

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ВПРОВАДЖЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
В ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФІРМИ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ПРОФИТСЕРВІС»)

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ. 131.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Ірина ЛАВРИНОВИЧ
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Ірина НАЗАРЕНКО

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Ольга ЄВСЄЄВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ В.Л. Дикань

«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лавринович Ірині Сергіївні

1 Тема «Впровадження вартісно-орієнтованого управління в діяльність
малої торговельної фірми (на матеріалах ТОВ «Профитсервіс»)

керівник Назаренко Ірина Леонідівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 23 » жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи « 02 » січня 2024 року

3 Вихідні дані

Статут ТОВ «Профитсервіс»

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва за 2018 – 2022 рр., у т.ч.:

Форма 1-м «Баланс» ; Форма 2-м «Звіт про фінансові результати»

Форма 1-підприємництво (річна) «Структурне обстеження підприємства»

Форма 2-інвестиції «Звіт про капітальні інвестиції, вибуття й амортизацію активів»

Статті, підручники, автореферати дисертацій з досліджуваної теми

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні основи Value Based Management та підходи до оцінювання вартості бізнесу

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»

3 Впровадження Value Based Management у діяльність малого підприємства оптової торгівлі

5 Перелік графічного матеріалу

1 Порівняльна характеристика чистого прибутку та вартості підприємства як критеріїв ефективності діяльності підприємства

2 Модель концепції побудови механізму управління вартістю підприємства

3 Переваги та недоліки різних підходів оцінки вартості підприємства

4 Обсягові показники ТОВ «Профитсервіс»

5 Якісні показники роботи

6 Показники з праці

7 Витрати і собівартість

8 Доходи, витрати, прибуток

9 Ланцюжок створення вартості малого підприємства оптової торгівлі

10 Оцінювання ринкової вартості ТОВ «Профитсервіс»

11 Заходи з підвищення ринкової вартості ТОВ «Профитсервіс»

12, 13 Вплив запровадження заходів на показники ТОВ «Профитсервіс»

14 Ринкова вартість ТОВ «Профитсервіс» до та після впровадження заходів

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання « 02 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи Value Based Management та підходи до оцінювання вартості бізнесу	05.11.2023	виконано
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»	20.11.2023	виконано
3 Впровадження Value Based Management у діяльність малого підприємства оптової торгівлі	20.12.2023	виконано
Висновки	22.12.2023	виконано
Графічна частина	25.12.2023	виконано

Студентка _____ Ірина ЛАВРИНОВИЧ

Керівник



Ірина НАЗАРЕНКО

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи Value Based Management та підходи до оцінювання вартості бізнесу	9
1.1 Концепції управління Balanced Scorecard та Value Based Management	9
1.2 Переваги та недоліки Value Based Management	14
1.3 Побудова механізму вартісно-орієнтованого управління на підприємстві	19
1.4 Поняття вартості. Законодавча база в галузі оцінної діяльності в Україні	25
1.5 Види вартості, принципи і підходи до оцінки майна	31
1.6 Доходний, витратний і порівняльний підходи до оцінки майна та бізнесу	35
Висновки до розділу 1	45
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»	49
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	49
2.2 Обсягові показники діяльності підприємства	49
2.3 Якісні показники діяльності підприємства	51
2.4 Показники з праці	55
2.5 Витрати і собівартість	60
2.6 Доходи, прибуток і рентабельність	64
Висновки до 2 розділу	71
3 Впровадження Value Based Management у діяльність малого підприємства оптової торгівлі	73
3.1 Диверсифікація як стратегія створення вартості	73
3.2 Оцінювання ринкової вартості ТОВ «Профитсервіс»	79
3.3 Заходи з підвищення ринкової вартості ТОВ «Профитсервіс»	82
Висновки до розділу 3	92

					<i>МРЕ.131.02.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Лавринович		05.01.24	«Впровадження вартісно-орієнтованого управління в діяльність малої торговельної фірми (на матеріалах ТОВ «Профитсервіс»)»	Літ.	Арк.	Аркуші
Перевір.		Назаренко					4	114
Реценз.				05.01.24		УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

Висновки	95
Список літератури	100
Додаток А - Детальна характеристика ТОВ «Профитсервіс»	108

