. Teil 2. 2023.

**Science and education as the basis for the modernization of the world order:** Economics, Management and Marketing, Tourism. Monographic series «European Science». Book 25. Part 2. 2023.

**ISBN 978-3-98924-028-5**

**Published by:**

*ScientificWorld-NetAkhatAV*

*Lußstr. 13*

*76227 Karlsruhe, Germany*

e-mail: [editor@promonograph.org](mailto:editor@promonograph.org)

site: <https://desymp.promonograph.org>

Copyright © Authors, 2023

Copyright © Drawing up & Design. ScientificWorld-NetAkhatAV, 2023



## ÜBER DIE AUTOREN / ABOUT THE AUTHORS

1. *Vorkunova Olga Vyacheslavivna*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, Odessa National Maritime University - *Chapter 1*
2. *Yarova Nina Viktorivna*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, Odessa National Maritime University - *Chapter 2*
3. *Panasyuk Valentyna Mykolaivna*, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation of the West Ukrainian National University - *Chapter 3 (co-authored)*
4. *Melnychuk Inna*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, Department of Accounting and Taxation of the West Ukrainian National University - *Chapter 3 (co-authored)*
5. *Dorosh Vitaly Mykhailovych*, master, Department of Accounting and Taxation of the West Ukrainian National University - *Chapter 3 (co-authored)*
6. *Harvat Olha*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, Khmelnytskyi National University - *Chapter 4*
7. *Krizhko Vasil Vasilovich*, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Berdyansk State Pedagogical University - *Chapter 5 (co-authored)*
8. *Balaban Oleh Kostyantynovics*, graduate student, Berdyansk State Pedagogical University - *Chapter 5 (co-authored)*
9. *Danylova Nataliia Oleksandrivna*, Berdyansk State Pedagogical University - *Chapter 5 (co-authored)*
10. *Leonov Yaroslav*, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkiv State Academy of Physical Culture, Ukraine - *Chapter 6 (co-authored)*
11. *Zheltoborodov Oleksandr*, Candidate of Historical Sciences, associate professor, Kharkov State Academy of Physical Culture, Ukraine - *Chapter 6 (co-authored)*
12. *Fursova Viktoriya Anatolyivna*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, National Aerospace University named after M. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Institute" - *Chapter 7 (co-authored)*
13. *Sysoikin Ihor Oleksandrovich*, National Aerospace University named after M. Zhukovsky "Kharkiv Aviation Institute" - *Chapter 7 (co-authored)*
14. *Boiko Viktoriia Oleksandrivna*, Candidate of Economic Sciences, associate professor, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi - *Chapter 8*



## *Inhalt / Content*

### **CHAPTER 1**

#### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO INTERPRETING THE CONCEPT AND FACTORS OF INFLUENCE ON THE FINANCIAL STRATEGY OF PORT ACTIVITY ENTERPRISES**

Introduction .....	6
1.1. Theoretical foundations and approaches to defining the concept of financial strategy of port enterprises .....	7
1.2. Methodical approaches to choosing the financial strategy of port enterprises.....	21
Conclusions .....	31

### **CHAPTER 2**

#### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF PORT INDUSTRY ENTERPRISES**

Introduction .....	34
2.1. Theoretical foundations and directions for increasing the competitiveness of port enterprises.....	35
2.2. Methodical approaches to assessing and increasing the level of competitiveness of port enterprises.....	45
Conclusions .....	58

### **CHAPTER 3**

#### **THE ESSENCE OF ACCOUNTING THEORY: HISTORICAL ASPECT AND CURRENT STATE OF DEVELOPMENT**

Introduction .....	60
3.1. The essence of accounting theory as a science .....	61
3.2. Classification of accounting types and their characteristics .....	69
3.3. Tasks and functions of accounting theory.....	75
Conclusions .....	79

### **CHAPTER 4**

#### **MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF CITY ELECTRIC TRANSPORT ENTERPRISES**

Introduction .....	81
4.1. Competitiveness as an economic category and property of the enterprise.....	82
4.2. Peculiarities of the process of managing the competitiveness of the enterprise.....	89



4.3. Methodical approaches to assessing the competitiveness of the enterprise.....	98
4.4. Diagnostics of the competitiveness of urban electric transport enterprises (on the example of the Khmelnytskyi communal enterprise «Electrotrans») .....	107
4.5. Implementation of an effective model for assessing the level of competitiveness management at urban electric transport enterprises.....	113
Conclusions .....	125

**CHAPTER 5**

<b>CONTENT DISCOURSE CONCEPTS OF "DEVELOPMENT MANAGEMENT" AND "MANAGED DEVELOPMENT" .....</b>	<b>127</b>
---	------------

**CHAPTER 6**

<b>STRATEGIC DIRECTIONS OF SPORTS POLICY: CHALLENGES AND PROSPECTS.....</b>	<b>142</b>
---	------------

**CHAPTER 7**

**OPTIMIZATION OF FINANCING SOURCES AND CAPITAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE**

Introduction .....	157
7.1. Methods of capital structure optimization .....	157
7.2. Strategies for optimizing sources of financing and the capital structure of the enterprise.....	158
7.3. Optimization of the capital structure on the example of the aviation industry enterprise PJSC "FED" .....	159
Conclusions .....	165

**CHAPTER 8**

**MARKETING INNOVATIONS FOR CREATING A HOTEL BUSINESS BRAND IN GLOBAL PRACTICE**

Introduction .....	166
8.1. Original global hotel chains and brands.....	166
8.2. Marketing solutions for eco-hotels are focused on creating a positive image.....	177
Conclusions .....	183

<b>References .....</b>	<b>184</b>
-------------------------	------------



**KAPITEL 1 / CHAPTER 1<sup>1</sup>**  
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO  
INTERPRETING THE CONCEPT AND FACTORS OF INFLUENCE ON  
THE FINANCIAL STRATEGY OF PORT ACTIVITY ENTERPRISES**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-017**

## **Вступ**

В умовах сучасної конкуренції кожне підприємство спрямоване на забезпечення високих конкурентних переваг, тому питання підвищення конкурентоспроможності за рахунок правильно обраної стратегії є актуальним для дослідження. Будь-які підприємства для подальшого розвитку повинні розробляти ефективну концепцію на яку підштовхує час, технічний розвиток та щоденна конкуренція інших підприємств.

Важливим питанням в морських транспортних підприємствах набуває постійний розвиток інфраструктури. В умовах сучасного прогресу і міжнародної взаємодії, отримання конкурентних переваг для підприємств портової діяльності є першочерговою задачею, яка повинна постійно оновлювати і модернізувати технічні показники.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначає наявність конкурентної стратегії. Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність даної теми полягає в необхідності формування фінансової стратегії, здатності підприємства протистояти негативному впливу різноманітних факторів, зміцнення конкурентних позицій, створення відповідних механізмів, які є діями щодо зниження ризиків, визначених комплексними програмами та напрямками, тобто з урахуванням портового підприємства У кожному конкретному випадку вдосконалювати основи фінансової стратегії для забезпечення необхідного рівня підвищення ринкової конкурентоспроможності транспортних послуг. Корпоративна стратегія включає встановлення цілей, концепцій, правил, процедур і моделей досягнення цілей.

---

<sup>1</sup>*Authors: Vorkunova Olga Vyacheslavivna*



Стратегія зазвичай не містить детальних кількісних показників.

Основні напрямки розвитку у портах спрямовані на найбільш прогресивні методи виконання вантажно-розвантажувальних робіт, які передбачають використання науково-технічних засобів та винаходів в області портових перевантажувальних робіт. Їх виконання повинно відбуватися з мінімальними затратами фізичної роботи з урахуванням найбільш ефективної розстановки робочої сили по технологічних лініях і досягнення рівномірного навантаження всіх ланок перевантажувального процесу. Найбільш раціональне використання перевантажувальних механізмів і вантажозахватних приладів, оптимальна послідовність виконання перевантажувальних операцій. Досягнення мінімальної собівартості робіт є однією з найважливіших тенденцій.

### **1.1. Теоретичні основи та підходи до визначення поняття фінансової стратегії підприємств портової діяльності**

Негативні наслідки фінансової кризи для українського бізнесу включають спад виробництва, ознаки нестабільності в банківському секторі, зростання обмінного курсу долара до гривні та банківських ставок за кредитами. Значення економічного аналізу як функції управління та сучасного інструменту моніторингу, діагностики та оцінки ефективності господарської діяльності.

Розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується не лише кризовими явищами та нестабільністю економічного розвитку, а й постійними спробами вдосконалення податкової системи, яка часто зводиться до введення окремих законодавчих актів без удосконалення. Достатній для адаптації до економічних умов, звідси збільшення обсягу тіньової торгівлі.

Вітчизняні вчені, досліджуючи феномен економічної кризи в Україні, зазвичай надають перевагу макроекономічним показникам. Проте варто зазначити, що через нестабільну економічну ситуацію зменшилися прямі іноземні інвестиції, відмова інвесторів заходити в Україну, зменшився обсяг



кредитів, знизилася комерційна діяльність комерційних структур.

Щоб управляти підприємницькою діяльністю в умовах нестабільної економічної ситуації, необхідно використовувати можливості економічного аналізу як засобу сприяння управлінню бізнесом.

Важлива роль аналізу полягає в оцінці результатів і формуванні стратегії і тактики розвитку бізнесу, прогнозуванні ризиків і запобіганні можливому банкрутству.

Економічний аналіз допомагає економічно та розумно витратити всі види коштів, усуваючи безгосподарність, непродуктивні витрати та збитки. «Тому професор Е.Мних вважає, що в процесі сучасного державного регулювання розвитку всієї економіки та забезпечення ефективного виробничо-фінансового управління різними секторами бізнесу необхідно підвищувати якість та ефективність аналізу. водночас, «пріоритет має бути в суб'єкта господарювання. Невизначеність у поведінці та мотивації, постійні зміни в нагляді та правовому регулюванні економічних процесів, керованості секторів національної економіки, реалізуючи свої діагностичні та дослідницькі функції за таких умов, як зміни в співвідношення, можливості для підприємств лобіювати економічні інтереси».

Стратегічне управління – це процес формування та реалізації стратегічних рішень, стрижневою ланкою якого є стратегічний вибір, зроблений на основі зіставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Стратегію можна розглядати як основний зв'язок між тим, чого організація хоче досягти (її цілями), і напрямками дій, які вона обирає для досягнення цих цілей.

Стратегічні рішення - це управлінські рішення:

- 1) Погляд у майбутнє та закладення основи для рішень щодо управління бізнесом;
- 2) Зважаючи на неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство, існують значні невизначеності;
- 3) Це залучає велику кількість ресурсів і може мати надзвичайно серйозні



довгострокові наслідки для підприємства.

До стратегічних можна віднести такі рішення:

- реконструкція бізнесу;
- впроваджувати інновації (нові продукти, нові технології);
- організаційні зміни (організаційно-правова форма підприємства, виробнича та управлінська структури, нові організаційні форми та оплата праці, зміни у взаємодії з постачальниками та споживачами);
- вийти на нові ринки збуту;
- корпоративні поглинання, злиття тощо.

Фінансова стратегія — це система встановлення довгострокових фінансових цілей компанії та найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей. Загалом, області прийняття рішень групуються в тому ж порядку, що й у балансі та звіті про фінансові результати.

Більш детально поняття «фінансова стратегія» та її складові наведено на рис. 1.

Стратегія - складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища, це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилось в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління.

В таблиці 1 представлено складові фінансової стратегії підприємства.

Також існують різні підходи формування та реалізації стратегії підприємства, які відображені в наукових працях, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланд [4, 5, 6, 7, 13, 16], у тому числі роботи М. Ю. Блінова, В. В. Віннікова, А. М. Котлубай, М. І. Котлубай, А. М. Курлянда, Є. В. Меркт, М. М. Прімачевой, Н. Т. Прімачева, О. Н. Степанова, В. І. Чекаловца та багатьох інших [6, 12, 16].

Наприклад, американський вчений А. Д. Чандлер у своїй книзі «Стратегія і структура» вперше ввів поняття «стратегія» і всебічно дослідив взаємозв'язок між зовнішнім середовищем підприємства, планом розвитку підприємства та організаційною структурою управління. [13, с. 15].



**Рисунок 1 - Складові та об'єкти фінансової стратегії**

*Джерело: розроблено автором з використанням [15]*

На думку автора, стратегія полягає у визначенні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийнятті курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для досягнення встановлених цілей. «Беручи до уваги розробку Чандлера, інші дослідники вважають, що корпоративні цілі та завдання повинні базуватися на управлінні сайтом, корпоративних функціях або цілях, яких потрібно досягти. Вони забезпечують загальні вектори та характеристики компанії».

Однак вчений І. Ансофф має протилежну думку і не включає такі два поняття як цілі і завдання в саму концепцію стратегії. Він досліджує «стратегію, яка показує в якій зоні господарювання функціонує фірма або в якій сфері збирається» [14, с. 52].



Таблиця 1 - Складові фінансової стратегії

Складові	Пояснення
Грошові кошти	Готівка, гроші на рахунках у банках до запитання
Інвестиції	Довгострокові вкладання капіталу в різні галузі економіки, інфраструктуру, соціальні програми
Оборотні кошти	Сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу
Товарно - матеріальні запаси	Товарно - матеріальними запасами є матеріальні цінності, які призначені для використання у виробничо-господарській діяльності
Кредиторська заборгованість	Сукупність боргів підприємства перед іншими суб'єктами
Капітал	Один із факторів виробництва, усе те, що використовується для виробництва (складається лише з раніше виробленого продукту)

*Джерело: розроблено авторами*

Однак, хоча існує багато пояснень і досліджень з цього питання, стратегію можна коротко описати як комплексну концепцію, завданням якої є забезпечення довгострокового виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами, враховуючи їхні можливості та загрози. Ця концепція повинна реалізовуватися з урахуванням сильних і слабких сторін особистості. Таке складне і комплексне поняття доцільніше розглядати як більш широку стратегію. Широка стратегія — це курс дій, який визначає чіткий і відносно стабільний курс поведінки організації протягом тривалого часу.

Такий чином, послідовність дій складається в рамках певної системи принципів, вимог та пріоритетів, які обумовлюють обставини місця (де), часової (коли), причини що (чому), способу (як) і мети (для чого) дії.

Вчені сформувавши різні напрями формування конкурентної стратегії. Зокрема, І. Ансофф сформулював чотири основні компоненти стратегії



[14, с. 65]:

- структура взаємозв'язку «ринок-продукт»;
- вектор зростання, під яким мається на увазі цілеспрямована зміна конструкції зазначеної структури;
- конкурентна перевага, створена даною структурою;
- синергія всіх елементів.

Автор вважає, що питання стратегічного управління є найважливішими питаннями управлінської діяльності. Згідно з результатами досліджень К. Ендрюс і Р. Крістенсена, наявність ресурсів і аналіз можливостей підприємства дозволяють виявити внутрішні переваги, об'єднати всі функціональні сфери підприємства в синтез і досягти поставлених цілей [14]. А. Чандлер визначив, що «...стратегічні альтернативи повинні розроблятися на основі можливостей і ресурсів компанії, враховуючи прийнятні рівні ризику» [13, с.14, 17].

У роботі [16] автори виділяють 10 наукових шкіл, що описують процес розробки стратегії, і кілька понять «стратегії»:

- Стратегія — це план;
- Стратегія — це позиція;
- Стратегія — це перспектива;
- Стратегія — це принцип.

Існує багато основних типів стратегій розвитку підприємства в залежності від життєвого циклу розвитку його ринку. Тобто це послідовність етапів «розвитку», «кризової нестабільності» та «корпоративного виживання». На основі різних етапів циклу можна виділити три основні стратегії для фірм, які наведені в таблиці 1.1.

Реалізація стратегії зростання виграє від «матриці можливостей», запропонованої Ансоффом, друга назва якої - матриця «продукт-ринок». Ця матриця дозволяє розробити чотири стратегії і використовувати їх на перших етапах розвитку компанії: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; «диверсифікація».

Стратегія «проникнення на ринок» працює, коли ринок, на який виходить



компанія, тільки почав розвиватися, а конкурентів не так багато, тобто ринок ще не насичений. Компанії повинні зосередитись на маркетингу та продажах, встановлювати рекламні пропозиції та конкурентні ціни. Коли виникають нові сегменти ринку, стратегія «розвитку ринку» має сенс, і компанія буде розширювати внутрішній місцевий ринок і просувати вже відомі продукти. Стратегія розробки продукту ефективна, коли організація вже має клієнтів і потребує модернізації старішого продукту, зберігаючи якість. Стратегія «диверсифікації» необхідна компанії, щоб мати різноманітні товари та орієнтуватися на нові ринки збуту. Вибір стратегії, на яку зосередитися, залежить від того, наскільки насичений ринок і наскільки добре компанія може постійно оновлювати свою продукцію.

Стратегія росту - це початкові дії, ще не сформованої організації, без чітких цілей, вона пропонує зосередити усі творчі ідеї для формування місії та напрямку розвитку.

Формування стратегій ефективно, коли бізнес знаходиться в нестабільній фазі. Це захищає компанію та дозволяє їй зосередити всі свої зусилля, щоб знову увійти у фазу зростання. Найчастіше реалізується шляхом економії виробничо-адміністративних витрат і зміни структури фінансово-виробничої діяльності.

У таблиці 2 представлено, як організація залежно від циклу розвитку, обирає стратегію.

Стратегія виживання — це захисна дія та план, розроблений на етапі виживання бізнесу. Головна мета – зберегти компанію та досягти стабільного режиму. Менеджерам необхідно швидко придумати незвичайний вихід і наполягати на радикальній реорганізації всієї діяльності підприємства.

Сьогодні більшою популярністю користуються стратегії, що включають розвиток економічної зони. Стратегічна економічна зона (СЗГ) — це автономна частина зовнішнього середовища, в яку бізнес може (або хоче) потрапити. Стратегічний економічний центр (СТЕЦ) — це підрозділ підприємства, на який в силу розподілу обов'язків покладено функцію розробки стратегії конкурентоспроможності продукції та збуту в рамках обраного СТЦ.



Таблиця 2 - Цикл розвитку організацій

Стратегія підприємства	Стадія циклу розвитку	Способи досягнення цілей
Ріст	Становлення і розвитку (зростають об'єми продажу і зростають показники прибутку)	Проникнення на ринок, розвиток галузі і ринка, розробка товару
Становлення	Кризова (різке падіння об'ємів продажів, прибутку)	Структурна перебудова, диверсифікація, економія
Вживання	Вживання (загроза ліквідації фірми, банкрутство)	Стратегічна перебудова усіх ланок підприємства

*Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]*

Для виявлення стратегічних бізнес-центрів необхідно з'ясувати, де зацікавлені потенційні клієнти, і за допомогою технічного впровадження вдосконалення продукту визначити типи клієнтів і місця їх концентрації. За допомогою аналітики компанії можуть покращити свої показники прибутку на основі даних.

Якщо порівнювати базові стратегії і функціональні для підприємства, то можна виділити основну відмінність в тому, що базова стратегія конкретизується на функціональних, але базується на основному напрямку фірми і реалізує основну ціль, яку виділило керівництво.

На рисунку 2 представлена класифікація конкурентних стратегій, запропонованих різними авторами.

Аналіз існуючих підходів показує, що єдиного розуміння поняття «стратегія» не існує. Складність формування корпоративної стратегії має велике значення, оскільки кожна альтернатива передбачає аналіз усіх питань, таких як фінансова, ресурсна та організаційна безпека, визначення та узгодження часових та кількісних параметрів. Розподіл ресурсів лише на досягнення конкретних цілей забезпечує стабільність реалізації конкурентної стратегії.



**Рисунок 2 - Класифікація конкурентних стратегій різними авторами**

*Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]*

Дослідження формування корпоративної конкурентної стратегії включає:

- оцінити зовнішні умови, в яких працює компанія, тобто оцінити її конкурентну позицію в сегменті ринку;
- проаналізувати шанси компанії на досягнення поставлених цілей;
- визначте існуючі альтернативи для досягнення цілей, тобто виберіть загальну стратегію.

Можна виділити універсальні стратегії, що відображають альтернативні стратегічні позиції підприємства галузі [14, с. 112]:

- лідерство за рахунок економії на витратах;
- диференціація продукції;



- фокусування на вузькій заглибині ринку.

Реалізація стратегій має сприяти досягненню таких стратегічних цілей, як підвищення корпоративної конкурентоспроможності. При розробці стратегічних заходів реалізації необхідно звернути увагу на оптимізацію основних параметрів, що визначають конкурентоспроможність товарного асортименту, а саме якості обслуговування, транспортних витрат, термінів доставки тощо.

Необхідно докладати зусиль, щоб сформулювати стратегії на основі наявних ресурсів і наукових прогнозів ринкових ситуацій і відобразити їх у стратегіях впровадження. Успішна стратегія — це така, яка підтримує частку ринку продукту та відповідну норму прибутку протягом тривалого періоду часу, незалежно від того, що роблять конкуренти, і закладає основу майбутнього економічного успіху. Пріоритетом є не миттєвий прибуток, а збереження стабільної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується складними та суперечливими процесами економічної глобалізації, обмеженістю ресурсів, прискоренням технологічних інновацій, загостренням конкуренції. Питання виробництва та розподілу стають більш складними та викликають занепокоєння щодо можливості технологічного прориву та змін в економічних і ринкових структурах. Тому на початку XXI століття на перший план вийшли стратегічні питання.

При виборі конкурентної стратегії слід враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінювати внутрішні ресурси, якими володіє компанія. Можливості зростання компанії залежать від того, наскільки її внутрішнє середовище відповідає її конкурентній стратегії.

Варто зазначити, що на практиці вибір і формулювання стратегій досягнення конкурентної переваги має базуватися на діагностиці фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості в рамках оцінки конкурентоспроможності.

Однак наразі це пов'язано з низкою проблем.

По-перше, у науковій літературі не відображені моделі взаємозв'язків і



взаємозалежностей, що характеризують конкурентоспроможність, та інструменти її досягнення, по-друге, відсутні комплексні методи кількісної оцінки, що ускладнює дослідження сильних і слабких сторін порівняно з компаніями-конкурентами.

По-третє, висуваються нечіткі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності через ідентифікацію конкурентних переваг, по-четверте, ще не сформований вибір конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Можна виділити чотири основні види стратегічної управлінської діяльності для підприємства:

- розподіл ресурсів (технологічний досвід, інтелектуальні ресурси, фонди);
- адаптація до зовнішнього середовища (виявлення сприятливих можливостей і можливих небезпек, ефективне застосування стратегії, рекламна кампанія);
- внутрішня координація (імідж підприємства, структури управління підприємства);
- стратегічне передбачення (вибір цілей, надання більш широкого спектру послуг).

При здійсненні стратегічного управління необхідно забезпечити низку обов'язкових умов:

- цілісність системи планування;
- відсутність конфліктів між стратегічними і поточними цілями;
- наявність достовірної і повної інформації;
- наявність навичок стратегічного планування і управління;
- мотивація співробітників на стратегічні зміни;
- наявність ресурсів для реалізації стратегічного плану;
- залучення кваліфікованого персоналу в процес вироблення стратегічного плану;
- вивільнення часу керівників для стратегічного планування.



На відміну від стратегічного планування, стратегічний менеджмент є ефективно орієнтованою системою, що включає процес реалізації стратегії, її оцінку та контроль. Крім того, реалізація стратегії є ключовою частиною стратегічного управління, оскільки без механізмів реалізації стратегічне планування є лише ілюзією. Стратегічне управління часто називають стратегічним управлінням маркетингом. Додавання до визначення слова «ринку» означає, що стратегічні рішення повинні більше враховувати розвиток ринку та зовнішнього середовища, а не внутрішні фактори. Підприємства, які реалізують стратегічне управління, повинні мати зовнішню орієнтацію (споживачі, конкуренти, ринки збуту тощо).

Це відомий як маркетинговий або організаційний підхід до управління ринком, на відміну від виробничого підходу, який зосереджується на внутрішніх виробничих можливостях. Стратегічне управління також означає, що процес управління має бути проактивним, а не реактивним. За допомогою стратегій випередження менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому середовищі, а не просто реагувати на них [15].

Справжня стратегія будь-якого бізнесу, в тому числі і стивідорних компаній, полягає не тільки в цілеспрямованих (спланованих) діях, а й у реагуванні на непередбачені обставини. Тому стратегію слід розглядати як симбіоз запланованих дій і адаптивних реакцій на ситуації. Швидкість змін, обсяг знань і потік інформації в сучасному зовнішньому середовищі зросли настільки, що стратегічного планування можна досягти лише одним шляхом – на основі комплексного прогнозу майбутніх проблем і можливостей. Він є основою для розробки планів довгострокового розвитку організації, допомагає визначити найкращий курс дій і знижує ризик прийняття неправильних рішень через неправильну або недостовірну інформацію про можливості організації або зовнішнє середовище.

Стратегія, сформульована портовими підприємствами, — це низка рішень, прийнятих керівництвом на основі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія — це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.



Одного стратегічного плану недостатньо; Необхідний також набір основних принципів і правил поведінки персоналу на всіх рівнях з урахуванням діяльності в мінливих умовах.

Для портових підприємств методи стратегічного управління мають такі переваги:

- забезпечувати напрямок діяльності всієї організації шляхом постановки цілей і завдань;

- гнучка реакція та своєчасні зміни стивідорних компаній, щоб впоратися з екологічними викликами та отримати конкурентну перевагу, що дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі та досягати поставлених цілей;

- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і вживати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивного реагування на ситуацію, що змінилася [19].

Стратегія - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки фірми і досягнення нею цілей.

Дослідження з розробки стратегії конкуренції стивідорної компанії полягають у:

- оцінці зовнішніх умов функціонування компанії, тобто в оцінці конкурентних позицій у ринковому сегменті;

- аналізі можливостей компанії з реалізації поставлених цілей;

- визначенні існуючих альтернатив досягнення цілей, тобто виборі генеральної стратегії.

Можна виділити універсальні стратегії, що відображають альтернативні стратегічні позиції підприємства галузі [12]:

- лідерство за рахунок економії на витратах;

- диференціація продукції;

- фокусування на вузькій заглибині ринку.



Для стивідорних компаній України стратегія повинна бути основою завоювання кращих ринкових позицій, отримання вигод від конкурентної переваги, досягнення переваг над суперником по ринку.

Це дозволить зміцнити конкурентну позицію, зробити стивідорну компанію менш вразливою від негативного впливу конкурентів, а також дасть можливість позбутися диктату інших суб'єктів фрахтового ринку.

Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній. При розробці заходів щодо реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу транспортної продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д.

Сучасні глобальні ринки дозволяють завдяки саме співпраці у розвитку логістичних систем забезпечувати як судновласникам, так і вантажовідправникам значну вигоду. Розвиток і формування політики у сфері лінійних перевезень повинні відбуватися за активної участі рад вантажовідправників європейського типу [10, 11].

Так само, слід оцінити роль вантажовідправників. У сфері лінійних перевезень сильні позиції з боку продавців транспортної продукції традиційно мали лінійні конференції, а з боку покупців цієї продукції - в основному, невеликі неорганізовані вантажовідправники. З цієї точки зору судновласники і вантажовідправники є суперниками, між якими існує боротьба за рівень тарифних ставок, а не потенційними або фактичними партнерами в глобальних системах перевезень.

Необхідно відзначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби будь-яка стратегія орієнтована на досягнення найвищої прибутковості та зростання ринкової вартості компанії. Це можливо тільки на основі підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу стивідорної компанії, який включає в себе різні елементи.



## **1.2. Методичні підходи до вибору фінансової стратегії підприємств портової діяльності**

Найефективнішим стимулом у формуванні стратегії підприємств комунального господарства є фінансова складова, яка стає дієвим інструментом у прийнятті управлінських рішень. Відтак, в основі реалізації фінансових можливостей підприємства знаходиться фінансова стратегія, яка визначає довгострокову і середньострокову перспективу використання фінансових ресурсів, передбачає рішення головних завдань, що впливають з особливостей функціонування підприємства на мікро та на макрорівнях. Одночасно з цим, підприємство здійснює вибір поточних тактичних цілей і завдань, які пов'язані з основними проблемами, що постають перед підприємством в області мобілізації й ефективного використання фінансових ресурсів, регулюванні внутрішніх економічних та соціальних питань. Усі ці заходи тісно взаємодіють між собою і взаємозалежні.

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці управління. Водночас слід підкреслити, що в зарубіжній літературі з фінансового управління (зокрема, американській та європейській) [1, 2, 3, 4] поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як «фінансове планування» [4, 6, 6, 7], «довгострокові інвестиційні рішення» [3, 6], «управління структурою капіталу» [1, 2]. В стратегічному управлінні цей термін розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується не лише кризовими явищами та нестабільністю економічного розвитку, а й неодноразовими намаганнями удосконалити податкову систему, що, як правило, обмежувалось запровадженням окремих законодавчих актів та було недостатньо адекватним до стану економіки, а тому збільшувалися обсяги тіньового обороту.

При дослідженні кризових явищ економіки України, вітчизняні вчені, як



правило, надають перевагу макроекономічним показникам. Але варто зазначити, що при нестабільній ситуації в економіці, скороченні прямих іноземних інвестицій та відмові інвесторів від входження в Україну, зменшенні обсягів кредитування відбувається зниження ділової активності суб'єктів підприємницької діяльності. Для управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільної економічної ситуації, необхідно використати можливості економічного аналізу як засобу, який сприяє управлінню підприємством.

Важлива роль аналізу пояснюється можливістю оцінити результати та виробити стратегію і тактику розвитку діяльності підприємства, передбачити ризики та запобігти можливому банкрутству.

Економічний аналіз сприяє бережливості, умілому витрачання всіх видів засобів, ліквідації безгосподарності, непродуктивних витрат і втрат». А тому, на думку професора Є. Мниха, у процесах сучасного державного регулювання розвитку економіки в цілому та забезпечення ефективного виробничо-фінансового менеджменту кожного господарюючого сегменту необхідно підвищувати якість і оперативність аналітичних досліджень і при цьому «пріоритетною є реалізація його діагностичної та пошукової функції в умовах невизначеності поведінки та мотивації господарюючого суб'єкта, перманентних змін нормативно-правового регулювання економічних процесів, зміни співвідношення контрольованості секторів національної економіки, можливостей корпоративного лобіювання економічних інтересів».

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування фінансової стратегії, спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів, укріплення конкурентних позицій, створення відповідного механізму, який конкретизується комплексними програмами та напрямками дій щодо нівелювання ризиків, тобто удосконалити основи фінансової стратегії з урахуванням специфіки підприємств портової діяльності для забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Стратегія підприємства включає формулювання цілей, концепцій, правил,



процедур і моделей досягнення цілей. Стратегія зазвичай не містить детальних кількісних показників.

Стратегічне управління - це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє. Стратегію можна розглядати як основна сполучна ланка між тим, що організація хоче досягти (її цілями), і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Фінансова стратегія - це сформульована система довгострокових цілей фінансової діяльності компанії та найбільш ефективні шляхи їх досягнення. У цілому, області прийняття рішень групуються в тому ж порядку, у якому їх можна зустріти у балансі та у звіті о прибутку та збитку.

Стратегія - складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища, це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилось в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління.

Велике значення має комплексність розробки стратегії підприємства, оскільки кожен альтернативний варіант передбачає аналіз всіх питань фінансової, ресурсної й організаційної забезпеченості, визначення та узгодження часових та кількісних параметрів.

Виділення ресурсів для досягнення тільки конкретної мети гарантує стабільність реалізації конкурентної стратегії.

Дослідження з розробки стратегії конкуренції підприємство полягає у:

- оцінці зовнішніх умов функціонування компанії, тобто в оцінці конкурентних позицій у ринковому сегменті;
- аналіз можливостей компанії з реалізації поставлених цілей;
- визначенні існуючих альтернатив досягнення цілей, тобто виборі генеральної стратегії.

Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства. При розробці заходів щодо



реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д. Необхідно прагнути до розробки стратегії, що спирається на наявні ресурси і науково-обгрунтоване передбачення ринкової ситуації, що повинно знайти своє відображення в тактиці реалізації стратегії.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку XXI століття на перший план вийшли проблеми стратегічні.

Стратегічне управління часто називають ринковим стратегічним управлінням. Включення у визначення слова «ринок» означає, що стратегічні рішення повинні більшою мірою враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення, ніж внутрішні чинники. Фірма, що реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок та ін.).

Це так званий маркетинговий, або ринковий, підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості виробництва.

Стратегічне управління означає також, що процес управління повинен бути випереджувальним, а не реактивним. При випереджувальній стратегії менеджери намагаються впливати на події в зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них [13 14, 15].

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності - це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в



постійно мінливих умовах.

Для підприємств портової діяльності можна виділити наступні переваги стратегічного підходу до управління:

- забезпечення спрямованості розвитку всієї організації за допомогою постановки цілей і завдань;

- гнучка реакція і своєчасні зміни стивідорної компанії, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати своїх цілей;

- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і вживати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивного реагування на ситуацію, що змінилася [19].

Стратегія - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки фірми і досягнення нею цілей.

Завданнями фінансової стратегії є наступні: визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей; визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання та фінансовими інститутами; фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; розробка методів управління та способів виходу із кризового стану.

В процесі розробки і реалізації фінансової стратегії варто враховувати динаміку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною метою забезпечує виконання таких функцій [14]:

- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги



над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів;

- ранжування та поетапне досягнення мети;
- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках.

Вагомим етапом розробки фінансової стратегії є оцінка її ефективності. Ефективність реалізації фінансової стратегії (як результат - покращення фінансових показників діяльності підприємства, підвищення його ринкової вартості, максимізація прибутку, укріплення ділової репутації підприємства, підвищення якості управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо) досягається за умови:

- узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації фінансової та загальної стратегії підприємства;
- адаптивності фінансової стратегії підприємства до прогнозованих змін у зовнішньому підприємницькому середовищі;
- реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів [9, 10].

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Фінансова стратегія є елементом загальної корпоративної стратегії, що зумовлює розгляд її сутності та змісту в контексті загального стратегічного менеджменту. Розробка фінансової стратегії підприємства має бути органічно вбудована в діяльність із підготовки і реалізації загальної стратегії.

Фінансова стратегія повинна мати управлінську орієнтацію, тобто бути спрямована на досягнення загальної мети управління щодо забезпечення сталого



зростання вартості підприємства. З іншого боку, завдання фінансової стратегії істотно впливають на формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки зміна ситуації на ринку спричиняє коригування фінансової, а потім, як правило, і загальної стратегії розвитку підприємства - зворотний зв'язок [13, 14].

Динамічність факторів зовнішнього середовища спричиняє зміну й внутрішнього середовища підприємства. Це відображається на функціонуванні фінансового механізму управління підприємством. Тому в процесі діяльності підприємства необхідно корегувати параметри складових фінансової стратегії:

- стратегії формування фінансових ресурсів;
- інвестиційної стратегії;
- стратегії забезпечення фінансової безпеки;
- структурної стратегії;
- податкової стратегії;
- кредитної стратегії.

Ці стратегії є основними компонентами фінансової стратегії.

Стратегія формування джерел фінансування - центральний компонент фінансової стратегії. Її метою є створення оптимальних за обсягом, складом і структурою фінансових ресурсів, що забезпечують формування активів, необхідних для реалізації довгострокових планів господарської діяльності підприємства. Цілі, завдання і основні стратегічні рішення цього напрямку мають бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії.

Необхідність виділення інвестиційної стратегії як окремого компонента фінансової стратегії визначається значущістю інвестиційних процесів у підвищенні ринкової вартості підприємства, створенні стійких конкурентних переваг, забезпеченні динамічного зростання масштабів і диверсифікації бізнесу. Інвестиційна стратегія визначає пріоритетні напрями і форми інвестиційної діяльності, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують загальний розвиток підприємства.

Досягнення економічного ефекту за рахунок інвестицій визначається



потенційною їх здатністю генерувати дохід у формі приросту інвестованого капіталу та інвестиційного прибутку. Оцінка інвестиційних проектів дозволяє визначити їх «стратегічну цінність», а саме – врахувати майбутні можливості підприємства залежно від реалізації поточних проектів. На практиці часто спостерігається паралельне, незалежне існування стратегічного менеджменту, із одного боку, і фінансового менеджменту, із іншого [9]. Тому при розгляді інвестиційних проектів від фінансового менеджера потрібна рівноправна участь у розробці його змісту.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки об'єднує політику управління фінансовими ризиками; політику управління структурою капіталу; політику управління рухом грошових потоків. Цілі, завдання і основні стратегічні рішення цього напрямку мають бути спрямовані на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі її стратегічного розвитку через системи управління фінансовими ризиками. На кожній стадії реалізації фінансової стратегії необхідно здійснювати моніторинг ризиків із метою коригування її параметрів.

Кредитна стратегія пов'язана із оцінкою обсягу фінансування із зовнішніх боргових джерел, вибором стратегії залучення позикових ресурсів та обґрунтуванням стійких джерел фінансування. Вона повинна бути орієнтована на вибір ефективних фінансових інструментів, розробку стратегії виведення боргових цінних паперів на фондовий ринок і обґрунтування емісії цінних паперів.

Під час розробки фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти стратегічну складову, що відображає структурні зміни при стратегічному управлінні фінансовою діяльністю, - структурну стратегію. Вона пов'язана із вирішенням завдання оптимізації структури активів і капіталу підприємства, що корелює із кредитною й інвестиційною стратегіями через вартість авансованого в компанію капіталу, та із оптимізацією структури розподілу прибутку, що передбачає зміни в дивідендній і податковій політиці.

У межах стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю



основну увагу слід зосередити на розробці політики формування фінансової структури. Найбільш ефективним для реалізації фінансової стратегії є створення системи центрів фінансової відповідальності. Це забезпечує гнучку адаптивність фінансової стратегії до змін і можливість застосування сучасних методів стратегічного фінансового планування.

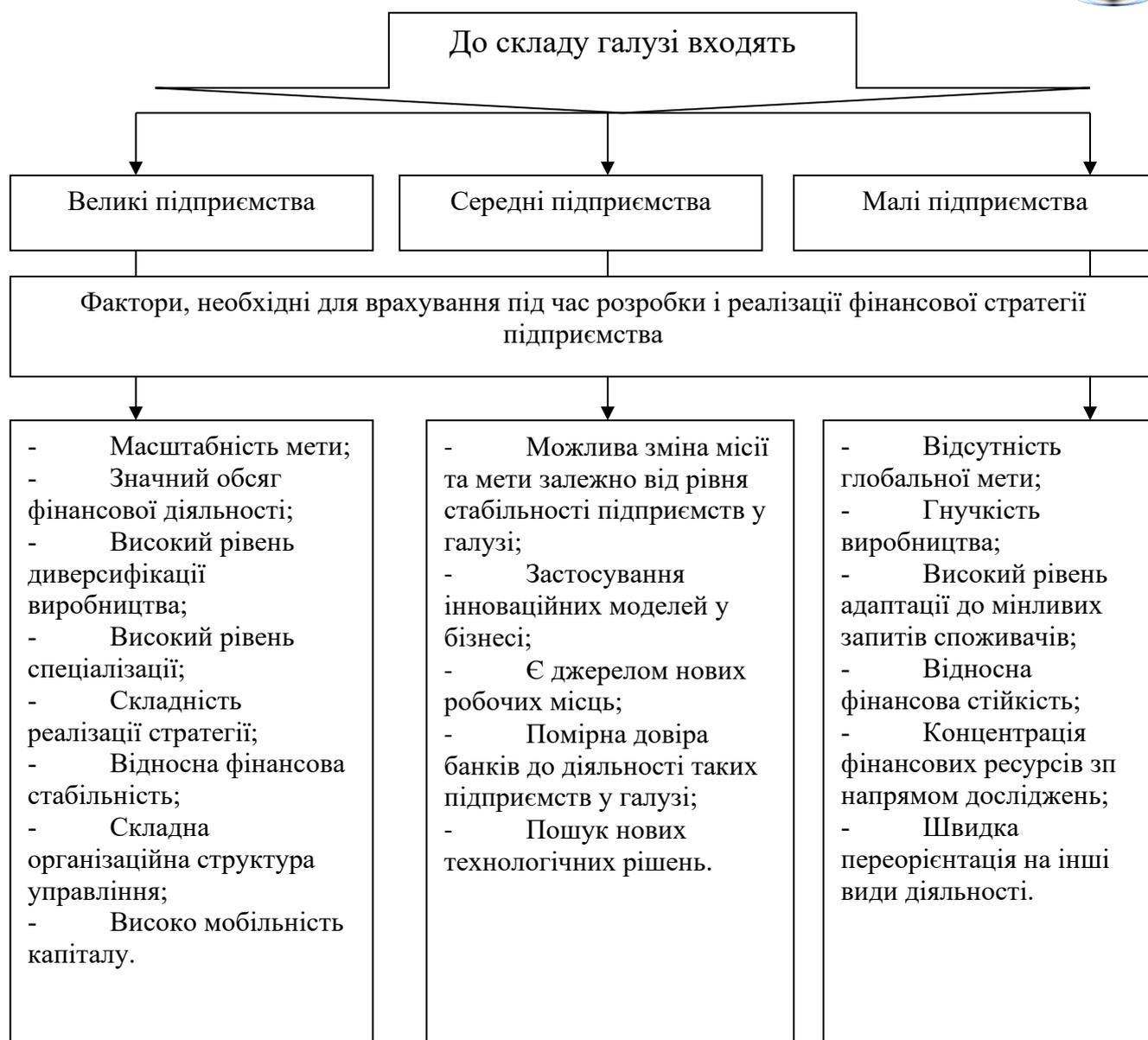
У реальній ситуації при зміні факторів зовнішнього й внутрішнього середовища одна фінансова стратегія здатна трансформуватися в іншу. Тому компанія може реалізовувати одночасно декілька фінансових стратегій. Розробка і впровадження заходів фінансової політики в межах окремих стратегій дозволяє чітко визначити єдину концепцію розвитку підприємства в довгостроковій і короткостроковій перспективі, здійснити доцільний вибір механізмів і методів досягнення поставлених цілей.