					МРЕ. 131.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. Проблема ефективного управління підприємством була і завжди буде є актуальною. Але зі зміною зовнішнього середовища бізнесу способи і методи управління теж змінюються. І в Україні, яка в умовах воєнного стану піддається бізлічі негативних впливів, існуючі методи управління стають менш результативними, тому науковці і керівники підприємств ведуть пошук більш результативних концепцій управління. Однією з широко вживаних сучасних концепцій є Value Based Management - концепція управління, яка базується на максимізації вартості підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що концепція управління підприємством, заснована на максимізації його ринкової вартості, є однією з найефективніших, оскільки зміна вартості підприємства за період, як критерій ефективності господарської діяльності, враховує практично всю інформацію, пов'язану з його функціонуванням, а можливість та особливості її застосування на малих підприємствах оптової торгівлі вимагають дослідження.

Питанням оцінки вартості підприємства і управління ним на основі вартісного підходу присвячені праці таких учених як І. Ансофф, Р. Брейлі, Д. Грифіт, А. Дамодаран, Г.Десмонд, В.С. Ефремов, Р. Келлі, Т. Коллер, Т. Коупленд, В.Н. Лівшиц, З. Майерс, З. Мелцзер, М. Міллер, Ф. Модільяні, Д. Моріс, Дж. Муррін, Ш. Пратт, Д. Рос, В. Шарп, Дж. Фішмен, К. Уїлсон і ін. Але накопичений переважно за кордоном досвід не завжди може бути застосований в сучасних українських умовах.

Актуальність даної проблеми, необхідність створення ефективної управління підприємством обумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи, її мету і задачі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування доцільності застосування концепції VBM (управління вартістю) для управління малим підприємством оптової торгівлі та розроблення заходів з її імплементації.

Задачами кваліфікаційної роботи є:

- дослідження побудови механізму вартісно-орієнтованого управління на підприємстві;
- визначення поняття вартості та аналіз законодавчої бази в галузі оцінної

діяльності в Україні;

- дослідження видів вартості, принципів оцінки майна та бізнесу та доходного, витратного і порівняльного підходів до оцінки.
- комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс» у 2018 – 2022 рр.;
- аналіз диверсифікації як стратегії створення вартості, визначення її переваг та недоліків;
- виконання Value Chain Analysis створення вартості малого підприємства оптової торгівлі (на прикладі ТОВ «Профитсервіс»);
- оцінювання ринкової вартості ТОВ «Профитсервіс» та розроблення заходів з її підвищення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження: управління діяльністю малої фірми оптової торгівлі в Україні в умовах військових дій.

Предмет дослідження: впровадження вартісно-орієнтованого управління в діяльність малої торговельної фірми (на матеріалах ТОВ «Профитсервіс»).

Методи дослідження. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: для визначення сутності Value Based Management, дослідження сутності та видів вартості майна та бізнесу, методик її оцінювання - методи аналізу, синтезу, систематизації, теоретичного узагальнення; для аналізу фінансово-економічних показників - метод порівняння, для вибору стратегії диверсифікації як стратегії створення вартості та побудови ланцюжка вартості – Value Chain Analysis, для наочного представлення результатів дослідження - графічний метод.

Наукова новизна полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження вартісно-орієнтованого управління в діяльність малого підприємства оптової торгівлі, зокрема у застосуванні стратегії диверсифікації як стратегії створення вартості,

визначенні її переваг та недоліків.

Практична значущість роботи полягає в обґрунтуванні можливості застосування концепції вартісно-орієнтованого управління в діяльності малих підприємств оптової торгівлі, використанні Value Chain Analysis для вибору найефективнішої стратегії диверсифікації, розробленні практичних заходів для нарощування ринкової вартості аналізованого підприємства.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані, наукові праці, автореферати дисертаційних робіт, звіти про діяльність малого підприємства оптової торгівлі ТОВ «Профітсервіс» за 2018 – 2022 рр.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків).

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття у фаховому збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві) та 1 тези конференцій.

Структура кваліфікаційної роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (74 найменування).

У першому розділі виконано огляд літератури, здійснено аналіз моделі концепції розробки механізму управління вартістю підприємства, видів вартості, принципів оцінної діяльності та методик визначення вартості підприємства.

У другому розділі виконаний комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Профітсервіс» у 2018 – 2022 рр.