Наступним вагомим фактором для визначення типу фінансової стратегії є розмір підприємства. В.Д. Базилевич [17] наголошує, що за рівнем концентрації та централізації виробництва і капіталу підприємства поділяють на малі (дрібні), середні та великі (крупні). Згідно з цим, фінансова стратегія класифікується аналогічним чином (рис. 3).

Чим більшим є підприємство, тим складнішими є мета, засоби її досягнення, різноманітними є альтернативні варіанти фінансової стратегії та витрати.

Визначити єдиний підхід до вибору фінансової стратегії складно, адже кожен суб'єкт господарювання має свої особливості. Необхідно формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

Необхідно зазначити, що фінансова стратегія не є самостійно існуючою, вона тісно переплітається з іншими функціональними стратегіями, націлена на досягнення місії та постійний розвиток і вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання, поглиблення кооперації та встановлення тісних міжгалузевих зв'язків.



**Рисунок 3 - Впливові фактори розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства залежно від його розміру**

*Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]*

Види фінансової стратегії є індикаторами її багатогранної діяльності, розкривають далекоглядні плани підприємства щодо фінансування, зміни фінансової політики, надають інформацію про стійкість і розвиненість галузі, потребу в дотаціях. Інформація, зібрана в процесі розробки фінансової стратегії підприємства та результати діяльності суб'єкта господарювання, отримані в результаті реалізації фінансової стратегії, дозволять розкрити потенціал підприємства, сприяючи підвищенню ринкової вартості та максимізації



прибутку.

Необхідно відзначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби будь-яка стратегія орієнтована на досягнення найвищої прибутковості та зростання ринкової вартості компанії. Це можливо тільки на основі підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу стивідорної компанії, який включає в себе різні елементи.

## **Висновки**

Реалізація стратегій має сприяти досягненню таких стратегічних цілей, як підвищення корпоративної конкурентоспроможності. При розробці стратегічних заходів реалізації необхідно звернути увагу на оптимізацію основних параметрів, що визначають конкурентоспроможність товарного асортименту, а саме якості обслуговування, транспортних витрат, термінів доставки тощо. Успішна стратегія — це така, яка підтримує частку ринку продукту та відповідну норму прибутку протягом тривалого періоду часу, незалежно від того, що роблять конкуренти, і закладає основу майбутнього економічного успіху. Пріоритетом є не миттєвий прибуток, а збереження стабільної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що на практиці вибір і формулювання стратегій досягнення конкурентної переваги має базуватися на діагностиці фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості в рамках оцінки конкурентоспроможності. Стратегія, сформульована портовими підприємствами, — це низка рішень, прийнятих керівництвом на основі основних принципів і правил.

Існує кілька схем оцінки стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанта для організації. Власне кажучи, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню організації на ринку і її відносним стратегічним можливостям.



Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства. При розробці заходів щодо реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д.

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності - це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в постійно мінливих умовах.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що фінансова стратегія є напрямним вектором управління фінансами підприємства, і без її належного формування суб'єкту господарювання дуже важко оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

Серед функціональних стратегій на особливу увагу заслуговує фінансова стратегія, яка, узгоджуючись із загальною стратегією організації, виступає ефективним інструментом перспективного управління її фінансовою діяльністю. Однак між ними часто виникають суперечності, тому що процедури розроблення ґрунтуються на різних, несумісних передумовах: загальна стратегія орієнтується на визначення основного напрямку розвитку організації, а фінансова - лише її фінансової діяльності і фінансових відносин.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці концепції вдосконалення формування та реалізації фінансової стратегії підприємства з урахуванням кон'юнктури й тенденцій розвитку ринку, на якому функціонує конкретне підприємство, та факторів ризику, що зумовлені різними трансформаційними процесами, які сьогодні відбуваються в Україні.

Таким чином, фінансова стратегія підприємств портової діяльності



дозволить визначити в довгостроковому плані стратегічні цілі, оцінити необхідні для досягнення ресурси і встановити джерела їх поповнення. В даний час успішна діяльність будь якого підприємства без добре продуманої стратегії неможлива. Щоб ефективно реалізувати поставлені цілі, необхідно визначити найбільш важливі (пріоритетні) види діяльності, що забезпечують перспективний розвиток підприємства, і сконцентрувати на них зусилля.



**KAPITEL 2 / CHAPTER 2<sup>2</sup>**  
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE  
ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF THE LEVEL OF  
COMPETITIVENESS OF PORT INDUSTRY ENTERPRISES**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-018**

## **Вступ**

Конкурентоспроможність підприємств портової галузі є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує здатність та ефективність адаптації підприємств до конкурентного середовища.

В економіці України відбувається формування конкурентного середовища, що вимагає від підприємств морегосподарського комплексу пошуку нових форм і методів конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі визначає високі вимоги до досягнення конкурентоспроможності та стійких конкурентних переваг підприємств. Національна економіка має бути різноманітним і збалансованим комплексом. Тому держава повинна забезпечувати пропорційність розвитку морегосподарського комплексу, зберігати або відтворювати структуроутворюючі підприємства, забезпечувати захист від деструктивних зовнішніх впливів, сприяти вдосконаленню структури економіки та підвищенню її ефективності.

Наразі ринок портової діяльності переповнений компаніями, що пропонують схожі продукти та послуги, але залишаються лише ті, що мають найбільш вигідну конкурентну позицію порівняно з іншими морськими компаніями. Тому дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності портових підприємств є актуальним.

Незважаючи на те, що теоретичні основи та методичні підходи до оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності широко досліджені, питання конкурентоспроможності портових підприємств ще не знайшли належного висвітлення в доступній на сьогоднішній день літературі.

---

<sup>2</sup>*Authors: Yarova Nina Viktorivna*



## **2.1. Теоретичні основи та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності**

Проблема конкурентоспроможності багатогранна. Дослідження походження та природи глобального багатства А. Сміта розглядає конкуренцію як боротьбу між покупцями, продавцями та покупцями за найкращу можливу переговорну силу. Відповідно до теорії конкуренції А. Сміта вперше було введено принцип «невидимої руки», який зобов'язує підприємців, які виробляють непотрібну ринку продукцію, діяти згідно з бажаним планом економічного розвитку шляхом «смикання» за ниточки.

Ф. Хайек у своїх працях стверджує, що конкурентні суспільства досягають своїх цілей більш успішно, ніж інші суспільства [6].

Визначення М. Портера свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства визначається його відносною ефективністю використання всіх наявних у нього виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства – це міра його ефективності використання, яка порівнюється з іншими підприємствами певної однорідної групи.

Багато вчених вважають, що конкурентоспроможність є життєво важливою системною характеристикою об'єкта, яка визначається тим, наскільки добре вони реалізують свою наявну або потенційну конкурентну перевагу по відношенню до подібних об'єктів, доступних на ринку в рамках різноманітної людської діяльності.

Запропоновано диференціацію конкурентоспроможності товарів і послуг від інших товарів, послуг, галузей і національних економік за об'єктом.

На думку економістів, найкращим інтересом суспільства є перемога в конкуренції за витрати та заробітну плату, що сприяє скороченню витрат і граничній продуктивності. Ефективна конкуренція може виникнути лише за наявності економічної динаміки.

Дослідження, проведені за участю міжнародних та національних науковців, показали, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке охоплює



такі фактори, як здатність підприємства конкурувати з конкурентами, їх маркетингові стратегії, наявність організаційного механізму чи системи управління, орієнтація діяльності підприємства на ринок, систематична співпраця зі споживачами, професійне навчання, адаптивність.

Кожен автор визнає, що конкурентоспроможність можна розглядати як порівняльний показник, який розглядає характеристики товарів або послуг.

Мета роботи полягає в дослідженні сутності «конкуренції» та «конкурентоспроможності підприємства» з метою подальшого вивчення потенційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності портового бізнесу в поточних обставинах.

Центральною ідеєю розуміння ринкових відносин є концепція конкуренції. Розуміння конкуренції, закономірностей її прояву та конкурентних стратегій має вирішальне значення для ефективного управління суб'єктами господарювання.

Конкуренція походить від латинського слова *concurrentia*, що означає «зіткнення», «змагання». Конкуренція – це суперництво між товаровиробниками за найсприятливіші, економічно найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції [15, с. 114].

Відповідно до *American Interpreter Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, конкуренція визначається як дві або більше сторін, які діють незалежно одна від одної, щоб захистити свій бізнес, пропонуючи найвигідніші умови споживачам. Це означає боротьбу між сторонами. Це тлумачення як перший підхід до визначення конкуренції сформовано економічною теорією.

Зі зміною ринкових умов можуть виникати різні можливості, які змінюють конкурентний ландшафт між підприємствами:

1. Конкуренція зростає, коли збільшується кількість підприємств-конкурентів або зменшується попит на товар.

2. Конкуренція зростає, коли умови ведення бізнесу в галузі змушують підприємства використовувати зниження цін та інші засоби для збільшення обсягу продажів.

3. Конкуренція висока, коли витрати покупців на перехід від однієї марки



товару до іншої є низькими.

4. Конкуренція зростає, коли витрати на вихід високі або існують інші перешкоди.

5. Якість підприємств дуже різна, більшість із них є відкритими.

Конкуренція впливає на економічні механізми і стає економічною основою, яка потребує чіткого регулювання з боку держави, що має бути відображено в законодавчих документах.

Правила конкуренції в Україні визначені двома основними законами: Законом України «Про захист економічної конкуренції» і Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Він містить таке поняття конкуренції: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [11].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції і спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

На рис. 1 зображено наступні види конкуренції з точки зору їх впливу на споживачів та використання конкурентних інструментів.

Питання підвищення конкурентоспроможності зачіпає майже всі сектори суспільства.

Конкурентоспроможність товару відображає набір характеристик, які



**Рисунок 1 – Види конкуренції з позиції впливу на споживача й використання коштів конкурентної боротьби**

Джерело: складено на основі [5].

вказують на характер його здатності задовольняти конкурентні потреби по відношенню до аналогічних товарів на ринку.

Конкурентоспроможність у найширшому розумінні визначає, чи можна продати продукт або послугу на ринку протягом певного періоду часу.

Тлумачення терміну «конкурентоспроможність» дуже різні.

Конкурентоспроможність – це загальне поняття, яке відображає сукупність багатьох факторів, від динаміки та рівня розвитку національної економіки до



здатності організувати та управляти процесами, які створюють якість та конкурентоспроможність у кожному суб'єкті господарювання.

Водночас світовий досвід немислимий без гострої конкуренції, адже саме в умовах відкритої ринкової економіки виникають фактори, які роблять конкурентоспроможність передумовою виживання виробників сировини та економічного процвітання країн.

Конкурентоспроможність компанії полягає в її здатності швидко, дешево та якісно виготовляти продукцію, реалізувати її в достатній кількості та з високим рівнем технічного обслуговування.

Конкурентоспроможність підприємства – це її здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкуренції на ринку.

Концепція конкурентоспроможності охоплює великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, які визначають позицію підприємства в галузі, регіоні або на глобальному ринку.

Цей комплекс може включати не тільки характеристики товару, які визначаються регіоном виробництва, а й фактори, що формують макроекономічні умови виробництва і реалізації продукту.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є дзеркалом, яке відображає загальну ефективність практично всіх служб підприємства та стан зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які об'єктивно впливають на його функціонування, а також суб'єктивних факторів, які залежать від управління підприємством, організації та операційної спрямованості, пов'язаної із забезпеченням конкурентоспроможності.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, правовий та комерційний.

Хоча всі вони являють собою єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг, існує певний порядок вирішення завдань кожного аспекту.



Розвиток діяльності транспортних компаній передбачає вивчення та розгляд деталей конкурентної ситуації на ринку транспортних послуг з усіх аспектів.

Сьогоднішні змагання мають безпрецедентний масштаб, характеризуються динамічністю, гостротою та наступними особливостями:

1. На ринку підвищується рівень конкуренції, зумовлений роздержавленням і приватизацією власності, розвитком підприємництва, полегшенням доступу до зовнішніх ринків, умовним відкриттям кордонів для іноземців. Залежить від збільшення кількості конкурентів. Їх діяльність полягає у розпорядженні товарами та лібералізації економіки.

2. Посилення конкуренції зумовлене тим, що поряд з монополіями, гігантськими корпораціями та акціонерними товариствами у боротьбу за ринки та споживачів вступають дедалі агресивніші малі та середні підприємства.

3. Швидко відновлюються підприємства і методи конкуренції, збільшується надходження нових конкурентоспроможних товарів, зростає значення нецінової конкуренції, з'являються нові ринки збуту, зростає прибуток. Іде конкуренція за зниження витрат виробництва і просування продукції до покупців, щоб отримати їх, максимізується якість, надійність і обслуговування продукції, що пропонується.

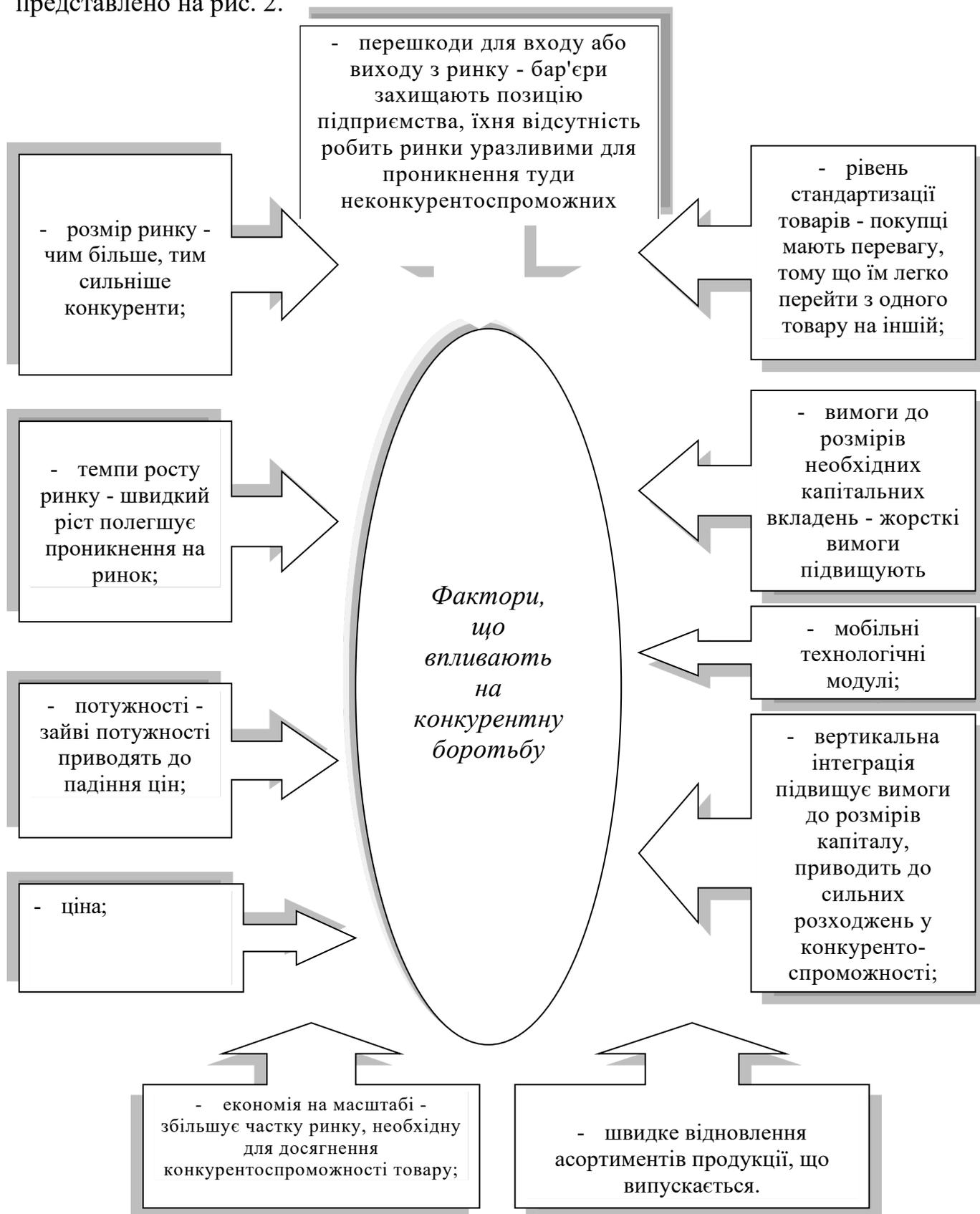
4. Актуального значення набуває використання новизни, результатів науково-технічного прогресу, впровадження інновацій у всі сфери виробництва та просування продукції серед покупців, а також задоволення вимог споживачів до інтелектуальності продукції. Новизна – це важливий фактор сьогоднішньої конкуренції. Прискорений технічний і технологічний прогрес скорочує період реалізації комерційних ідей, що призводить до зниження витрат, здешевлення продукції та скорочення життєвих циклів.

5. Значний вплив на конкуренцію мають такі нецінові фактори, як якість, надійність, сервіс, дизайн, жорсткість державних заходів регулювання конкуренції, нові засоби зв'язку, глобалізація та консолідація ринку.

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу підприємства,



представлено на рис. 2.



**Рисунок 2 – Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу підприємства**

Джерело: складено на основі [2; 5].



Розглянемо більш докладно ринок портових послуг, що являє собою сферу взаємодії підприємств портової діяльності і вантажовласників. У сучасних умовах ці господарські суб'єкти усе рідше вступають у прямі відносини між собою.

На ринку портових послуг існують різні чинники, які можуть впливати на роль конкурентів, наприклад, портові підприємства в ситуаціях, коли пропозиція перевищує попит, або вантажовласники, коли попит перевищує пропозицію.

Існує «ринок покупців» портових послуг, де попит на портові послуги значно скоротився порівняно з пропускною здатністю портової системи України.

Конкурентне середовище портових операцій визначається насамперед бізнес-кліматом, бар'єрами для входу на ринки, бар'єрами для виходу та конкуренцією з боку інших підприємств.

Щоб конкурувати в галузі портових послуг, можна використовувати різні методи.

Компанії, які володіють різними портовими терміналами, конкурують у масштабі одного чи кількох портів у регіоні. Їхні цілі можуть включати максимізацію прибутку, збільшення частки ринку тощо. Якість і вартість портових послуг є вирішальними факторами при визначенні переможця в конкурентній боротьбі.

Морські торговельні порти конкурують у межах портової зони. Конкурентна перевага може включати стратегії залучення державних і приватних інвестицій, створення виробничих ресурсів, надання різноманітних послуг перевізникам і операторам тощо.

Ступінь конкуренції визначається рівнем свободи доступу на ринок. Через низькі темпи створення нових послуг і неефективне використання існуючих виробничих потужностей портів пропозиція портових послуг залишається в основному незмінною, особливо в короткостроковій перспективі. Для будівництва сучасних терміналів потрібні великі площі. Цей «вхідний бар'єр» супроводжується значними інвестиціями, які вважаються безповоротними витратами. На процеси концентрації впливають перешкоди на вході та виході».



Конкурентоспроможність порту відображає відповідність організаційних, техніко-технологічних, економічних та інших характеристик продукції потребам великих сегментів споживачів; він визначає ринкову частку суб'єкта в цій сфері, одночасно запобігаючи перерозподілу відповідного ринку іншим транспортним компаніям. Розвиток транспортних підприємств передбачає ретельний аналіз та оцінку конкурентної ситуації на транспортних ринках.

Конкурентоспроможність підприємства портової діяльності визначається поточною позицією на ринку та майбутніми конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага – це будь-який фактор, який дозволяє компанії досягти кращих фінансових результатів.

Конкурентна перевага вважається фактором успіху та ключовою здатністю компанії, яка дає їй перевагу над конкурентами на ринку. Деякі стверджують, що конкурентна перевага – це власні переваги компанії, які дають їй перевагу над конкурентами.

Узагальнюючи наведене визначення, отримуємо наступне визначення конкурентної переваги.

Конкурентна перевага компанії – це суттєва відмінність, якою володіє компанія, яка дає їй перевагу над конкурентами.

Для досягнення поставлених цілей кожне підприємство морського транспорту повинне розробити та реалізувати конкурентну стратегію.

На думку науковців [2, 17], до діяльності судноплавних компаній можна застосувати наступні стратегії досягнення конкурентної переваги:

1. Стратегія «Лідерства у витратах» (силова стратегія). Ця стратегія базується на прагненні забезпечити економію коштів порівняно з конкурентами.

Це дає можливість збільшити обсяг послуг, що надаються, зберігаючи нижчу ринкову ціну, або отримувати більший прибуток від перевезень, зберігаючи середньоринкову ціну.

Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль компанії на більш прибуткових і перспективних сегментах ринку транспортної продукції.

2. Стратегія «диференціації продукції» (комутантна стратегія).



Ця стратегія базується на бажанні створити унікальність транспортної компанії, наприклад, шляхом виробництва унікальної продукції (наприклад, надання нових послуг вантажовласникам).

Ця стратегія базується на можливості унікальності транспортної продукції за певними критеріями якості та характеристиками, тобто відповідності транспортної продукції існуючому рівню індивідуалізації вимог замовника.

### 3. Стратегія концентрації (патентна стратегія).

Ця стратегія передбачає поєднання стратегій «лідерства за витратами» та «диференціації продукції» для кожного виду продукції компанії з метою зайняти нішу у вузькому сегменті ринку за допомогою інновацій та впровадження нових технологій.

### 4. Стратегія ефективності.

Ця стратегія передбачає, що компанія буде першою, хто надаватиме кращі послуги порівняно з її конкурентами.

### 5. Стратегія синергії.

Ця стратегія характеризує ситуацію, за якої загальний результат діяльності компанії перевищує суму окремих ефектів за окремими напрямками.

При виборі корпоративної діяльності, а також під час планування й організації корпоративної діяльності в ринковому середовищі необхідно враховувати синергію.

Незважаючи на те, що компанії можуть дотримуватися майже всіх стратегій, перерахованих вище, у своїй діяльності, найбільш прийнятними стратегіями в галузі є лідерство за витратами, диференціація продукту та стратегія фокусування» [2].

Обґрунтовуючи вибір конкурентної стратегії, кожне підприємство портової діяльності повинне враховувати такі фактори та окремі моменти:

1. Ризики (або недоліки) існуючих конкурентних стратегій [2].

2. Стратегія повинна забезпечувати досягнення найкращої позиції на ринку, використання конкурентних переваг і отримання переваги над конкурентами на ринку.



3. Реалізація стратегії повинна забезпечувати досягнення максимального зростання прибутковості та ринкової вартості. Цього можна досягти шляхом підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу компанії, який включає різні елементи.

4. Зовнішні умови діяльності та внутрішні можливості підприємства.

5. Дотримання загальної стратегії підприємства.

Отже, обґрунтований вибір та реалізація адекватної стратегії дає можливість формувати конкурентні переваги, які не тільки можуть позитивно відобразитися на роботі підприємства, але й будуть мати достроковий характер, оскільки конкурентам, щоб добитися таких же переваг, знадобиться пройти значно тривалий шлях розвитку своїх ресурсів.

Таким чином, незважаючи на названі обмеження, формування стійких конкурентних переваг – це важливе завдання кожного підприємства портової діяльності. В умовах діяльності транспортних підприємств механізми управління перевагами повинні формуватися з врахуванням стратегічного і тактичного чинників.

## **2.2. Методичні підходи до оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності**

Підприємства портової діяльності України працюють в умовах ринку і постійно зростаючої конкуренції, як між собою, так і з боку підприємств сусідніх країн. Це обумовлює необхідність відповідного перегляду теоретичних і прикладних положень в галузі управління розвитком матеріально-технічної бази підприємств портової діяльності.

Перш за все, це пов'язано з дослідженням і розробкою теоретичних і методичних положень. Їх реалізація забезпечить адекватне сучасним умовам господарювання, прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.



Разом з різноманітністю визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» в теорії і практиці пропонуються й різноманітні підходи до її оцінки, що висвітлювались у працях зарубіжних і вітчизняних вчених.

Внаслідок того, що поняття конкурентоспроможності є багатоскладним, таке, що включає в собі різні сторони діяльності підприємства, інформація про яку не завжди має кількісне значення, а частіше має описовий характер, більшість методів визначення конкурентоспроможності мають різні обмеження щодо їх використання, що обумовлено різними підходами до оцінки, використанням різних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, відсутністю наявної інформації, тому отриманий результат може мати значну похибку, а сам процес визначення конкурентоспроможності підприємства бути трудомістким. Деякі вчені до системи оціночних показників одночасно включають показники конкурентоспроможності підприємства і конкурентостійкості підприємства. Оскільки ці терміни характеризують підприємство в статичі і в динаміці, результати оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства мають різну область застосування, то підхід до оцінки повинен це враховувати.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли Портер М. [14], Гаврилюк С.П., Градов А.П., Лупак Р.Л. [9], Васильців Т.Г., Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Савіцька О.П., Балабанова І.В., Чорненька Н.В. та інші.

Проведений аналіз літератури показав, що існують наступні основні підходи, методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах: аналізу конкуренції в галузі, Є. Голубкова; аналізу конкуренції в галузі, О. Млоток; стратегічного аналізу макрооточення, А. Томпсона та А. Стрікланда; діагностики конкурентного середовища, Г. Багієва; параметричних оцінок, К. Щиборца; індексний, М. Брахама; ієрархій, В. Павлової; рейтингових оцінок, К. Щиборца; інтегрального показника, Є. Голубкова; матриці «Мак–Кінзі – Дженерал Електрик»; методи на основі теорії якості товару; оцінки за конкурентоспроможністю товару, Р. Фатхутдинова;



інтегрального показника, Х. Фасхієв; інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової; методи оцінки, які побудовані за теорією ефективної конкуренції; оцінки за теорією ефективної конкуренції Г. Іващенко; загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва; оцінки за нормою прибутку В. Захарченка; оцінки за вартістю бізнесу О. Кроткова та Ю. Єленєвої; методи, в основі яких лежать принципи порівняльних переваг; методи на основі теорії мультиплікаторів.

Слід зазначити, що однакові найменування методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зовсім не означають, що ці методи ідентичні. Такі методи здебільше є різними, хоча і спостерігаються співпадіння у принципах оцінки.

Проведемо аналіз деяких з вищеназваних методів.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії порівняльних переваг, застосовується тоді, коли необхідно одержати статичну оцінку становища підприємства на ринку без аналізу його майбутніх дій в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, а також коли розглядається питання про доцільність розширення масштабів виробництва.

Підприємство може забезпечити собі міцний конкурентний статус шляхом наявності порівняльних переваг, які виражаються в нижчих витратах виробництва в порівнянні з конкурентами. Це є лише характеристикою ефективності виробництва і його масштабу, але не показує ефективності діяльності підприємства на ринку і його взаємодії із покупцями продукції, що ним вироблюється. Тому при оцінці конкурентоспроможності цим методом разом із витратами виробництва застосовуються як база порівняння такі показники як обсяг виробництва і норма прибутку, обсяг продажів, частка ринку, рентабельність виробництва. При цьому вищий рівень показника одного підприємства вважається достатнім для висновку про те, що воно більш конкурентоспроможне.

Проте, такий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на масштабі функціонування підприємства, не відображає рівень



конкурентоспроможності його продукції, а ефективність виробничо-господарської діяльності не може характеризуватися тільки рентабельністю, оскільки її тимчасове зниження часто може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства у зв'язку зі спрямуванням засобів на розширення ринку збуту і упровадження нововведень для ефективного виробництва в майбутньому.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі теорії якості товару припускає, що основним критерієм конкурентної переваги підприємства є споживча цінність виробленої ним продукції. Висновок про ступінь конкурентоспроможності виробника здійснюється на підставі зіставлення характеристик продукції свого підприємства і продукції конкурентів із ідеальними і найкращими значеннями на ринку і визначаються бажані вимоги до характеристик своєї продукції із урахуванням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту.

Методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на визначенні ефективності виробничо-господарської діяльності і конкурентоспроможності продукції, є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Зіставляються підприємства-конкуренти за наступними показниками: ефективність виробничо-збутової діяльності, ефективність виробничої діяльності, а також за показниками фінансової стійкості підприємства. При цьому порівняння проводиться не тільки за одиничними і груповими показниками діяльності конкурентів, але і із середньогалузевими показниками.

На базі теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. В.Ф. Оберемчук сформовано вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності (1):

$$K_{\text{п}} = \sqrt[8]{0,22\Pi_1 0,14\Pi_2 0,10\Pi_3 0,19\Pi_4 0,14\Pi_5 0,07\Pi_6 0,04\Pi_7 0,1\Pi_8}, \quad (1)$$



- де П1 – конкурентоспроможність продукції;
- П2 – фінансовий стан підприємства;
- П3 – ефективність збуту та просування товару;
- П4 – ефективність виробництва;
- П5 – конкурентний потенціал підприємства;
- П6 – екологічність виробництва;
- П7 – соціальна ефективність;
- П8 – імідж підприємства.

Перевагою такого підходу є те, що він комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків слід віднести наступне. Не враховано динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримаємо статичну оцінку. Склад комплексних показників не повний. До складу показників одночасно віднесено як такі, що визначають конкурентоспроможність на даний час, так і такі, що визначають конкурентостійкість підприємства.

Аналогічний підхід до формування показників запропоновано в роботі Іващенко Г.А. Оцінка факторів формування конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальненими таксономічними показниками рівня розвитку: ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової діяльності; ефективність управління персоналом; ефективність інноваційної діяльності; ефективність маркетингової діяльності.

Такий підхід містить найвищий склад узагальнених показників, але не враховує динаміки чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним з методів оцінки рівня конкурентоспроможності є метод, заснований на положеннях теорії мультиплікаторів. Механізм мультиплікації стосовно оцінки рівня конкурентоспроможності: підприємство для підтримки високого рівня конкурентоспроможності повинне постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з



адаптацією до умов, які формуються детермінантами «національного ромба» М. Портера [14]. Ефект від цих інвестицій тим вище, чим вище якість задоволення потреб покупців, а в перспективі тим вищі доходи підприємства, його прибуток. Проте, ефекти залежать від їх стимулів послідовно. Тому зниження впливу одного із стимулів може порушити весь подальший ланцюжок ефектів.

Результати методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії рівноваги підприємства і галузі, мають умовний характер, оскільки на практиці в світовій економіці досконалої конкуренції не існує, а галузі в результаті свого розвитку ніколи не перейдуть в стан рівноваги. Тому такий метод існує, але практично не використовується, а в період перехідної економіки його взагалі застосовувати недоцільно.

Кількісні методи дають змогу оцінити за допомогою математичного апарату конкурентні переваги підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4, 8]. Кількісні методи базуються на використанні математичного апарату і передбачають обчислення показників (коефіцієнтів, індексів) по окремих показниках конкурентоспроможності підприємства, які надалі об'єднуються в групові та інтегральні показники.

Конкурентоспроможним виявляється те підприємство, товар якого задовольняє потреби покупця оптимальним чином, і виробництво цього товару є найефективнішим. Такий метод передбачає аналіз не одного виду продукції, а всього асортименту продукції, що випускається, тому вимагає об'ємних розрахунків по різних наборах як технічних, так і економічних характеристик продукції, з метою їх зіставлення і порівняння із нормативними параметрами. Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства. На практиці він найчастіше застосовний, тому що враховує в рівній мірі як оцінку конкурентоспроможності продукції, так і ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, характеризує реальні умови функціонування підприємства.



Запропонований в роботі Н.М. Соломянюк підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що враховує силу впливу як факторів мікросередовища підприємства, які визначають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточуючого середовища, що впливають на його стратегічні плани (2):

$$RK_{pr} = RK_f + RK_f * \frac{f_1 * p_1 + f_2 * p_2 + \dots + f_n * p_n}{|f_1| + |f_2| + \dots + |f_n|}, \quad (2)$$

де  $RK_{pr}$  – прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$RK_f$  – фактичне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$f_1, f_2 \dots f_n$  – значущість фактору оточуючого середовища (оцінюється 0,5);

$p_1, p_2, \dots p_n$  – ймовірність виникнення фактору (оцінюється 0,1);

$n$  – кількість факторів оточуючого середовища.

Однак такий підхід не враховує окремо статичні і динамічні властивості підприємства як системи. Системи факторів, до яких входять фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у даний час, і фактори, що забезпечують збереження конкурентоспроможності у майбутньому, є різними. У випадку, коли такі фактори збігаються, то вони мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку.

В роботі рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується за такою формулою (3):

$$K = R * a * K_{\text{вир}} * b * D * c, \quad (3)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність підприємства;

$R$  – рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;

$K_{\text{вир}}$  – конкурентоспроможність продукції підприємства;

$D$  – величина ринкової частки підприємства;



а, b, с – коефіцієнти значущості відповідно до фінансового стану, конкурентоспроможності продукції й величини ринкової частки.

Позитивним моментом такого підходу є те, що конкурентоспроможність продукції виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства поряд із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині. Методи, які спираються на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва є такими: методика інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової, методика загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва, методика оцінки за теорією ефективної конкуренції О. Млоток.

У методиці, яка запропонована І. Зулькарнаєвим та Л. Ільясовою в роботі пропонується модель конкурентоспроможності підприємства, що виявляє залежність частки ринку та її динаміки, що виступають зовнішніми факторами конкурентоспроможності, від ресурсів підприємства. В роботі не наведено перелік показників, які характеризували би використання ресурсів підприємства, але аналізуючи наведений в роботі приклад зрозуміло, що величина ринкової частки залежить від дії таких вагоміших факторів: продуктивність праці (характеризує одночасно рівень кадрового і виробничого менеджменту), залишкова вартість основних засобів (характеризує матеріально–технічний ресурс), фінансовий менеджмент, що обумовлює рентабельність власного капіталу. До переваг методу І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової можна віднести математично обґрунтований вибір форми інтегрального показника та об'єктивна оцінка вагових коефіцієнтів, що надає можливості менеджерам докладати зусилля в окремих напрямках діяльності відповідно до їхньої вагомості. Також є слушним тезис авторів, що будь–який розрахунковий показник роботи підприємства є характеристикою потенціалу, який може бути як реалізованим, так і ні. Тому при оцінці стратегічної конкурентоспроможності має бути враховано конкурентостійкість підприємства. Неточним, на наш погляд, є розгляд авторами понять «конкурентоспроможність підприємства» та «частка



ринку» як рівнозначних.

В роботі Х. Фасхієва для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп:

- показники фінансово–господарської діяльності;
- виробничі показники;
- показники якості продукції;
- показники розвитку;
- показники рівня персоналу та соціальної сфери;
- показники рівня досконалості управління.

Слід зазначити, що з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає змогу точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а також існує ризик дублювання показників.

В методиці, яка запропонована К. Щиборщом, для оцінки якості функціонування групи підприємств було використано десятифакторну модель, в основу якої закладено дві структурні компоненти – ефективність господарської діяльності і фінансова стабільність. Показники першої групи, до яких віднесено – чотири показники рентабельності та показник ступеню зносу основних засобів, характеризують довгострокову ефективність підприємства. Показники другої групи – три коефіцієнти ліквідності, показник оборотності оборотного капіталу та частка власних коштів у сукупних пасивах підприємства, зумовлюють поточну фінансову стабільність підприємства.

Широко поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці. Дані методи дозволяють оцінити окремі аспекти діяльності підприємства, середовище функціонування, конкурентів та розробити стратегію поведінки на ринку. Перевагами даних методів є їх відносна простота у застосуванні, а недоліками – не всі показники можна оцінити даним методом, відсутній аналіз причин, врахування не всіх



факторів [19].

Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використовувати широко відомі і часто використовувані в зарубіжній практиці моделі. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку.

Даний метод можна використовувати для одного або групи однорідних товарів. В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає значну частку на ринку, що швидко зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» є розвитком описаної вище моделі. Матриця дозволяє визначити положення даного товару (підприємства) на ринку відносно інших конкурентів, а також дозволяє виробити стратегічні рекомендації по поліпшенню рівня конкурентоспроможності товару (підприємства). Слід відзначити, що визначення чинників моделі вимагає великої кількості інформації, яка найчастіше буває недоступна. Модель статична і відображає тільки заданий проміжок часу.

Матриця Портера [14] побудована на основі концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства не тільки задоволення потреб покупців, але і конкуруючі сили ринку. Така концепція передбачає наявність особливої позиції по відношенню до конкурентів, але невідомі способи досягнення цих позицій. В концепції не враховано швидкі зміни ринкових умов.

Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох – або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним.



Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» [9].

Залежно від об'єкта оцінки виділяють також методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності організації [9].

Розглянемо окремі методи оцінки конкурентних переваг, які найбільш придатні для використання в сфері підприємств портової діяльності.

При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, модель GE/McKinsey.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюють у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва [1].

Найбільш поширеним методом оцінки конкурентних переваг є SWOT-аналіз, застосування якого має сприяти докладанню зусиль щоб перетворити слабкі сторони на можливості; розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей. SWOT-аналіз забезпечує врахування зовнішніх загроз та можливостей, і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:



- фінансова сила підприємства, яка визначається показниками рентабельності інвестицій, фінансової стійкості, динаміки прибутку;
- конкурентоспроможність підприємства, яка визначається за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;
- привабливість галузі – визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу;
- стабільність галузі – визначається за стабільністю прибутку, розвитком інноваційної, маркетингової діяльності.

Кожен показник оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі. У складі кожної групи складається матриця стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектору визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для поліпшення конкурентоспроможності підприємства [9].

Популярним методом аналізу конкурентоспроможності є модель SE/McKinsey (Мак-Кінсі 7S). При оцінці в даному методі використовуються такі показники: стратегічний стан підприємства, привабливість ринку. В свою чергу, стратегічний стан підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: потужність підприємства, частка ринку, рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку пропонується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку.

Метод рангів передбачає порівняння об'єкта оцінювання з групою підприємств-конкурентів, визначається його місце серед конкурентів, чинники успіху та слабкі місця. На основі загальної суми рангів за всіма індикаторами визначається підприємство – лідер (в якого кількість рангів найбільша) і аутсайтери (мають найнижчі показники конкурентоспроможності). Цей метод є



простим і не вимагає спеціального математичного апарату

На нашу думку, слід більш уважно підійти до підбору показників; формування груп показників. Показники конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства слід враховувати окремо.

Як видно з вищерозглянутих методів і підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства серед вчених не існує єдиної узгодженої думки як за кінцевим результатом такої оцінки, інформаційною базою, способом оцінки і використання її результатів.

Узагальнивши думки науковців, показники конкурентоспроможності можна згрупувати наступним чином [6, 9, 19]: продуктові, показники використання матеріальних, трудових ресурсів, фінансового стану. Так, продуктовими показниками є рентабельність послуг, якість послуг, індекс цін. Показники використання матеріальних ресурсів включають: показники стану та використання основних засобів (вартість основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття, зносу та придатності, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність), коефіцієнт оборотності оборотних активів та інші. До показників використання трудових ресурсів відносяться коефіцієнти плинності персоналу, обороту зі звільнення, обороту з прийняття, продуктивність праці та інші. Основними показниками оцінки фінансового стану підприємства є коефіцієнт автономії, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти ділової активності, рентабельності.

Отже, проведений аналіз літератури дозволяє зробити висновки, що важливою проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємств портової діяльності є дефіцит інформації. Внаслідок закритості фінансової і іншої інформації, що відноситься до «комерційної таємниці», методи, що засновано на кількісних оцінках мають обмеження щодо використання. З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і такі, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів.



Тому доцільним є використання методів, що базуються як на кількісних параметрах, так і на експертних оцінках.

## **Висновки**

Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності, що може застосовуватися для усіх випадків.

Важливою проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємств портової діяльності є дефіцит інформації. Внаслідок закритості фінансової і іншої інформації, що відноситься до «комерційної таємниці», методи, що засновано на кількісних оцінках мають обмеження щодо використання.

З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і такі, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів. Тому доцільним є використання методів, що базуються як на кількісних параметрах, так і на експертних оцінках.

Науковою новизною є те, що у роботі дістало подальше вивчення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності в сучасних умовах, що зумовлює необхідність розробки концептуальних положень, методичних і практичних рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентних можливостей підприємств портової діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках в умовах глобалізації.

Результатом представленої роботи є наукове узагальнення матеріалів, які формують теоретичну, методичну та організаційну основу



конкурентоспроможності підприємств портової діяльності в сучасних умовах, а також аналіз методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.

Теоретичною і методичною базою дослідження є об'єктивні закони економіки, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

У роботі використано системний підхід до дослідження проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.

Практичною значимістю є те, що використання наведеного матеріалу дає змогу оцінити діяльність підприємств портової діяльності з точки зору підвищення конкурентоспроможності їх функціонування на міжнародному ринку. У зв'язку з цим, особливого значення набуває вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень конкурентоспроможності і підвищення якості продукції та послуг з метою створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки.

Крім того, до практичної значимості можна віднести те, що використання наведеного матеріалу дає змогу зробити висновок, що для оцінки конкурентоспроможності підприємств портової діяльності можуть використовуватися різні методи, які слід використовувати залежно від потреб підприємства, наявності вихідних даних підприємства та інших умов. За результатами проведеної оцінки підприємства можуть прийняти виважені управлінські рішення, спрямовані на покращення своїх конкурентних позицій на ринку.



## KAPITEL 3 / CHAPTER 3<sup>3</sup> THE ESSENCE OF ACCOUNTING THEORY: HISTORICAL ASPECT AND CURRENT STATE OF DEVELOPMENT

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-006

### Вступ

Нині підприємницька діяльність в Україні реалізується в складних економічних і політичних умовах і пов'язана з вирішенням різноманітних проблемам, які виникають у час воєнного стану. З точки зору економічної стійкості та забезпечення економічної безпеки, обліково-аналітична система є елементом управління ймовірними ризиками та загрозами порушення фінансового стану, захисту майна власників від зовнішніх майнових загроз та забезпечення їхнього функціонування та адаптації до постійних змін бізнес-середовища. Необхідність наукових розробок в контексті генезису облікової системи, виокремлюється як важливий аспект, оскільки дозволяє розглядати еволюцію обліку та звітності, що відповідає сучасним тенденціям і вимогам розвитку суспільства та ринкового середовища. В економічній та науковій літературі велику увагу питанням розвитку теорії бухгалтерського обліку приділено в працях таких вчених як: Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, З. В. Задорожний, Я. Д. Крупка, Н. М. Малюга, Є. В. Мних, В. З. Семанюк, В. В. Сопко, В. Соколов, В. Ф. Палій, Я. М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко, В. Г. Швець, І. Я. Яремко та ін. На основі наукових досягнень, слід дати оцінку доцільності категорійного апарату облікової науки, обґрунтувавши на теоретико-науковому рівні пропозиції щодо введення нових понять, окремих підсистем обліку та обґрунтування додаткових функцій облікової системи, зробити аналіз раціональності методів пізнання бухгалтерського обліку у відповідності до розвитку економіки на сучасному етапі тощо. Таким чином, вищезазначені умови і фактори визначають актуальність теми дослідження для наукового вивчення та розкривають її наукову новизну та оригінальність.

<sup>3</sup>*Authors: Panasyuk Valentyna Mykolaivna, Melnychuk Inna, Dorosh Vitaly Mykhailovych*



### **3.1. Сутність теорії бухгалтерського обліку як науки**

Теорія бухгалтерського обліку є основою інформаційного забезпечення та вивчення об'єктів управління. Водночас, важливим завданням є побудова теоретичної моделі обліку, яка б раціональним способом відповідала реаліям бізнесу та була адекватною для спостереження за фактами господарської діяльності в сучасних умовах їх функціонування. Для ведення ефективної підприємницької діяльності важливим аспектом для кожного суб'єкта господарювання є управління його власністю та майном, зокрема шляхом створення раціональної облікової системи задля інформаційного забезпечення обліково-аналітичними та звітними даними. Важливим елементом управління майном власників є систематичний аналіз фінансових показників організації, що допомагає визначити їхню ефективність та придатність для досягнення стратегічних цілей. Відтак, організація та побудова належної системи бухгалтерського обліку і звітності дасть змогу забезпечувати управління та інших користувачів достовірною і правдивою інформацією, яка відповідає науково обґрунтованому економічному змісту на єдиній методологічній основі національного та міжнародного підходу для адекватного відображення об'єктів системи управління, що є основною метою формування сучасної теорії обліку.

Сутність теорії бухгалтерського обліку визначається генезисом облікової системи відповідно до розвитку економічних відносин в суспільстві та національної економіки у взаємозв'язку з глобальними та інтеграційними процесами країн світу. Таким чином, етапи розвитку економіки мають прямий вплив на формування розуміння теорії пізнання об'єктів обліку і звітності (рис. 1). Отже, побудова теорії обліку проходила декілька етапів розвитку та зазнавала змін під впливом розвитку економіки від формування інформаційних потреб в обліку на початковому етапі розвитку суспільства і до глобалізації економіки. Відтак, генезис теорії обліку є динамічним процесом, що здійснюється під впливом соціально-економічних змін. Облікова система постійно адаптується до нових умов та сучасних вимог, забезпечуючи ефективне



управління майном, фінансовими ресурсами та джерелами їх формування через надання інформації про ці об'єкти з метою прийняття відповідних управлінських рішень.



**Рисунок 1 - Етапи розвитку економіки та їх вплив на теорію обліку**

Початкові етапи розвитку теорії обліку пов'язані з потребою в систематизації інформації про господарську діяльність в системі обліку для контролю за ними. Це поклало основу розвитку облікової системи. Далі, з розширенням господарських зв'язків, що пов'язано зі зростання обсягів виробництва в індустріальному періоді та різноманітністю економічних (договірних) відносин між суб'єктами господарювання, сприяло вдосконаленню облікових методів для відображення цих взаємодій.

З подальшим розвитком господарства, яке характеризувалось підвищенням



складності господарських операцій та розширенням бізнес-процесів, змінюється технологія обліково-аналітичного забезпечення управління шляхом вдосконалення системи обліку для точного відображення фінансових показників та ресурсного управління. Із зміною технологічного підходу, який пов'язаний з новими технологіями виробництва, в теорії обліку запроваджуються нові інформаційні системи та підходи до обліку, що вимагають адаптації облікової системи до сучасних умов.

В. З. Семанюк зазначає, що: «Технологічні парадигми зумовлюють трансформацію мисленнєвих процесів, розуміння економічних, інформаційних, управлінських, суспільних впливів на господарську діяльність... Встановлено, що економіка в постіндустріальному суспільстві – це економіка знань, де головним економічним ресурсом є інформація та знання, які становлять самостійну економічну цінність і присутні в кожному виді економічної діяльності, приріст яких сприяє ефективному зростанню і розвитку економіки» [12, с. 11]. Таким чином, на думку автора: «Облікова наука в умова становлення нового типу господарювання потребує досліджень комплексного характеру, що дають змогу вирішити проблему створення інформаційних ресурсів, які спрямовані на підвищення рівня знань учасників економічних відносин. Ця проблема пов'язана з такими напрямками – розробка нової теорії облікового відображення фактів, пошук нових методів отримання інформації, розробка системи обліку нового типу, підготовка фахівців для практичної роботи, здатних самостійно створювати моделі обліку з урахуванням потреб бізнесу і зовнішніх користувачів» [12, с. 12].

На сучасному етапі розвитку економіки, яка чітко врегульована національними та міжнародними нормами права, створена велика база законів і нормативних актів в сфері фінансів, обліку, оподаткування та правового регулювання діяльності, що ставлять нові законодавчі вимоги до методики відображення облікових процесів та об'єктів.

З розвитком глобальних економічних відносин збільшується міжнародна співпраця, яка також вимагає стандартизації та гармонізації облікових підходів.



При цьому можна виділити декілька причин, які підкреслюють необхідність внесення змін для розуміння сучасної теорії обліку:

1) міжнародна торгівля та інвестиції – компанії взаємодіють між собою на міжнародному рівні через торгівлю та інвестиції. Таким чином, щоб забезпечити порівнюваність фінансової звітності та представлених в ній облікових показників суб'єктів господарювання різних країн світу, потрібні єдині стандарти;

2) інтернаціоналізація компаній – в умовах глобалізації та збільшення тенденцій до поглинання (злиття) компаній, багато з них стають мультинаціональними, здійснюючи свою діяльність у різних країнах. Спільні облікові стандарти в такому випадку допомагають уніфікувати звітність та спрощують управління фінансами на різних ринках.

3) поширення інтернаціональних (міжнародних) стандартів. Впровадження загальноприйнятих міжнародних стандартів обліку і звітності, таких як МСФЗ та МСБО, допомагає підприємствам пристосовуватися до однакових методологічних стандартів обліку і розуміння фінансових показників.

4) зменшення ризиків та підвищення довіри – стандартизація дозволяє інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим користувачам облікової інформації легше розуміти та порівнювати фінансові звіти різних компаній, зменшуючи ризики та підвищуючи довіру;

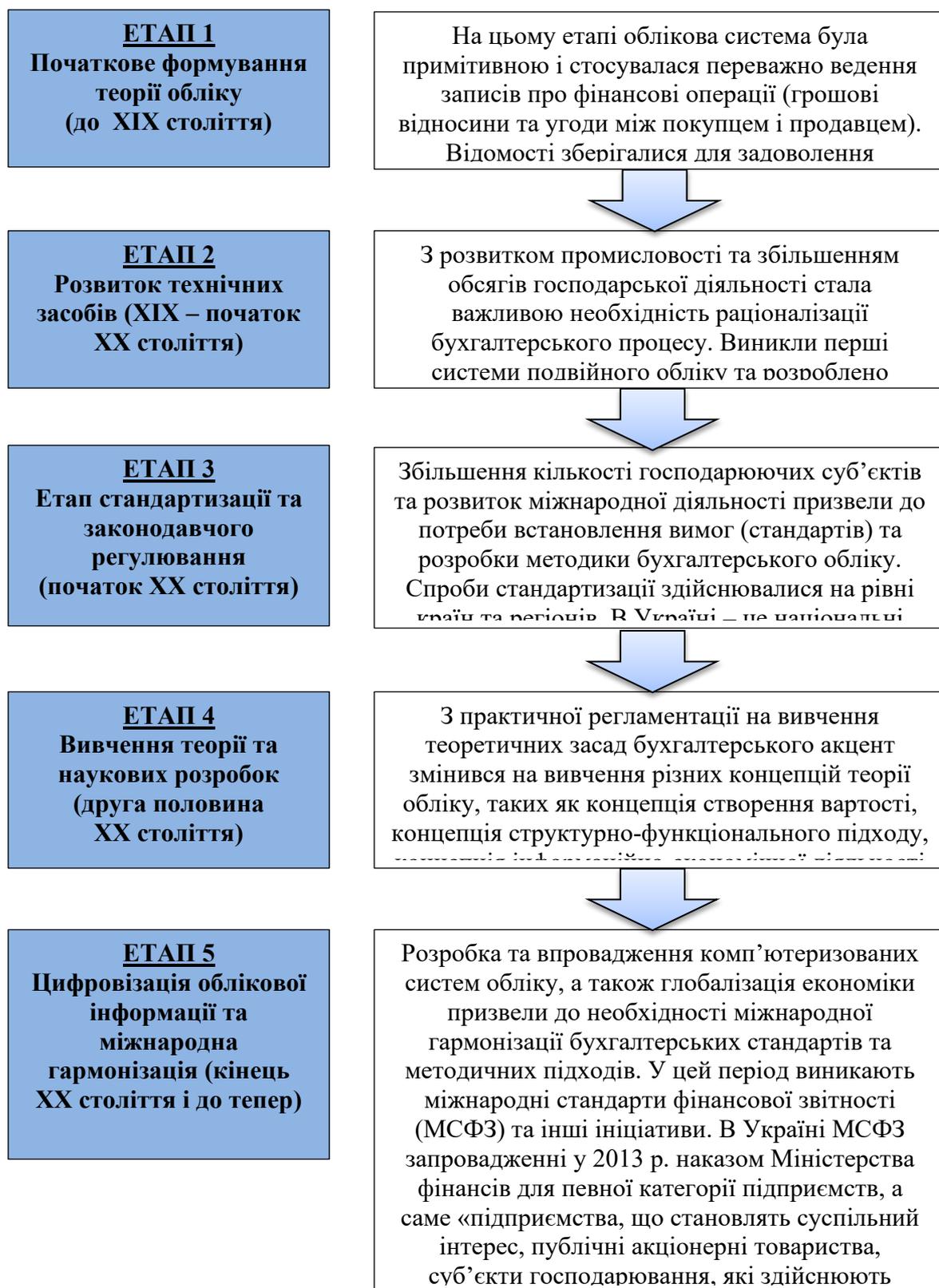
5) забезпечення якості фінансової звітності – гармонізація облікових підходів до відображення об'єктів обліку в звітності забезпечує стандартизовану якість фінансової звітності, що важливо для прийняття правильних економічних рішень.

Із впровадженням МСФЗ та МСБО в Україні в теорії обліку відбуваються зміни в поданні та представленні інформації, уникаючи типізованих форм та статей звітності, шляхом створення єдиного коду облікової мови (розкриття облікової інформації) за таксономією у форматі XBRL через публікування в Центрі збору фінансової звітності – Порталу «СФЗ».

Таким чином, дослідження сутності теорії бухгалтерського потрібно



розглядати в контексті його генезису, адже розвиток обліку складався з етапів формування основоположних засад і принципів бухгалтерського обліку відповідно до розвитку суспільних формацій (рис. 2).



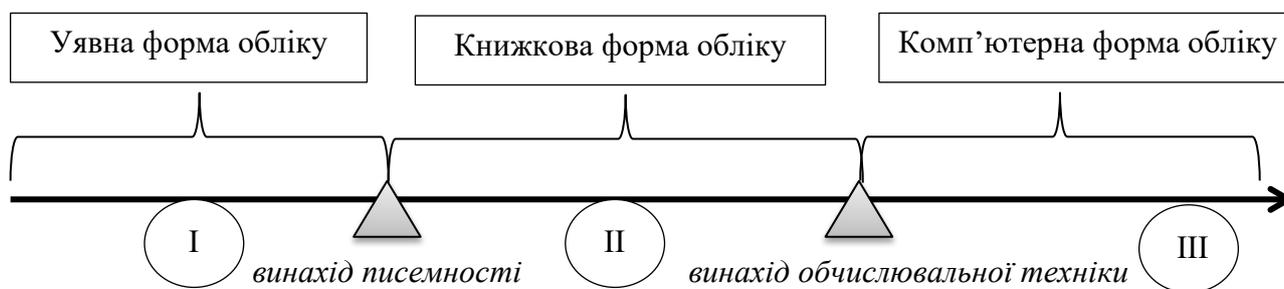
**Рисунок 2 - Основні етапи розвитку теорії бухгалтерського обліку від початкового формування і до сучасності**



Варто відзначити, що більшість авторів [7; 8; 12; 14] виділяють три етапи розвитку теорії обліку відповідно до розвитку суспільних формацій:

1. Етап розвитку облікової науки в доіндустріальному (аграрному) суспільстві.
2. Етап формування теорії обліку в індустріальному суспільстві.
3. Етап встановлення обліку як інформаційної системи в постіндустріальному суспільстві.

Слід відзначити, що на думку Л. В. Кононенко: «На перших етапах розвитку соціально-економічних відносин теоретичний апарат бухгалтерського обліку ще відповідав вимогам суспільства, але з трансформацією світової економіки в постіндустріальну фазу розвитку став суттєво відставати від потреб суспільства» [7, с. 39]. Автор Л. В. Кононенко вважає, що в умовах постіндустріального економічного розвитку, з настанням інформаційної економіки та становлення інноваційної економіки, насамперед потребують змін форми обліку: «Ретроспективний аналіз стадій розвитку форм обліку дає можливість виокремити три основних стадії розвитку форм бухгалтерського обліку: уявну, книжкову та комп'ютерну» [7, с. 39] (рис. 3).



**Рисунок 3 - Послідовність виникнення форм обліку [7, с. 39]**

Цікавим є спостереження, що: «на сучасному етапі відбувається повернення до уявної форми обліку, тому що комп'ютерна форма за способом обробки інформації ближче до уявної ніж до книжкової» [7, с. 40]. Проте, на наш погляд, комп'ютеризація та цифровізація обліку зовсім не означає уявне спостереження, це складна система подачі облікової інформації у формі аналітичних відомостей, реєстрів та звітних документів в паперовому та електронному вигляді.



Аналіз сучасних досліджень [1; 4; 5] вказують на те, що генезис теорії обліку знаходиться у тісному взаємозв'язку з розвитком економічної науки. Однак, Т. О. Гуренко відзначає, що: «бухгалтерський облік пов'язаний з теоріями інших галузей науки» [4]. При цьому кожна теорія має свою «цільову спрямованість, предмет та об'єкт дослідження» [4].

Разом з тим, багато сучасних вчених піддають критиці традиційну (класичну) теорію бухгалтерського обліку. Так, автор Т. О. Гуренко вважає, що: «облік останнім часом нажаль відходить від виконання функції домінантності серед економічних спеціальностей, а теорія взагалі розглядається як система елементів методу бухгалтерського обліку» [4].

На думку М. І. Бондара: «наука бухгалтерський облік повинна функціонувати в тісному взаємозв'язку з іншими економічними науками і спрямовуватиметься не на розмежування та уточнення сутності різних видів обліку, а на обґрунтування методу бухгалтерського обліку та його елементів» [1].

В. М. Жук зазначає, що: «Представники інших спеціалізацій економічної науки сьогодні більше базуються на статистичній інформації та розглядають бухгалтерську науку в якості однієї з інформаційних систем, функцій управління, і все менше – як складову загальноекономічної спеціальності. Багато в чому це пов'язано з камеральністю і консервативністю практики і теорії бухгалтерського обліку» [5]. Автор вважає, що «В цьому і полягає причина слабкої версії теорії бухгалтерського обліку, вторинності бухгалтерської спеціалізації в економічній науці» [5].

Критичними є зауваження М. С. Пушкаря про те, що: «немає оригінальних підходів до подальшого розвитку теорії, нових ідей, концепцій, гіпотез, широких узагальнень» [11, с. 9]. До того ж, на думку автора: «Теорія обліку відстала від життя ... потрібно зробити інвентаризацію наукового апарату теорії обліку із урахуванням надбання інших наук, запозичити нові методи дослідження діяльності підприємства для отримання інформації» [11, с. 10].

Узагальнюючи проведені дослідження визначено, що теорія обліку



залежить від розвитку суспільства та національної економіки, а також перебуває у постійному процесі наукового пізнання та взаємозв'язку з іншими теоріями.

Отже, розгляд теорії обліку від історичних витоків і до сьогодні показує можливість послідовного впровадження предметів та об'єктів дослідження інших теорій та їх імплементацію в обліковий процес за певними напрямками, запропонованими Т. О. Гуренко [4] (рис. 4).



**Рисунок 4 - Впровадження досліджень інших теорій в облікову систему**

Отже, діюча законодавча база, національна та глобальна економічна політика створюють передумови формування ефективної системи обліку і звітності з метою достовірного й правдивого відображення господарських об'єктів і процесів з метою захисту інтересів власника, налагодження ділових відносин між вітчизняними та зарубіжними контрагентами в ході виробничо-господарського процесу, а також виконання функції інформаційного забезпечення потреб державних регуляторів, кредиторів, інвесторів та інших стейкхолдерів в процесі прийняття ними управлінських рішень.



### **3.2. Класифікація видів обліку та їх характеристика**

Дослідження, проведенні П. Я. Хомином та Г. П. Журавлем, вказують на те, що в середині 80-х рр. ХХ ст. існувала наукова думка, що: «для одних і тих самих звітних відомостей потрібно встановлювати різні періодичність подання, ступінь деталізації і точності» [15, с. 8]. Відтак, дане твердження вказує, що облікова інформація та її види звітності можуть диференціюватись «за періодичністю, ступенем деталізації і точності» [15, с. 8]. Була група вчених, які заперечували інтеграцію обліку, а тим більше необхідність злиття окремих видів обліку. Втім, автори вважають, що: «розвиток обліку веде не до інтеграції, а до його диференціації».

Виникнення видів обліку пов'язане з розвитком економіки, зміною суспільних умов ведення господарської діяльності. Різні види обліку виникали відповідно до потреб господарського життя та вимог облікової системи.

Погоджуємось з твердженням Я. В. Соколова: «Поява кожного нового виду обліку була прогресом наукової думки... в найближче десятиліття буде не відмирання, а виникнення нових видів народногосподарського обліку» [15, с. 9]. Саме так з'явилися в свій час управлінський і податковий облік, обґрунтовано необхідність стратегічного обліку.

Так, у більшості наукових праць класифікація видів бухгалтерського обліку пов'язана з виокремленням:

- 1) фінансового обліку [1; 2; 5; 6; 14; 15; 16];
- 2) управлінського (внутрішньогосподарського) обліку [1; 2; 5; 6; 14; 15; 16].

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [9] запропоновано визначення бухгалтерського обліку, як: «процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень» [9]. Попри те, що у законі також є визначення внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, більшість норм даного документа стосується фінансового обліку, а методиці розкриття



інформації в межах інших видів обліку не приділено значної уваги.

Відтак, погоджуємось з думкою Т. О. Гуренко, яка вважає, що: «бухгалтерський облік розкриває основи та ведення фінансового обліку, а теорія бухгалтерського обліку є базою для створення системи обліку (як фінансового, управлінського та ін.)» [4].

З. В. Задорожний в своїх дослідженнях відзначає, що у більшості наукових праць ототожнюються поняття «управлінський облік» та «внутрішньогосподарський облік», так як це визначено у вищезгаданому Законі [6]. Крім того, В. В. Сопко вважає, що внутрішньогосподарський чи управлінський облік, контролінг, не є самостійними видами бухгалтерського обліку, а являють собою його продовження – «подальше поглиблення, деталізація даних бухгалтерського фінансового обліку щодо затрат і доходів діяльності, коли розкривається ефективність придбання ресурсів, їх переробки, технологічних та організаційних рішень, мотивації тощо» [13, с. 339]. М. В. Кужельний зазначає, що під поняттям внутрішньогосподарського обліку потрібно розуміти «управлінський облік, який призначений для накопичення інформації щодо внутрішніх потреб, а тому часто його називають виробничим внутрішнім обліком» [8, с. 27].

Однак, погоджуємось з думкою З. В. Задорожного, який трактує внутрішньогосподарський облік як частину управлінського обліку і є: «процесом збору та обробки інформації про фактичні витрати, доходи і фінансові результати підприємства від усіх видів діяльності в розрізі окремих видів продукції (робіт, послуг), виконавців робіт та інших сегментів для внутрішніх користувачів» [6, с. 15].

В. Г. Швець, крім фінансового та управлінського, за обліковими функціями виділяє також податковий облік [16, с. 15-16]. Також автор вважає, що: «за сферою діяльності бухгалтерський облік поділяється на виробничо-господарський, бюджетний і банківський» [16, с. 15]. При чому в межах бюджетного обліку науковець не виокремлює управлінських, хоча за сучасних умов господарювання підприємств державного сектора, можемо стверджувати,



що зросли вимоги щодо рівня управлінської інформації в контексті подання аналітичних звітів, звітів щодо ефективності неприбуткових та непідприємницьких організацій, інформації. тому управлінський облік є актуальним і для суб'єктів державного сектору економіки.

На наш погляд, управлінський облік допомагає стратегічному плануванню розвитку та досягненню цілей державної політики, а також вести моніторинг та оцінку результатів за бюджетними коштами в різних програмах і проектах тощо.

Автор В.С. Білоусько, окрім фінансового та управлінського, звертає увагу на «податковий, регулятивний і креативний облік» [14, с. 18]. При чому вказує, що: «елементи креативного обліку (creative accounting) зустрічаються ще в ХІХ столітті» [14, с. 18]. Однак його цільовим призначенням на той час було приховування прибутків власниками. На думку Ф. Ф. Бутинця, сучасне трактування також має негативне трактування і в ряді країн це не окремий вид обліку, а певний обліковий підхід, тому креативний (творчий) облік може бути визначений як: «будь-який підхід до ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, який не відповідає загальноприйнятій практиці або встановленим стандартам і принципам» [3].

Іншої думки М. С. Пушкар, який вважає, що якщо залишити існуючу модель теорії обліку та діючої системи інформаційного забезпечення (рис. 5), кардинально не змінюючи її, то: «в якості компромісного кроку потрібно доповнити її підсистемою креативного обліку, який організують на запит користувачів» [10, с. 90]. Причому в обох авторів однакова позиція щодо творчого підходу в застосуванні креативного обліку, однак М. С. Пушкар зауважує, що цей вид обліку вимагає від облікових фахівців: «організації фактів і правил їх групування, виходячи з інтересів менеджменту з метою отримання знань про нові об'єкти спостереження» [10, с. 90].

Тобто, на сучасному етапі креативний облік застосовується для відображення основних тенденцій в процесі оцінки вартості бізнес-одиниці і представлення достовірного фінансового стану без порушень законодавства.

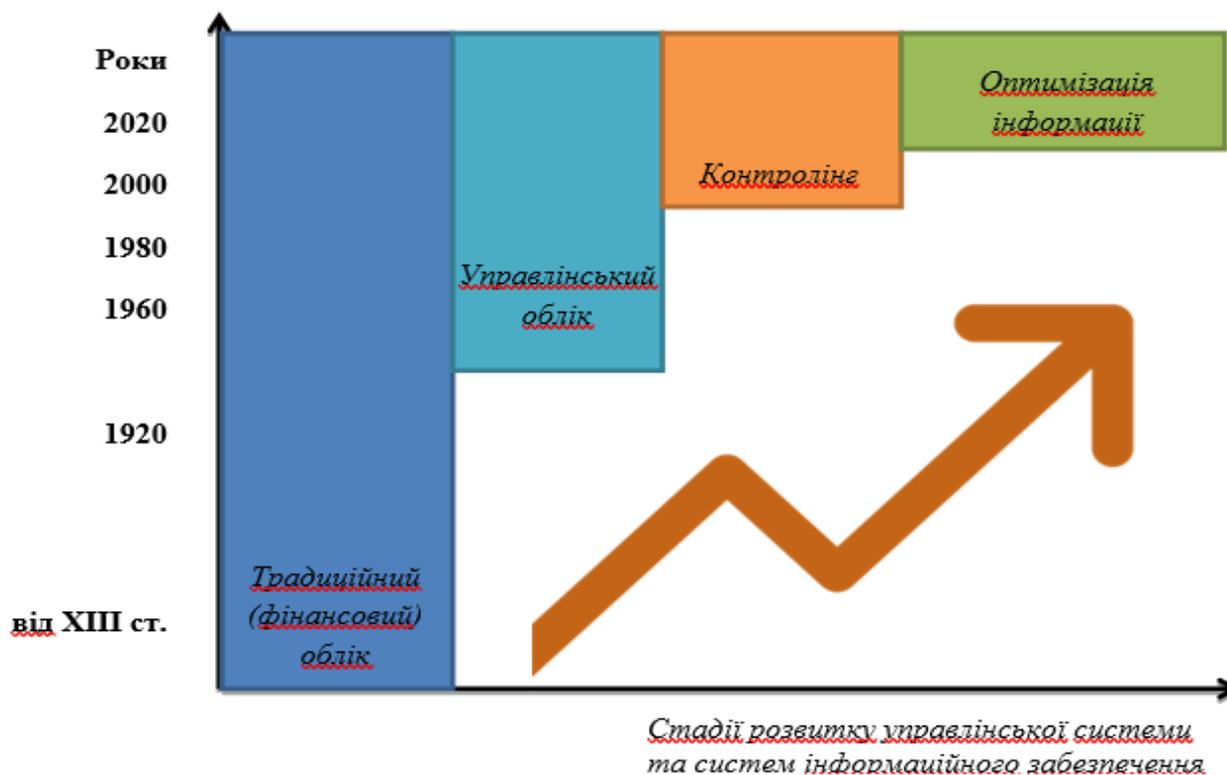


Рисунок 5 - Світовий розвиток системи обліку [10, с. 84]

Цікавим є підхід в класифікації видів обліку авторів В. М. Панасюк, І. В. Мельничук, Н. В. Мужевич, які вважають, що використання автоматизованих систем в обліку сприяє формуванню єдиної системи обліку і звітності, інтеграції всіх видів обліку (при цьому важливо відзначити, що це не означає повної відсутності, заперечуючи їх теоретичне підґрунтя), а також розвитку нових форм обліку тощо. Таким чином, автори передбачають виокремлення «прогностичного (очікуваного) обліку» для виявлення, вивчення та відображення господарських операцій, які можуть виникнути внаслідок відхилень від установлених параметрів.

Отже, В. М. Панасюк, І. В. Мельничук, Н. В. Мужевич вважають, що прогностичний облік має велике значення, оскільки він дозволяє максимально приблизити облік до потреб управління та надати готові варіанти ефективних управлінських рішень. Це, в свою чергу, відкриває можливість у майбутньому уникнути небажаних господарських операцій, які можуть призвести до перебільшення матеріальних та трудових ресурсів. При цьому: «До прогностичного обліку належать методи прогнозування, що використовуються у



статистиці, а також економіко-математичні методи на базі даних оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку (кожного окремо і в цілому). Для прогностичного обліку можуть використовуватись носії інших видів обліку, але в них мають бути передбачені реквізити для прогностичного обліку. Відразу можуть наводитись і висновки (варіанти управлінських рішень), але за відповідний період їх доцільно узагальнювати у спеціальних регістрах (на окремих носіях)» [2, с. 16].

Взявши за основу висловлені вченими спостереження, та проведені самостійні дослідження наукової літератури, нами зроблена спроба виділити кілька ключових періодів розвитку теорії бухгалтерського обліку, які зведено до п'яти етапів у попередньому питанні. Відповідно, шляхом трансформації та інтеграції обліку змінювались його види за формами і методикою обліку, які прямо пов'язані із своєрідними етапами історії розвитку теорії бухгалтерського обліку (табл. 1).

**Таблиця 1 - Історичні періоди інтеграції обліку та окремих його видів**

Вид обліку	Характеристика	Сутність
<b>1. Простий (домашній) облік</b>	Спостерігається на ранніх етапах розвитку суспільства	Люди вели облік своїх ресурсів та оборотів власного господарства
<b>2. Мануальний облік</b>	З'являється із зростанням обсягів господарської діяльності	Використання ручних методів та записів для обліку фінансових операцій
<b>3. Облік за методом подвійного запису</b>	Зародження системи подвійного обліку в середньовічній Італії (XV століття)	Введення принципу «дебет-кредит» для кожної фінансової операції
<b>4. Індустріальний облік</b>	Етап індустріальної революції (XIX - початок XX століття)	Зростання комплексності бізнес-процесів, необхідність точного обліку великих обсягів даних
<b>5. Комп'ютеризований облік</b>	Початок ІТ-революції (XX століття)	Використання комп'ютерів та програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерських процесів
<b>6. Сучасні інформаційні технології та Облік 4.0</b>	Інтеграція новітніх технологій (сучасність)	Використання інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейну та інших інновацій для удосконалення облікових систем



На нашу думку, облік не закінчив свій розвиток із введенням комп'ютеризації на етапі постіндустріального розвитку суспільства з настанням так званої інформаційної економіки. Вважаємо, що інтеграція обліку в сучасні інформаційні системи змінює теоретичні засади обліку за формами та методологією, стираючи межі загальновідомих видів господарського обліку, одразу після фіксації і введення в інформаційну систему будь-якої господарської операції на основі первинних документів.

Основні риси Обліку 4.0 включають ряд характерних особливостей (рис.6).



Рисунок 6 - Основні риси Обліку 4.0 та його характерні особливості



Відтак, доцільно виділити новий вид обліку – Облік 4.0, що відноситься до нового етапу в розвитку обліково-економічної сфери, який враховує впровадження сучасних технологій та інновацій в теорію обліку. Дане поняття виникло в контексті Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0) і позначає перехід до цифрового, автоматизованого та інтелектуалізованого підходу в системі обліку і звітності.

Отже, Облік 4.0 спрямований на забезпечення ефективності, точності та прозорості в управлінні майном, фінансами та ресурсами підприємства за допомогою передових технологій, відрізняється принциповими підходами, формою та методологією відображення та представлення даних в обліковій системі.

### **3.3. Завдання та функції теорії бухгалтерського обліку**

Для ефективного управління бізнесом необхідно мати своєчасну, повну і правдиву інформацію про господарські факти та процеси, які відбуваються на підприємстві. Завдання бухгалтерського обліку визначається стандартизованими вимогами в питаннях методології, а також в контексті відповідності якісним характеристикам формування та представлення облікової інформації відповідно до законодавчих норм – з однієї сторони, а з іншої – запитом управління на цю інформацію для прийняття відповідних рішень з метою ефективного функціонування господарського суб'єкта.

Враховуючи зазначене, основними завдання бухгалтерського обліку є:

- своєчасне, правильне та повне відображення господарської діяльності підприємств;
- безперервне, суцільне, взаємозв'язане й документоване спостереження за економічними процесами та явищами в усіх галузях економіки;
- забезпечення всіх рівнів управління для прийняття управлінських рішень достовірною та своєчасною інформацією про економічні процеси і явища,



- що відбуваються, про стан засобів господарства;
- контроль за виконанням планових завдань, виявлення відхилень фактичних показників від планових за причинами й винуватцями;
  - контроль за власністю підприємства, за правильним і раціональним використанням його ресурсів;
  - установлення спільно з іншими економічними й технічними службами контролю за збереженням майна;
  - сприяння зміцненню законності у виробничій та фінансово-господарській сферах діяльності підприємств [2].

Виконання вказаних завдань можливе при умові раціональної організації поетапного облікового процесу. Таким чином, в умовах поетапного облікового процесу завдання обліку визначаються на кожному етапі з метою раціональної та системної організації облікових процедур (табл. 2).

**Таблиця 2 - Основні завдання обліку на різних етапах облікового процесу**

ЕТАПИ ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ	ЗАВДАННЯ ОБЛІКУ
<b>1. Етап збирання, обробки і відображення первинних даних</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Забезпечення точного та своєчасного збору первинної інформації про господарську діяльність.</li> <li>✓ Організація ефективного механізму обробки та класифікації отриманих даних.</li> <li>✓ Відображення інформації в облікових регістрах з урахуванням стандартів і вимог обліку.</li> </ul>
<b>2. Етап систематизації даних</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Узагальнення отриманих даних для формування підсумкової інформації.</li> <li>✓ Створення системи класифікації та категоризації інформації для полегшення аналізу.</li> <li>✓ Визначення ключових показників та підготовка зведених звітів.</li> </ul>
<b>3. Етап збереження, передачі та забезпечення даними</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Забезпечення необхідних даних для здійснення ефективного контролю за виконанням планів та прогнозів діяльності.</li> <li>✓ Розроблення системи моніторингу економічних показників та визначення відхилень від планових показників.</li> <li>✓ Забезпечення доступу до облікової інформації для зацікавлених сторін та управлінських рішень.</li> </ul>



Бухгалтерський облік є однією із функцій управління і тісно пов'язаний з іншими елементами управлінської системи – «прогнозування, планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання» [2]. Облікова система у загальному циклі управління, на думку більшості науковців [1; 2; 3; 5; 14; 16], виконує такі функції:

- 1) інформаційна;
- 2) контрольна;
- 3) оцінна (оціночна);
- 4) аналітична.

На нашу думку, бухгалтерський облік в процесі свого розвитку вийшов за межі вищезначених функцій та виконує інші функціональні завдання. Відтак, погоджуємось з думкою В.С. Білоуська, який відносить у межі обліку управлінську функцію. Автор вважає, що: «функція управління забезпечує економічною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, можливості активного впливу на хід господарських процесів» [14, с. 26]. Так само В. М. Жук не заперечує «управлінської функціональної затребуваності» [5, с. 228]. Крім того, вважаємо, що обґрунтовано буде до загальновідомих функцій обліку додати економічну та соціальну (рис. 7).



**Рисунок 7 - Функції бухгалтерського обліку в сучасних умовах**



Зазначені на рис. 7 функції бухгалтерського обліку є основою для ефективного використання обліку в управлінській та стратегічній діяльності підприємства.

Варто відзначити, що М. С. Пушкар, розглядаючи сучасну теорію бухгалтерського обліку, піддає критиці певні вихідні положення цієї науки. Погоджуючись, що теорія обліку «повинна базуватись на системі достовірних, глибоких та конкретних знань про дійсність... уявлення про закономірності та суттєві характеристики об'єкта» [11, с. 13], звертає увагу на інший науковий підхід до визначення завдань і функцій теорії обліку – «метатеорія», яка, на думку автора, «аналізує наскільки теорія обліку відповідає теорії пізнання і в якому напрямі потрібно її удосконалити» [11, с. 13]. Відтак, автор вводить нові функціональні вимоги до облікової системи:

- пояснення процесу пізнання;
- підвищення наукового та інтелектуального рівня теорії обліку;
- структурування теорії;
- кардинальне оновлення наукового апарату теорії;
- визначення меж підсистем обліку [11, с. 13].

Таким чином, чітке формулювання завдань та визначення функцій бухгалтерського обліку є важливою передумовою для інтеграції та трансформації теорії облікової науки відповідно до сучасних викликів та досягнення поточних та стратегічних цілей. В процесі виконання облікових завдань можуть виникати нестандартні ситуації, що вимагають індивідуальних рішень. У таких випадках важливим є не лише творчий підхід до вирішення завдань, але й чітке дотримання загальноприйнятих принципів обліку та звітності, що є основою для забезпечення правильності та достовірності облікової системи.



## **Висновки**

Узагальнюючи проведене дослідження визначено, що теорія обліку пройшла декілька етапів становлення, однак перебуває у постійному процесі наукового пізнання залежно від розвитку суспільства та національної економіки. Отже, проведено етапізацію генезису теорії обліку з їх характеристикою, зокрема виділено 5 етапів розвитку теорії обліку.

Визначено, що із впровадженням МСФЗ та МСБО в Україні в теорії обліку відбуваються зміни в поданні та представленні інформації, уникаючи типізованих форм та статей звітності, шляхом створення єдиного коду облікової мови (розкриття облікової інформації) за таксономією у форматі XBRL через публікування в Центрі збору фінансової звітності – Порталу «СФЗ».

Дослідження теорії обліку від історичних витоків і до сьогодення показує можливість послідовного впровадження предметів та об'єктів дослідження інших теорій та їх імплементацію в облікову систему за наступними напрямками: 1) визначення та оцінка потреб і вимог суспільства та бізнесу; 2) аналіз та вивчення сучасних теорій обліку; 3) акумуляція знань щодо законності ведення діяльності та реєстрації господарських операцій, уміння застосовувати принцип «переважання сутності над формою»; 4) проведення аналізу результатів діяльності, використовуючи сучасні методи.

Досліджено, що облік не закінчив свій розвиток із введенням комп'ютеризації на етапі постіндустріального розвитку суспільства з настанням так званої інформаційної економіки. Відтак, інтеграція обліку в сучасні інформаційні системи змінює теоретичні засади обліку за формами та методологією, стираючи межі загальновідомих видів господарського обліку – оперативного, статистичного, бухгалтерського, одразу після фіксації і введення в інформаційну систему будь-якої господарської операції.

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» запропоновано визначення бухгалтерського та внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, однак більшість норм



даного документа стосується фінансового обліку. Сучасне трактування креативного обліку має негативне трактування та в ряді країн не визнається як окремий вид обліку, а певний обліковий підхід. Проте інша наукова думка полягає в тому, що якщо залишити існуючу модель теорії обліку та діючої системи інформаційного забезпечення, кардинально не змінюючи її, то в якості компромісного кроку потрібно доповнити її підсистемою креативного обліку, який організують на запит користувачів. Тобто, на сучасному етапі креативний облік застосовується для відображення основних тенденцій в процесі оцінки вартості бізнес-одиниці і представлення достовірного фінансового стану без порушень законодавства.

Проведені дослідження показують доцільність виокремлення нового виду обліку – Облік 4.0, що відноситься до нового етапу в розвитку обліково-економічної сфери, який враховує впровадження сучасних технологій та інновацій в теорію обліку. Дане поняття виникло в контексті Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0) і позначає перехід до цифрового, автоматизованого та інтелектуалізованого підходу в системі обліку і звітності. Таким чином, основні риси Обліку 4.0 включають ряд характерних особливостей: інтеграція технологій; автоматизація та цифровізація; облік в реальному часі; гнучкість та мобільність; безпека обліково-звітних даних; інтерактивність та співпраця облікових фахівців та осіб, що приймають управлінські рішення.

Виконання вказаних завдань можливе при умові раціональної організації поетапного облікового процесу. Таким чином, в умовах поетапного облікового процесу розроблені завдання, які визначаються на кожному етапі обліку з метою раціональної та системної організації облікових процедур.

Обґрунтовано, що бухгалтерський облік в процесі свого розвитку вийшов за межі вищезначених функцій та виконує інші функціональні завдання. Відтак, вважаємо, що доцільно до загальновідомих функцій обліку додати управлінську, економічну та соціальну. Зазначені функції є основою для ефективного використання обліку в управлінській та стратегічній діяльності підприємства.