У третьому розділі розглянуто диверсифікацію як стратегію створення вартості підприємства, визначено її основні переваги та недоліки. За допомогою Value Chain Analysis розроблено ланцюжок вартості для досліджуваного підприємства. Розраховано ринкову вартість ТОВ «Профітсервіс» та розроблено заходи з її нарощування. Внаслідок впровадження розроблених нами заходів вона зростає на 50,5%, що підтверджує ефективність запропонованих заходів та доцільність впровадження Value Based Management у діяльність малих підприємств оптової торгівлі.

1 Теоретичні основи Value Based Management та підходи до оцінювання вартості бізнесу

1.1 Концепції управління Balanced Scorecard та Value Based Management

Під впливом сучасних тенденцій розвитку макроекономічних умов, дедалі більшої ролі інформаційних технологій та нових можливостей, що їх надає глобалізація світових ринків, зазнають змін не лише системи і методи внутрішньофірмового управління – відбувається трансформація концепцій управління компаніями (або підприємствами) в цілому, суттєво міняється мета існування й розвитку бізнесу.

У пошуках єдиних методологічних підходів до розроблення комплексної системи управління компанією в сучасній теорії стратегічного менеджменту виникло дві основні концепції формування цілей та відповідних показників і систем управління: збалансована система показників (BSC – Balance Scorecard) й управління вартістю компанії [12].

BSC – це система стратегічного управління й оцінки його ефективності, розроблена Р.С. Капланом та Д.П. Нортонем у 90-ті роки минулого століття, яка переводить місію та загальну стратегію компанії в систему показників, що відображають:

- 1) оцінку діяльності компанії її клієнтами;
- 2) фінансові результати діяльності компанії з погляду інтересів акціонерів;
- 3) ефективність внутрішніх бізнес-процесів компанії, які забезпечують підтримку конкурентних переваг;
- 4) здатність компанії організовувати навчання персоналу та удосконалювати свою діяльність [14].

Збалансована система концепції BSC має багатоплановий характер, охоплює зв'язки між монетарними й немонетарними показниками у різних сферах і напрямках діяльності компанії, що спричинило особливу популярність цієї концепції у практиці менеджменту. Проте, як відмічають українські вчені [12, С. 67], саме через неможливість зробити єдину оцінку ефективності функціонування компанії як у стратегічному аспекті, так і в оперативному управлінні не дає змоги

розглядати концепцію BSC як універсальну.

Управління вартістю компанії як нова ідеологія стратегічного управління, що з'явилася в теорії і практиці управління порівняно недавно, базується на розвитку систем внутрішньофірмового управління, зорієнтованих на зростання вартості бізнесу. Вартісний підхід дає змогу використовувати єдиний показник під час прийняття як стратегічних, так і оперативних інвестиційних рішень, визначати, де створюється додана вартість та ефективно управляти грошовими потоками для збільшення капіталу акціонерів [12, с. 67; 15].

З 80-х років XX століття на Заході розвивається теорія Value Based Management (VBM) - концепція управління, направлена на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, що ухвалюють рішення, на ключових чинниках вартості.

У витоків зародження концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM) стоять такі дослідники як Т. Коллер, П. В. Контес, Дж. М. Мак Таггарт, Д. Д. Мартін, М. М. Менкінс, Дж. В. Петті, А. Раппапорт, Б. Стюарт, Дж. Штернта інші. На пострадянських теренах відповідні питання досліджували такі вчені як Д. Л. Волков, О. О. Захаркін, І. В. Івашковська, М. В. Корягін, О. А. Лаговська, К. А. Мамонов, О. Г. Мендрул, О. Б. Мних, Т. В. Момот, В. А. Панков, А. І. Шигаєв, І. Й. Яремко та інші.

Поява терміну "Value Based Management" можна віднести до 1975 року, тоді як поширення словосполучення "Value-Based Management" спостерігається з 1984 року. У своїй роботі "Управління операціями в нових компаніях" з 1984 року К.А. Мортон вже використовував термін "Value-Based Management" як концепцію управління, яку розвинули "Marakon Associates" - консалтингова фірма з міжнародною репутацією [10, с. 42]. У 1989 році Д. А. Пьєнта і Р. Ф. Оніл вказували, що "Value-Based Management" - це концепція, що застосовується в літературі стратегічного управління та спрямовується на створення вартості для акціонерів [19, с. 94].