**KAPITEL 4 / CHAPTER 4<sup>4</sup>**  
**MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF CITY ELECTRIC  
TRANSPORT ENTERPRISES**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-009**

## **Вступ**

На сучасному етапі розвитку та становлення економіки ринкового типу надзвичайно важливою умовою функціонування ринку є наявність конкуренції. Конкуренція є основою врегулювання ринкових відносин. Сьогодні, в умовах глобалізації світового економічного простору, конкурентоспроможність національної економіки безпосередньо залежить від конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Галузь транспортних перевезень посідає не останнє місце у формуванні валового внутрішнього продукту країни. В Україні, у структурі кількості перевезених пасажирів за усіма видами транспорту 31,5 % припадає на пасажирські перевезення електричним транспортом. Тому дослідження проблематики у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме пасажирських перевезень електротранспортом набуває не аби якого значення.

Загальні науково-теоретичні й методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств висвітлено у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників та практиків, зокрема таких як Портер М. Е., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова Ю. Б., Піддубної Л. І., Должанського І. З, Загорної Т. О., Балабанової Л. В., Дмитрієва І. А., Кирчатої І. М. та інших. У наукових роботах дослідників достатньо повно розкрито сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» проте, питання підвищення ефективності управління конкурентоспроможності залишаються дискусійними. Це, власне, й обумовило потребу в подальших дослідженнях питань пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємств та визначило актуальність даної теми.

---

<sup>4</sup>*Authors: Harvat Olha*



#### **4.1. Конкурентоспроможність, як економічна категорія та властивість підприємства**

У сучасних умовах господарювання, економіка України функціонує в умовах нестабільності, невизначеності й небезпеки щодня, внаслідок війни на тлі жорсткого загострення конкурентної боротьби у світі. Щороку ці виклики набувають більш глобальних масштабів.

Сьогодні, пріоритетним завданням політичних еліт є не забезпечення висококонкурентної національної економіки, а забезпечення умов фізичного збереження діючого бізнесу, одним із дієвих інструментів стала програма релокації бізнесу. За даними Міністерства економіки, вже на 25.11.2022 року за програмою релокації в більш безпечні регіони було переміщено 761 підприємство, 80% з них вже відновили роботу на новому місці [1]. І це дає підґрунтя для проведення подальших досліджень з метою напрацювання заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає з'ясування сутності поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Термін конкурентоспроможність є похідним від терміну «конкуренція». В економічній літературі, конкуренція визнана рушійною силою розвитку ринкової економіки, що визначає сутність ринкових відносин. Термін «конкуренція» означає суперництво / змагальність з кимось або перевагу у порівнянні з іншими.

На даний час, в історії економічної науки відсутня інформація про те, хто і коли першим застосував у своїх висловлюваннях термін «конкуренція» (адже, відомо, над сутністю й описом суперництва міркували ще стародавні філософи), але достеменно відомо, що головна заслуга в цьому належить А. Сміту.

Саме А. Сміт, представник класичної школи наукового пізнання політичної економіки, визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою». За висловлюванням А. Сміта «невидима рука» начебто



спонукає («смикає за ниточки») підприємців діяти відповідно до умовного ідеального плану розвитку економіки.

У сучасній економічній науці прийнято оперувати категорією «економічна конкуренція». Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [2].

При цьому, держава в особі органів державної влади, органів місцевого самоврядування та адміністративно-господарського управління та контролю відіграє ключову роль у врегулюванні цього процесу, а саме:

- розробляє державну політику у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності;
- забезпечує здійснення заходів щодо демонополізації економіки;
- надає фінансову, матеріально-технічну, інформаційну, консультативну та іншу підтримку суб'єктів господарювання [2].

Зрозуміло, що термін економічна конкуренція (конкуренція) використовується для встановлення факту наявності чи відсутності змагальності серед підприємств галузі, товарів поміж інших підприємств, між галузями економіки в масштабі країни та між регіонами на рівні країни. Разом з тим, ця категорія не описує здатності підприємств до змагальності чи суперництва. Такою категорією є саме конкурентоспроможність.

Слід відзначити, що досліджуючи конкурентоспроможність підприємств Николук О. М. у своїй праці «Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика» виокремила чотири періоди еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [3, с. 51].



Цікавим є той факт, що за останні 30 років відбувся масштабний прорив у розвитку техніки, запровадженні діджиталізації та цифрофонізації суспільства, інноваційних інформаційних технологій та широке застосування штучного інтелекту, проте істотних зрушень у пізнанні конкурентоспроможності підприємств не відбулось. Загалом, це можна пояснити універсальністю запропонованого на початку 1990-х років синергетичного підходу до дослідження конкурентних переваг підприємств. Але, на даному рівні розвитку продуктивних сил, доцільно розробити більш прагматичний підхід до управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Для цього доцільно дослідити визначення категорії «конкурентоспроможність».

Дослідження етимології терміну «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами. Однак цей вираз не конкретизує головної мети змагання, тобто не враховує першопричину спонукання до змагальності. Тому, ми будемо досліджувати сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Зазначимо, що єдиного визначення цього поняття до сьогодні не існує. Найбільш поширеними є визначення приведені у таблиці 1.

З наведених у таблиці 1 визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» бачимо, що незважаючи на різноманіття підходів різних авторів простежується певна залежність конкурентоспроможності підприємства з притаманною йому властивістю, яка описує одночасно і здатність підприємства і його характеристики (рисунок 1).

З рисунку 1 бачимо, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранною і всеохоплюючою категорією, яка описує властивість підприємства на основі його стану, характеристики, здатності та можливостей, які визначають його переваги у всіх напрямках діяльності.

Погоджуємося із думкою Кузьміна О. Є., Мельник О. Г., Романенка О. П., що конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому



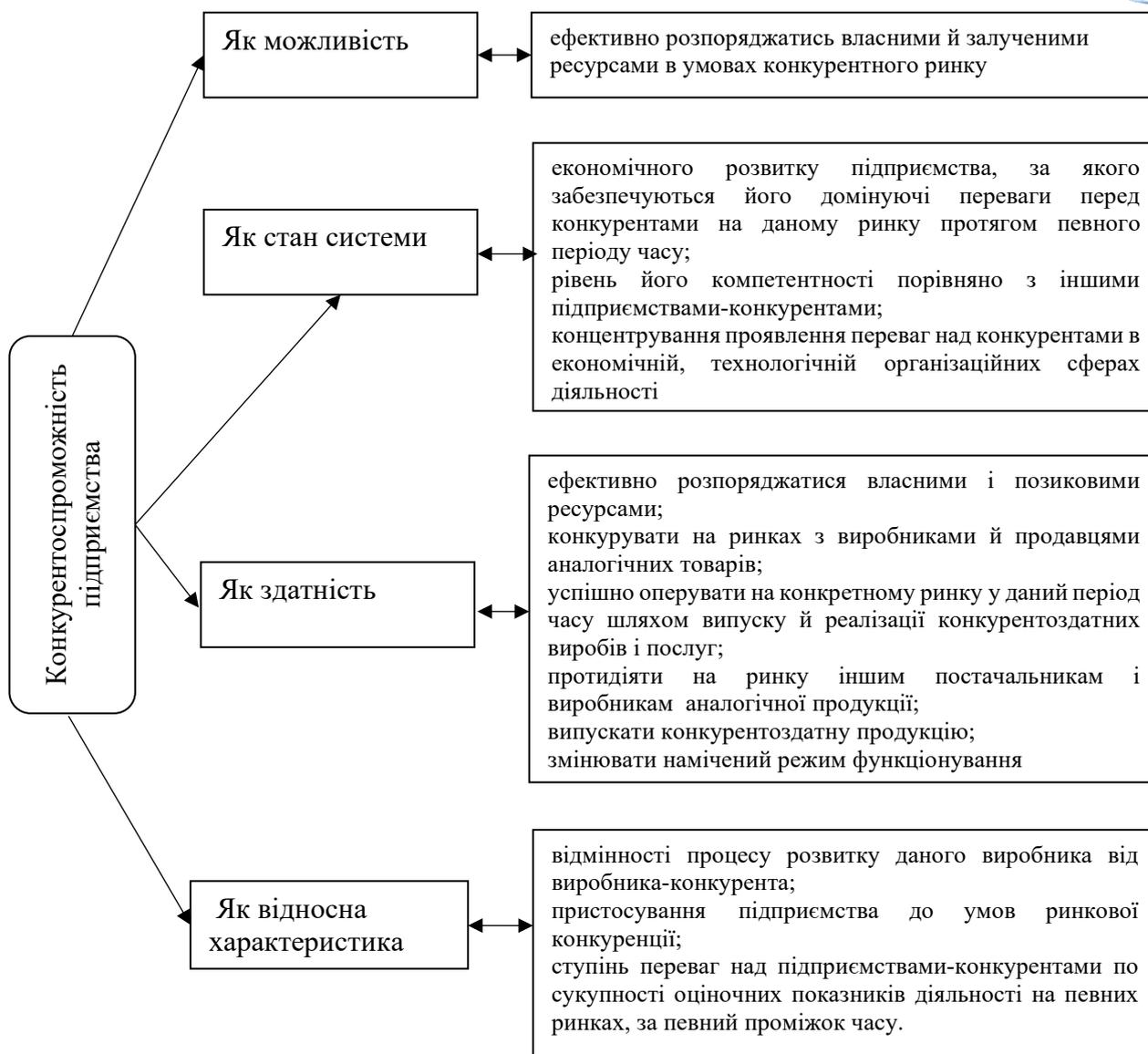
**Таблиця 1 – Наукові підходи до трактування сутності економічної категорії  
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор(и)	Визначення «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. [4]	це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.
Саєнко М. Г. [5]	це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.
Піддубна Л. І. [6]	це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [7]	рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва.
Портер М. [8]	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм.
1	2
Должанський І. З., Загорна Т. О. [9]	це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Близнюк С.В. [10]	це концентрування проявлення переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств, яке можна визначити економічними показниками (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу).
Воронько-Невіднича Т. В. [11]	це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта.

пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін [13].

Досягнення підприємством конкурентоспроможності відбувається завдяки здобуттю конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами у галузі такими трьома шляхами:

1) підвищенням ефективності власної діяльності (застосування сукупності заходів щодо її вдосконалення – поліпшення якості та зниження собівартості продукції);



**Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

*Джерело: сформовано автором за [12].*

2) зниженням ефективності діяльності конкурентів із використанням економічно прийнятих методів (приваблення досвідчених кадрів, перекриття конкурентам доступу до каналів реалізації товарів тощо);

3) зміною умов ринкового середовища [14].

При цьому, необхідно розуміти, що конкурентоспроможність підприємства формується у конкретних техніко-організаційних умовах й при наявних фінансово-економічних інструментах під дією низки факторів. Загально відомо, що фактор – це «той що робить», умова, рушійна сила будь-якого процесу або



явища. Тому, під факторами, що формують конкурентоспроможність підприємства будемо розуміти чинники (умови) або причини, що обумовлюють зміни у досягнутому рівні конкурентоспроможності.

Існує велика кількість наукових підходів до визначення сукупності факторів формування конкурентоспроможності підприємства, однак усі вони передбачають їх поділ на зовнішні та внутрішні. Зазначимо, що окрім поділу факторів формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішні та внутрішні необхідно враховувати ступінь впливу та вагу значимості кожного з них. Адже слід врахувати, що є фактори прямого впливу й опосередкованого для підприємств, різної форми власності, виду діяльності та галузевої приналежності.

Наше дослідження проводиться за матеріалами підприємства комунальної форми власності, що функціонує у сфері громадських перевезень електричним транспортом. Тому, для нашого подальшого дослідження необхідно виокремити сукупність факторів, що будуть мати визначальний вплив на формування конкурентоспроможності транспортних підприємств у сфері пасажирських перевезень. Класифікацію цих факторів наведемо у таблиці 2.

**Таблиця 2 – Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту**

Ознака класифікації	Перелік факторів прямого та опосередкованого впливу
1	2
Середовище функціонування	<p>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток підприємств міського електротранспорту;</li> <li>– сприятливе законодавче врегулювання підприємництва у сфері пасажирських перевезень, зокрема електротранспортом;</li> <li>– стан епідеміологічної ситуації в країні / регіоні / місті;</li> <li>– рівень конкурентоспроможності галузі та регіону;</li> <li>– кліматичні умови і географічне розташування регіонів;</li> <li>– рівень добробуту населення регіону (соціальна ситуація);</li> <li>– особливості функціонування та переваги конкурентів;</li> <li>– безпека руху, вимоги до комфорту перевезень (уподобання) та потреби споживачів;</li> <li>– пропозиції та умови постачальників;</li> <li>– розвиненість транспортної інфраструктури;</li> <li>– місткість ринку;</li> <li>– військові дії;</li> </ul>



Ознака класифікації 1	Перелік факторів прямого та опосередкованого впливу 2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ціни на світових біржах на паливно-мастильні ресурси;</li> <li>– вимоги профспілок тощо.</li> <li>Фактори зовнішнього середовища непрямої дії:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– науково-технічний прогрес;</li> <li>– соціально-культурні обставини;</li> </ul> </li> <li>Фактори внутрішнього середовища:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках;</li> <li>– сучасні технічні засоби та технології;</li> <li>– система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій;</li> <li>– маркетингові технології;</li> <li>– наявність належного фінансового забезпечення діяльності тощо.</li> </ul> </li> </ul>
Змістові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– техніко-технологічні (сучасне обладнання, устаткування, транспортні засоби);</li> <li>– управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організації, мотивування, контролю, регулювання тощо);</li> <li>– фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість);</li> <li>– соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура);</li> <li>– екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства);</li> <li>– інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг);</li> <li>– галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку у сфері пасажирських перевезень електротранспортом).</li> </ul>
Рівень впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, науково-технічного прогресу тощо);</li> <li>– мікроекономічні (вплив конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, розвиток інфраструктури тощо).</li> </ul>
Рівень регульованості факторів підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регульовані фактори;</li> <li>– частково регульовані фактори;</li> <li>– нерегульовані фактори.</li> </ul>
Рівень прогнозованості впливу факторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фактори прогнозованого впливу;</li> <li>– фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).</li> </ul>
Сила впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фактори сильного впливу;</li> <li>– фактори середнього впливу;</li> <li>– фактори низького впливу.</li> </ul>
Напрямок впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фактори позитивного впливу;</li> <li>– фактори негативного впливу;</li> <li>– фактори нейтрального впливу</li> </ul>

Джерело: сформовано автором за [13].



Систематизація і узагальнення приведених у таблиці 2 факторів, дозволяє виокремити із усієї сукупності запропонованих дослідниками факторів, які мають безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємств електротранспорту у сфері пасажирських перевезень.

Таким чином, з наведених основних наукових підходів до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» стає зрозуміло, що це важлива економічна категорія, оскільки визначає економічні передумови забезпечення змагальності досліджуваного підприємства з іншими суб'єктами господарювання у галузі (певному сегменті ринку, зокрема у сфері пасажирських перевезень електротранспортом) за однакових умов їх функціонування.

Разом з тим, встановлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства дає розуміння, що сама категорія «конкурентоспроможність» і є властивістю кожного підприємства, яка обумовлює можливість змагальності.

#### **4.2. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Для розуміння сутності й особливостей процесу управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно дослідити сутність економічних категорій «управління» й «управління конкурентоспроможністю підприємства». Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути встановлені на основі виокремлення критеріїв, що визначатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням галузевих особливостей й сфері економічної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

На даний час, незважаючи на поширеність застосування у науковій літературі терміну «управління», єдиного трактування його сутності не існує. Не будемо вдаватися в дослідження етимології даного поняття. Пропонуємо, у цьому науковому дослідженні, використовувати загальноприйнятне його



трактування, а саме: «управління – це елемент, складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання» [15].

Досить вдалим, на нашу думку є визначення запропоноване В. Кноррингом «управління – це безперервний і цілеспрямований процес впливу на керований об'єкт для забезпечення його функціонування та ефективного розвитку».

Результати науково-теоретичних досліджень й узагальнення досвіду практичної діяльності підприємств, показали, що існує велика кількість підходів й до визначення терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства». Найбільш поширені з них наведемо у таблиці 3.

**Таблиця 3 – Наукові підходи до трактування сутності економічної категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор(и)	Визначення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Балабанова Л. В., Кривенко А. В. [16]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Піддубний І. О., Піддубна Л. І. [17]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
Бондаренко Г. С. [18]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
Галелюк М. М. [19]	це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи
Герашенко І. О., Шмадченко О. О. [20]	виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності



Автор(и)	Визначення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [21]	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [22]	це виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
Гавриш О. А. [23]	це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
Діденко О. Є., Жураківський П. І [24]	це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання

З наведених у таблиці 3 визначень категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства», бачимо їх множинність і багатогранність стосовно процесної сторони його дії. Так, під даною категорією розуміють: напрям менеджменту; функцію менеджменту; сукупність управлінських дій; вплив; виконання функцій управління; систему заходів тощо.

При цьому, у всіх вищезазначених підходах чітко окреслено на що спрямована дія впливу суб'єкта – на формування, підвищення, покращення, підтримання на досягнутому рівні конкурентоспроможності підприємства.

За результатами проведеного дослідження сутності економічних категорій «управління», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства» пропонуємо під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміти цілеспрямований процес впливу керуючої системи на керований об'єкт з метою забезпечення його здатності до здобуття конкурентної переваги у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують в одній галузі.

Погоджуємося із думкою авторів Балдинюка В. М. [25], Пастухової Т. Ю. [26], Жовновач Р. І. [27], Павлової В. А. та Губарева Р. В. [28], про те, що



управління конкурентоспроможністю підприємств слід досліджувати з позиції застосування в економічній діяльності підприємств двох підходів – процесного та системного.

Так, за висловлюванням Жовновач Р. І. «Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (продукція, послуги, інформація);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);
- 3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів)» [27, с. 345].

Сутність процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у реалізації певної сукупності управлінських функцій. До таких управлінських функцій слід віднести такі: цілепокладання; планування; організація; мотивація; контроль.

При цьому, реалізація цих управлінських функцій має забезпечувати формування конкурентних переваг та сприяти забезпеченню життєдіяльності підприємства.

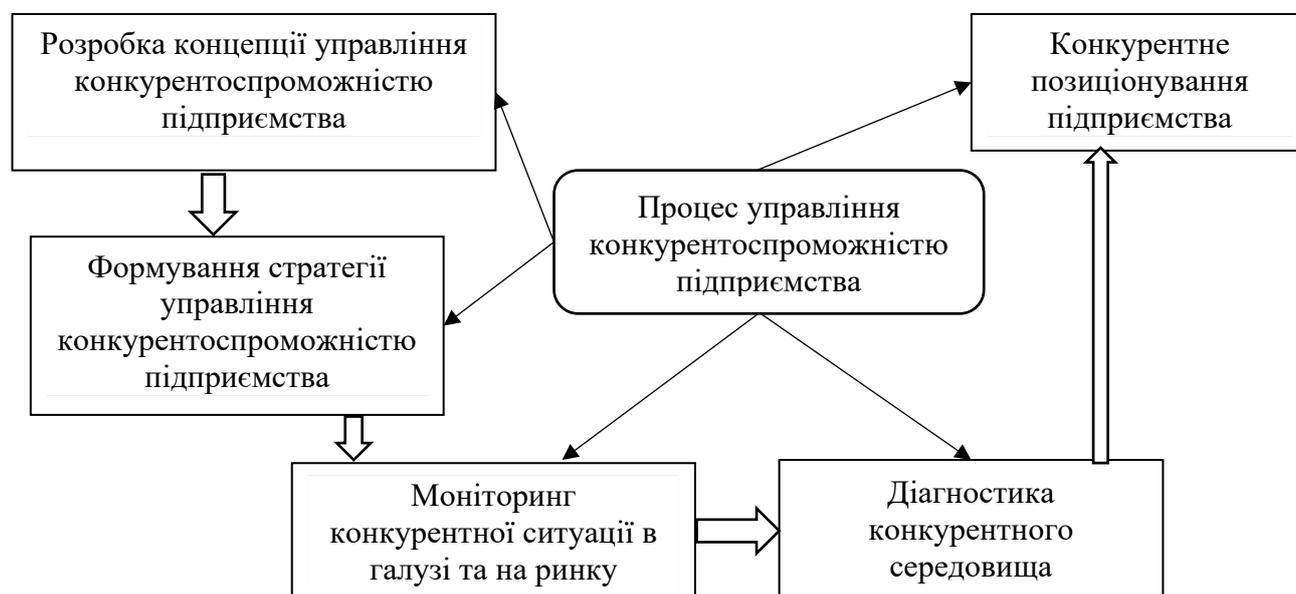
Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію певних дій (рисунок 2).

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства показало, що найбільш ефективним є комплексне застосування системного і процесного підходів. Таке поєднання дає можливість забезпечити підтримання, формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Оскільки, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на основоположних засадах науки про управління, то складові її елементи будуть тотожними, зокрема: мета управління; завдання управління;



об'єкт управління; суб'єкт управління; методологія і методи управління; принципи управління; функції управління; процес управління.



**Рисунок 2 – Процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

*Джерело: сформовано автором за [25], [27].*

Встановлення елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також розуміння того, що будь-яке організаційне утворення є відкритою організаційною системою дозволяє сформувавши уявлення про систему управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому (рисунок 3).

Погоджуємось із думкою Дмитрієва І. А. та ін., що «Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством» [21, с. 234].

Проте, даний підхід більшою мірою відноситься до виробничих підприємств промислового комплексу, і орієнтований на внутрішнє середовище підприємства (рисунок 4).



**Рисунок 3 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства**

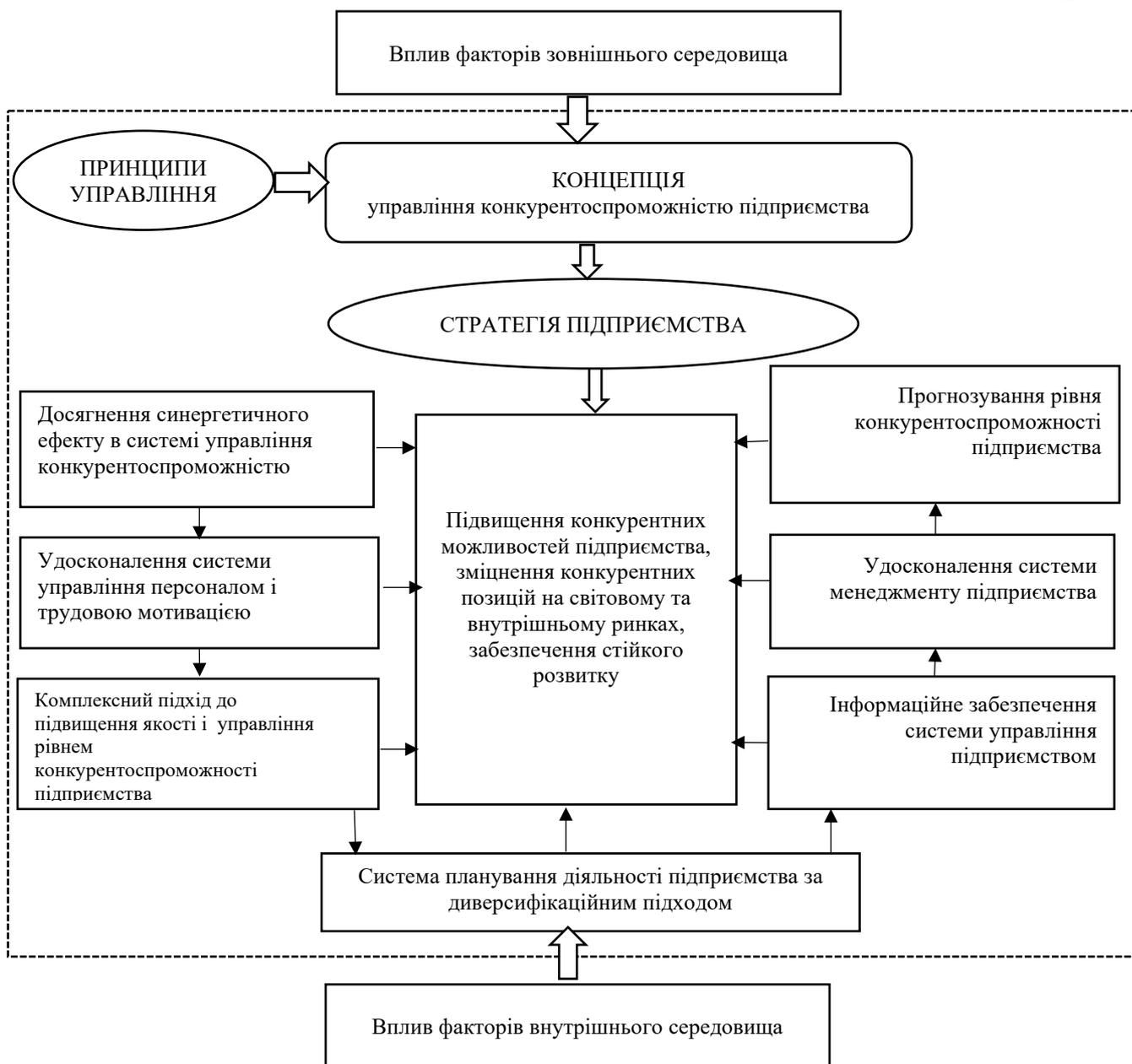
Джерело: сформовано автором за [27, с. 345; 29, с. 108; 30, с. 26].

Наведена на рисунку 4 схема організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є універсальною.

Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства має орієнтуватись на досягнення головної мети – підвищення конкурентних можливостей підприємства, й базуватися на заздалегідь визначених пріоритетів.

До таких пріоритетів можемо віднести такі, які зображено на рисунку 5.

Оскільки, за основу організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства обрано складові підвищення конкурентних можливостей підприємства з урахуванням дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, з урахуванням дотримання принципів управління, зокрема: єдності теорії та практики управління; наукової обґрунтованості; орієнтації на ринок; цільової спрямованості; системності;

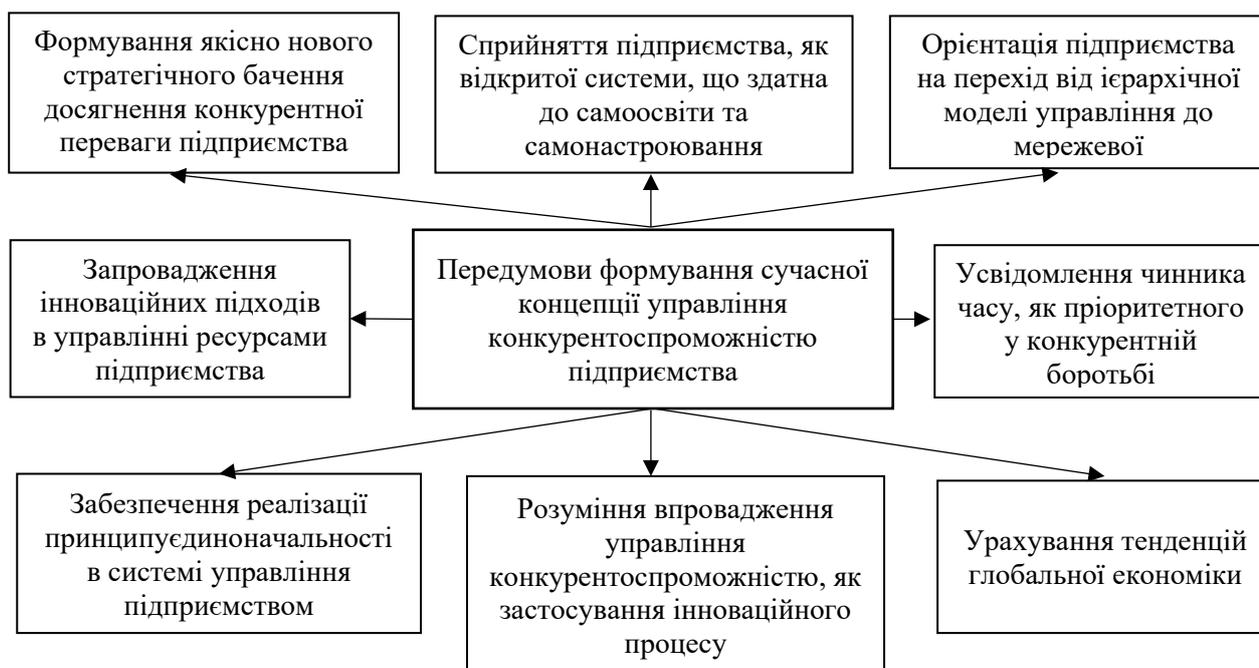


**Рисунок 4 – Організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: сформовано автором за основи [21, 24, 26, 29].

комплексності; гнучкості; ієрархічності; мультиваріантності; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства Зрозуміло, що кожне підприємство матиме певні особливості в системі управління конкурентоспроможністю. Такі особливості обумовлені такими параметрами:

- розмір підприємства (велике, середнє, мале);



**Рисунок 5 – Передумови формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства**

- характер взаємодії організації з людиною (індивідуальне підприємництво чи корпоративне);
- характер внутрішньої взаємодії підрозділів організації (традиційна, дивізійна, матрична);
- характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем (органічна організація, механістична організація);
- орієнтація організації на виробництво, на продукт (послугу, товар), на продаж, на споживача, на соціальну відповідальність [29, с. 112].

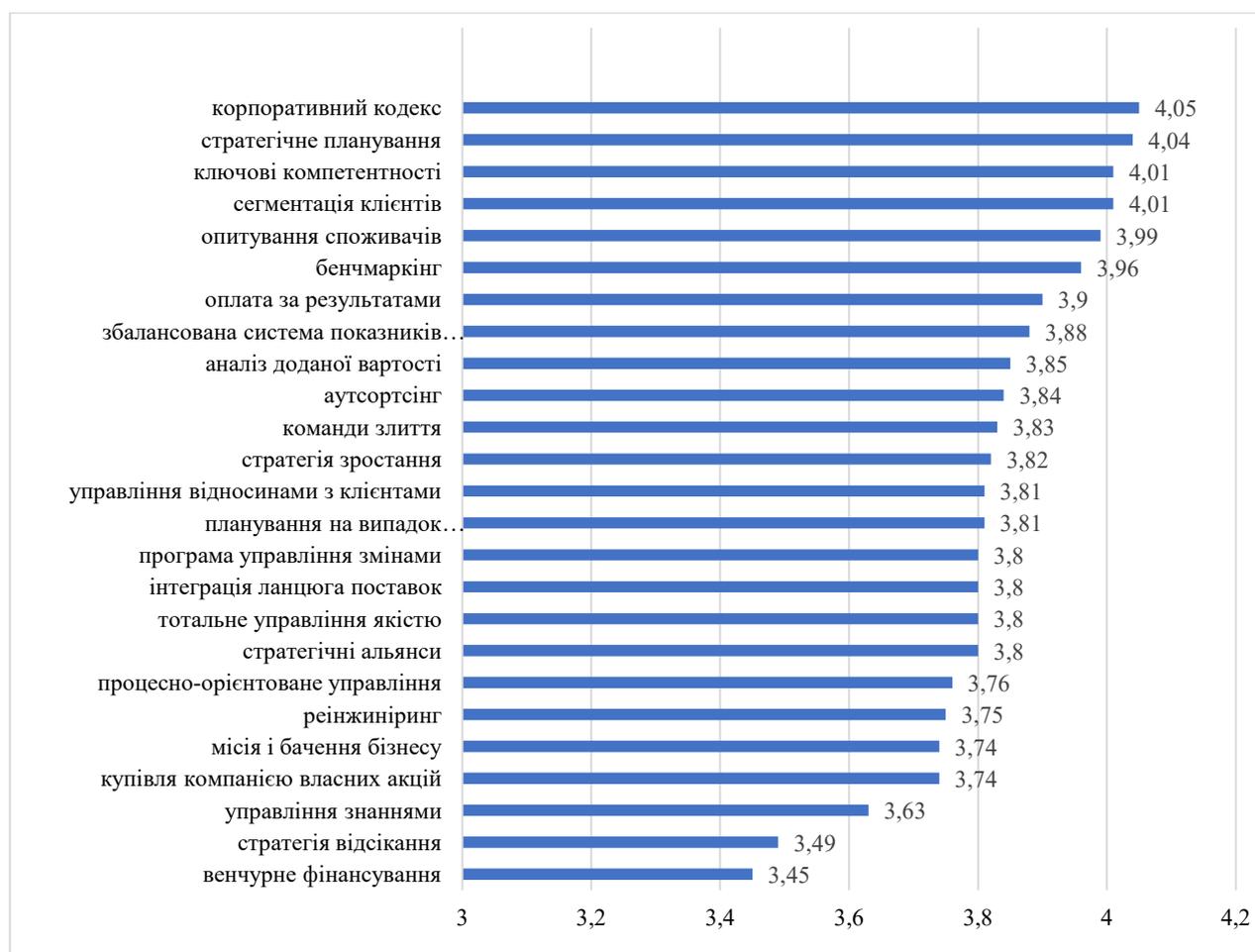
Будь-яка система характеризується наявністю набору елементів (мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, методологія тощо), наявністю стійких зав'язків між елементами та цілісним характером досліджуваного процесу. Тому, організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства має будуватись у вигляді певної системи.

Враховуючи передумови формування концепції, принципів, наявних елементів та структуру управління конкурентоспроможністю підприємства етапи та процедури в основі процесу управління конкурентоспроможністю



підприємства має стати реалізація конкурентних стратегій на основі попереднього визначення поточних завдань, і виконання запланованих дій. При цьому, оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства має стати визначальним критерієм успішності цього процесу.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств, передусім пов'язано із виробленням технології формування конкурентоспроможності підприємства. Для цього провідні компанії світу, зокрема, «Bain & Company», проводять масштабні дослідження з метою встановити найбільш ефективні і популярні інструменти управління компаніями. Найбільш прогресивні інструменти у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 6.



**Рисунок 6 – Рейтинг сучасного управлінського інструментарію за п'ятибальною шкалою оцінювання [31, с. 177]**



З наведеного рисунку 6 бачимо, що найбільш інноваційними є запровадження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств корпоративного кодексу, стратегічного планування і визначення ключових компетентностей. Звісно, не до усіх підприємств може бути застосований такий інструментарій новітніх технологій у сфері управління конкурентоспроможністю. Тому, у подальшому, спробуємо визначити дієві інструменти управління конкурентоспроможністю для підприємств міського електричного транспорту.

Отже, дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств дозволило встановити основні фактори впливу, принципи, функції й положення управління даним процесом на рівні окремого підприємства, що в подальшому слугуватиме базою для розробки науково-методичних рекомендацій щодо оцінки рівня його конкурентоспроможності.

#### **4.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

В результаті вивчення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, погоджуємось із думкою Леськів Г. З, про те, що «методичні аспекти оцінки конкурентної позиції будь-якого підприємства повинні розглядатись у контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання того чи іншого методу для оцінки повинно відповідати інтересам зацікавлених осіб – власників, інвесторів, органів державного управління» [32, с. 66 ].

Існує велика кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі, однак єдино визнаної методики на сьогодні не існує.

О. І. Драган у своїй монографії зазначає, що «У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, що



заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.» [33, с. 47].

На даний час прийнято виділяти такі основні групи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме: опис конкурентної боротьби, в т. ч. матричні методи; оцінка конкурентоспроможності підприємства за конкурентоспроможністю продукції; метод ефективної конкуренції (розрахунок інтегрального коефіцієнта з фінансових та техніко-економічних показників); методики з галузевою специфікою; графічні методи; рейтингові методи; методи експертних оцінок [34].

Об'єктивне існування великої кількості методів оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлює необхідність їх класифікації. Класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведемо у таблиці 4.

Розглянемо вищеперераховані методи більш детально.

Назва «матричні методи оцінки» обумовлює використання при проведенні оціночних процедур матрицю. Матриця – це двовимірна прямокутна таблиця із набором якісних і кількісних характеристик. Унікальність матриці полягає у тому, що вона може містити:

- 1) виключно числові данні і операції (додавання, віднімання, множення, ділення), що характеризують об'єкт дослідження й оцінки суб'єкта оцінювання;
- 2) виключно описові дані (якісні характеристики процесу або явища, що досліджується);
- 3) кількісні і якісні характеристики суб'єкта дослідження.

Перевагою застосування матричних методів, зокрема при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, полягає у тому, що вона дозволяє одночасно аналізувати великий масив даних, переводити якісні характеристики



**Таблиця 4 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [35]**

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

у кількісні, застосовувати шкалу оцінювання й вплив питомої ваги значимості критерія оцінки у досліджуваному параметрі (показнику) оцінки. У поєднанні із застосуванням коефіцієнтного методу оцінювання цей метод дозволяє отримати



найбільш точні показники рівня конкурентоспроможності підприємства з мінімальною ступеню суб'єктивізму з боку оцінювача. Це дуже важливо під час процедури оцінювання досягнути високого ступеню об'єктивності, оскільки оцінювання проводить людина. А людина – це не машина, вона завжди має свої судження, переконання й бажання, що може спотворити результати дослідження. Матричні методи широко використовуються не лише у математиці, а й у економіці.

До найбільш відомих слід віднести: матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» так звана модель (GE/Mc Kinsey); матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel); матриця «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); матриця «Стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та ін. [9, 29, 32, 34].

Методи, що дозволяють визначати конкурентоспроможність продукції передбачають наявність тісної залежності між рівним конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності підприємства. Вважається, що саме високий рівень конкурентоспроможності продукції забезпечує конкурентну перевагу підприємству у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання в галузі (чи в одному ринковому сегменті). Оцінка конкурентоспроможності продукції відбувається за двома ключовими параметрами – ціною та якістю. Найбільш поширеним підходом до визначення рівня конкурентоспроможності продукції є співвідношення значення інтегрального показника власної оцінюваної продукції до інтегрального показника продукції-аналога. Якщо значення рівня конкурентоспроможності оцінюваної продукції є більшим за одиницю, то прийнято розраховувати показник ефекту від використання продукції за призначенням.

До сьогодні не втратив своєї актуальності метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг за Портером, який у свій час, виокремив два види конкурентних переваг:

- 1) внутрішня перевага, така, що забезпечує підприємству можливості



зниження ціни продукції, й відповідно вищу рентабельність;

2) зовнішня перевага пов'язана із властивістю товару (послуги), що здатна забезпечити корисність для споживача. Товар із наявною «ексклюзивною» властивістю може бути реалізований за вищими цінами ніж аналогічний товар на ринку. Внаслідок цього, результативність фінансово-господарської діяльності буде вищою, і відповідно, конкурентоспроможність підприємства зростатиме.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Величину частки ринку розраховують за формулами:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

$$q_i^b = \frac{K_i \cdot D_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot D_i}, \quad (2)$$

$$q_i^p = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (3)$$

де  $q_i^k$ ,  $q_i^b$  – частка ринку  $i$ -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i$ ,  $D_i$  – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої  $i$ -го підприємством;

$P_i$  – обсяг продажу  $i$ -го підприємства;

$n$  – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку [33, с. 48].

За результатами розрахунку частки ринку можна визначити такі рівні конкурентоспроможності підприємства:

1) високий, коли частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента;

2) середній, у випадку коли, частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента;

3) низький, у разі коли частка ринку конкретного підприємства значно



нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента.

В основу методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції покладено теорію про те, що найбільш конкурентоспроможним буде підприємство у якому:

1) на високому професійному рівні організовано роботу усіх його структурних підрозділів;

2) застосовується прогресивна техніка і технологія;

3) досягнуто високий рівень коефіцієнта корисного використання усіх видів ресурсів підприємства;

4) запроваджено високі стандарти якості, як до організації виробничого процесу, так і до результатів діяльності (продуктів, послуг);

5) запроваджені нові технології управління персоналом;

6) система менеджменту заснована на основі реалізації концепції управлінні знаннями тощо.

За цим методом, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється за оцінкою ефективності діяльності кожного структурного підрозділу підприємства. Показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства об'єднуються у чотири групи. До першої групи, відносяться показники, що характеризують ефективність використання основних фондів, технологічність виготовлення продукції (надання послуги), технічну озброєність та ефективність використання персоналу. До другої групи належать показники, що характеризують ефективність використання оборотних активів, фінансову автономність та платоспроможність підприємства. Третя група – включає показники, що характеризують ефективність діяльності зі збуту (продукції, послуг) та з постачання (матеріалів, ресурсів) на підприємстві. Четверта група показників включає показники оцінки конкурентоспроможності продукції чи послуги, зокрема якість і ціна.

Критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства методом «теорії ефективної конкуренції» наведемо у таблиці 5



**Таблиця 5 – Критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [34, с. 78-79]**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації / Повна собівартість продукції, у відсотках
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації / Обсяг продажу, у відсотках
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу



Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства надає наочності при встановленні результатів оцінювання. Найбільш поширеною є побудова «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» і «Багатокутника конкурентоспроможності». Метод радару був застосований вперше в 1981 р. для багатокритеріальної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Сутність даного методу оцінки полягає у тому, що в якості інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності виступає відносна площа радару, побудованого всередині кола за показниками, які порівнюються між собою.

Перевагою використання графічних методів оцінки є простота та наочність. Недоліком даного методу є складність застосування великої кількості критеріїв у сукупності показника оцінки, а також неможливості врахувати питому вагу значимості кожного критерію у сукупності критеріїв показника.

При побудові радару конкурентоспроможності підприємства слід дотримуватись таких принципів: по-перше, усі критерії у сукупності оціночного показника мають однакове значення, тобто однакову питому вагу значимості. Тому, коло розподіляється на рівні частини; по-друге, існує чітка залежність значення показника оцінки і його віддаленості від центру радару. Так, чим ближче розташоване значення показника до центру радару, тим гірше конкурентне становище підприємства, і навпаки. Якщо значення показника наближене до центру радару, то такий показник є дестимулятором існуючого



становища. Якщо показник віддалений від центру радара, то він є стимулятором підвищення конкурентоспроможності підприємства; по-третє, шкали на радіальних прямих побудовані таким чином, щоб всі значення показників знаходились усередині оцінного круга. Рейтинг підприємства у порівнянні з іншими підприємствами визначається на основі методу сум, методу відстаней і методу рангів, тобто методів рейтингової оцінки конкурентоспроможності.

Методи експертних оцінок передбачають залучення експертів для встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства. Як правило, експерти беруть участь в анкетуванні, за результатами якого, визначають тенденції в діяльності підприємства та формують експертні висновки щодо загальної системи управління на підприємстві; ефективності операційної діяльності; діяльності відділу маркетингу; ефективності використання персоналу; властивостей продукції (послуг); фінансового стану підприємства.

Методи експертних оцінок, при оцінюванні ключових показників діяльності підприємства, дає можливість врахувати силу впливу кожного критерію оцінки у сукупності показника шляхом визначення питомої ваги значимості кожного критерію у певному показнику.

Переваги та недоліки, зокрема наявність похибки, наведемо у таблиці 6.

**Таблиця 6 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Метод	Переваги	Похибка
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, на основі теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності



Метод	Переваги	Похибка
1	2	3
4. Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
8. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу

Джерело: сформовано автором за [5, 9, 33].

Отже, методологія оцінювання конкурентоспроможності підприємства доволі обширна. Кожен з розглянутих вище методів оцінки має, як переваги, так і недоліки. Проте, кожен з цих методів може бути застосований, як поодиночі, так і в комплексному поєднанні одночасно декількох методів.

#### 4.4. Діагностика конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (надалі скорочена



назва – ХКП «Електротранс») – комунальне унітарне комерційне підприємство, яке на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління «Хмельницьке електроавтотранс».

Підприємство створено з метою здійснення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку, а також забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого майна.

Основним видом діяльності підприємства є внутрішньоміське перевезення пасажирів тролейбусами. Планове завдання щодо обсягів виконання транспортної роботи встановлюється міським виконавчим комітетом. Також підприємство надає організаціям та населенню такі послуги: перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом; виготовлення столярних та металовиробів; розміщення та прокат реклами в салонах та на бортах тролейбусів, на опорах контактної мережі; миття автотранспорту; проведення електротехнічних випробувань кабелів, інструментів; здача в оренду приміщень; проживання у гуртожитках; громадське харчування та роздрібна торгівля; проведення медичного огляду; виготовлення древоколу; шліфування колінвалів двигунів тракторів, спецтранспорту та легкових автомобілів; поклейка автокамер; послуги служби енергогосподарства, а саме: випробування електрозахисних засобів; супроводження негабаритного вантажу; вимірювання: опору заземлюючих пристроїв; ізоляції електропроводки; опору ізоляції переносного електроінструмента; опору ізоляції електродвигуна; опору ґрунту; петлі «фаза-нуль»; трасування КЛ-10/0,4 кВ; складання паспорта на контур заземлення; випробування: кабелю (розрядного устрою); силових трансформаторів; масляного вимикача до 6 кВ; трансформаторного масла; вентильного розрядника 1-10 кВ.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» обслуговує населення на 19 тролейбусних та на 7 автобусних міських маршрутах. Щоденно на маршрутах працює 73 тролейбуса та 8 автобусів. Щорічний обсяг



пасажирських перевезень близько 40 млн. пасажирів. Кількість працюючих близько 600 чоловік. Станом на 31 грудня 2022 року балансова (залишкова) вартість основних засобів становить 157,3 млн. грн. Для підтримки технічної готовності тролейбусів проводяться всі види обслуговувань, а також середні ремонти. На сьогодні, 20 % тролейбусів мають низько підлогову конструкцію, що забезпечує зручний вхід у салон для літніх людей, а також пасажирів з дитячими візками та великогабаритним багажем. За звітний рік (2022 р.) проведено 16 середніх ремонтів. На даний час відпрацювали нормативний строк експлуатації 92,5 % тролейбусів і 40 % автобусів. Маршрутна мережа підприємства є усталеною транспортною системою, яка, тим щонайменше, в разі потреби піддається оптимізації та поліпшенню. Відбувається впровадження та обкатка нових маршрутів, обслуговуваних комфортабельними автобусами, які курсують магістральними вулицями і пов'язують найбільш віддалені один від одного райони міста.

Комунальне підприємство по організації роботи міського пасажирського транспорту забезпечує організацію перевезення пасажирів на 40 маршрутах міста, де щоденно працює в середньому 387 автомобілів.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 7. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Так, за даними наведеними у таблиці 7 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у звітному 2022 році зріс відносно попереднього 2021 року на 51,3 %, а у порівнянні із базовим 2020 роком – 93,3 %. Середньооблікова чисельність штатних працівників у звітному році відносно попереднього скоротилась на 11,6 %, а відносно базового – на 8,9 %. Матеріальні витрати у звітному 2022 р. зросли на 4,8 %. Середньорічна вартість основних фондів у звітному 2022 р. зросла відносно попереднього 2021 р. на 0,2 %, у той час як показник фондівддачі зріс на 50,6 %. Середньорічна вартість оборотних активів зросла у звітному році відносно попереднього на 48,5 %, а кількість оборотів

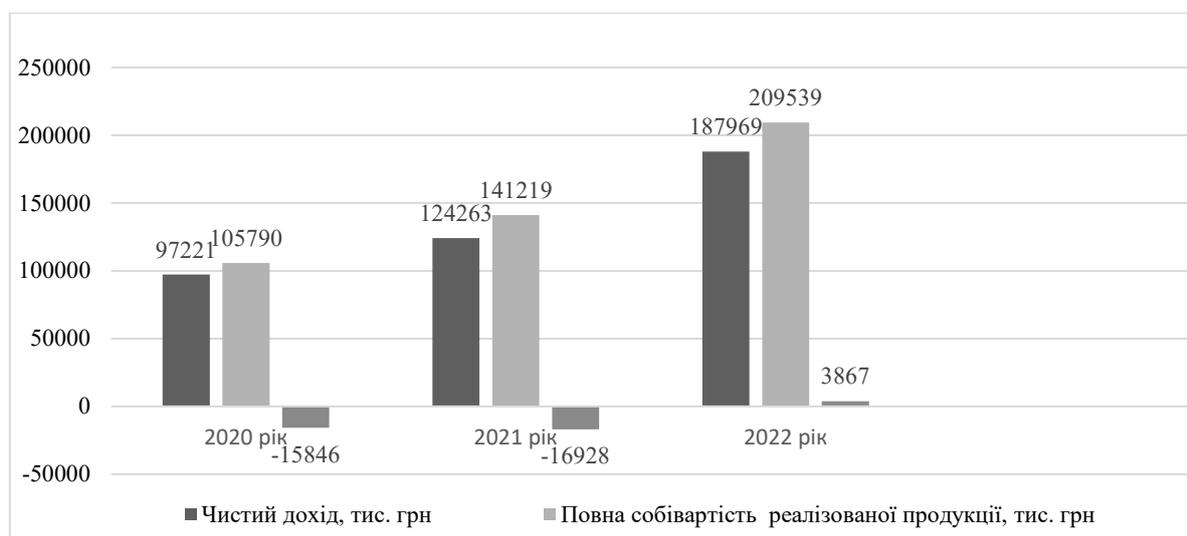


**Таблиця 7 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва  
ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.**

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 / 2020 рр.	2022 / 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	97221	124263	187969	27,8	51,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	626	645	570	3,0	-11,6
Матеріальні витрати, тис. грн	35119	85387	89513	143,1	4,8
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	163281	149489,5	149827,5	-8,4	0,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	9117,0	9189,0	13644,0	0,8	48,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	155,31	192,66	329,77	24,0	71,2
Матеріаловіддача, грн	2,77	1,46	2,10	-47,3	43,8
Віддача основних засобів, грн	0,60	0,83	1,25	38,3	50,6
Оборотність оборотних активів (кількість обертів)	10,66	13,52	13,78	26,8	1,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	97631,88	102524,16	90890,4	5,0	-11,34

практично не змінилась (зросла на 1,9 %). Матеріальна віддача у звітному 2022 році зросла відносно попереднього 2021 р. на 43,8 %, а у порівнянні із базовим 2020 роком скоротилась на 24,2 %. Фонд оплати праці скоротився у 2022 р. відносно 2021 р. на 11,34 %. Динаміку фінансових показників ХКП «Електротранс» наведемо на рисунку 7.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства дає можливість виявити «вузькі місця» (так звані недоліки які є у роботі підприємства) з метою нівелювання їх негативного впливу на економіку самого підприємства й виявити резерви подальшого удосконалення управлінням конкурентоспроможністю підприємства. Для оцінки рівня конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» використаємо метод заснований на теорії ефективної конкуренції, сутність якого було описано у питанні 3 даної роботи (таблиця 8).



**Рисунок 7 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.**

**Таблиця 8 – Показники та критерії оцінки рівня конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.**

Критерій оцінки	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020 рр	2022 / 2021 рр
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>					
1.1. Витрати на 1 грн реалізованої послуги (продукції) грн.	1,10	1,14	1,11	3,6	-2,6
1.2. Фондовіддача, тис. грн	0,60	0,83	1,25	38,3	50,6
1.3. Рентабельність операційної діяльності, %	-	-	1,8	-	-
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	155,31	192,66	329,77	24,0	71,2
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,46	0,38	0,49	-17,4	29,0
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,85	0,61	0,96	-28,2	58,1
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,11	33,3	175,0
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10,66	13,52	13,78	26,8	1,9
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>					
3.1. Рентабельність продажу, %	-	-	2,1	-	-
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,1	1,12	1,21	1,2	8,0
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-	-	-	-	-

З даних наведених у таблиці 8 бачимо, що протягом трьох останніх років витрати на одну гривну реалізованої продукції постійно зростає, і значення його



перевищує 1. Це означає, що витрати на створення одиниці продукції перевищують його результати. Це пов'язано із підняттям тарифу на електроенергію та скасуванням пільг для підприємств електротранспорту. Тобто це дія фактору зовнішнього по відношенню до підприємства, яка має об'єктивне підґрунтя, і не залежить від підприємства. Показник фондоддачі вперше у звітному 2022 р. перевищив одиницю, отже ситуація має тенденцію до покращення.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей є більшим за одиницю. На початок 2021 року у депо Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» знаходиться 121 одиниця тролейбусів при його пропускній спроможності в 100 одиниць. Проте, слід зазначити, що 87 пасажирських тролейбусів із 121 (71,9 % від наявної кількості рухомого складу) відпрацювало встановлений термін експлуатації (10 років).

Фінансовий стан підприємства такий, що не може у повному обсязі забезпечити покриття залученого капіталу власним коштом.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією розраховувати не доцільно, оскільки підприємство надає послуги, які повністю споживаються. Більш доцільно розраховувати коефіцієнт пасажирообороту. Але даних про оборот пасажирських перевезень відсутні. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту теж розраховувати недоцільно, оскільки основними споживачами послуг міського електричного транспорту є соціально вразливі верстви населення, які користуються послугою на основі пільг.

Таким чином, можемо стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» нижче середнього.

Згідно даних програми розвитку комунального транспорту «у місті Хмельницькому, за даними на 01.01.2020р., постійно проживають 273,7 тисяч мешканців, а це 21,8% населення усієї області. У працездатному віці знаходяться 66,5% населення міста, більшість з яких користується міським транспортом.

Основне місце серед перевезень пасажирів у місті належить електротранспорту, на долю якого припадає близько 45% від загального обсягу



перевезень. Щорічно послугами міського електротранспорту користуються близько 42 мільйонів пасажирів, з яких близько 30 мільйонів – пасажери, які мають право на пільгове перевезення. Заміни потребують 16 опор, 14 з яких залізобетонні. Елементи конструкції контактної мережі, що знаходяться в експлуатації не забезпечують надійний електрострум та можливість збільшення швидкості рухомого складу на маршрутах. На балансі підприємства знаходиться 83,19 км кабельних мереж, значна частина яких експлуатується більше 40 років. Внаслідок граничного зносу заміні підлягає 15,6 км контактного проводу» [36].

Таким чином, низький рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс», обумовлює необхідність управління нею у розрізі:

1) підвищення рівня якості надання послуг пасажирських перевезень електричним транспортом;

2) підвищення рівня безпеки перевезення населення;

3) розвиток транспортної інфраструктури міста, зокрема за рахунок електротранспорту;

4) розвиток інфраструктури у сфері електричного транспорту (належні умови перевезення населення міським електротранспортом, оновлення парку транспортних засобів міського електротранспорту, збільшення питомої ваги електротранспорту у міських пасажирських перевезеннях, модернізація морального зносу транспортних засобів (обладнання, що використовується) та заміна фізично зношеного автопарку (обладнання) з метою підвищення технічного рівня експлуатації існуючого обладнання.

#### **4.5. Впровадження ефективної моделі оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту**

Підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлює необхідність запровадження в економічну практику підприємств міського електротранспорту процедури оцінювання рівня



конкурентоспроможності, як характеристики загальної ефективності діяльності підприємства, так і ефективності кожної складової системи управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на забезпечення довготривалої конкурентної переваги суб'єкта господарювання у порівнянні з іншими. Тому, процес управління має здійснюватися в усіх напрямках діяльності підприємства, а саме: операційній; маркетинговій; фінансово-економічній; кадровій; інноваційній, і власне, управлінській.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств дозволило встановити, що на даний час не вироблено єдиного підходу щодо визначення складових системи управління, у тому числі управління конкурентоспроможністю підприємств міського електротранспорту. Встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства визначається ефективною організацією керуючої підсистеми. А від так, пропонуємо проводити оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту за складовими елементами системи управління підприємства в цілому (рисунок 8).

Для реалізації завдань що покладаються на процедуру оцінювання системи управління конкурентоспроможністю необхідно дотримуватись таких основних принципів, як: безперервність; системність; комплексність; об'єктивність; динамічність, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Процедура оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможності підприємства передбачає проходження таких етапів (рисунок 9).

Попередньо, нами було досліджено класифікацію існуючих моделей та методів оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства й встановлено переваги та недоліки використання кожного з них. Тому, у даному підрозділі перейдемо до обґрунтування доцільності запровадження в економічну практику підприємств міського електротранспорту найбільш ефективною моделі управління конкурентоспроможністю. На наш погляд, такою є модель шести сігм «Six Sigma».



**Рисунок 8 – Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: сформовано автором за [28, 29, 30, 34, 37].



**Рисунок 9 – Етапи оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Ефективність системи вдосконалення управління на основі моделі «Six Sigma» достатньо повно висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних учених [38, 39, 40]. Перспективи використання цієї моделі в управлінні конкурентоспроможністю страхових ринків розкрито у працях Арич М. І. [41].

В основу моделі «Six Sigma» закладено методологію покращення якості та підвищення ефективності управління процесом шляхом зменшення негативних тенденцій (впливу чинників) і «зривів» в організації пасажирських перевезень міським електротранспортом. Данна модель концентрує увагу на питаннях



спрямованих на:

по-перше, підвищення лояльності клієнтів (на основі усвідомлення вимог і очікувань споживачів, забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів до комфорту перевезень, якості та безпеки перевезень, своєчасності прибуття до місця призначення, виключення впливу непередбачуваних чинників під час надання послуги перевезення міським електротранспортом);

по-друге, зниження витрат і збільшення прибутку, шляхом скорочення витрат на усіх етапах і напрямках ведення фінансово-господарської діяльності підприємства та підвищення пасажирообороту міського електротранспорту;

по-третє, підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства шляхом формування корпоративної культури на підприємстві;

по-четверте, забезпечення конкурентної переваги підприємства у порівнянні з його конкурентами шляхом покращення надання послуг у сфері перевезення міським електротранспортом, підвищення лояльності пасажирів до перевізника, зменшивши кількість вимушених простоїв електротранспорту (заторів, поломок, нестачі електроенергії й інших непередбачуваних ситуацій);

по-п'яте, прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності, зокрема підприємств міського електротранспорту, на основі достовірних статистичних даних, даних отриманих під час оперативного обліку, що забезпечує високий ступінь об'єктивності суджень при розв'язанні проблематики у сфері забезпечення беззбиткової діяльності підприємства;

по-шосте, постійне вдосконалення. Ефективність використання даної моделі обумовлена філософією її розробників, оскільки «Six Sigma» – це методологія постійного самовдосконалення на основі самоаналізу; самоорганізації; використання інновацій, програми «управління знаннями» та постійного пошуку креативного рішення.

Запровадження моделі шести сігм «Six Sigma» в управлінні конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту забезпечуватиме:

- 1) можливість виявити та усунути прогалини в організації процесу



пасажирських перевезень електротранспортом;

2) виявлення й задоволення потреб споживачів у сфері пасажирських перевезень міським електротранспортом;

3) обґрунтування супутніх витрат підприємства, зокрема на рекламу й інші заходи;

4) зменшення витрат операційної діяльності.

Особливу увагу, пропонуємо звернути, на доцільність запровадження інтерактивних інструментів моделі шести сигм, оскільки вони дозволяють управлінському персоналу візуалізувати дані та встановити закономірності (взаємозалежності або їх відсутність) в роботі підприємства.

Особливістю процедури оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможності підприємства полягає у тому, що вона проходить по колу шляхом оцінки ключових показників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сили впливу кожного критерію оцінювання, що входить до показника оцінки. При цьому, особливістю запропонованої моделі є циклічність та безперервність. Це означає, що постійні зміни у технології надання послуг пасажирських перевезень міським електротранспортом (зміна потужності силових підстанцій, протяжності маршруту, кількості транспортних засобів на маршруті, коефіцієнт модернізації рухомого складу, надійність кабелів електричного струму, наявність чи відсутність заїзних «кишень» тощо) здійснюється на основі аналізу даних, отриманих у попередній ітерації циклу. Саме у цьому полягає перевага застосування моделі «Six Sigma» для підприємств міського електротранспорту, оскільки вони є монополістом на ринку внутрішньоміських перевезень.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» входить до складу Корпорації (яка була створена 24 вересня 1991 року) підприємств міського електротранспорту України «Укрелектротранс». До цієї Корпорації приналежать (дані до початку повномасштабної війни) 33 комунальних експлуатаційних підприємств міського електротранспорту з міст України де функціонує цей вид транспорту (Вінниця, Донецьк, Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, Житомир,



Запоріжжя, Київ, Кіровоград, Кривий Ріг, Луганськ, Миколаїв, Одеса, Полтава, Рівне, Черкаси, Чернівці, Донецької області та Автономної Республіки Крим).

Таким чином, підприємства міського електротранспорту України, у містах де він функціонує, не є конкурентами. Тому, застосування інших моделей і методів не має економічного сенсу.

Оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю, проведемо за матеріалами ХКП «Електротранс» на основі застосування методології моделі Six Sigma за формулою [41, с. 23]:

$$E_{SS} = \frac{X_{max} - \bar{X}}{\sigma}, \quad (4)$$

де  $X_{max}$  – граничне (максимально позитивне) значення показника, що є бажаним для підприємства;

$\bar{X}$  – середня величина (середня арифметична проста), що являє собою середнє значення досліджуваної величини;

$\sigma$  – середнє квадратичне відхилення, яке показує, наскільки в середньому відхиляється значення ознаки від середнього рівня [42, с. 164-178].

Характеризуючи цілу сукупність лише за її частиною, неможливо уникнути помилок, які називаються помилками репрезентативності ( $m$ ). Для розрахунку величини помилки використовується формула [42]:

$$m = \sigma / \sqrt{n}, \quad (5)$$

Таким чином, діапазон значення показника ефективності управління конкурентоспроможністю на основі моделі «Six Sigma» ( $E_{SS}^1$ ) становитиме від  $(E_{SS} - m)$  до  $(E_{SS} + m)$ .

Процедура оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства на основі моделі «Six Sigma» передбачає визначення ключових показників діяльності підприємства, що визначають його



рівень конкурентоспроможності. Пропонуємо проводити оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» за такими показниками: чистий дохід від реалізації продукції; валовий прибуток, вартість активів підприємства; віддача основних засобів (таблиця 9).

**Таблиця 9 – Динаміка показників, що характеризують ефективність діяльності ХКП «Електротранс» за 2019-2022 р.**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Середнє значення показника
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	133195	97221	124263	187969	135662
Валовий прибуток тис. грн	7395	-40913	-19087	37218	11153,3
Вартість активів підприємства тис. грн	181189	164355	153443	175665	168663
Віддача основних засобів, грн	0,78	0,60	0,83	1,25	0,87

Таким чином, переходимо до аналізу показників оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства (таблиця 10).

**Таблиця 10 – Показники оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» (за моделлю «Six Sigma»)**

Показник	Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн	Валовий прибуток тис. грн	Вартість активів підприємства тис. грн	Віддача основних засобів, грн
Середньоквадратичне відхилення показника ( $\sigma$ )	38000	37850	12400	2,75
Ефективність управління за показником (Ess)	1,38	0,67	1,01	0,1

З даних наведених у таблиці 10 бачимо, що найбільша прогалина в управлінні конкурентоспроможністю є у напрямку забезпечення основним засобами підприємства та ефективністю їх використання. Також, потребує запровадження заходів управління щодо формування валового прибутку



ХКП «Електротранс».

Загалом значення середнього показника ефективності управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» становить 0,79 або 79,0 %.

Отже, методологія «Six Sigma» є універсальною у застосуванні, і підходить до управління будь яким бізнес-процесом, у тому числі підвищення конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства, що забезпечуватимуть йому конкурентні переваги.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту наведемо на рисунку 10.



**Рисунк 10 – Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств**



Організація ефективного управління пасажирськими перевезеннями міським електротранспортом має бути раціональною, і передбачає дотримання таких принципів, як: гнучкість; прямоточність; ритмічність; безперервність; пропорційність; автоматичність та паралельність.

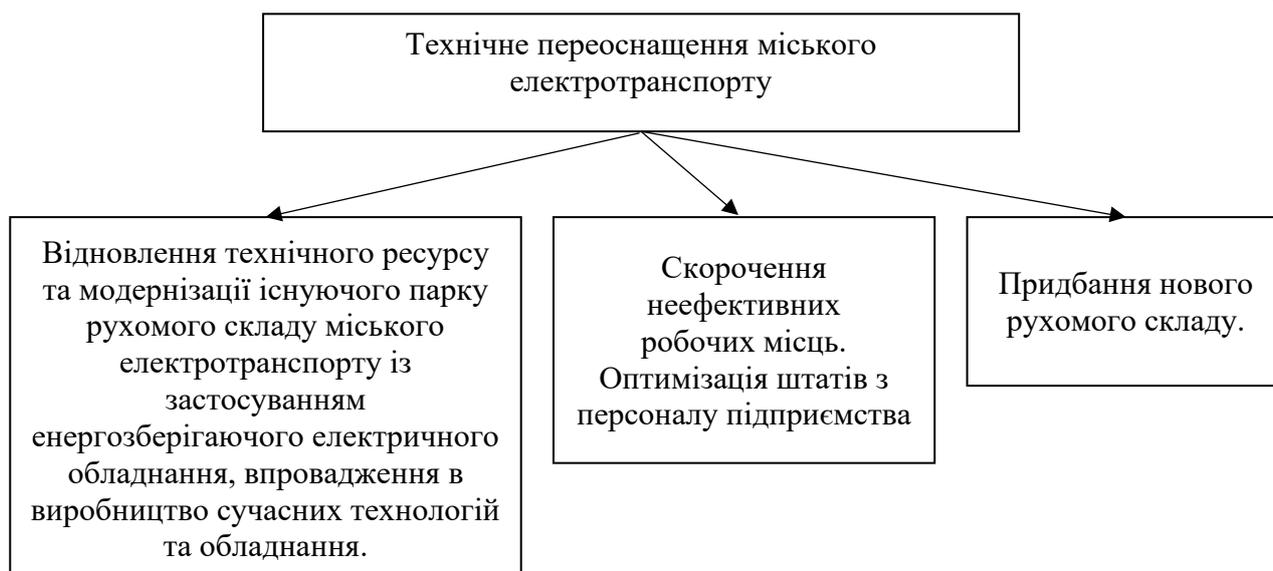
Розвиток маршрутної мережі громадського транспорту дозволить збільшити частку підприємства на ринку внутрішніх перевезень, і забезпечить зростання концентрації підприємства за показником Херфіндаля Хіршмана.

Удосконалення процесу управління міським електротранспортом забезпечуватиме підвищення якості надання послуги, досягнення організаційного, економічного й соціального ефектів.

Розвиток транспортної і ремонтної інфраструктури забезпечуватиме належне утримання рухомого складу підприємств міського електротранспорту.

Зміст нормативно-правового забезпечення функціонування підприємства передбачає розробку законодавчої та нормативно-правової бази врегулювання питань пов'язаних із організацією пасажирських перевезень міським електротранспортом. Науково-технічне забезпечення діяльності є одним із ключових напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки спрямоване за забезпечення таких конкурентних переваг, як: зменшення витрат виробництва; встановлення найнижчого тарифу на перевезення громадян міським електротранспортом; підвищення безпеки руху та комфорту; дотримання регламенту руху за визначеним маршрутом; зменшення простою транспорту; підвищення коефіцієнта використання рухомого складу.

Технічне переоснащення – теж один із дієвих напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє забезпечити: оновлення рухомого складу підприємства; підвищення технологічності надання послуг перевезення електротранспортом; підвищення рівня екологічності підприємства; зменшення простоїв у роботі транспорту у зв'язку зі зменшенням числа відмови транспорту у роботі; підвищення коефіцієнта корисного використання рухомого складу підприємства. Шляхи технічного переоснащення підприємства наведено на рисунку 11.

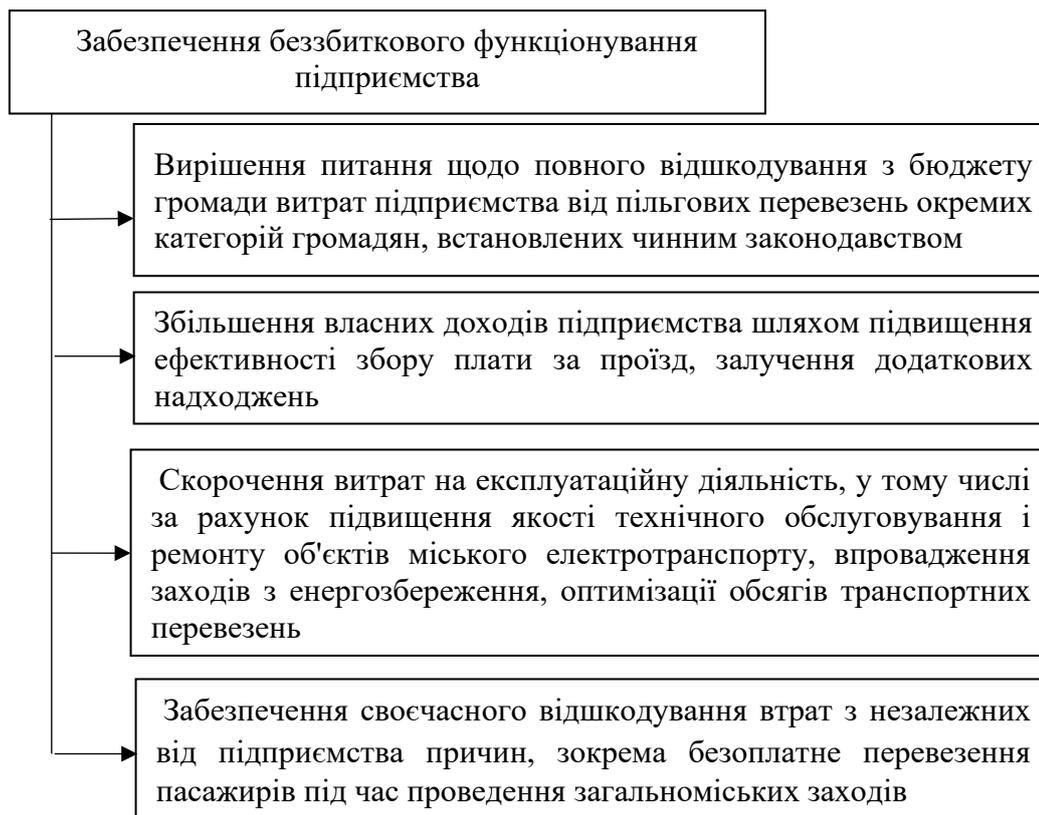


**Рисунок 11 – Шляхи технічного переоснащення підприємства**

Ключовою метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, у подальшому вона трансформується у «максимізацію прибутку». Переважна більшість підприємств міського електротранспорту, під час всесвітньої пандемії COVID-19 та під час «блек-аутів» 2022 року, зазнали величезних збитків. Тому, на даному етапі, зокрема під час війни, важливим завданням є забезпечення беззбиткового функціонування цих підприємств. Основні напрями розв'язання даного завдання наведено на рисунку 12.

Особливістю пасажирських перевезень міським електротранспортом є його доступність за тарифом, і те, що цим видом транспорту користується переважна чисельність громадян, які мають право на пільгове перевезення. Несвоєчасна компенсація пільгових перевезень окремих категорій громадян утворює дебіторську заборгованість перед підприємством. У 2022 р. питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом становила 49,7 % від загальної величини дебіторської заборгованості. Тому, в аспекті забезпечення беззбиткового функціонування підприємства досить гостро постає питання зменшення дебіторської заборгованості із бюджету.

В результаті запровадження запропонованих організаційно-технологічних заходів має бути досягнуто результатів, що забезпечуватимуть підвищення



**Рисунок 12 – Напрями забезпечення беззбиткового функціонування підприємства**

конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту, зокрема:

- досягти оновлення парку рухомого складу у межах його пропускнуої спроможності;
- підвищити безпеку, надійність та регулярність руху електричного транспорту;
- забезпечити комфорт надання послуги пасажирських перевезень електротранспортом;
- забезпечити економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення техніко-експлуатаційних характеристик організації роботи електротранспорту, зокрема: підвищення надійності контактної мережі; зменшення енергоспоживання підприємством; забезпечити можливість управління силовими підстанціями; підвищення екологічних стандартів використання комунального електротранспорту;



– сприяти розвитку програм соціальної відповідальності бізнесу в аспекті: забезпечення дотримання норм закону України «Про працю», Конституції України та інших нормативно-правових актів, що врегульовують питання у сфері організації, умов, оплати, мотивації праці тощо; забезпечити прозорість процедури обліку наданих послуг населенню у сфері перевезень, зокрема електричним транспортом.

## **Висновки**

У сучасному світі, при досягнутому рівні розвитку продуктивних сил, коли конкурують на міжнародній арені економіки різних країн світу, питання конкурентоспроможності підприємств набуває важливого значення оскільки, конкурентоспроможність країни визначає конкурентоспроможність галузі, а остання на пряму залежить від конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства обумовило необхідність встановлення сутності економічних категорій «управління», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства». За результатами дослідження було з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства важлива економічна категорія, оскільки визначає економічні передумови забезпечення змагальності досліджуваного підприємства з іншими суб'єктами господарювання у галузі (певному сегменті ринку, зокрема у сфері пасажирських перевезень електротранспортом) за однакових умов їх функціонування.

Встановлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства дає розуміння, що сама категорія «конкурентоспроможність» і є властивістю кожного підприємства, яка обумовлює можливість змагальності.

Під час дослідження було встановлено, що існує велика кількість наукових підходів до розуміння сутності поняття «управлінням конкурентоспроможністю підприємства». Аналіз та систематизація та існуючих визначень дозволило автору сформулювати власне трактування його сутності, а саме «під управлінням



конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти цілеспрямований процес впливу керуючої системи на керований об'єкт з метою забезпечення його здатності до здобуття конкурентної переваги у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують в одній галузі».

Вивчення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств показало, що існує велика кількість підходів до застосування методів для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Загалом усі методи об'єднані за класифікаційними ознаками у дев'ять груп, і всі вони по одинці чи у поєднанні між собою, застосовуються у практичній діяльності з метою ефективного управління конкурентоспроможності підприємств.

Діагностика конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» показала, що рівень конкурентоспроможності є нижче середнього. Низький рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс», обумовлює необхідність управління нею у розрізі: підвищення рівня якості надання послуг пасажирських перевезень електричним транспортом; підвищення рівня безпеки перевезення населення; розвиток транспортної інфраструктури міста, зокрема за рахунок електротранспорту; розвиток інфраструктури у сфері електричного транспорту.

Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме: запровадження оцінювання рівня ефективності управління конкурентоспроможністю на основі застосування моделі шести сігм; визначення основних напрямів подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробка концепції управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечуватиме йому формування конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції на ринку пасажирських перевезень.

Запровадження рекомендованих заходів повинно позитивно вплинути на покращення показників, що характеризують: соціально-психологічний клімат у колективі; соціальну відповідальність підприємства перед споживачами транспортних послуг; досягнення економічної ефективності діяльності підприємства та покращення його техніко-технологічних параметрів.



**KAPITEL 5 / CHAPTER 5<sup>5</sup>**  
**CONTENT DISCOURSE CONCEPTS OF "DEVELOPMENT  
MANAGEMENT" AND "MANAGED DEVELOPMENT"**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-004**

**Постановка проблеми.** Динамічний характер першої чверті ХХІ століття увиразнюється посиленням механізмами розвитку державних і суспільних інституцій. Формат статті не дозволяє розглядати безмежність підходів щодо тлумачення дефініції «розвиток». Відповідно до визначеної мети статті ми розглянемо реальний дискурс контенту понять, що обслуговують розвиток суб'єкт-об'єктної структури галузі освіти.

Наше дослідження скероване Законом України «Про професійний розвиток працівників», який визначив правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Законом передбачено різноманітні форми навчальної діяльності, спрямованої на розвиток соціально та професійно важливих особистісних якостей, необхідних для забезпечення самореалізації кожної особистості та забезпечення прогресу нашої держави [7].

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 2013 року визначила реформування національної освіти основним інструментом її прогресу.

Нарешті 2023 року МОН України презентувало документ «Візія майбутнього освіти і науки України», де заявлено амбітні цілі: «Освіта — це ключ до успіху кожної нації, основа прогресу та розвитку, фундамент майбутнього. Ми побудуємо систему освіти і науки, яка розвиватиметься з нашою країною і розвиватиме її».

Ми констатуємо зростання інтересу дослідників менеджменту освіти до проблеми і технологій управління розвитком. Вхідження України до європейського простору освіти, диверсифікація форм освітніх послуг, пошук провідницьких (проривних) ідей, прогнозування та створення нових освітніх

---

<sup>5</sup>*Authors: Krizhko Vasil Vasilovich, Balaban Oleh Kostyantynovics, Danylova Nataliia Oleksandrivna*



брендів (трендспоттинг) мотивують прискорений розвиток цієї інституції.

**Мета.** Провести компаративістський аналіз вжитку визначених понять, ресурсами наукового дискурсу встановити синонімічність та ключові риси відмінності понять «управління розвитком», «розвиток управління закладом освіти» та суміжних понять.

**Методи.** Методи дослідження зумовлені специфікою обраної теми та спрямовані на визначення рекомендацій щодо коректного та доречного вжитку визначених понять в науково-педагогічних дослідженнях. Основні методи: інформативний (дискурс), описовий, аналіз документів, функціональний аналіз. Свого часу французький філософ Р. Декарт зауважив: «Визначайте значення слів. Цим ви позбавите людство від половини його помилок і непорозумінь». Звернення до дискурсу здійснено нами як до метафори, що визначає головні наукові диспозиції соціальної і професійної реальності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвиток є багатоплановим і різноспрямованим феноменом, який відбувається у будь-якій сфері людської діяльності. В ході підготовчого етапу дослідження ми встановили надзвичайний інтерес науковців до проблеми розвитку освіти як соціальної інституції. До питань поступу національної освіти спрямовані наукові пошуки Л.Березівської, М.Ващенко, З.Вівсяної, В.Гамаюнова, В.Гончарова, Г.Єльнікової, І.Каленюк, Н.Клясен, В.Кременя, В.Лунячека, О.Мудрої, О.Онаць, Л.Паращенко, В.Рогової, З.Рябової, О.Скубашевської, Г.Тимошко, А.Харківської, Є.Хрикова, Н.Шульги, Т. Bush, Р. Drucker, D. Fischer, M.Fullan, J. Godemann, C. Grey, L. Wedlin, I. McGill.

Дисертаційні дослідження (2018–2024р.р.) О.Кравченко, О.Пилипів, А.Большукіної, В.Гончарук, О.Ворон, Н.Лісової, І.Братищенко, А.Літкевич, В.Усатенко присв'ячені різним аспектам розвитку функцій управління закладами освіти.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Філософи розуміють під «розвитком» незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку; як дію



від дієслова «розвивати», «змінювати», яка приводить до зростання об'єкта, посилення або ускладнення його будови/структури, а іноді й до повного переродження [28].

*Cambridge dictionary* (<https://dictionary.cambridge.org/translate/english-ukrainian/>) презентує термін «розвиток» (*delevopmen*) як процес, у якому хтось або щось росте, змінюється і стає більш просунутим; процес зростання або зміни та вдосконалення. Синоніми дефініції «розвиток»: *grow, evolve, mature, expand, enlarge, spread, advance, progress*.

У Великому тлумачному словнику української мови розвиток визначено як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [2].

На думку С.Гончаренка, С. Максименка, В.Ягупова, С.Клепка, розвиток — це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [16].

Г.Тимошко розуміє розвиток як процес закономірної зміни, переходу від одного стану до іншого, досконалішого; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Процес розвитку – перехідний стан від одного способу функціонування до іншого, який ряд різних щаблів функціонування, пов'язаних один з одним таким чином, що один щабель є основою для іншого [24].

Український педагог О. Вишневський, зазначає що поняття розвитку означає послідовні кількісні зміни свідомості та поведінки особистості. Тобто «розвиток» мислиться як результат навчання і виховання. Саме тут часто і відбувається підміна поняття «розвиток» на «формування». Розвиток стосується найперше «інструментарію» діяльності людини і характеризується не кількісними, а якісними показниками [3].

На думку Л. Паращенко, поняття «розвиток» стосовно освіти, залишається малозрозумілим як у контекстах теоретичних педагогічних праць, так і в основних нормативно-правових документах. Такий стан пояснюється, з одного



боку, складністю освітнього процесу і відокремленням у ньому режимів розвитку і функціонування, а з іншого – недостатнім використанням в аналізі освітнього розвитку досягнень розробки апарату цієї категорії у філософських науках [14].

«Енциклопедія освіти» визначає професійний розвиток як «процес формування суб'єкта професійної діяльності, тобто системи певних властивостей в умовах неперервної професійної освіти, самовиховання та здійснення професійної діяльності». Таким чином, можна стверджувати, що професійний розвиток – це постійний процес оволодіння людиною новими професійними якостями, які супроводжуються змінами. Зміни є ознакою розвитку. Розвиток особистості визначається як процес формування особистості, соціальної якості людини в результаті її соціалізації і виховання.

Спряженим щодо поняття «розвиток» в нашому дослідженні є категорія управління в її тлумаченні як керівництво, менеджмент. Проблема управління розвитком особистості у системі національної освіти актуальна, відповідає викликам і реаліям нашого суспільства. Управління професійним розвитком особистості, розвитком персоналу закладу освіти – це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу [4].

Не видно краю різноманітності дискурсу науковців щодо визначення поняття «управління». У нашому дослідженні ми прийшли до тези Василя Крижка: «У наукових джерелах зафіксовано понад п'ятсот науково-обґрунтованих і безапеляційних визначень цього поняття. Щось неухильно спрямовує нас, науковців, до проголошення «унікального», «єдино правильного» визначення поняття «управління». Дивно, що фундатор наукового менеджменту Ф.У. Тейлор не взяв на себе відповідальність сказати, що таке менеджмент як поняття.

В.Рогова стверджує, що управління ЗНЗ має чітке цільове призначення, а саме його можна виокремити як управління функціонуванням та управління розвитком. Вітчизняна філософія Юлія Бех пише, що неточність,



невизначеність, багатозначність управління вважається його головним недоліком, і саме ця невизначеність провокує філософів на пошуки, що призводять до когнітивних глухих кутів і методологічних пасток [1].