Поява концепції VBM передувала певним подіям, які привели до необхідності корінних змін у методах управління компаніями. Наприклад, Дж. Д. Мартін і Дж. В. Петті пов'язують ці трансформації з відродженням акціонерських повноважень та відповідним підсиленням уваги до створення акціонерної вартості [20, с. 12]. Автори відображають цю "революцію акціонерів" через ринок корпоратив-

ного контролю в Сполучених Штатах у 1980-х роках, де відбувся значний підйом здійснення придбань за допомогою позикових коштів. Компанії, такі як "Kohlberg Kravis Roberts" (KKR), здійснювали безліч акційних покупок, далі розділяли підприємства, звільняли співробітників і, в результаті, через первинні публічні пропозиції створювали невеликі, але більш ефективні та прибуткові компанії, здатні до конкурентних боротьби. Передбачені зміни стали серйозним попередженням для генеральних директорів, навіть тих, які очолюють найбільші компанії. Вони змушені були уважно переглянути стратегії управління, зосереджуючись на впровадженні заходів, що спрямовані на збільшення вартості акцій, з метою запобігання можливості ворожого поглинання.

Активізація ринку корпоративного контролю в 1980-х роках стала надзвичайно важливим фактором, що сприяв забезпеченню дисципліни у корпоративних менеджерів. Завдяки появі концепції Value Based Management (VBM) стало можливим розвиток і формування корпоративного управління американських компаній, а також супровідних процесів. Ідея підвищення добробуту акціонерів через створення додаткової акціонерної вартості виникла відповідно до швидкого росту ринку корпоративного контролю та неефективного корпоративного управління, яке було пов'язане зі змінами в манерах керівників та їх команд.

У останні 5 – 10 років концепція Value Based Management цілком закономірно знаходить прихильників і серед українських економістів. Зі всієї безлічі альтернативних цільових функцій в рамках концепції VBM вибирається максимізація вартості компанії. Проведений аналіз літератури показав, що критерій максимізації вартості бізнесу добре співвідноситься з багатьма сучасними теоріями стратегічного управління таких відомих економістів, як П. Друкер, М. Портер, Д. Тіс і ін. Під вартістю компанії (бізнесу) розуміється ринкова вартість акціонерного капіталу компанії [13].

Отже, концепції BSC та управління вартістю виникли майже одночасно й сьогодні вважаються одними з найпопулярніших концепцій у світі бізнес-інновацій. Перевага BSC полягає, як відмічають українські вчені [12, С. 69], у її цілісності й системності, що дає змогу оцінити компанію з погляду клієнтів та акціонерів, вона не потребує спеціальних знань у сфері фінансів і прикладної еко-

номіки. Управління вартістю має іншу перевагу – математичну точність і єдність критеріїв щодо прийняття управлінських рішень [12, С. 67].

Таким чином, сучасна економічна теорія, заснована на новому економічному мисленні, на відміну від класичної економічної теорії А. Сміта і пізнішій теорії стійкого економічного зростання, що проголошувала верховенство фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства, як головну мету фінансової діяльності підприємства розглядає прагнення до максимізації добробуту власників підприємства, що знаходить конкретний вираз в максимізації ринкової вартості підприємства [16].

Це формулювання головної мети фінансової діяльності підприємства в країнах з традиційно ринковою економікою в даний час розділяє переважна більшість теоретиків і практиків в області фінансового менеджменту, які вважають, що це формулювання якнайповніше і ефективно, тобто оптимально, виражає і реалізує фінансові інтереси власників підприємства.

Сьогодні більшість ефективних власників або топ-менеджерів (за їх дорученням) забезпечують успішне функціонування підприємств, як правило, на основі концепції управління вартістю цих підприємств. У новій економіці, заснованій на створенні акціонерного капіталу, пріоритетним завданням є управління вартістю майна в цілому господарських суспільств, їх цінних паперів (акцій, облігацій і т. д.), активів. У сучасних умовах менеджмент підприємства повинен забезпечувати не стільки нарощування «фізичних об'ємів виробництва», скільки прагнути до отримання додаткової вартості компанії, яка зобов'язана своїм створенням і успішним функціонуванням саме новому вартісному мисленню і творчій («креативній») діяльності фінансових топ-менеджерів і власників підприємства. Основна ідея нового вартісного мислення полягає в осмисленні поняття вартості як однієї з властивостей майна (разом з іншими властивостями, наприклад, прибутковості, продуктивності і ін.), що виявляється в процесі обороту прав на нього в умовах відкритого організованого ринку, а не як віддзеркалення індивідуального факту понесення витрат на створення або придбання (продаж) майна в результаті конкретної операції.