Професор Льовенського університету Джеф К. Верховен (*Jef C. Verhoeven*) зібрав основні визначення розвитку освіти європейського простору освіти. Розвиток освіти – це зростаюча й активна сфера, яка визначається як: здатність допомагати закладам освіти ефективно функціонувати у якості викладацьких та навчальних спільнот (*Felten, Kalish, Pingree, & Plank*); дії, спрямовані на покращення навчання (*Amundsen & Wilson*); ключовий важіль для забезпечення інституційної якості та підтримки інституційних змін в освіті (*Sorcinelli, Austin, Eddy & Beach*).

Спільним для всіх цих визначень є покращення роботи освітніх інституцій, обов'язково з акцентом на якості викладання та навчання. Наукова спільнота надає перевагу терміну «розвиток освіти» (замість, наприклад, «розвиток викладачів»), оскільки, за словами фахівця в галузі розвитку освіти Деандри Літл (*Deandra Little*), віце-президентки Міжнародного консорціуму розвитку освіти, він краще «охоплює широту роботи, яку ми виконуємо», включаючи рівні (індивідуальні, програмні та інституційні) і ключові аудиторії (аспіранти, викладачі, докторанти, адміністратори, організації).

«Розвиток освіти» — це найбільш всеосяжний термін, який охоплює низку підсфер. Основна сфера, на якій зосереджені програми розвитку, це менеджер - інструктор як особистість. Цей фокус включає в себе управління здоров'ям, навички міжособистісного спілкування, управління стресом і часом, розвиток самовпевненості та безліч інших програм, спрямованих на благополуччя людини [39].

Технології управління розвитком освітньої організації запозичені з виробничого та соціального менеджменту і пов'язані з пошуком нових підходів до управління організацією за умов нестабільних, турбулентних факторів середовища. Американський соціолог і теоретик менеджменту Чатер Бернارد (*Chester Irving Barnard*) був архітектором теорії прийняття колективних дій



(*teory cooperative system*), згідно якої менеджери повинні завоювати довіру та повагу своїх співробітників, щоб мати можливість віддавати законні накази та сподіватися, що їхні накази будуть виконуватися [30].

Вважаємо необхідним розвести актуальні сучасні поняття «управління розвитком» (*development management*) та «керований розвиток» (*managed development*).

Нами встановлено, що в царині американської (США, Канада) та Європейської освітньої цивілізації ці поняття, певною мірою, синонімічні. Ми вивчили результати досліджень учених, зокрема з проблем розвитку людського капіталу та управління людськими ресурсами: Becker H., Baron A., Дж. Gatto, Jeynes W., Machlup F., Smith A., Armstrong M., Drucker P., Harrington D., Floyd D. та ін.

Професор Йоркського університету, філософ Алан Томас (*Alan Thomas*) визначає управління розвитком – як процес, який включає в себе соціальне визначення потреб і втілюється в державні дії. Це діяльність, яка спрямовує і полегшує втручання, спрямоване на визначення і задоволення людських потреб [38].

Управління розвитком людських ресурсів в освіті США базується на принципах демократії, соціальної детермінації, гуманізації, правової пріоритетності, науковості, компетентності, плюралізму та конструктивного діалогу, інформаційної достатності та зворотного зв'язку. На часі - побудова деліберативної освіти (*deliberative education*) на дорадницьких (*counseling*) засадах управління. Така освіта являє собою набір засобів, методів, інструментів і технологій, які допомагають виховувати активних громадян, здатних вдумливо і аргументовано, а, головне, кваліфіковано обговорювати спільні проблеми і разом знаходити оптимальні можливості для їх вирішення [15].

Професор Тоні Буш (*Bush Tony*) визначив, що існують як внутрішні, так і зовнішні програми менеджменту розвитку. Заклад освіти може запровадити внутрішню програму менеджменту розвитку, яка забезпечує індивідуальне наставництво, інструкції від представника кадрової служби або доручення новим



чи досвідченим менеджерам як виконувати професійні обов'язки. Зовнішній менеджмент розвитку може включати конференції, семінари або навіть програми випускників університетів. Директори, діяльність із професійного розвитку яких складалася з конгресів і семінарів, також набувають більшого почуття особистої ефективності щодо цього фактору порівняно з директорами, чий професійний розвиток здійснювався тільки через адміністрування та наставництво [32].

Україна географічно, історично, культурно та економічно належить до Європи, а отже – підпорядковується загальноєвропейським координатам розвитку, що впливають на усі сфери життя суспільства, включно з освітою, – зазначає О. Локшина [10].

Дослідження українських науковців (Сисоєва С., Кристопчук Т., Поберезська Г., Матвієнко О., Малицька І., Локшина О., Корсак К., Десятов Т., Балабанов К., Авшенюк Н., Локшина О., Єгоров Г., Лавриченко Н, Мельниченко Б.) стали визначним джерелом для рефлексії проблеми управління розвитком освіти у Європейському просторі.

Зважаючи на значні організаційно-нормативні відмінності освітніх систем Європейського простору від освіти США, управління розвитком цієї сфери побудоване на повазі різноманітності культур, традицій, особливостей країн ЄС. Першочерговим завданням є їх збереження, а також стимулювання розвитку національних культур та специфіки освітніх систем держав-членів ЄС. Засадничими є такі принципи як відкриті ринки праці, право громадян на вільне пересування в межах території ЄС з метою поселення, навчання чи працевлаштування, що створюють підґрунтя для визначення і формування таких знань, умінь, навичок та кваліфікацій, які є універсальними для всіх країн ЄС відповідно гаслу «Єдність у різноманітті» («*In varietate concordia*») [20].

Управління розвитком освіти в такому контексті повинно здійснюватися в межах потреб певних галузей та виконувати триєдине завдання:

- забезпечувати певну галузь освітніми послугами;
- бути провідником загальнодержавної стратегії розвитку суспільства;
- своєчасно надавати інформацію про сучасні наукові і практичні



досягнення, нові технології із зарубіжної та вітчизняної освітньої практики [13].

На нашу думку розуміння особливості контенту поняття «управління розвитком» базується у напрацюванні та запровадженні політики, методології, технологій вирішення проблем успішної життєдіяльності та випереджального розвитку освітніх систем та її суб'єктів. Управління розвитком – це процес забезпечення просування об'єкта в бажаному напрямку через реакцію резонансу.

Управління розвитком провідницьких якостей керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури – це процес цілеспрямованого впливу цілей державної освітньої політики відповідно до потреб та ідеалів суспільства, ресурсів і синергій ОПП на особистість здобувача з метою забезпечення безперервності поступу і степенування визначених рис для здійснення провідницької місії у царині освіти. Метою такого управління є розвиток навичок провідницького самоуправління особистості.

Дослідниця Юлія Кондратенко на Всеукраїнській конференції Громадської організації «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» (липень 2023 року) навела авторське визначення процесу підготовки управлінців освіти в магістратурі «Управління закладом освіти»: управління розвитком провідницьких якостей керівників закладів загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки - це цілеспрямований вплив ресурсів та потенціалу освітньо-професійної програми на розвиток індивідуальних, науково обґрунтованих якостей здобувачів. Ґрунтується на забезпеченні якісних змін в структурі особистостей відповідно до провідницької парадигми та визначених критеріїв і параметрів.

Стосовно концепту «керований розвиток» Г. Єльнікова вважає його характерним для індустріального, штурмового періоду людської цивілізації. У постіндустріальних суспільствах притаманно створення умов для саморозвитку людини як вищої цінності суспільства [6].

Наше дослідження засвідчило легітимність такої думки. Це поняття у працях фундаторів наукового менеджменту експлуатувалося у період другої половини ХХ ст. Рамки керованого розвитку охоплюють коло перспектив



зростання, у першу чергу, самих менеджерів освіти та точкового впливу на педагогічних працівників.

Георг Террі (*George Robert Terry*) ще у 70-і роки визначив керований розвиток як системний процес навчання та зростання, за допомогою якого управлінський персонал отримує і застосовує навички, знання, висоту і розуміння для ефективного та результативного управління у своїй організації. Іншими словами, керований розвиток означає розвиток людей в управлінському персоналі, щоб вони могли досягти успіхів у своїй поточній і майбутній продуктивності. Керований розвиток має викликати зміни в поведінці, яка більше відповідає цілям організації, ніж попередня поведінка. Зміни часто складаються з низки невеликих кроків (*step by step*) у результаті навчання, але сукупний ефект є значним. У програмах керованого розвитку значно більше уваги приділяється вдосконаленню таких знань, навичок, здібностей, ставлення керівників, які допомагають досягти успіху в майбутніх результатах [34].

Індійський визнаний експерт в галузі менеджменту Пратанг Сінгх (*Pritang N. Singh*, ще одне ім'я - Магарана Пратап) під керованим розвитком пропонує розуміти діяльність, спрямовану на покращення продуктивності існуючих менеджерів, підготовку менеджерів для задоволення потреб освітніх організацій у майбутньому та розширення розуміння управлінської діяльності шляхом використання наступних трьох сфер ресурсів: (а) знання, б) досвід і (в) особистість самого керівника» [36].

Індійські теоретики менеджменту С. Будхіраджа та М. Атрея (*S. Budhiraja, Mrityunjay Athreya*) керованим розвитком називають будь-яку діяльність, спрямовану на підвищення продуктивності існуючих менеджерів і забезпечення запланованого зростання потенціалу менеджерів для задоволення майбутніх організаційних вимог [31].

Британська експерт із дизайн-мислення Вініша Мулані (*Vinisha Mulani*) під керованим або виконавчим розвитком розуміє освітній процес, який використовує системну та організовану процедуру, за допомогою якої управлінський персонал вивчає концептуальні та теоретичні знання для



загальних цілей.

У царині освіти України поняття «керований розвиток» обслуговує більш широкий напрямок – «сталий розвиток» (*sustainable development*).

Експерти Всесвітнього банку визначили сталий розвиток як процес керування сукупністю активів, спрямований на збереження та розширення потенційних людських можливостей. Під активами розуміється природний і людський матеріальний та інтелектуальний капітал. При цьому мова йде про перехід від стихійності, турбулентності й невизначеності до керованості.

Сталий розвиток - це керований розвиток, основою керованості якого є системний підхід та сучасні інформаційні технології (прогресивна фіджитал освіта), які дозволяють відносно точно моделювати різні варіанти напрямків розвитку, прогнозувати їхні результати та вибирати найбільш оптимальні [27].

Грунтовно поняття «керований розвиток» дослідив Ю. Шаров. Він пропонує парадигму керованого розвитку, що реалізується через інтеграцію процесів самоорганізації й цілеспрямованого управління, а його концептуально-прикладний базис складатимуть парадигми сучасного управління й такі концепції, як синергетика, інституціоналізм, концепція збалансованого розвитку, управлінський постмодернізм, концепції керованих трансформацій управлінських процесів [29].

Важливим підходом в управлінні складними змінами в управлінні освітою є організаційний розвиток (*organization development*). Цей аспект опрацювали У. Френч, С. Белл, Л. Грейнер, Ф. Хміль, Л. Шевченко, О. Коршунова, С. Некрасов, О. Бусигіна, С. Клягін.

Освітні організації перебувають у постійній динаміці та пристосовуються до змін, які вимагають від них законодавство, суспільство та глобалізований ринок освітніх послуг.

За У. Френчем (*Wendell L. French*) та С. Беллом (*Cecil Bell*) організаційний розвиток - це прогрес, який зазнають організації завдяки процесам, що вдосконалюють їх внутрішнє управління [33]. Вони позначили імпліцитність характеру організаційного розвитку освітньої установи:



- організаційний розвиток – це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення її адаптації, до вимог технології і ринку;
- розвиток пов'язаний з такими змінами, які сприяють збільшення розмірів організації і визначаються нововведеннями;
- природний процес якісних змін в організації похідних від її віку.

Організаційний розвиток є довгостроковою роботою по підвищенню здатності організації оновлювати себе, вирішувати ситуативні проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Цей вид розвитку включає такі сценарії управлінської діяльності як пожвавлення, реформування, перетворення, реструктуризація, реінженірінг, реорганізація, оновлення, рефреймінг (сформулювати по новому), зміни.

Організаційний розвиток забезпечує особливий погляд на максимізацію інституційної ефективності освітньої установи. У центрі уваги цієї програми – організаційна структура установи. Політика організаційного розвитку полягає в тому, що ефективна структура підтримки викладачів і учнів/студентів, процес викладання/навчання сприятиме процвітанню закладу.

Важливий напрямок організаційного розвитку зосереджено на розвитку провідницьких здібностей у викладачів та адміністраторів. Одним із видів діяльності, які пропонують такі програми, є адміністративний розвиток для керівників, які приймають рішення. Це пояснюється тим, що саме ці люди розроблятимуть політику, яка впливає на те, як викладаються курси, як наймають і просувають викладачів, а також як приймають і випускають учнів/студентів.

У 90-х роках ХХ ст. М. Поташник та В. Лазарєв звернулися до проблеми розвитку освіти на рівні школи. Розвиток школи, на їх думку - це закономірна, доцільна, як правило, еволюційна, керована (самоврядна) позитивна зміна самої школи та її керуючої системи, що призводить до досягнення якісно нових результатів освіти, виховання та розвитку учнів; це перехід школи від колишнього якісного стану до нового в ході інноваційного процесу... Вони припускали, що справа не в тому, щоб дати якесь словесне визначення



словосполучення «розвиток школи», а в тому, щоб за допомогою цього визначення отримати орієнтири та критерії для практичної реалізації ідеї розвитку, щоб справді ставити та досягати цілей розвитку, а не помилятися, коли насправді його немає.

Розвиток школи може здійснюватися в результаті не тільки і не стільки сильних і всеосяжних управлінських впливів, але й у результаті так званих слабких, часткових, локальних впливів, якщо останні точно розраховані та дають потужний резонансний ефект у всіх частинах, ланках, рівнях роботи школи [25].

Л. Мартинець управління професійним розвитком учителів відносить до основної функції менеджменту. Управління розвитком навчального закладу — це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів [11].

Процес розвитку закладу освіти є циклічним, і освітні установи поновлюють процес кожні чотири-шість років (*Michael Fullan*). Цей процес спрямований на те, щоб учні, студенти отримували найкращі освітні послуги і розвиток. Важливим компонентом цього процесу планування є збір думок батьків, учителів та учнів.

Джон Коттер (*John Kotter*), професор Гарвардської школи бізнесу та відомий експерт із змін, запровадив поняття «надлишково керована організація» (*an over-managed organization*). Такі організації є занадто слухняними й недостатньо лідерськими, вони є вкрай забюрократизованими структурами з низьким рівнем довіри до персоналу, сильним опором змінам, наростаючим страхом і відчуженням. Більшість освітніх організацій сьогодні є надмірно керованими та підконтрольними. Їм необхідно розвивати свою здатність проявляти провідництво.

Проблему достатності та надлишковості в управлінні освітою дослідили українські науковці В. Курило та Б. Коротяєв, В. Кремень [9].

- Одна з найпоширеніших помилок, яку допускають освітні організації з надлишковим і недостатнім управлінням, полягає в тому, що вони сприймають довгострокове планування як панацею від відсутності орієнтації та нездатності



адаптуватися до дедалі більш конкурентного та динамічного бізнес-середовища. Але такий підхід неправильно тлумачить природу визначення напрямку й ніколи не спрацює. Встановлення напрямку ніколи не збігається з плануванням чи навіть довгостроковим плануванням, хоча люди часто їх плутають. Планування – це процес управління, дедуктивний за своєю природою та призначений для отримання впорядкованих результатів, а не для змін. Встановлення напрямку більш індуктивне [35].

Загалом управління розвитком і керований розвиток спрямовані на потенціал системи освіти та її людського капіталу. Поняття «потенціал» визначається як «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [21].

Англійський дослідник Марк Сміт (*Mark Smith*) характеризує «професійний потенціал» як можливість особи мобілізувати когнітивні і практичні вміння, знання, мотивації, цінності та етичні характеристики, ставлення, емоції та інші соціальні і поведінкові компоненти для ефективної діяльності [37].

Валерія Міляєва визначає професійний потенціал як «відповідність орієнтації, схильностей, професійних уподобань обраній професії, наявність відповідного типу особистості, рівень професійної мотивації» [12].

Етимологічно термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», зміст якого розкривається словами «сила» й «міць».

У педагогічній енциклопедії також наводиться визначення терміна «потенціал». Він означає «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану; вирішення якогось завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі» [8].

Потенціал суб'єктів освіти - це система постійно відновлюваних та збільшуваних ресурсів (інтелектуальних, мовленнєвих, психологічних, вольових, емоційних і т.ін.) особистості в єдності з функціонуванням її дійсних можливостей й досягнень (здібностей, природно обумовлених професійно важливих якостей, позитивних наслідкованих факторів та ін.) (за О.С. Цокур)



[22]. У даних визначеннях відслідковується внутрішній і зовнішній зміст потенціалу: «існує в прихованому вигляді»; «може проявитися за певних обставин». Іншими словами, існує можливість переходу змісту потенціалу (сили, могутності тощо) із внутрішнього у зовнішній стан.

Ми відстоюємо думку, що рушійною силою розвитку освіти є провідницька діяльність.

Дж.Коттер у своїй праці «Що роблять провідники» [35] перераховує та порівнює основні завдання менеджера освіти і провідника: менеджери сприяють стабільності, тоді як провідники наполягають на змінах, і лише освітні організації, які сприймають обидві сторони цього протиріччя, можуть процвітати в бурхливих умовах.

Тоні Буш (*Tony Bush*), професор Ноттінгемського університету, актуалізує проблему розвитку провідництва в освіті. На його думку, розвиток провідництва — це спеціалізована форма професійного розвитку, яка зосереджується на розвитку потенціалу лідерів і провідників освіти. Розвиток провідництва може відбуватися у формі навчання або підтримки та має залежати від контексту ситуації.

Коли провідники середньої ланки переходять на свої нові керівні посади, вони відчують невпевненість. Т.Буш стверджує, що «кваліфікація роботи вчителя в класі» вже більше не підходить. Потрібні компетенції іншого рівня [32].

Хоча роль провідників середньої ланки розширилася, усе ще бракує розвитку провідників, щоб надати їм необхідні навички.

- Деякі люди здатні стати чудовими менеджерами, але не сильними провідниками. Інші мають великий провідницький (або лідерський) потенціал, але з різних причин їм важко стати сильними менеджерами.

- Проте коли мова йде про підготовку людей до керівних посад, освітні інституції справедливо намагаються виховувати провідників-менеджерів. Коли компанії зрозуміють фундаментальну різницю між провідництвом і управлінням, вони зможуть почати готувати своїх топ-менеджерів, щоб вони



забезпечували і те, і інше.

- Менеджмент — це вміння справлятися зі складністю.
- Провідництво, навпаки, означає впоратися зі змінами. Однією з причин, чому воно стало таким важливим в останні роки, є те, що діловий світ став більш конкурентоспроможним і більш мінливим.
- Ці дві різні функції — впоратися зі складністю та впоратися зі змінами — формують характерну діяльність менеджменту та провідництва.

Успішні організації не чекають на прихід провідників. Вони активно шукають людей з провідницьким потенціалом і надають їм досвід кар'єри, спрямований на розвиток цього потенціалу. За умови ретельного відбору, виховання та заохочення десятки людей можуть відігравати важливі керівні ролі в освітній організації. Маємо складну ситуацію в країні: уся країна ходить зі свічкою та шукає провідників для нації. Та ми маємо перестати їх шукати, а всі свої сили та енергію сконцентрувати на тому, щоб виховати їх самостійно. Про це заявив 21 червня під час відкриття літньої школи для вчителів львівських шкіл міський голова Львова Андрій Садовий [19].

## **Висновки.**

Наше дослідження засвідчує стрімкий і диверсифікований розвиток всіх структур глобалізованої освіти. Загалом всі поняття поступу освіти та її людського і ресурсного потенціалу не конфліктують між собою, їх визначальні особливості (відмінності) базуються на усталеній понятійній термінології. Встановлено загальну тенденцію управління розвитком освіти – посилення напрямку уваги до ресурсів кожного суб'єкта освіти і степенування їх провідницьких амбітних характеристик.



## KAPITEL 6 / CHAPTER 6<sup>6</sup> STRATEGIC DIRECTIONS OF SPORTS POLICY: CHALLENGES AND PROSPECTS

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-011

### Вступ.

Відомо, що в природі кожної людини вбудоване непереборне прагнення до пізнання та, відповідно, до відкриття істини. Шлях до істини є складним, адже на його шляху з'являється безліч перешкод, які доводиться подолати. Однак саме істина є духовною цінністю, необхідною для кожної людини. Психологічна особливість полягає в тому, що будь-яка істина спочатку сприймається людьми як міцний бар'єр. Однак, коли істина виявляє себе та стає фактичною реальністю та починає привертати увагу все більшої кількості особистостей. Отже, саме істина повинна лежати в основі будь-якої парадигми.

У сучасному світі парадигма може бути визначена як комплекс наукових поглядів та фундаментальних ідей у будь-якій галузі знань. Ці погляди та ідеї приймаються представниками "наукової спільноти" на певному етапі історичного розвитку науки як істинні та визначають напрямок всіх майбутніх досліджень. Іншими словами, парадигма втілює беззаперечну, широко визнану думку про явища, процеси та події у вивченій галузі знань [1].

Парадигми, змінюючи одна одну, свідчать про більш широке пізнання світу. Створення нової парадигми дозволяє не тільки отримати знання, а також впливати на зміну світогляду. З точки зору філософії, поняття парадигма - це модель будь-якого виду людської діяльності, прийнята в якості зразка. У давнину термін парадигма використовувався для характеристики ідей - «зразків» створення світу [2]. Важливим фактом є те, що вченими-філософами (Іммануїл Кант, Огюст Конт, Мартін Хайдеггер, Карл Густав Юнг та ін.) створювалися парадигми, основою яких було пізнання людського існування. В свою чергу, всі ці парадигми відповідали рівню історичного розвитку свого періоду.

Світова цивілізація, переступивши поріг третього тисячоліття, продовжує

---

<sup>6</sup>Authors: Leonov Yaroslav, Zheltoborodov Oleksandr



свій рух у напрямку постмодернізму, активно формуючи постіндустріальне суспільство через кризові явища. На цьому етапі генези глобальної цивілізації стає очевидною необхідність нової парадигми розвитку суспільства, спрямованої на інтереси та добробут людини.

Сучасний етап розвитку суспільства вимагає створення нової парадигми, що зосереджена на формуванні людського капіталу – ключового елементу будь-якої суспільної системи. Рівень розвитку людського капіталу визначає конкурентоспроможність робочої сили та економічний прогрес країни. Високий рівень демографічного ресурсу стає визначальним фактором, формуючи сучасну економічну та соціальну реальність країни.

Цей ресурс обумовлюється якісними і кількісними характеристиками, такими як економічні, соціальні та культурні можливості населення. Втрата людських ресурсів, незалежно від причин, не лише свідчить про внутрішньополітичну нестабільність, а й представляє проблему геополітичного масштабу. Це, в свою чергу, може призвести до дестабілізації суспільства та його послаблення, ставлячи під загрозу всю людську цивілізацію.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Загальна теорія економічного зростання та розвитку суспільства можна спостерігати в роботах вчених-економістів XIX століття: У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, У. Томпсона, М. Туган-Барановського, М. Кондательєва, Й. Шумпетара і ін. Формування теорії людського капіталу відбулося в другій половині XX століття і закріпило свої позиції в економічній науці завдяки працям Г. Беккера, Т. Шульца, Дж. Мінсера і ін. Так, наприклад, згідно теорії Г. Беккера, людський капітал - це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в людський капітал можуть бути освіта, накопичення виробничого досвіду, охорона здоров'я та пошук інформації. Крім того, Г. Беккер, здійснив своєрідне об'єднання економічного і соціологічного поглядів на людський капітал і його елементи [3, 4]. Однак актуальним залишається питання впливу фізичної активності на якість людського капіталу.

**Мета дослідження** полягає в створенні обґрунтованого огляду стратегічних



викликів та перспектив спортивної політики, що може слугувати джерелом інформації для політиків, фахівців у галузі спорту, а також дослідників, спрямованих на подальший аналіз і покращення стратегій розвитку спорту на різних рівнях управління.

Розглядаючи основні аспекти формування і функціонування людського капіталу, необхідно враховувати значення в цьому процесі соціального капіталу. Найбільш значний внесок у розвиток концепції соціального капіталу зробили французький соціолог П'єр Бурд'є і американський соціолог Джеймс Коулман, які в своїх працях провели глибокий теоретичний аналіз категорії «соціальний капітал», розглянули взаємозв'язок капіталу економічного та соціального і обґрунтували роль суспільства, сім'ї та групи в процесі акумуляції соціального капіталу. Їх роботи вказують на те, що при аналізі факторів, що впливають на процес формування і розвитку людського капіталу, необхідно також враховувати роль соціального капіталу в ньому [3].

У сукупності найбільш загальних складових людського капіталу головне місце займає «капітал здоров'я», бо саме здоров'я разом з освітою визначає здатність людини до повноцінного виконання основних соціальних і економічних функцій, його активну участь в процесі досягнення не тільки власного благополуччя, а й конкурентоспроможності національної економіки. Отже, проблема збереження здоров'я нації для будь-якої держави є однією з найважливіших.

Підтвердження цьому можна побачити у дослідженнях відомих вчених. Так, наприклад, Г. Беккер проводив аналогію між інвестиціями в капітал здоров'я та інвестиціями в інші форми людського капіталу (капітал освіти, капітал професійної підготовки та ін.): «Один із способів інвестування в людський капітал є поліпшення емоційного та фізичного здоров'я...Здоров'я, як і знання, можна покращувати різними способами. Скорочення смертності людей працездатного віку може покращувати перспективи отримання заробітків, подовжуючи термін, протягом якого людина здатна займатися оплачуваною роботою» [5].



В свою чергу, американський економіст Майкл Гроссман стверджував, що «капітал здоров'я» відрізняється від інших форм людського капіталу. Запаси знань людини впливають на його продуктивність, а його запас здоров'я визначає загальну кількість часу, який він може витратити на отримання доходів. Він провів емпіричне дослідження, у моделі якого розглядав «здоров'я як міцний капітал, який дає вихід на повноцінне життя», вказуючи на те, що «здоров'я знецінюється з віком і може бути збільшено за рахунок інвестицій» [6]. Отже, модель М. Гроссмана була побудована на розумінні того, що поведінка людини повинна бути подібна інвесторові, який робить раціональний вибір між тим, чим він готовий пожертвувати на даний час для поліпшення свого здоров'я, щоб у майбутньому збільшити тривалість свого життя.

Компонент здоров'я стає найважливішим у сучасних дослідженнях людського капіталу. Так, наприклад, Форрестер С. В. вважає: «В основі функціонування людського капіталу як на рівні індивіда, колективу (групи), так і на рівні суспільства (держави), лежить капітал здоров'я. Інвестиції в здоров'я, з одного боку, визначають саму можливість формування і функціонування людського капіталу, з іншого боку, збільшують його тривалість дії. Вони тягнуть за собою зростання суспільного виробництва і особистих доходів громадян, мають позитивний вплив на темпи соціально-економічного розвитку країни» [7].

Отже саме «капітал здоров'я» є основою людського капіталу, так як продовж багатьох століть здоров'я є одним з найважливіших явищ буття, яке характеризує якість життя людини. Різні етапи розвитку суспільства надають різноманітні характеристики поняттю здоров'я. Це пов'язано з певними соціокультурними умовами, в яких відбувалося формування конкретних типів світоглядів. Осмислення поняття здоров'я і зараз знаходиться у центрі уваги дослідників з різноманітних наукових галузей знань. У ньому відбиваються основоположні аспекти життя людини, що обумовлює необхідність застосування міждисциплінарного підходу до розгляду даного поняття.

Спроби визначення сутності здоров'я робилися ще за декілька століть до н.е. давньогрецькими мислителями і філософами. Так, наприклад, Гекатон і Хріссіп



відмічали, що здоров'я «переважно і має цінність» і «безумовно слід дбати про здоров'я». В свою чергу, Панетій і Посідоній вважали, що «здоров'я необхідно для щастя». Відповідно до навчань Піфагора "Здоров'я є чеснота, збереження образу, а хвороба - його руйнування". Аристотель позначав здоров'я як «тілесне благо, а благо - є щастя» [8].

Сучасна епоха відзначилася роботами з області філософії, медицини, економіки, соціології, педагогіки, екології, в яких розглядається сутність поняття «здоров'я», його різноманітні аспекти та соціальна значимість, а також підходи до його вивчення. Згідно з останніми дослідженнями науковців, термін здоров'я характеризується як:

- спочатку (генетично) дане, а потім свідомо контрольоване: оптимальна взаємодія внутрішніх структур і процесів (функцій) організму, його матеріально-енергійної природи; протистояння зовнішнім агресивним впливам; оптимальна взаємодія з комплементарними системами і середовищами навколишнього світу [9];

- гармонія всіх його компонентів: космічного, біологічного, психічного (духовного) і соціального [10];

- інтегративна характеристика особистості, котра охоплює як її внутрішній світ (цілісний, багатовимірний, динамічний стан), так і всю своєрідність взаємин з оточенням і включає в себе фізичний, психічний, соціальний і морально-духовний аспекти, що забезпечують необхідний суспільству рівень соціальної активності, максимальну тривалість активного життя; як стан рівноваги, балансу між адаптаційними можливостями людини і постійно мінливими умовами середовища [11];

- динамічний стан збереження й розвитку психофізіологічних функцій індивіду, його оптимальної працездатності й соціальної активності при максимальній тривалості життя [12].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) під поняттям «здоров'я» розуміє стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хворіб і фізичних дефектів [10]. Отже, здоров'я являє собою



природну життєву цінність в рівній мірі як індивідуальну, так і громадську. Суть цінності здоров'я полягає в тому, що лише при його наявності людина в повній мірі може реалізувати свій потенціал і відчувати всю повноту життя.

Таким чином, стає зрозумілим, що саме здоров'я є ядром людського капіталу, бо без нього неможливе існування й інших складових, і немає більш важливого загальнонаціонального завдання, ніж поліпшення здоров'я населення.

Сучасний стан здоров'я людей знаходиться на недостатньому рівні і цей факт негативно впливає на світову спільноту, потребує прийняття нестандартних управлінських рішень. Питання повинно вирішуватися за рахунок розробки, здійснення і глобальної практики зміцнення здоров'я людини.

**Обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Організаційне забезпечення (стратегії, моделі і методи) зміцнення здоров'я повинне орієнтуватись до всіх вікових груп населення, факторів ризику, захворювань і умов життя та не обмежуватися проблемою лише охорони здоров'я. До того ж заходи, спрямовані на поліпшення освіти, розвиток суспільства, політики, законодавства та регулюючих положень, в такій же мірі важливі як для профілактики інфекційних хворіб, так і для вирішення проблем основних факторів ризику для неінфекційних хворіб (неправильного харчування, вживання тютюну, малорухливого способу життя і зловживання алкоголем), а також для профілактики травм, насильства і психічних захворювань.

Досягнення цих цілей передбачає визнання нерозривного зв'язку між здоров'ям, розвитком суспільства і скороченням бідності. Зміцнення здоров'я є основоположним при мобілізації суспільства для досягнення цієї мети на основі необхідних заходів пропаганди і відповідних стратегій [13, 17].

На шляху розвитку сучасної парадигми, спрямованої на здоров'я людини, важливо враховувати вчення Гіппократа як фундаментальний етап в еволюції медичної науки. Його підходи до гармонії тіла і душі, а також визнання природи як ключового фактору в здоров'ї, надалі визначають наші розуміння суті здоров'я та визначають напрямки для подальших досліджень і розвитку.

Ідеологія Гіппократа вказує на те, що в основі здорової людини повинно



бути не лікування, а попередження і профілактика захворювань, а саме, ведення здорового способу життя. Дана думка підтверджується цитатою з книги "Про природу людини": «Але коли в один і той же час народжуються хвороби всякого роду, тоді, без сумніву, причиною кожної служить спосіб життя у кожного і лікування повинно вживати, повстаючи проти причини хвороби...і змінюючи спосіб життя, бо є очевидним, що той рід життя, яким людина звикла користуватися або в повній мірі, або здебільшого, або в чомусь одному, абсолютно йому не відповідає. А довідавшись це, має його змінити ...» [14]. Варто сконцентрувати увагу на тому, що, говорячи про здоровий спосіб життя, Гіппократ приділяв увагу правильному харчуванню, а особливо необхідності у регулярній фізичній активності. Це ствердження сформульовано у книзі "Про здоровий спосіб життя": «Тим, які займаються гімнастикою, корисно взимку бігати і боротися, а влітку мало боротися і зовсім не бігати, але багато гуляти в прохолоді. Ті, які втомлюються від бігу, повинні боротися, а які втомлюються боротьбою, тим повинно бігати, бо таким чином будь-яка частина тіла, стомлена від праць, найкраще може зігритися, зміцнитися і відпочити» [13]. Наведемо загальновідомий афоризм Гіппократа: «Гімнастика, фізичні вправи, ходьба повинні міцно ввійти в повсякденний побут кожного, хто хоче зберегти працездатність, здоров'я, повноцінне і радісне життя» [18].

Такої ж думки про здоровий спосіб життя дотримувався і давньогрецький філософ Діоген Синопський, який був занепокоєний надмірним вживанням їжі людьми, які за його словами «об'їдаються на шкоду здоров'ю», а також був впевнений в тому, що фізичні вправи допомагають досягти успіху в житті: «звичка, що досягається частою вправою, полегшує нам добродесну поведінку. Ти, хто прагне до чесноти, повинні бути здоровими і сильними як душею, так і тілом. Ніякій успіх в житті неможливий без вправи, вона ж все перемагає» [18, 19].

В сучасному суспільстві важко переоцінити роль здоров'я людини в соціальному та економічному просторі. Стабільність та ефективність суспільства нерозривно пов'язані з фізичним і психічним станом громадян. Підтримка



здоров'я нації стає стратегічним напрямом для забезпечення сталого розвитку та сприяння соціальному капіталу.

Отже, побудова сучасної парадигми, де основою є здорова людина, визначається не лише актуалізацією спадщини вчення Гіппократа, але й інтеграцією традиційних і сучасних підходів в медицині. Здоров'я, розглядане як ключовий фактор для соціального та економічного розвитку, визначає шлях до гармонійного та стійкого суспільства у ХХІ столітті.

Отже треба враховувати, що ще в давнину приділялася особлива увага збереженню здоров'я, як цінності, основою якого має бути не лікування, а запобігання і профілактика захворювань, за рахунок ведення здорового способу життя, з концентрацією уваги на регулярну фізичну активність.

Під поняттям «фізична активність» розуміється будь-який тілесний рух, вироблений скелетними м'язами і вимагає витрат енергії. На сучасному етапі розвитку суспільства, недостатня фізична активність є одним з основних факторів ризику смерті в світі, при цьому її рівень в багатьох країнах зростає, що збільшує тягар неінфекційних захворювань і позначається на загальному стані здоров'я населення. У людей, які недостатньо фізично активні, на 20% - 30% вище ризик смертності в порівнянні з тими, хто веде активний спосіб життя. Кожен четвертий дорослий чоловік в світі недостатньо фізично активний, а більше 80% підлітків відчувають нестачу фізичної активності [15].

Регулярна фізична активність належної інтенсивності має значні переваги для здоров'я:

- покращує стан мускулатури, а також серцевої і дихальної системи;
- поліпшує стан кісток і функціональне здоров'я;
- знижує ризик розвитку гіпертонії, ішемічної хвороби серця, інсульту, діабету, різних видів раку (включаючи рак молочної залози і товстої кишки), депресії;
- зменшує ризик падінь (переломів шийки стегна і хребта та ін.);
- лежить в основі енергетичного обміну і підтримки належної ваги.

Проблема недостатньої фізичної активності вказує на те, що активний



спосіб життя має вирішальне значення для здоров'я, але в нашому сучасному світі це стає все більш складним завданням. Більш того, недостатній рівень фізичної активності - це не тільки проблема в галузі охорони здоров'я, з ним також пов'язані величезні фінансові витрати на медичну допомогу і витрати у зв'язку зі зниженням продуктивності праці.

Враховуючи, що підвищення рівня фізичної активності є проблемою не тільки окремих людей, а й усього суспільства, для її вирішення необхідний багатосекторальний, комплексний підхід, який буде орієнтований на окремі групи населення, враховуючи особливості культури [20, 21].

Важливо зазначити, що уряд має взяти на себе лідерську роль у розробці та впровадженні стратегій і програм, спрямованих на підвищення фізичної активності серед населення. Це може включати в себе створення та підтримку спортивних ініціатив, розвиток спортивної інфраструктури та забезпечення доступу до фізкультурно-оздоровчих заходів для всіх верств населення. Однак для досягнення повноцінної ефективності в цій справі необхідно, щоб усі сектори суспільства - включаючи громадські організації, бізнес, освіту та медичні установи - співпрацювали в напрямку спільних цілей з покращення фізичного здоров'я нації. Міжнародне співробітництво також відіграє важливу роль у розв'язанні проблеми фізичної неактивності, оскільки це дозволяє обмінюватися кращими практиками, досвідом та ресурсами між країнами. Отже, лише через взаємодію всіх сторін, врахування їхніх різних ролей і спільних зусиль можна забезпечити ефективну профілактику захворювань, пов'язаних із недостатньою фізичною активністю, та зробити крок до покращення загального стану здоров'я суспільства.

Основна ціль державної політики – зниження «тягаря» захворюваності, смертності та інвалідності, викликаних захворюваннями, які піддаються профілактиці і запобіганню, за рахунок багатосекторальної співпраці і спільної діяльності на національному, регіональному та глобальному рівнях. Це дозволить населенню досягти найвищих стандартів здоров'я, якості життя та продуктивності в кожній віковій групі та позитивно вплине на соціальний та



економічний розвиток суспільства [22].

Для організаційного забезпечення, спрямованого на профілактику захворювань, за рахунок підвищення фізичної активності населення, необхідне здійснення актуальної спортивної політики розвитку суспільства.

Розглядаючи користь для здоров'я, яку може принести діяльність організацій спортивної індустрії, звернемо увагу на слова загальновідомого спортивного і громадського діяча, ініціатора організації сучасних Олімпійських ігор, французького барона П'єра де Кубертена в його "Оді спорту", який вважав, що саме заняття спортом допомагають людям боротися із хворобами: «О спорт! Ти - плідність! Ти перешкодою встаєш на шляху згубних недуг, які одвічно загрожують людям. Ти - посередник. Ти рекомендуєш стражденним, немічним, хворим найкраще з ліків. Себе. Ти прикладом своїх сильних, здорових, ставних, м'язистих, загартованих, які чинять спротив хворобам прихильників лікуєш зневірених. Ти розпалюєш кров. Змушуєш прискорено битися серце. Зціляєш від недуг. Ти – червоний рядок в «Кодексі здоров'я». Ти стверджуєш: «У здоровому тілі здоровий дух!». Він звертав на те, що заняття спортом повинні бути профілактикою захворювань і спрямовані на здоров'я людини, а не на заподіяння йому шкоди: «Ти сприяєш досконалості людини найпрекраснішого творіння природи. Ти - спрямованість. Ти наказуєш діяти за правилами і вимогам гігієни. Стримуєш від надмірностей. Ти вчиш людину добровільно, свідомо, переконано чинити так, щоб ніякі вищі досягнення, ніякі рекорд не були результатом перенапруження, не позначилися на здоров'ї» [18].

Також, варто приділити увагу працям біолога, анатома, антрополога, лікаря, педагога Петра Францевича Лєсгафта, який був творцем теоретичної функціональної анатомії і наукової системи фізичного виховання. В основі його педагогічної системи закладено вчення про нерозривність духовного і фізичного розвитку людини. У його розумінні фізичні вправи є засобом як фізичного, так і морального та інтелектуального розвитку особистості. При цьому, дуже важливим є те, що розумова і фізична діяльність повинні бути в повній відповідності між собою: «Як розумовий, так і фізичний розвиток повинні нас



однаково займати і повинні виходити з абсолютно однакових підстав, тільки в такому випадку можна сподіватися досягти більш гармонійного цілого». Він вважав, що фізичні вправи повинні сприяти здоров'ю людини, а не заподіяти йому шкоди: «Метод фізичної освіти, також як і розумової, не повинен в будь-якому відношенні знижувати діяльність організму і послаблювати його, - навпаки, своєю поступовістю і послідовністю в застосуванні фізичних вправ він неодмінно повинен сприяти правильному розвитку організму і його здоров'ю» [19].

В сучасному світі спорт став не тільки важливою складовою фізичного здоров'я, а й потужним інструментом суспільного розвитку. Спортивна політика, як система стратегічних рішень, визначених для регулювання та підтримки розвитку спорту, перетворюється в ключовий елемент формування сучасного суспільства. Її обсяг охоплює великий спектр аспектів, починаючи від фінансових питань і закінчуючи формуванням здорового способу життя через спорт.

Спортивна політика визначається низкою комплексних завдань, спрямованих на досягнення визначених цілей у сфері фізичного виховання та спорту. Ці завдання включають в себе вдосконалення фінансового забезпечення спорту, організацію турнірів, вдосконалення спортивної інфраструктури, підтримку спортсменів на різних етапах їхньої кар'єри та активізацію просування здорового способу життя серед населення. Пропаганда здорового способу життя через спорт визнається важливою складовою спортивної політики, оскільки сприяє зменшенню рівня хвороб, пов'язаних з сидячим способом життя, а також формує у суспільстві свідомість про важливість здорового способу життя. Фінансування в спортивній політиці виступає ключовим фактором, що визначає можливості розвитку спорту в країні чи регіоні. Ефективне розподілення фінансових ресурсів сприяє створенню оптимальних умов для розвитку спортивної інфраструктури, реалізації програм розвитку спортсменів та проведенню значущих спортивних заходів.

Узагальнюючи, спортивна політика, є системою стратегічних рішень,



визначених для сприяння розвитку фізичного виховання та спорту і має вирішальне значення для формування сучасного, здорового та активного суспільства. Її ефективне впровадження сприяє підняттю рівня життя громадян, створенню позитивного іміджу країни та зміцненню спільного соціального капіталу. Відокремлюючи ключові аспекти спортивної політики, можна визначити кілька важливих напрямків, які впливають на розвиток суспільства та спортивного руху в цілому.

Сучасна спортивна політика багатьох розвинених держав світу побудована на розумінні того, що спорт - це галузь людської діяльності, яка цікавить громадян і має величезний потенціал для їх об'єднання, незалежно від віку чи соціального походження. При цьому більшість людей займаються спортивно-оздоровчою діяльністю в аматорських структурах. Розвиток професійного спорту набуває все більшого значення і в рівній мірі сприяє соціальній ролі спорту. На додаток до поліпшення здоров'я громадян спорт має освітній вимір і виконує соціальну, культурну та рекреаційну функцію.

Спорт є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом і може сприяти досягненню зростання і створення робочих місць. Він може служити інструментом для місцевого і регіонального розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів. Спорт має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових партнерств для фінансування спортивних та розважальних закладів. Крім того потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує розробки.

Також є розуміння того, що спорт здійснює важливий внесок в економічну та соціальну згуртованість і більш інтегровані суспільства. Всі мешканці країни повинні мати доступ до спорту. Тому необхідно враховувати конкретні потреби всіх груп населення та особливу роль, яку спорт може грати для молоді, людей з обмеженими можливостями та людей з менш привілейованих верств населення. Спорт також може сприяти інтеграції в суспільство мігрантів і осіб іноземного походження, а також підтримувати міжкультурний діалог.



Однак спорт стикається з новими загрозами і викликами, що виникли в суспільстві: комерційний тиск, експлуатація молодих спортсменів, допінг, расизм, насильство, корупція та «відмивання грошей».

Так, допінг є загрозою для спорту в усьому світі, що підриває принцип відкритої і чесної конкуренції. Це фактор, який знижує мотивацію в спорті в цілому і ставить професіонала під необґрунтований тиск. Це серйозно впливає на образ спорту і створює серйозну загрозу для здоров'я окремих людей. Корупція, «відмивання грошей» та інші форми фінансових злочинів зачіпають спорт на місцевому, національному та міжнародному рівнях. З огляду на високий ступінь інтернаціоналізації сектора, корупція в спортивному секторі часто має транскордонні аспекти.

Державна спортивна політика та розвиток спортивної індустрії повинні орієнтуватись на здоров'я людини, а саме на профілактику захворювань, в основі якої знаходиться підвищення фізичної активності населення. Тому формування спортивної політики пов'язано з прискоренням реалізації глобальної, національної стратегії з фізичної активності та здоров'я, відповідних заходів, щодо пропаганди позитивного ефекту від підвищення рівня фізичної активності населення.

Таким чином, державна спортивна політика повинна включати наступні положення:

1. Стратегічне фінансування. Забезпечення стабільного та адекватного фінансування для розвитку спорту, з урахуванням розподілу коштів на пріоритетні напрямки, такі як спортивна інфраструктура, підтримка талановитих спортсменів, та програми фізичного виховання.

2. Пропаганда здорового способу життя. Здійснення широкомасштабних інформаційних кампаній та заходів для популяризації здорового способу життя через активний спорт.

3. Національна спортивна наука. Розвиток та підтримка національних досліджень та наукових програм в галузі спортивної науки, спрямованих на вдосконалення тренувальних методик та підвищення ефективності тренувань.



4. Організація та підтримка турнірів. Сприяння організації та проведенню спортивних подій та турнірів на національному рівні для підняття рівня інтересу до фізичної активності та розвитку спортивної культури.

5. Розвиток спортивної інфраструктури. Вдосконалення і розширення спортивних об'єктів, таких як стадіони, тренувальні бази, та спортивні комплекси, для створення оптимальних умов для тренувань та змагань.

6. Підтримка спортсменів на всіх етапах кар'єри. Розробка програм, які надають матеріальну, медичну, освітню та психологічну підтримку спортсменам від юнацьких ліг до високого рівня виконавства.

7. Програми фізичного виховання. Запровадження ефективних програм фізичного виховання у навчальних закладах та громадах для підвищення рівня фізичної активності серед населення.

8. Регулювання та етика в спорті. Введення ефективних механізмів регулювання в сфері допінг-контролю та етики в спорті для забезпечення чесності та справедливості в змаганнях.

9. Залучення громадськості. Активна взаємодія з громадськістю, сприяння участі громадян у спортивних заходах, та створення умов для активного відпочинку та розваг.

10. Міжнародна співпраця. Розвиток міжнародних спортивних зв'язків та співпраці для обміну досвідом, організації спільних заходів та підвищення престижу країни в світі через спорт.

Зазначені положення є ключовими елементами для ефективної державної спортивної політики, спрямованої на розвиток спорту та підвищення фізичної активності в суспільстві. В цілому, впровадження цих положень сприятиме створенню високо функціональної та ефективної системи спортивної політики, спрямованої на зміцнення фізичного та соціокультурного розвитку суспільства.



## **Висновки.**

На глобальному рівні існує розуміння того, що людина може бути здоровою тільки при наявності регулярної фізичної активності, варто прийняти це як незаперечний факт і донести його до свідомості кожної людини як істину. Дана задача повинна вирішуватися на державному рівні за рахунок формування ефективної спортивної політики та створення інноваційно-інвестиційних умов прискореного розвитку спортивної індустрії. Отже стає зрозумілим, що існує необхідність формування сучасної парадигми спортивної політики, в основі якої повинна бути ідеологія здорової людини та гармонійно розвинутого суспільства. Безсумнівно, саме здорова людина є основою сильної, конкурентоспроможної та процвітаючої країни.

З урахуванням вищевказаних факторів можна зробити висновок, що розвиток та впровадження ефективних стратегій у сфері спортивної політики стає критично важливим завданням для країн. Важливо підкреслити необхідність інвестування у спортивну інфраструктуру, підтримку спортивних заходів та постійного моніторингу для адаптації стратегій до змін в спортивному середовищі.

Для подальшого розвитку галузі рекомендується провести детальні дослідження щодо ефективності управління спортивною політикою, вивчення соціокультурних вимірів впливу спорту на суспільство та розвиток інновацій у спортивній науці. Ці напрями досліджень можуть визначити нові можливості та стратегії для досягнення високих результатів в галузі спорту та сприяти загальному розвитку країни.



## KAPITEL 7 / CHAPTER 7<sup>7</sup> OPTIMIZATION OF FINANCING SOURCES AND CAPITAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-022

### Вступ

В умовах військового стану підприємства можуть зіткнутися зі значними труднощами в процесі забезпечення фінансування та управління структурою капіталу. Але, оскільки від співвідношення між власними та позиковими ресурсами залежить фінансовий результат і ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, актуалізується питання щодо визначення оптимальності джерел фінансування та його структури капіталу. Особливо важливою є оптимізація структури капіталу для промислових підприємств, оскільки їх активний розвиток є гарантом економічного зростання потенціалу і підтримки економічної незалежності країни.

### 7.1. Методи оптимізації структури капіталу

В сучасній економічній літературі більшість авторів виділяють три методи оптимізації структури капіталу:

– оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності, який ґрунтується на розрахунках рівня рентабельності власного капіталу за різної структури капіталу. Результативність розрахунків оцінюється за допомогою показника «ефект фінансового важеля»;

– оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації її вартості, що ґрунтується на попередній оцінці власного і запозиченого капіталів за різних умов їх формування, обслуговування та обчислення середньозваженої вартості капіталу і, таким чином, пошуку найбільш реальної ринкової вартості суб'єкта господарювання;

---

<sup>7</sup>*Authors: Fursova Viktoriya Anatolyivna, Sysoikin Ihor Oleksandrovich*



– оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків, що пов'язаний із процесом вибору джерел фінансування різних елементів активів підприємства: необоротних, оборотних (із поділом їх на постійну і змінну частини) [1-4].

## **7.2. Стратегії оптимізації джерел фінансування та структури капіталу підприємства**

Аналіз економічних джерел дозволив виділити наступні стратегії оптимізації джерел фінансування та структури капіталу підприємства в умовах військового стану [2, 4]:

1. Диверсифікація джерел фінансування. Дана стратегія полягає в пошуку можливостей отримання фінансування від різних джерел, таких як державні програми, банки, інвестори та міжнародні організації. Також можливо залучати фінансування через випуск облігацій або акцій на фондовому ринку.

2. Управління оборотним капіталом. Полягає в підвищенні ефективності управління запасами, рахунками клієнтів та кредиторською заборгованістю для зниження потреб у короткостроковому фінансуванні, а також скороченні витрат.

3. Стратегічне управління активами та пасивами. Потребує постійного перегляду активів підприємства та оптимізації їх структури відповідно до поточної ситуації. Для зменшення нестабільності фінансового стану рекомендовано використовувати ефективні інструменти управління ризиками.

4. Співпраця з державними органами, яка полягає у встановлюванні ефективних взаємовідносин з урядовими структурами та залученні можливих державних грантів чи програм підтримки. Необхідною умовою є дотримання вимог регулюючих органів та встановлення прозорості у фінансовій звітності.

5. Оптимізація структури капіталу. В рамках даної стратегії пропонується консолідація або реструктуризація боргів для поліпшення структури капіталу.

Важливо пам'ятати, що управління структурою капіталу, особливо в умовах



військового конфлікту, вимагає великої уваги до ризиків та невизначеності, тому стратегії повинні бути гнучкими та постійно адаптуватися до нових умов.

### 7.3. Оптимізація структури капіталу на прикладі підприємства авіаційної галузі ПрАТ «ФЕД»

Проаналізуємо можливість оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» у 2018–2022 рр. за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності. Доцільність і обсяги залучення позикового капіталу обґрунтовуються і обмежуються позитивним значенням ефекту фінансового важеля.

Показник, який відображає рівень додатково генеруючого прибутку власним капіталом за різних умов використання позикових коштів називається ефект фінансового леверіджу (важеля) (ЕФЛ) та визначається за формулою (1):

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) * (\text{Ра} - \text{Пс}) * \text{ПК} / \text{ВК} \quad (1)$$

де: Спп – ставка податку на прибуток;

Ра – рентабельність власного капіталу, %;

Пс – ставка відсотка за кредит, що сплачується підприємством за використання залученого капіталу, %;

ПК – середня сума залученого капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу [3].

Позитивний ЕФЛ свідчить про отримання додаткового прибутку на кожен одиницю додатково залученого позикового капіталу. Водночас, збільшення частки позикового капіталу призводить до збільшення фінансових ризиків і в подальшому втрати прибутків підприємства за рахунок збільшення витрат на позиковий капітал і зниження фінансової стійкості [3].

Розрахунок ефекту фінансового важеля аналізованого підприємства



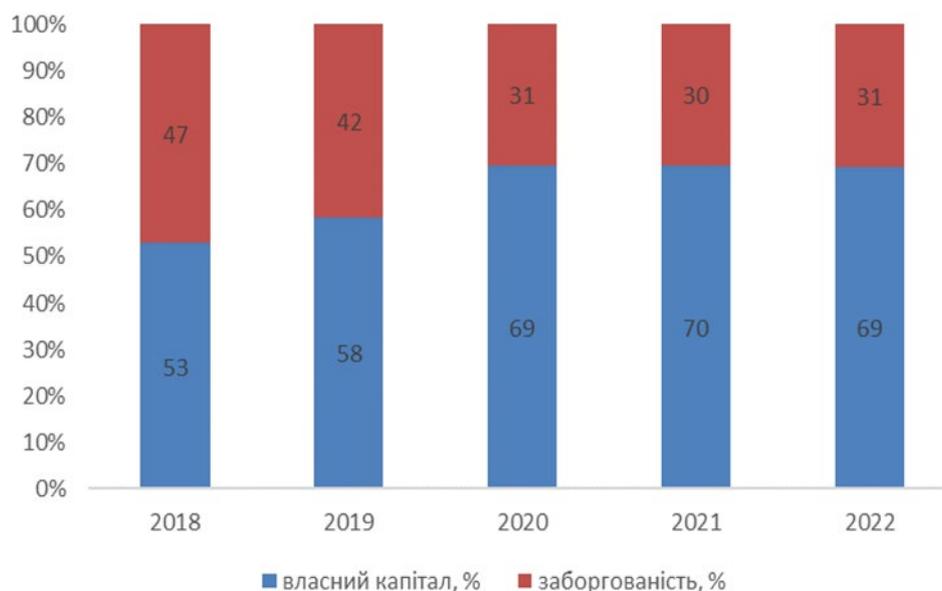
наведено у табл. 1.

**Таблиця 1 – Розрахунок ефекту фінансового левериджу для ПрАТ «ФЕД»  
у 2018-2022 рр.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Середня сума активів, тис. грн	1140715	1180582	1349108	1891995	2087163
Середня сума власного капіталу, тис. грн	602 606	689 521	937 443	1 317 812	1 444 585
Середня сума позикового капіталу, тис. грн	538 109	491 061	411 665	574 183	642 578
Операційний прибуток, тис. грн	125 972	117 751	320 735	498 526	181 024
Відсотки за кредит, тис. грн	0	801	6338	3116	3 309
НРЕІ (операційний прибуток та відсотки за кредит), тис. грн	125 972	118 552	327 073	501 642	184 333
Валова рентабельність активів, % (НРЕІ/Середня величина активів), %	11,04	10,04	24,24	26,51	8,83
Середня розрахункова ставка відсотка, %	0,00	2,39	12,74	0,54	0,51
Сума операційного прибутку після відрахування фінансових витрат, тис. грн	125 972	116 950	314 397	495 410	177 715
Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток, тис. грн	26404	21626	57305	92554	32912
Сума чистого прибутку, тис. грн	95 778	93 068	254 940	395 369	146 772
Рентабельність власного капіталу, тис. грн	15,89	13,50	27,20	30,00	10,16
ЕФЛ	8,09	4,47	4,14	9,28	3,03

*Джерело: розраховано автором за даними [5]*

Таким чином, отримані розрахунки свідчать, що найбільш оптимальною за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності протягом 2018-2022 рр., була структура капіталу у 2021 р., оскільки ефект фінансового левериджу був максимальним та становив 9,28, а рентабельність власного капіталу становила 30%. Отже, за отриманими розрахунками, найбільш оптимальною структурою капіталу є відношення 30% власного капіталу на 70% залученого капіталу (рис. 1).



**Рисунок 1 – Джерела фінансування капіталу ПрАТ «ФЕД» у 2018–2022 рр.**

*Джерело: складено за даними [5]*

Отже, за цим методом можна точно визначити доцільність і можливі обсяги використання позикового капіталу за відомого рівня витрат на нього та рентабельності активів. Однак, він не враховує:

–обсяг витрат на залучення власного капіталу підприємством (а саме ці витрати зумовлюють можливість і доцільність залучення власного капіталу);

–потребу підприємства у довгострокових джерелах фінансування.

Визначення оптимальної структури капіталу підприємства за 2018-2022 рр. за критерієм мінімізації її вартості є неможливим, оскільки підприємство не мало залучених кредитів або облігацій, а тільки кредиторську заборгованість.

Далі проведемо прогнозні розрахунки щодо оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності на 2024 рік.

Попередні розрахунки свідчать, що оптимальною є структура капіталу, де відношення 30% власного капіталу на 70% залученого капіталу (табл. 1). Але, необхідно зазначити, що головним джерелом залученого капіталу підприємства є кредиторська заборгованість, яка становила від 99% у 2018 р. до 79% у 2022 р. Оскільки це короткострокова заборгованість, то у підприємства існує суттєвий

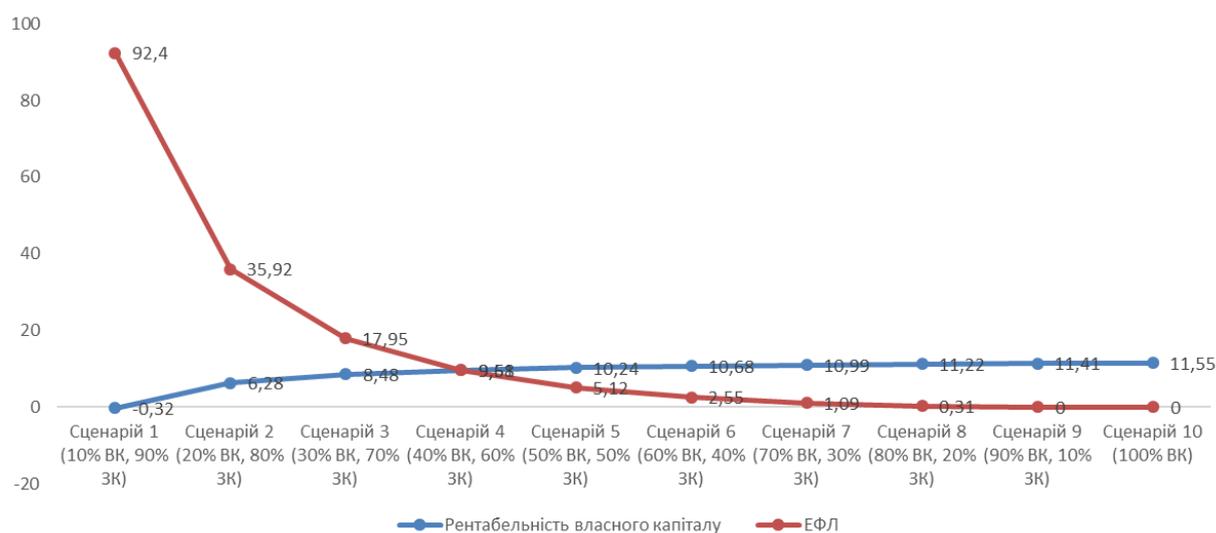


ризик втрати ліквідності, якщо кредитори одночасно будуть вимагати повернути свої кошти. Враховуючі це, пропонуємо залучити короткострокові та довгострокові кредити замість кредиторської заборгованості.

Здійснені варіанти розрахунку оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» за рахунок банківських кредитів із використанням механізму фінансового левериджу та наведено в таблицях 2-3., рис. 2. Усього запропоновано 10 варіантів оптимізації структури капіталу підприємства.

Розрахунки було проведено за даними 3 кв. 2023 року для прогнозу розміру активів та операційного прибутку на 2024 рік. Ставку за кредитами було запропоновано у розмірі 15,7%, за якою за даними НБУ надавалися нові кредити корпоративним позичальникам у грудні 2023 р. [6].

Отримані розрахунки свідчать, що за умови зміни джерел фінансування з кредиторської заборгованості на банківські кредити, найбільш оптимальними варіантами є сценарії 4 (40% власного капіталу, 60% залученого капіталу) та 3 (30% власного капіталу, 70% залученого капіталу).



**Рисунок 1 – Варіанти оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» за рахунок банківських кредитів із використанням механізму фінансового левериджу на прогнозний період**

*Джерело: розраховано автором*



**Таблиця 2 – Варіанти оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» за рахунок банківських кредитів із використанням механізму фінансового левериджу на прогнозний період**

Показники	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 4	Сценарій 5
	(10% власного капіталу, 90% залученого капіталу)	(20% власного капіталу, 80% залученого капіталу)	(30% власного капіталу, 70% залученого капіталу)	(40% власного капіталу, 60% залученого капіталу)	(50% власного капіталу, 50% залученого капіталу)
Середня сума активів	2374278	2374278	2374278	2374278	2374278
Середня сума власного капіталу	237427,8	474855,6	712283,4	949711,2	1187139
Середня сума позичкового капіталу	2136850,2	1899422,4	1661994,6	1424566,8	1187139
Операційний прибуток	334 559	334 559	334 559	334 559	334 559
Відсотки за кредит	335485,48	298209,32	260933,15	223656,99	186380,82
НРЕІ (операційний прибуток та відсотки за кредит)	670044,48	632768,32	595492,15	558215,99	520939,82
Валова рентабельність активів, % (НРЕІ/Середня величина активів)	28,22	26,65	25,08	23,51	21,94
Середня розрахункова ставка відсотка	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7
Сума операційного прибутку після відрахування фінансових витрат	-926,48	36 349,68	73 625,85	110 902,01	148 178,18
Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток	-166,77	6 542,94	13 252,65	19 962,36	26 672,07
Сума чистого прибутку	-759,71	29 806,74	60 373,20	90 939,65	121 506,11
Рентабельність власного капіталу	-0,32	6,28	8,48	9,58	10,24
ЕФЛ	92,40	35,92	17,95	9,61	5,12

*Джерело: розраховано автором*



**Таблиця 3 – Варіанти оптимізації структури капіталу ПрАТ «ФЕД» за рахунок банківських кредитів із використанням механізму фінансового левериджу на прогнозний період**

Показники	Сценарій 6	Сценарій 7	Сценарій 8	Сценарій 9	Сценарій 10
	(60% власного капіталу, 40% залученого капіталу)	(70% власного капіталу, 30% залученого капіталу)	(80% власного капіталу, 20% залученого капіталу)	(90% власного капіталу, 10% залученого капіталу)	100% власного капіталу
Середня сума активів	2374278	2374278	2374278	2374278	2374278
Середня сума власного капіталу	1424566,8	1661994,6	1899422,4	2136850,2	2374278
Середня сума позичкового капіталу	949711,2	712283,4	474855,6	237427,8	0
Операційний прибуток	334559	334559	334559	334559	334 559
Відсотки за кредит	149104,66	111828,49	74552,33	37276,16	0
НРЕІ (операційний прибуток та відсотки за кредит)	483663,66	446387,49	409111,33	371835,16	334559
Валова рентабельність активів, % (НРЕІ/Середня величина активів)	20,37	18,80	17,23	15,66	14,09
Середня розрахункова ставка відсотка	15,7	15,7	15,7	15,7	0
Сума операційного прибутку після відрахування фінансових витрат	185 454,34	222 730,51	260 006,67	297 282,84	334 559,00
Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток	33 381,78	40 091,49	46 801,20	53 510,91	60 220,62
Сума чистого прибутку	152 072,56	182 639,02	213 205,47	243 771,93	274 338,38
Рентабельність власного капіталу	10,68	10,99	11,22	11,41	11,55
ЕФЛ	2,55	1,09	0,31	0,00	0

*Джерело: розраховано автором*



За умови використання сценарію 4, рентабельність власного капіталу досягне 9,58%, а ефект фінансового леверіджу складе – 9,61%. Якщо використовувати варіант 3, то рентабельність власного капіталу досягне 8,48%, а ефект фінансового леверіджу складе – 17,95%. Таким чином, залучення банківських кредитів є вигідним для підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз ефекту фінансового леверіджу як інструмента управління структурою капіталу, зауважимо, що залучення позикового капіталу є доцільним лише за умови, якщо показник фінансового леверіджу становить більше нуля. Від'ємний показник фінансового леверіджу призводить до зниження рентабельності власного капіталу підприємства. Ключовим недоліком даного підходу є те, що він спрямований лише на максимізацію коефіцієнту рентабельності власного капіталу підприємства, не враховуючи при цьому фінансову стійкість. Тому, в таких умовах важливе значення має впровадження заходів, які дозволять забезпечити фінансову стійкість та життєздатність підприємства.

## **Висновки**

Таким чином, оптимізація структури капіталу є однією із найбільш складних та актуальних питань фінансового менеджменту авіаційних підприємств, оскільки управління формуванням та використанням капіталу, насамперед, має на меті забезпечення потреб у джерелах фінансування їх господарської діяльності із урахуванням специфіки їх функціонування та динамізму розвитку, а досягнення оптимальної структури джерел фінансування капіталу суб'єктами господарювання можливо лише за допомогою критеріїв оптимізації, які відповідають цілям та стратегічним напрямам його розвитку.



## KAPITEL 8 / CHAPTER 8<sup>8</sup> MARKETING INNOVATIONS FOR CREATING A HOTEL BUSINESS BRAND IN GLOBAL PRACTICE

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-021

### Вступ

Готельний бізнес став однією з тих сфер, в якій доводиться плідно працювати над нововведеннями за останні роки. Світова пандемія Covid – 19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну внесли свої корективи у цю галузь, тому продовжувати роботу у звичному режимі стало майже неможливо не тільки в Україні, а й у багатьох європейських країнах. Створення і успішний розвиток бренду готельного бізнесу вимагає впровадження маркетингових інновацій та стратегій, щоб виділитися серед конкурентів та привернути увагу клієнтів. Готельєри вдаються до різних новочасних ідей, зокрема створення унікального художнього образу готелю, який вражає та залишає незабутні експерієнції. Залежно від контексту та місцевих особливостей, готельний бізнес може використовувати різноманітні стратегії та інновації для створення власного унікального бренду.

### 8.1. Оригінальні світові готельні мережі та бренди

Оригінальні готелі - це унікальні гостьові будівлі, які вирізняються своєрідним дизайном, концепцією, архітектурою чи надзвичайними послугами, і призначені для надання клієнтам незабутніх та ексклюзивних вражень. Такі готелі спеціалізуються на створенні особливої атмосфери та унікального досвіду для подорожуючих. Готелі можуть вражати гостей своїм тематичним дизайном. Наприклад, готелі в стилі фентезі, історичні або арт-готелі, де кожен номер має свою унікальну концепцію.

Готелі можуть вражати своїми ексклюзивними послугами, такими як

---

<sup>8</sup>*Authors: Boiko Viktoriia Oleksandrivna*



особистий шеф-кухар, консьерж-сервіс, особистий тренер чи інші індивідуальні послуги для кожного гостя. Деякі заклади розміщення можуть виставляти роботи мистецтва або створювати інтерактивні інсталяції, які залучають гостей та роблять їх перебування цікавим. Інші готельні підприємства використовують екологічно чисті матеріали, енергоефективні технології та дотримуються сталих практик, можуть привертати тих, хто цінує екологічну свідомість. Розташування готелю може бути ключовим фактором. Наприклад, готелі, які розташовані на деревах, в печерах або на плаваючих платформах, створюють унікальний досвід перебування.

Виразна архітектура та дизайн готелю можуть створювати незабутні враження, наприклад, готелі, які знаходяться у неординарних будівлях - старих замках, церквах чи перетворених промислових об'єктах. Так, у багатьох замках розташовуються розкішні комфортабельні готелі з усіма можливими зручностями. Таким чином, мандрівники можуть не лише послухати історії та легенди про замок, а й пожити серед вікових мурів і відчутти себе монархом.

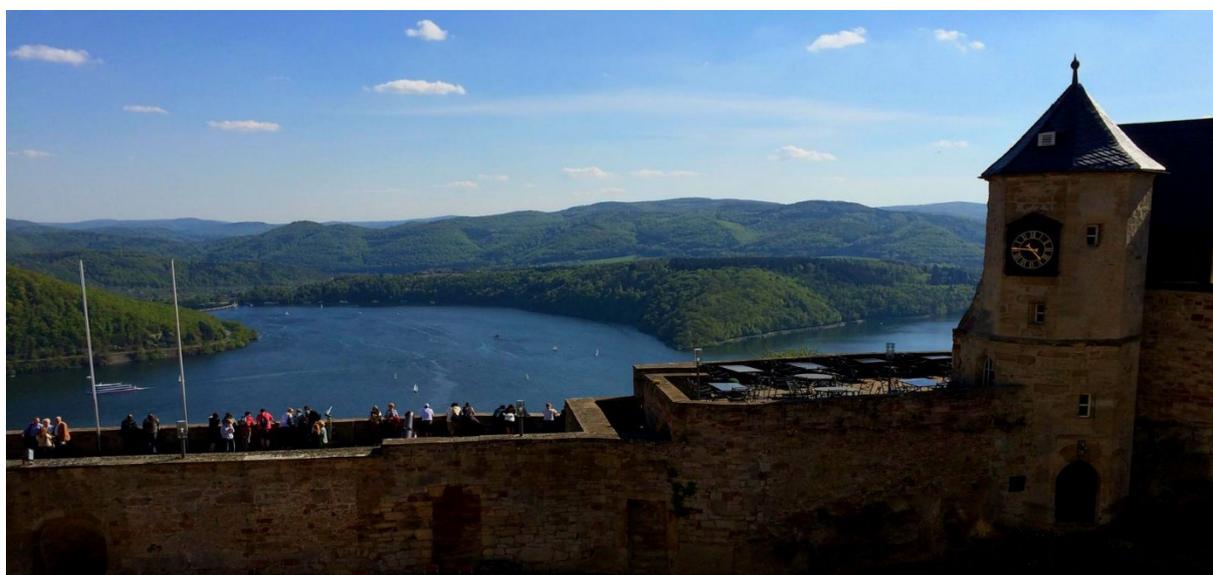
Прикладом може стати замок Груба Скала, який розташовується в мальовничій місцевості на півночі Чехії. Він був закладений в XIV столітті на неприступній скелі, а вже пізніше перебудований в ренесансному стилі. Від замку відкриваються розкішні панорами на навколишні ліси, а в погожу погоду тут навіть видно руїни фортеці Троски, що віддалена від замку приблизно на 5 км. Крім готелю, в замку працює СПА-комплекс, лазня, сауна та масажний кабінет. А охочі можуть постріляти з лука та пройти канатною дорогою (Рис.1).



**Рисунок 1 - Замок Груба Скала (Чехія)**



Вальдек – це один із найстаріших середньовічних замків Німеччини. Він розташовується на березі озера Едер в федеральній землі Гессен, біля міста Вальдек. Твердиня збудована в XII столітті на вершині гори, що нині поросла лісом. З його вікон відкриваються розкішні панорами. І хоча зовні він практично не змінився – внутрішнє оздоблення замку стало більш комфортним для відпочивальників. До того ж, крім номерів, тут працюють два ресторани та є ціла низка послуг, які зроблять відпочинок тут незабутнім. Разом з тим охочі можуть відвідати музей історії замку. У замку Вальдек облаштовано близько 40 номерів різного класу.



**Рисунок 2 – Середньовічний замок Вальдек (Німеччина)**

Замково-парковий комплекс Лідс височіє на острові посеред озера. Розкішна укріплена будівля в якій раніше відпочивали монархи розташовується неподалік від селища Лідс, у графстві Кент (Англія). Замок був закладений в XII столітті. Окрім численних музеїв, розташованих в будівлі, на острові збережено королівський парк із казковим кущовим лабіринтом. Кімнати обставлені стилізованими середньовічними меблями та прикрашені старовинними картинами та фарфоровими виробами. Крім звичних атракцій тут можна зіграти в гольф, постріляти з професійного лука та арбалета, а також взяти участь у соколиному полюванні. Готель тут розміщується в сторожовій вежі, обладнаних під кімнати стайнях, котеджах та кемпінгові біля замку (Рис.3).



**Рисунок 3 - Замково-парковий комплекс Лідс (Англія)**

Замок Ешфорд в Ірландії був закладений в XIII столітті на місці монастиря в графстві Голвей. З нього відкривається прекрасна панорама на затуманене озеро Лох-Корріб з численними острівцями. Тому, проживаючи в готелі, можна орендувати човен та роздивитись безлюдні острови зблизька. В замку облаштовані сучасні зручності для комфортного відпочинку, тут є навіть SPA-салон, а поряд працює кінотеатр. Замок Ешфорд - це 5-зірковий готель класу люкс, він посідає одне з провідних місць у рейтингу Всесвітньої організації готелів. Крім будівлі самого замку, тут також є оранжерея та збережено величезний парк, яким можна гуляти годинами (Рис.4).



**Рисунок 4 - Замок Ешфорд (Ірландія)**

Грандіозна неприступна фортеця Обідуш у Португалії розташована в місті



з аналогічною назвою. Вважається, що спочатку на місці сучасної твердині були стародавні римські лазні, а замок збудували в XII столітті. Згодом його укріпили фортечними мурами, які оточують твердиню і нині. Однак, після XV століття фортеця використовувалась переважно як місце відпочинку португальських можновладців. Монархи любили проводити тут святкування та весілля, оскільки Обідуш був розташований недалеко від Лісабона. Нині в замкові, окрім атракцій історичної тематики та ресторанів, розташовується готель на 17 кімнат (Рис. 5) [1].



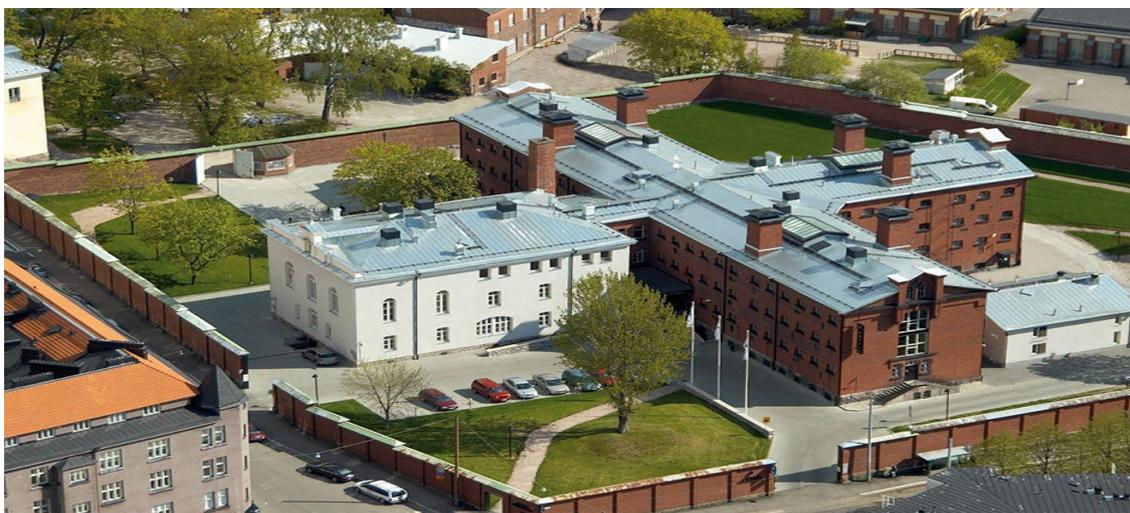
**Рисунок 5 - Замок Обідуш (Португалія)**

Деякі туристи люблять більш гострі відчуття – їм нудно зупинятися у готелях, які раніше були палацами, тому вибирають готелі розміщені у колишніх в'язницях. Побудова готелів у в'язницях є неординарним трендом, який може викликати різні реакції та обговорення. Ця практика може бути використана для реставрації та конверсії застарілих в'язниць, надаючи новий життєвий цикл історичним будівлям. Однак вона також може викликати дискусії з точки зору етики та соціальної відповідальності. Але підприємці готельного бізнесу рахують, що конверсія в'язниць у готелі може бути спрямована на збереження історичного спадку та використання цих об'єктів для інших, більш позитивних цілей. Готелі у в'язницях надають гостям унікальний та захоплюючий досвід проживання, враховуючи історію та архітектуру місцевого колориту. За допомогою конверсії в'язниць у готелі можна працювати над культурною реабілітацією та переосмисленням місця, надаючи йому новий, позитивний



статус. Організатори проєктів можуть взяти на себе соціальну відповідальність, надаючи частку прибутку на розвиток ініціатив у сфері соціальної допомоги або збереження історії. Спроєктована конверсія в'язниць у готелі вимагає ретельного вивчення і балансу між збереженням історії, соціальною відповідальністю та створенням нового функціонального призначення для споруд.

Окружна в'язниця Гельсінкі (Фінляндія), яка розташована в районі Катаянokka, використовувалася за призначенням з 1837-го по 2002 рік. Вона, як і більшість будинків у фінській столиці, була побудована за указом Миколи I. Спочатку тут було всього 12 камер і дві кімнати для охорони. В останні роки заклад працював як слідча в'язниця, тобто підозрювані чекали в ній суду. Через п'ять років після ліквідації в'язниці в будівлі був відкритий готель. Сьогодні в Hotel Katajanokka, який володіє чотирма типами кімнат, можна зупинитися за 100 євро на добу. У вартість проживання входить сніданок, а деякі кімнати обладнані власною сауною. Також, в готелі працює ресторан a la carte, а в теплу пору року можна пообідати на відкритій веранді (Рис.6).

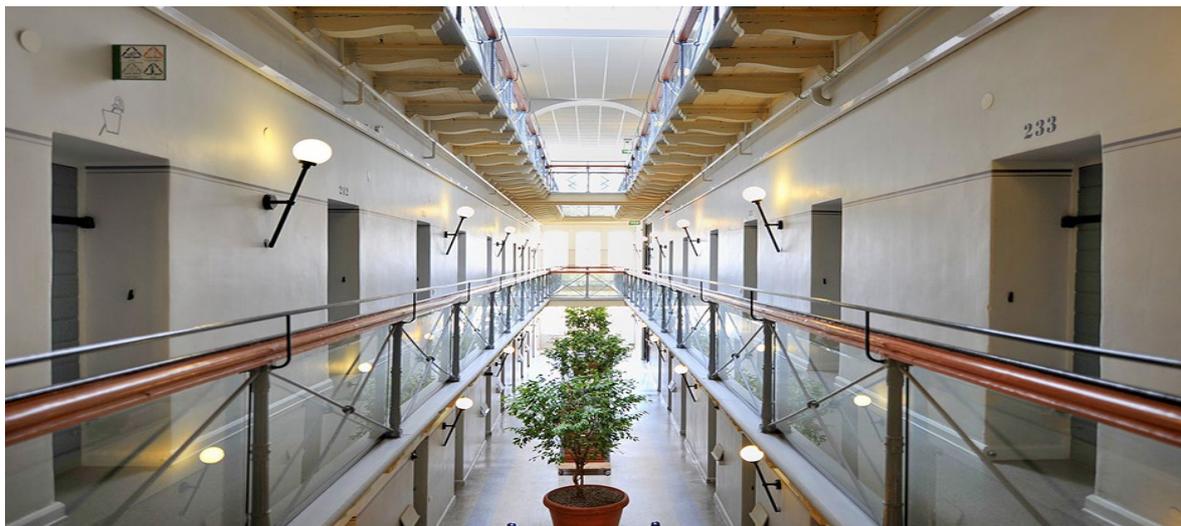


**Рисунок 6 - Hotel Katajanokka (Гельсінкі, Фінляндія)**

Найбільшу в історії країни в'язницю у Швеції, в якій налічувалося понад 500 камер, звели в XIX столітті. Саме тут був приведений у виконання останній смертний вирок – в 1910 році в її стінах стратили вбивцю Альфреда Андер. Тюрма функціонувала до 1975 року, а потім була переобладнана у готель з конференц-залом і хостелом. У готелі можна відчути себе справжнім ув'язненим



– тут видають роби і влаштовують тематичні розважальні заходи, хоча умови проживання, звичайно, далекі від тюремних стандартів (Рис.7).



**Рисунок 7 - Långholmen Hotell (Стокгольм, Швеція)**

Мало хто може впізнати в одному з найшикарніших стамбульських готелів колишню в'язницю. Проте виправна установа розташовувалася в цій будівлі на початку ХХ століття. Про ті часи нагадують лише дерев'яні двері, що ведуть у вестибюль готелю, і гравюри в холі, на яких відображені імена колишніх ув'язнених (Рис.8).



**Рисунок 8 - Four Seasons Sultanahmet (Стамбул, Туреччина)**

Розташований в німецькому містечку, з невимовною назвою Alcatraz Hotel, готель запозичив ім'я у свого більш знаменитого американського побратима.



Тюрма тут працювала з 1867-го по 2002 рік. Зараз будівлю перебудовано, у ній розташовується 56 номерів. Є як цілком звичайні кімнати, так і щось дуже близьке до камер з загальними туалетами, закритими вікнами і «тюремними сніданками» (Рис.9).



**Рисунок 9 - Alcatraz Hotel (Кайзерслаутерн, Німеччина)**

В'язниця в Оттаві (Канада) пропрацювала всього 10 років – з 1962-го по 1972 рік. Однак вона встигла прославитися як одна з найбільш жорстоких у країні. Ув'язнені тут містилися в камерах без опалення і каналізації. Деякі відвідувачі стверджують, що неодноразово зустрічали привидів ув'язнених.



**Рисунок 10 - Ottawa Jail Hostel (Оттава, Канада)**

Така в'язниця була призначена лише для військовослужбовців, але вмілі



художники та архітектори надали їй іншого вигляду. Практично відразу після закриття в'язниці будівля придбала компанія *Hostelling International*, і вже у 1973 році тут відкрився хостел, який зберіг частину колишньої атмосфери закладу завдяки залишеним оригінальним вікнам і дверям (Рис.10) [2].