На підприємствах України управління вартістю, що є складовою частиною фінансового менеджменту, поки що не знаходить широкого розповсюдження, що

пов'язане з недосконалістю нормативно-правової бази, об'єктивно існуючими труднощами перехідного періоду, зокрема недостатнім рівнем підготовки топ-менеджерів підприємств до цієї роботи.

Але, як відмічено в [17, с. 16] поступово збільшується кількість компаній, які керуються у визначенні стратегії свого розвитку концепцією управління вартістю. Причини, за якими підвищений інтерес до концепції управління вартістю проявляє західний корпоративний світ і поки що некорпоративні Україна, розділяють на три групи [18, с. 36].

Перша група причин впливає з нових бізнес-процесів, які виникають в самому бізнесі – він став більш динамічним, стрімко зростає роль інтелектуальних ресурсів як факторів успіху в конкурентній боротьбі. Друга пов'язана з посиленням конкуренції, що приводить до необхідності задовольняти всіх „зацікавлених осіб” компанії (групи споживачів, постачальників, державних органів і сам персонал компанії). Третя група причин впливає з процесів, які залежать від взаємин власників і менеджерів – порушення балансу їх різнобічних інтересів, зсув фактичного контролю над компанією від власника до команд найманих менеджерів. Інтерес до VBM тим і викликаний, що цей метод дозволяє аналізувати й оцінювати результати діяльності компанії з урахуванням усіх змін, які відбуваються у бізнес-середовищі.

Проте концепція управління вартістю підприємства безглузда і даремна, якщо не можна виміряти цю вартість, а вимірювання вартості у всьому світі, в тому числі в Україні, здійснюється в результаті оцінки цієї самої вартості. Не знаючи величини вартості і динаміки її зміни, природно, неможливо не тільки ефективно, але і просто управляти цим показником.

Оцінка вартості діючого підприємства є складною економіко-аналітичною і методологічною проблемою. Витоками сучасної методології оцінки вартості з'явилися дослідження англійського економіста А. Маршалла, який став родоначальником мікроекономіки і *неокласичної теорії вартості* - синтезу різних, існуючих на той час, теорій вартості. Він також запропонував концепцію оцінки ринкової вартості майна на базі трьох загальновизнаних в даний час підходів витратного, порівняльного і прибуткового (доходного) [16].

1.2 Переваги та недоліки Value Based Management

Концепція управління вартістю компанії отримала свій розвиток, починаючи з 80-х рр. XX століття у Сполучених Штатах Америки. Перше теоретичне обґрунтування даної концепції належить А. Раппапорту. У власній праці «Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance» [21].

А. Раппапорт обґрунтовано доводить необхідність фокусування менеджерами своїх зусиль на зростанні вартості для інвесторів. Ключова ідея підходу автора полягає у оцінці ефективності інвестиційної та фінансової стратегій корпорації, враховуючи її здатність створювати акціонерну вартість (англ. Shareholder Value Added, SVA). У роботі «Ten Ways to Create Shareholder Value» [22, с. 70–72] А. Раппапортом вперше в економічній науці було визначено основні принципи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві.

Варто зазначити, що аббревіатура VBM (Value Based Management) виникла у 1990-х роках завдяки праці Б. Стюарта, Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Мурріна під назвою «Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies» [23], яка стала фундаментальним дослідженням вартісно-орієнтованого менеджменту.

Відповідно підходу VBM основний показник оцінювання результатів діяльності підприємства – це його вартість, яка має певні переваги у порівнянні з традиційними критеріями оцінювання ефективності діяльності компанії.

У статті [24] запропонована порівняльна таблиця показників чистого прибутку та вартості підприємства (див. табл. 1.1).

Таким чином, можна зробити висновок, що показник вартості усуває певні недоліки, які є властивими показнику чистого прибутку, та надає можливість враховувати більш значну кількість факторів, що мають вплив на результат діяльності підприємства. Щодо цього питання, Т. Коупленд відзначав, що вартість є результативним показником, який інтегрує кращу і найбільш повну інформацію.