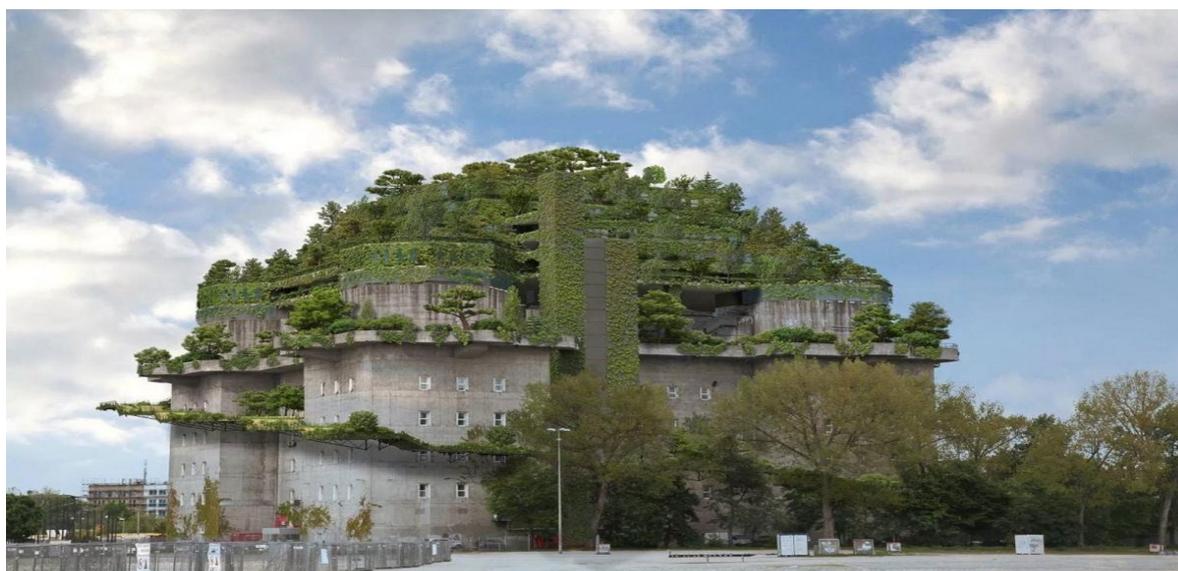
Іншим прикладом оригінальних готелей є конверсія старих бункерів у сучасні заклади розміщення, це сучасний та захоплюючий тренд у готельній індустрії. Така ідея пропонує гостям не лише комфортне проживання, але й неповторний досвід перебування в історично значущих та унікальних об'єктах. Старі бункери зазвичай вражають своєю масивністю та унікальною архітектурою. Ідея перетворення їх на готелі дозволяє зберегти цю унікальність та неповторність об'єкта. Бункери, як правило, споруджені для захисту від небезпек, тому вони можуть бути стійкими до різних погодних умов, що надає додаткової безпеки для гостей. Готелі у старих бункерах стають не тільки місцем для ночівлі, але й часто функціонують як музеї, які розповідають історію свого місцезнаходження. Це відмінна можливість поєднати комфорт сучасного готелю з унікальним історичним аспектом.

Бункер часів Другої світової війни, побудований німецькими військами на півночі Франції, відреставрували і переобладнали на підземні апартаменти. Тепер пожити в колишньому оборонному спорудженні нацистів можна за допомогою сервісу *Airbnb*. Французький підприємець купив ділянку землі навколо старого бункера і витратив півтора роки на ремонт укриття площею 400 квадратних метрів. Тепер в ньому є спальні, бар і спільна вітальня. З моменту відкриття незвичайного готелю в ньому охоче зупиняються як німецькі, так і французькі гості (Рис. 11). На північному узбережжі Франції досі є багато бункерів, побудованих німецькою армією за часів окупації. Багато з них засипані або розібрані, щоб не створювати небезпеку для людей, тоді як інші відновлюють як історичні місця. Бункери можуть зберігати свої підземні та таємні аспекти, готелі можуть використовувати ці особливості для створення унікального атмосферного середовища.



**Рисунок 11 – Готель - бункер L-479 (Франція)**

У німецькому місті Гамбурзі колишній нацистський бункер St Pauli переобладнали на готель. Готель знаходиться на вершині бункера, де розташовано багаторівневий парк. У ньому 136 номерів, бункер збудований полоненими робітниками для захисту жителів від повітряного бомбардування під час Другої світової війни. Він був розрахований на 18 тисяч осіб. Споруда має широкі входи, тому її називають «високий бункер». Будівля у формі замка шириною близько 75 метрів і висотою 35 метрів. Наприкінці Другої світової війни у місті було збудовано понад 1000 бункерів. До наших днів із них збереглися близько 650 (Рис.12) [4].



**Рисунок 12 – Готель - бункер St Pauli (Німеччина)**



Ще одним прикладом вдалого використання старих речей є перший у світі нульовий зірковий готель Null Stern Hotel, знаходиться він у місті Тіофен, що у Швейцарії, в основу його було взято занепавший бункер. У ньому не має якихось особливих послуг, окрім ліжка, тумби, світильника, загальної ванни, більше того, тут навіть немає вікон, а стіни автори даного проєкту залишили недоторканими у всій своїй красі (бетонні та ще й неприховані труби). Null Stern Hotel був номінований на кращу інновацію року на Всесвітніх Hospitality Awards (2009), а у 2010 році він був зарахованим до списку 100 кращих готелів Європи (Рис. 13) [5].



**Рисунок 13 – Готель-бункер Null Stern Hotel (Швейцарія)**

Майбутнє готелів, побудованих у бункерах, може залежати від ряду факторів, таких як контекст ринку, попит гостей, інфраструктурні можливості та специфікації самого бункера. Вдалий маркетинг та брендування можуть підкреслити унікальність готелю та привернути увагу гостей. Співпраця зі спеціалізованими маркетинговими стратегіями може бути важливою складовою успіху. Врахування соціальної відповідальності та взаємодія з місцевою громадою може стати ключовим елементом успіху таких проєктів. У кінцевому підсумку успіх готелів у бункерах буде залежати від збалансованого управління всіма цими факторами та врахуванням унікальних особливостей самого бункера.



## **8.2. Маркетингові рішення для екоготелей орієнтовані на створення позитивного іміджу**

Маркетингові рішення для екоготелей орієнтовані на створення позитивного іміджу включають у себе різноманітні підходи, спрямовані на збалансованість між комерційною діяльністю та збереженням навколишнього середовища. Є певні типові маркетингові рішення для екоготелей: отримання сертифікатів сталого розвитку (наприклад, LEED, Green Key) і використання логотипів цих сертифікатів у рекламі може підкреслити зобов'язання готелю до екологічних стандартів; робиться акцент на використанні енергоефективних технологій та джерел відновлюваної енергії може бути виділеним маркетинговим елементом; використання сталих та екологічно чистих матеріалів, а також акцент на програмах переробки відходів, може вигідно виділити готель серед конкурентів.

Запуск екологічно орієнтованих ініціатив, таких як програми з енергозбереження, впровадження систем управління водою та інші еко-френдлі проекти, можуть бути активно використані у рекламі. Рекламні матеріали, включаючи веб-сайт, брошури та соціальні мережі, повинні чітко відображати екологічний підхід готелю та підкреслювати переваги сталого проживання. Ефективне поєднання цих стратегій може допомогти екоготелям залучити та утримати клієнтів, які приділяють увагу екологічним питанням та прагнуть підтримувати сталі бізнеси. Залучення до партнерства з екологічними організаціями чи сталим брендом (Sustainable Brand) може надати готелю додатковий авторитет у сфері сталого розвитку.

На сьогодні значну популярність у туристів набувають незвичайні екзотичні екоготелі з льоду. Snowhotel Kirkenes - це крижаний готель розташований на крайній півночі Норвегії, за 10 км від міста Кіркенес, де є поромний термінал і аеропорт. При цьому заряд північної романтики можна дістати буквально одразу, якщо вирушити з летовища до готелю на «хаскі-таксі», тобто на собачій запряжці. Зупинитися у готелі з льоду можна лише у зимову пору. Його власники



щороку запрошують найліпших майстрів з фестивалю крижаних скульптур у китайському Харбіні, аби ті наново відбудували і декорували споруду. Кожен із 20 номерів-люкс площею 5 кв. метрів має індивідуальний дизайн і оздоблений скульптурами зі снігу та льоду. Загальна ванна кімната є в сусідній будівлі. На час перебування у крижаному готелі гості отримують термопокривала і пухові спальники, а заодно і теплий одяг для екскурсій і розваг, яких пропонується чимало: це і ловля королівських крабів, і сафари на собачих запряжках, і вечеря в ресторані, влаштованому у традиційному скандинавському наметі –«лавву», біля якого гостей зустрічає живий олень, і вечірня поїздка за північним сяйвом на Експресі Аврора (Рис.14).



**Рисунок 14 – Крижаний готель Snowhotel Kirkenes (Норвегія)**

Icehotel - шведський крижаний готель, заснований 1989 року біля села Юккас'ярві, що на 200 км північніше від Північного полярного кола, став першим у світі готелем із льоду. Кожного листопада його відбудовують наново, і діє він з грудня до середини квітня, поки не пригріє сонце. Тут є кімнати з криги, зі снігу й звичайні кімнати з опаленням – загалом їх 65. Особливість цього льодового готелю у Швеції – щорічні виставки крижаних скульптур, створювати які з'їжджаються митці з усього світу. З льоду творяться й вигадливі інтер'єри, де можна натрапити на що завгодно, від готичного порталу до тропічних джунглів. Хоч інтер'єри змінюються, щороку відбудовують льодову каплицю, в



якій можна взяти шлюб, і Крижаний бар – улюблене місце всіх гостей і туристів, адже Icehotel можна відвідати й не зупиняючись там. Такі екскурсії, іноді суміщені з катанням на снігоходах, організовує чимало туристичних компаній. Сам готель також пропонує своїм гостям різноманітні послуги та розваги: катання на лижах, на собачих запряжках, поїздки за північним сьйвом. У готельний сервіс входить надання гостям теплового одягу – комбінезонів, взуття, рукавиць, шапок-балаклав, а для ночівлі – найтепліших пухових спальників (Рис.15).



**Рисунок 15 - Крижаний готель Icehotel (Швеція)**

SnowVillage Snow Hotel - готель міститься в самісінькому серці Лапландії – біля містечка Киттиля на 190 км північніше Північного полярного кола. На території Snow Village є церква, готель і бар, збудовані з льоду і снігу. Споруда готелю всередині влаштована як лабіринт зі сніжних тунелів із неоновною підсвіткою. Один із тунелів веде до крижаного бару, поруч з яким в іглу діє дискотека, інші – до 30 готельних номерів. Їхні стіни на всю висоту вкриті різьбленням по льоду, всюди інакшим. У кожному номері є камін і ванна кімната. Утім, як не крути, умови для ночівлі у готелі, де з льоду зроблені навіть ліжка, – екстремальні, тому гостям надають термоспальники і гарячий ягідний напій на ранок – це частина сервісу. З розваг тут традиційно пропонують споглядання північного сьйва і катання на собачих запряжках, а також екскурсію на оленячу ферму (Рис.16) [6].



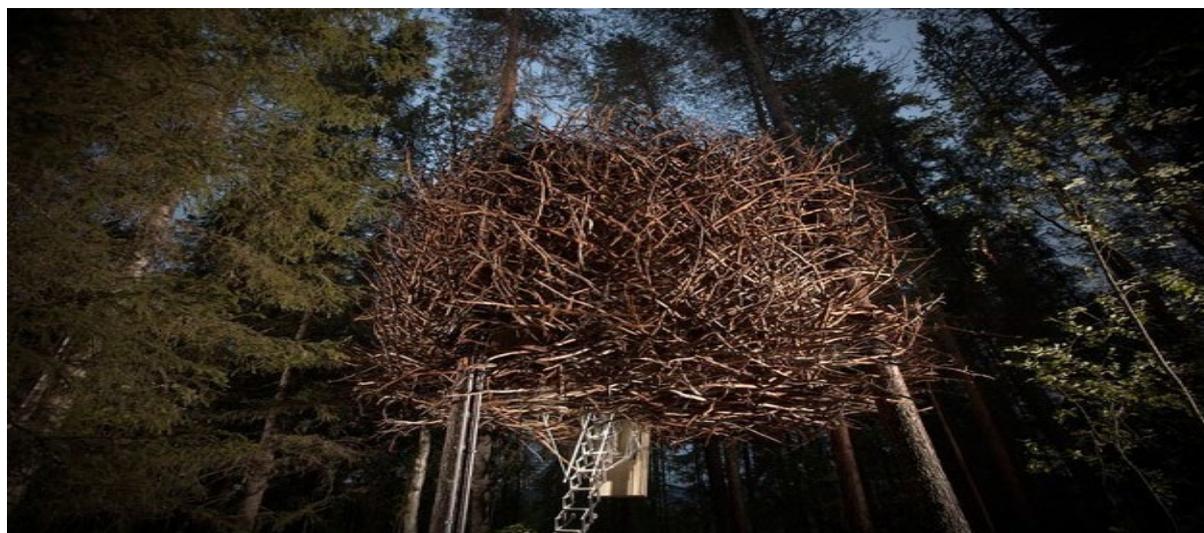
**Рисунок 16 – Крижаний готель SnowVillage Snow Hotel (Лапландія)**

Не менш популярні екоготелі на деревах - це унікальний тип готелів, які розташовані високо в деревах або на платформах, і часто пропонують незвичайний та екологічно чистий досвід перебування туристів. Ці готелі зазвичай спроектовані так, щоб зберігати природні ландшафти та дерева, а також пропонувати гостям ближчий контакт із природою. Головний принцип екоготелів на деревах - збереження природи. Ці готелі спроектовані з урахуванням сталого розвитку, використовуючи енергоефективні технології та екологічно чисті матеріали. Екоготелі зазвичай розташовані в природних місцях, таких як ліси, гори, побережжя або інші живописні ділянки. Це створює унікальну атмосферу та дозволяє гостям поглибитися у природному середовищі [7-14]. Багато екоготелів використовують спеціальні конструкції на деревах або платформи для розташування номерів. Це може включати дерев'яні будівлі, бунгало або наметові спальні, розташовані на високих стовпах. Екоготелі на деревах сприяють розвитку екотуризму, пропонуючи гостям можливість долучитися до екскурсій, екологічних заходів та вивчення природних процесів. Багато екоготелів вживають заходів для збереження біорізноманіття та забезпечення екологічної стійкості, намагаючись не впливати на природну екосистему. Засновані на концепції ексклюзивності, екоготелі на деревах пропонують гостям незабутні враження, надаючи їм можливість перебувати в нестандартних та екзотичних умовах.



Кількість незвичайних будинків на деревах збільшується по всьому світу. Зараз це не тільки незвичайний формат нерухомості, а й реальна можливість провести екзотичні канікули. Попит на такі «гнізда» зростає серед авантюристів, які шукають щось нове та екзотичне.

У шведському лісі туристам пропонується кілька варіантів «гнізд-бунгало» для проживання. Один з номерів зовні оброблений переплетеними гілками дерев, що нагадують пташине гніздо. Не дивлячись на таку обробку усередині інтер'єр номера цілком відповідає сучасному готельному люксу. У номері є двоспальне ліжко, ванна кімната й тераса (Рис.17).



**Рисунок 17 – Готель на деревах Treehotel (Швеція)**

Незвичайний готель на деревах розкинутий в Коста-Ріці на площі 8 га в оточенні величезного заповідника поряд з басейном, водоспадом та річкою. Гості регулярно можуть спостерігати за життям диких тварин і побачити лінивців, мавп, туканів, броненосців, колібри та інших екзотичних тварин. У номерах на деревах є кондиціонери, гаряча вода та холодильник (Рис.18).

Затишний готель, що ховається в тіні дерев, розташований недалеко від «Червоного лісу» на півдні штату Орегон. Туристи, що зупинилися в цьому готелі, зможуть відвідати печери, берег Тихого океану та інші пам'ятки. Кожен будинок на деревах має свій власний унікальний дизайн. У дворівневих номерах меблі ручної роботи з дерева (Рис.19).



**Рисунок 18 – Екоготель Tree Houses Hotel, (Коста-Ріка)**



**Рисунок 19 - Vertical Horizons, штат Орегон (США)**

Незвичайний готель розташований в гілках дерев на узбережжі Белізу. У люксових «номерах-гніздах» є відкриті джакузі, міні-кухня та простора вітальня. Будинки та меблі в номерах виконані з рідкісних порід дерев, які ростуть у лісах Белізу. Крім того, в цих лісах велика різноманітність птахів і поруч розташований другий за величиною бар'єрний риф в світі (Рис.20) [15].



**Рисунок 20 - Hamanasi Adventure and Dive Resort (Беліз)**



Готелі, розташовані на деревах, мають свої унікальні переваги, які можуть привертати тих, хто шукає незвичайний та екологічний досвід перебування. Зазвичай такі готелі розташовані в тихих та віддалених місцях, що створює унікальну можливість для спокійного та релаксуючого відпочинку. Звісно, важливо враховувати, що такий тип готелів може не відповідати всім смакам і потребам гостей, але для тих, хто шукає нестандартність та бажає ближче спілкуватися з природою, вони можуть бути чудовим вибором.

## **Висновки**

Маркетингові інновації для створення бренду готельного бізнесу у світовій практиці є ключовим елементом успіху в сучасній готельній сфері. Успішні готелі активно впроваджують стратегії персоналізації, враховуючи індивідуальні потреби та очікування гостей. Це може включати в себе персональне вітання, індивідуальний підхід до обслуговування та інші персоналізовані послуги. Готелі, що висувують на передній план сталість та екологічні практики, набувають популярності серед гостей, які цінують природу та екологічно чисті рішення. Успішні готелі намагаються створити унікальний досвід для своїх гостей, використовуючи нестандартні рішення у дизайні, рестораціях, розважальних програмах та інших сферах. Маркетингові інновації стають ключовим елементом конкурентоспроможності у готельному бізнесі, дозволяючи привертати увагу гостей, забезпечувати їм якісні послуги та будувати стійкий бренд.



## Verweise / References

### Chapter 1.

1. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : Менеджмент, 2003. - 364 с.
2. Винников В.В. Экономика и эксплуатация морского транспорта: экономика морских перевозок : учебн. пособ. Одесса : Фенікс, 2003. 262 с.
3. Воркунова О.В. Конкурентные стратегии судоходных компаний. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць., Одеса : ОНМУ, 2005. № 21. С. 134-144.
4. Воркунова О.В. Формирование конкурентной стратегии судоходной компании Украины. *Экономические инновации. Проблемы (Современный инструментарий) развития производственной инфраструктуры* : сб. науч. труд., Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2007. № 32. С. 166 - 175.
5. Воркунова О.В., Рошчина Н.В., Мелай А.І. Ранжирування стратегічних цілей як основоположний елемент розробки стратегії судноплавної компанії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2017. № 1 (58) С. 90-103.
6. Воркунова О.В. Особенности реализации конкурентных стратегий в судноплавном бизнесе. *Современные научные достижения – 2006* : материалы II міжнар. науч.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 20 - 28 лютого 2006 р. Дніпропетровськ, 2006. С. 72-74.
7. Воркунова О. В. , Ярова Н. В., Коцюбенко К. О., Ліщенко В. С. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу на прикладі «ТІС-контейнерний». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2020. № 1 (70). С. 71–85. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/301>
8. Воркунова О. В. , Ярова Н. В., Ліщенко В. С., Коцюбенко К. О. Забезпечення економічної безпеки на підприємствах морського транспорту. *Розвиток*



- методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2020. № 3 (72). С. 43–61. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/327>
9. Воркунова О.В., Коцюбенко К.О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. «Проблеми і перспективи розвитку транспорту» : матеріали VIII всеукраїнська наук.-практ. конф., м.Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса, 2021. С.34-35.
  10. Воркунова О.В., Коцюбенко К.О. Існуючі підходи до встановлення поняття фінансової стратегії підприємств портової діяльності. *Recent Scientific Investigation : Proceeding of the 1<sup>st</sup> International scientific and practical conference. Oslo, Norway, 6-8 december 2020. Oslo, 2020. Vol.1 (37). P.39-44.*
  11. Котлубай М.И. Становление морского транспорта в рыночной среде : монографія. Одеса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2005. 224 с.
  12. Курлянд А.М., Примачев Н.Т. Экономическая стратегия развития национального торгового судоходства : теория, практика. Одесса : Маяк, 2000. 218 с.
  13. Меркт О.В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04.- / Одеський національний морський університет. Одеса, 2002. – 180 с.
  14. Относительно стратегических приоритетов реализации потенциала Украины как морского государства. URL: [http://www.maritimebusinessnews.com.ua/news/analytics\\_and\\_comments/2012/06/06/16797.html](http://www.maritimebusinessnews.com.ua/news/analytics_and_comments/2012/06/06/16797.html).
  15. Стівен Б. Настільна книга фінансового директора: Бізнес, 2020. - 605 с.
  16. Чекаловець В.І., Меркт О.В. Формування стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ : КНЕУ. 2001. № 4. С. 134-140.
  17. Yarovaia N. V., Vorkunova O. V., Ryabovolenko N. V. Controlling- coordination instrument for managerial decision-making on pricing. *Edited volume SWORLD «Scientific research and their application in practice. Current status and ways of*



development `2014». Ivanovo: markova ad, 2014. No. 1. Volume 1. Zit : 114-424. p. 7-11. Issn 2224-0187.

## Chapter 2.

1. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *«Технологічний аудит та резерви виробництва»*. *Економіка и управление предприятием*. Полтава, 2015. № 4/5(24). С. 10–15.
2. Воркунова О. В. Организационно-методические основы обеспечения конкурентоспособности судоходных компаний Украины : дисс. канд. эконом. наук: 08.00.04. Одесса, 2008. 247 с.
3. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. Хмельницький, 2018. № 3(1). С. 24–27.
4. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. Київ, 2017. № 1 (54). С. 111–118.
5. Кібік О. М. Проблеми розвитку конкурентного потенціалу економічної системи України. *Розвиток національних економік в контексті геоекономічних реалій та лібералізації зовнішньоекономічної діяльності* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 22 травня 2015 р. Одеса, 2015. С. 33–35.
6. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб. Львів : Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 188 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Є., Романко О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 80 с.



8. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства : вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. Суми, 2013. № 4. С. 155–163.
9. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
10. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
11. 2. «Про захист економічної конкуренції» : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210–III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №12. С. 64.
12. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств морегоподарського комплексу України: монографія / Жихарева В. В. та інш. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2016. 239 с.
13. Пономаренко В. С., Ястремська Е. Н., Луцковский В. М. Механизм управления предприятием : стратегический аспект. Харьков, 2002. 252 с.
14. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат. Київ, 2020. 424 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
16. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Ліщенко В. С. Методичні підходи щодо механізму забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2019. № 1 (66). С. 81–93. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/248> DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2019-1-81-93>.
17. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Коцюбенко К. О., Ліщенко В. С. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу на прикладі «ТІС-контейнерний». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2020. № 1 (70). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/301> DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-71-85>.



18. Ярова Н. В., Ліщенко В. С. Science and Practice : Implementation to Modern Society. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу : proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference (December 16–18, 2020). Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 61–66.
19. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2013. Випуск 4 (51). С. 183–188.
20. Yarovaya N. V., Vorkunova O. V., Ryabovolenko N. V. Controlling- coordination instrument for managerial decision-making on pricing. *Edited volume SWORLD «Scientific research and their application in practice. Current status and ways of development `2014»*. Ivanovo: markova ad, 2014. No. 1. Volume 1. Zit : 114-424. p. 7-11. Issn 2224-0187.

### Chapter 3.

1. Бондар М. І. Концептуальні підходи щодо розвитку бухгалтерського обліку в Україні. *Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки та практики: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції* (травень, 2010 р., м. Київ). Київ : КНЕУ, 2010. 568 с.
2. Бухгалтерський облік: від знань до компетентностей: навч. посіб. / Панасюк В. М., Ковальчук Є. К., Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 363 с. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37773>
3. Бухгалтерський фінансовий облік: підруч. / За заг. ред. Ф. Ф. Бутинця. 8-ме вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2009. 912 с.
4. Гуренко Т. О. Взаємозв'язок теорії бухгалтерського обліку з теоріями інших галузей економічної науки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1477>
5. Жук В. М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний



- аспект: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.
6. Задорожний З. В. Внутрішньогосподарський облік у будівництві. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 347 с.
  7. Кононенко Л. В. Місце та роль обліку в умовах інноваційної економіки. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства : монографія / О. В. Пальчук, В.М. Савченко, І. В. Рузмайкіна та ін; за ред. Г. М. Давидова. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 248 с. (С. 35-45).
  8. Кужельний М. В., Линник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку: підруч. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2009. 670 с.
  9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#doc_info)
  10. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 334 с.
  11. Пушкар М. С. Метатеорія обліку або якою повинна стати теорія : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 359 с.
  12. Семанюк В. З. Теорія обліку в постіндустріальному суспільстві : автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.09. Тернопіль, 2018. 44 с.
  13. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ :КНЕУ, 2000. 578 с.
  14. Теорія бухгалтерського обліку : навч. посіб. / За ред. В.С. Білоуська. 6-тє вид., доп. Київ: Алерта, 2010. 402 с.
  15. Хомин П. Я., Журавель Г. П. Парадигма й контроверзи бухгалтерського обліку та звітності (спроба консеквентного аналізу) : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 299 с.
  16. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку : підруч. – 4-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2015. 572 с.



## Chapter 4.

1. Міністерство економіки України : Програма релокації. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=> (дата звернення : 28.11.2023).
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-111. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 28.11.2023).
3. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506 с.
4. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
6. Іванов Ю. Б., Піддубна Л. І. Концептуально-методологічні аспекти синтезу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 50–53.
7. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / за заг. ред. М. І. Молдованова. Київ : Техніка, 2006. 856 с.
8. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 р.
9. Должанський І. З, Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр начальної літератури, 2006. 384 с.
10. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 41–45.
11. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С.



251–254.

12. Oliinyk, N., Buryk, J. (2018) Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak vyznachalna kharakterystyka efektyvnosti yoho funktsionuvannia [Enterprise competitiveness as a defining characteristic of the efficiency of its functioning]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 19, no. 2, pp. 3–12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf> (дата звернення: 28.11.2023).
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкуреноспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
14. Страшинська Л. В., Ткачук С. В., Худолій Д. Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2021, вип. 61. С. 37–42.
15. Економічна енциклопедія у трьох томах. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/36/39/> (дата звернення: 15.11.2023).
16. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
17. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
18. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2001. 19 с.
19. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
20. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50.



С. 297–301.

21. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
22. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 304.
23. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 15.11.2023).
24. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 11.11.2023).
25. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
26. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 28.11.2023).
27. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Кіровоград, 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.
28. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17) С. 168–176.
29. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.



30. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
32. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
33. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
34. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
35. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 15.11.2023).
36. Програма розвитку міського електротранспорту. URL: <https://trolley.org.ua/docs/program.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
37. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 25.11.2023).
38. Пожуев А. В. Сучасні підходи до зміни якості бізнес-процесів. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1(23). С. 119–121.
39. Antony, J. Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 2005. № 12(2). P. 234-248.
40. Laureani A., Antony J. Reducing employees' turnover in transactional services: a Lean Six Sigma case study, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010. № 59 (7). P. 688-700.
41. Арич М. І. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю



страхового ринку на основі концепції «Six Sigma». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019, Випуск 24, Ч. 1. С. 22–27.

42. Лугінін О. Є. Статистика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 608 с.

## Chapter 5.

1. Бех Ю.В. Філософія управління соціальними системами: монографія / Ю.В. Бех; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. — К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. — 623 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В.Т. Бусел (уклад. та голов. ред.). — Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
3. Вишневецький О. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Дрогобич: Коло, 2006. - 326 с.
4. Дорда С. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 квітня 2019 року, м. Суми). – Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. – Том 2. – С.10.
5. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г. Кремінь. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
6. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Галина Єльнікова // Директор школи. – 2003. – № 40-41. – С. 10-11.
7. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012. - № 39, - 462с.
8. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та



- національний виміри змін: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 квітня 2019 року, м. Суми). – Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. – Том 2. – 216 с.
9. Коротяев Б.И., Курило В.С., Третьяченко В.В. Диалектика "недостающего" и "избыточного" в образовательном пространстве. — Луганськ: Альма-матер, 2007. — 240 с.
10. Локшина О. І. Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.) : монографія / О. І. Локшина. – Київ: Богданова А. М., 2009. – 404 с, С. 10.
11. Мартинець Л. Функції управління професійним розвитком учителів / Л. Мартинець [Електронний ресурс] // Наук. вісн. Ужгородського нац.-го ун.-ту. Серія : “Педагогіка. Соціальна робота”. – 2016. – Вип. 2. – С. 137-139. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2016\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_2_36).
12. Міляєва В. Р. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості / В. Р. Міляєва, Н.К. Лебідь, Ю. В. Бреус // Проблеми сучасної психології: Зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 15. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013. – С. 405 – 415с.
13. Олійник В. В. Управління підвищенням кваліфікації працівників профтехосвіти в умовах трансформації суспільства / В. В. Олійник. — К.: [б. в.], 2009. — 101 с. : іл. — Бібліогр.: с. 89 – 101.
14. Паращенко Л. Розвиток загальної середньої освіти як проблема суспільного розвитку та державного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2011. - № 2. - С. 259–267.
15. Пилинський Ярослав. Деліберативна освіта в умовах децентралізації. Посібник з організації дорадчого навчання громадян. Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України. — Київ: «Стилос», 2018. — 173 с.
16. Пługіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С.



193-196.

17. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI] // Офіц. вісн. України. – 2012. – №11 (17.02.2012). – Ст. 395.
18. Аналіз розвитку контрольно-аналітичної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу у теорії та практиці післядипломної педагогічної освіти / В. Б. Рогова. // Theory and methods of educational management. - 2016. - №1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2016\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2016_1_15)
19. Садовий А. ([https://zaxid.net/providnikiv\\_natsiyi\\_ne\\_treba\\_shukati\\_zi\\_svichkoju\\_ndazh\\_mer\\_lvova\\_n1105051](https://zaxid.net/providnikiv_natsiyi_ne_treba_shukati_zi_svichkoju_ndazh_mer_lvova_n1105051)).
20. Сисоєва С.О., Кристопчук Т.Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика: навчальний посібник / С.О. Сисоєва, Т.Є. Кристопчук; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Рівне : Овід, 2012. – 352 с.
21. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. — К.: Наукова думка, 1970—1980.
22. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А.В. Семенової. – Одеса: Пальміра, 2006. – 221 с.
23. Суліменко О. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 квітня 2019 року, м. Суми). – Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. – Том 2. – 225 с.
24. Тимошко Г. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. - 2017. - Вип.142.-С.175-181. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2017\\_142\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2017_142_41)
25. Управление развитием школы: пособие руководителей учреждений образования / под ред.: М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.



26. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. - 506 с.
27. Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здоб. ступ. магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Іщенко А.М., Акімова О.А.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 102 с.
28. Філософський енциклопедичний словник. Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди Національної академії наук України.- К, Абрис, 2002. - 742 с.
29. Шаров Юрій Павлович. Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті: Дис. д-ра наук з держ. управління: 25.00.04 / Українська академія держ. управління при Президентові України. - К., 2002. – 396 арк. - Бібліогр.: арк. 358-389.
30. Barnard Chester I. The Functions of the Executive: Thirtieth Anniversary Edition. Harvard University Press, 1971. - 334 p.
31. Budhiraja S. B., Athreya M B, Budhiraja. Cases in strategic management McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited, 2002.- 410p.
32. Bush T. Leadership and Management Development in Education. Hawker Brawnlow Education. Fifth edition, 2020. – 165p.
33. French, Wendell, Bell, Cecil. Organisation Development. 4th ed. Prentice Hall, 1990. Prentice – 368p.
34. George R. Terry. Principles of management: Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1972. - 672p.
35. Kotter John P. What Leaders Really Do. Harvard Business School Press, 1999, - P.184.
36. Singh P.N. Training for Management Development. Xavier Institute of Management, 1984; Length, - 184 pages.
37. Smith M. K. Curriculum Theory and Practice [Електронний ресурс] / М. К. Smith



// The Encyclopedia of Informal Education, 2000. – Режим доступу:  
www.infed.org/ biblio-curric.htm

38. Thomas, A. «What is development management?», Journal of International Development, vol.8, no.1, - P.95-110.
39. Verhoeven, J.C. & G. Ory, The development of education. Brussel: International Bureau of Education en Ministry of the Flemish Community, Department of Education, 2001, - 128 P.

### **Chapter 6.**

1. Базилевич В.Д., Ильин В.В. Метафизика экономики. Київ: Знання. 2010. 925с.
2. Вебер, Макс. Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння. Вид. дім "Всесвіт". Київ. 2012. 1111 с.
3. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York, 1975. 268 p.
4. Михайлева Е. Г. Проблемы развития человеческого капитала в социальном поле Украины: организационный аспект: монография. Харьков, 2016. 352 с.
5. Grossman M. On the Concept of Health Capital and the Demand for Health // Journal of Political Economy. Chicago, 1972. P. 224.
6. Grossman M. The Human Capital Model // Handbook of Health Economics. New York, 2000. P. 347.
7. Форрестер С.В., Вережкина Д.С. Капитал здоровья как составляющая человеческого капитала в современных условиях // Наукoвeдeннe: элeктрoнный журнaл. 2016. №6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/18EVN616.pdf>.
8. Бойко Ю. С. Науковий аналіз категорій "здоров'я" та "здоровий спосіб життя" з позиції педагогічної аксіології // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Умань, 2014. №50. С.63-71.



9. Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження : колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчука. Харків, 2017. С.9.
10. Статут Всесвітньої організації охорони здоров'я // База даних Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-ru.pdf?ua=1#page=9>.
11. Health promotion and healthy lifestyles: Report by the Secretariat // Database World Health Organization. URL: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/20087/A57\\_11-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/20087/A57_11-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .
12. Global action plan for the prevention and control of noncommunicable diseases // Database World Health Organization. URL: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/94384/9789241506236\\_eng.pdf;jsessionid=BA6144FADA7776C2CF48C70EBBAAF0BB?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/94384/9789241506236_eng.pdf;jsessionid=BA6144FADA7776C2CF48C70EBBAAF0BB?sequence=1).
13. Кремень В. Україна: ідентичність у добу глобалізації. Знання. Київ. 2013. 471 с.
14. Гиппократ. Избранные книги. Москва, 1936. 736 с.
15. Анісімов О. С. Методологічний словник для управлінців. М., 2002
16. Physical activity // Database World Health Organization. URL: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/>.
17. Global action plan for the prevention and control of noncommunicable diseases // Database World Health Organization. URL: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/94384/9789241506236\\_eng.pdf;jsessionid=BA6144FADA7776C2CF48C70EBBAAF0BB?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/94384/9789241506236_eng.pdf;jsessionid=BA6144FADA7776C2CF48C70EBBAAF0BB?sequence=1)
18. Пьер де Кубертен. Ода спорту. Москва, 1987. 128 с.
19. Лесгафт П. Ф. Собрание педагогических сочинений. Москва, 1953. 371 с.
20. White Paper on Sport // Database European Union Law. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391>
21. Leonov, Ya. (2020). Strategic development of the sports industry. Review of transport economics and management, (4(20), 21–26. <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228526>. (доступний на 29.12.2023).



22. Верховна Рада України (2016), Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація" від 09.02.2016 № 42/2016, режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016> (доступний на 29.12.2023).
23. Leonov Ya. Modern approach to sports industry management under uncertainty. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № (62). С. 119–124.

### **Chapter 7.**

1. Давиденко Н.М. Фінансовий леверидж в оптимізації структури капіталу акціонерних товариств // *Агросвіт*. – 2015. – № 1. – С. 10-13.
2. Великий Ю. М., Тешева Л. В., Височін З. В. Управління оптимізацією структури капіталу підприємства // *Причорноморські економічні студії*. – 2018. – Вип. 29(1). – С. 68-72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_29%281%29\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29%281%29__16)
3. Корбутяк А.Г., Одайська Н.М. Оптимізація структури капіталу підприємства // *Економіка і суспільство*. – 2018. – № 16. – С. 375-381.
4. Роганова Г. О., Котлярова М. А. Аналіз та оптимізація структури капіталу підприємства // *Modern Economics*. – 2021. – № 27(2021). – С. 166-175. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-23).
5. Звітність товариства ПрАТ «ФЕД». Офіційний сайт підприємства. – Режим доступу: <https://fed.kh.ua/richna-informacziya>
6. Процентні ставки депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за кредитами та депозитами. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.



## Chapter 8.

1. 10 розкішних замків-готелів Європи, де можна відчути себе монархом. URL: <https://tsn.ua/tourism/10-starovinnih-zamkiv-goteliv-yevropi-dlya-korolivskogo-vidpochinku-1030015.html>
2. Незвичайні готелі світу: проведіть ніч у в'язниці. URL: <https://ogogo.if.ua/vygidno/rozvagy-i-vidpochynok/nezvyhajni-goteli-svitu-provedit-nich-u-v-yaznytsi/>
3. У Франції покинутий бункер перетворили на готель: які його особливості та скільки коштує відпочинок. URL: <https://www.5.ua/svit/u-frantsii-pokynutyi-bunker-peretvoryly-na-hotel-iaki-ioho-osoblyvosti-ta-skilky-koshtuie-vidpochynok-253868.html>
4. У Гамбурзі колишній нацистський бункер перетворюють на готель. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/10729110-u-gamburzi-kolishniy-nacistskiy-bunker-peretvoryat-na-gotel.html>
5. Найнеординарніші готелі світу. URL: <http://g-c-center.com/ua/russian-samy-neordinarnye-oteli-mira/>
6. Найкращі крижані готелі світу. URL: <https://eventukraine.com/travel/najkrashhi-krizhani-goteli-svitu/>
7. Бойко В.О. Глемпінг – новий тренд індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (8). 2021. С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.3>
8. Бойко В.О., Драгота І.П. Глемпінг – ексклюзивний туристичний продукт сьогодення. The I International Science Conference on Multidisciplinary Research (January 19-21, 2021). Berlin, Germany, 2021. P. 208–210.
9. Boiko V. O. Green tourism as a perspective direction for rural entrepreneurship development. Scientific approaches to modernizing the economic system: vector of development: collective monograph. LvivTorun: Liha& Pres, 2020. pp. 1-18.
10. Бойко В.О. Екологічний туризм як складова зеленої економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8773>.



DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.73

11. Romanenko Y.O., Boiko V.O., Shevchuk S.M., Barabanova V.V., Karpinska N.V. Rural development by stimulating agro-tourism activities. *International Journal of Management*. 2020. № 11 (4). P. 605–613. DOI: 10.34218/IJM.11.4.2020.058
12. Бойко В. О., Бойко Л. О. Сільський зелений туризм як ефективний інструмент ревіталізації сільських територій у післявоєнний період. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. С.68-79 ISBN 978-617-7941-94-0 <http://kntu.net.ua/ukr/Struktura/Kafedri-universitetu/Ekonomiki-pidpriemnictva-ta-ekonomichnoyi-bezpeki2/Naukovo-doslidna-robota/Monografiyi>
13. Бойко, В., & Бойко, Л. (2023). УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК NORECA В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЙОГО РЕВІТАЛІЗАЦІЯ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 93-99. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12> URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/365/344>
14. Грановська В.Г., Бойко В.О. Функціонування екоготелів в Україні як чинник активізації підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003057>
15. Екзотичні канікули: 11 готелів на деревах. URL: <https://dom.ukr.bio/ua/articles/5154/>



SCIENTIFIC EDITION

MONOGRAPH  
**WISSENSCHAFT UND BILDUNG ALS BASIS FÜR DIE  
MODERNISIERUNG DER WELTORDNUNG**  
**WIRTSCHAFT, MANAGEMENT UND MARKETING, TOURISMUS**  
*SCIENCE AND EDUCATION AS THE BASIS FOR THE MODERNIZATION OF THE  
WORLD ORDER*  
*ECONOMICS, MANAGEMENT AND MARKETING, TOURISM*  
MONOGRAPHIC SERIES «EUROPEAN SCIENCE»  
BOOK 25. PART 2

*Authors:*

Vorkunova O.V. (1), Yarova N.V. (2), Panasyuk V.M. (3), Melnychuk I. (3),  
Dorosh V.M. (3), Harvat O. (4), Krizhko V.V. (5), Balaban O.K. (5),  
Danylova N.O. (5), Leonov Y. (6), Zheltoborodov O. (6), Fursova V.A. (7),  
Sysoikin I.O. (7), Boiko V.O. (8)

The scientific achievements of the authors of the monograph were also reviewed and recommended for publication at the international scientific symposium  
«**Wissenschaft und Bildung als Basis für die Modernisierung der Weltordnung '2023 /**  
**Science and education as the basis for the modernization of the world order '2023»**  
(December 30, 2023)

Monograph published in the author's edition

The monograph is included in  
*International scientometric databases*

500 copies  
December, 2023

Published:  
*ScientificWorld -Net A&H at AV*  
*Lußstr 13,*  
*Karlsruhe, Germany*



e-mail: [editor@promonograph.org](mailto:editor@promonograph.org)  
<https://desymp.promonograph.org>

ISBN 978-3-989240-28-5



9 783989 240285