Застосування вартісно-орієнтованого підходу має низку переваг перед альтернативними методиками управління компанією.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика чистого прибутку та вартості підприємства як критеріїв ефективності діяльності підприємства [24]

Чистий прибуток	Вартість підприємства
<i>Мета використання показника</i>	
Використовується для оцінки управлінських рішень на етапі тактичного управління.	Використовується для оцінки управлінських рішень на етапі стратегічного управління. Компоненти даного показника (наприклад, економічний прибуток) дають змогу оцінити результати тактичного управління.
<i>Розрахунок величини показника</i>	
Розрахункова величина, що формується відповідно обліковій політиці підприємства.	Величину немає можливості штучно завищити або занижити, тому що розрахунок показника пов'язаний з рухом грошових коштів.
<i>Особливості використання показника</i>	
Не дає змоги оцінити рівень платоспроможності підприємства та його інвестиційну активність.	Надає можливість здійснити оцінку рівня платоспроможності підприємства та його інвестиційної активності.
<i>Врахування витрат</i>	
Враховує у розрахунках лише витрати, пов'язані з користуванням позикового капіталу.	Враховує у розрахунках витрати, пов'язані з користуванням усіх джерел фінансування діяльності підприємства.
<i>Врахування ризиків</i>	
Не враховується діловий та фінансовий ризик, які є характерними для діяльності підприємства.	Враховується діловий і фінансовий ризик, що характерні для діяльності підприємства.

1. Підвищення вартості стає тією метою, заради досягнення якої стає можливим об'єднання зусиль всіх контрагентів і заключення оптимальних компромісів.

2. Вартісний підхід дозволяє виділити ключові фактори вартості (тобто ті самі 20% показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80% вартості компанії) і на їх основі створити якісну систему управління бізнесом.

3. Вартісний підхід вимагає здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії, що значно підвищує якість і ефективність

прийнятих рішень (за рахунок надання керівникам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття рішень).

4. Концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку.

5. Використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі точки "зростання", але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії.

6. Управління вартістю компанії передбачає систему матеріальної компенсації співробітників компанії, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним співробітником компанії (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості в «зонах відповідальності» співробітників компанії).

Саме така система винагород дозволяє позбутися від так званої «агентської проблеми» (невикорінне в альтернативних методологіях управління бізнесом протиріччя між інтересами власників бізнесу і найманих працівників). Коли матеріальна винагорода найманих працівників компанії "прив'язана" до відповідних ключових факторів вартості вони стають матеріально зацікавленими в їх оптимізації, відтак до максимізації вартості, що створюється в їх «зонах відповідальності», а значить і в максимізації вартості всієї компанії [25]

Серед основних переваг концепції VBM також можливість її використання всередині компанії (тобто на всіх етапах створення вартості); в той же час ця концепція буде зрозумілою для зовнішніх користувачів; вона являє собою зручний інструмент порівняння; має позитивний ефект для аналізу розподілу ресурсів; дозволяє краще зрозуміти альтернативні переваги інвестиційних джерел; може використовуватися як інструмент аналізу стратегії компанії; виявляє позитивний ефект на загальний фінансовий результат; допомагає менеджменту компанії сфокусуватися на факторах, що створюють вартість і дозволяє створити більш високу акціонерну вартість.

Незважаючи на наявність багатьох переваг, дана концепція не позбавлена й недоліків. Серед недоліків виділимо те, що існує багато різних видів показників і методик розрахунку. Особливо слід відмітити такі недоліки цієї концепції: неточність розрахунків для компаній малого бізнесу через складність прогнозування вартості грошових потоків; великі затрати по її практичному впровадженню; велика ступінь складності проведення розрахунків; складність переведення показників бухгалтерського обліку в показники, що мають економічну суть; складність вимірювання ключових показників теорії вартісно-орієнтованого менеджменту [26].

Крім того, як вказано у дослідженні [27], концепція VBM зовсім не впливає на здатність компанії до інновацій. Крім того, успішні виконавці виявили, що програми VBM не тільки підвищують вартість для інвесторів, але також підвищують очікування інвесторів, що робить необхідним для компанії постійно знаходити нові способи створення вартості. Однак, всупереч цим застереженням, раціонально застосована програма VBM спрямовує рентабельність компанії на надійний шлях, забезпечуючи найкращу можливість для стійкого зростання у порівнянні з іншими концепціями.

Необхідно відзначити також, що використання підходу VBM не завжди спричиняє позитивні зміни у діяльності компанії, це пов'язано з такими основними проблемами, як труднощі при постановці мотиваційних завдань на основі EVA для менеджерів та неузгодженість між показником EVA і створенням акціонерної вартості, яка виникла внаслідок використання амортизаційного методу бухгалтерського обліку згідно GAAP.

Світовий досвід показує, що застосування підходу VBM має певні обмеження, тому не кожна компанія може отримати однакову користь. Так, концепція VBM, яка приймає до уваги показники повернення на капітал, більш придатна для капіталомістких, виробничих галузях, порівняно зі сферою послуг, де більшу увагу приділяють розвитку людських ресурсів. Вважається, що до використання підходу VBM мають кращу підготовку компанії, які відчувають фінансові труднощі, аніж ті, які тільки створили бізнес та у яких справи і так добре йдуть.

Використання підходу VBM є дуже складним процесом, оскільки передбачається кардинальна зміна сформованих норм корпоративної культури. Відповідно до західної статистики, майже половина випадків впровадження VBM має обмежений ефект, тобто не виправдовує всіх покладених на цей інструмент очікувань. Можна відзначити основні причини, які призводять до невдач:

- керівництво недооцінює обсяги часу і ресурсів, які необхідні для впровадження VBM;
- керівництво надає недостатню підтримку впровадженню VBM, створення вартості не є ключовим аспектом стратегії компанії;
- використовуються занадто складні моделі оцінки вартості підприємства;
- обрані нераціональні критерії оцінки вартості.

Аналізуючи систему менеджменту українських підприємств варто відзначити, що переважна більшість з них навіть не планує введення вартісного підходу. Що стосується тих українських компаній, менеджмент яких декларується, як спрямований на використання концепцій VBM, то на більшості з них не здійснюються реальні кроки щодо практичної їх реалізації. Це свідчить про низький рівень використання підходу VBM на українських підприємствах. Виникає питання, чи потрібно взагалі вітчизняним підприємствам здійснювати перехід на вартісно-орієнтовану систему управління. У світовій практиці є багато прикладів, які доводять ефективність даної концепції. Проте варто встановити наскільки вона підходить для України. В українській економіці існує ряд перешкод, які роблять дану концепцію менш ефективною. До них можна віднести низький рівень розвитку фондового ринку, відсутність відкритості суб'єктів бізнесу, невизначеність багатьох умов (законодавство, упереджене ставлення до компанії державних органів з політичних причин).

Отже, концепція управління підприємством, яка базується на максимізації його вартості, є однією з найуспішніших та розповсюджених. Це спричинено тим, що зміна вартості компанії, яка виступає критерієм ефективності господарської діяльності, враховує значний обсяг інформації, пов'язаної з функціонуванням компанії. Безумовно, існують і певні труднощі у розрахунках показника вартості компанії, позаяк є певні обмеження і недоліки, тому найбільш ефективним для

українських підприємств може бути комбіноване використання кількох показників при оцінюванні процесу створення вартості.

З усім тим, концепція вартісно-орієнтованого управління має труднощі з широким розповсюдженням в Україні найближчим часом. Головна складність застосування цього підходу полягає у складних розрахунках та у комплексній процедурі впровадження. По-перше, щоб розрахувати показник EVA, компанія повинна перейти від традиційної форми звітності до управлінської. По-друге, виникає необхідність у додаткових матеріальних та людських ресурсах, що вимагається певними розрахунковими моделями концепції VMB. Окрім цього, персонал компанії може сумнівно сприйняти такий підхід, що також варто враховувати. Тому на сьогоднішній час українським підприємствам рекомендується орієнтуватися на максимізацію своєї ринкової вартості, забезпечуючи сталий та стрімкий розвиток в мінливих економічних умовах.

1.3 Побудова механізму вартісно-орієнтованого управління на підприємстві

Досліджуючи сутність вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством, необхідно виокремити три його основні компоненти, а саме: процес створення вартості, безпосередньо управління, орієнтоване на вартість, та вимірювання вартості [28, с. 252].

Перша компонента уособлює загальну сукупність чинників формування вартості, а також особливості функціонування підприємства, що впливають чи можуть вплинути на величину створюваної вартості. Компонента управління, орієнтованого на вартість, передбачає створення такої організації, корпоративної культури, способу мислення менеджменту тощо, які б забезпечували найкраще досягнення цілей, що ставляться у вартісно(орієнтованому управлінні. Третя компонента — вимірювання вартості — включає методику оцінювання вартості, конкретизацію цільового показника, а також урахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування (рис. 1.1).

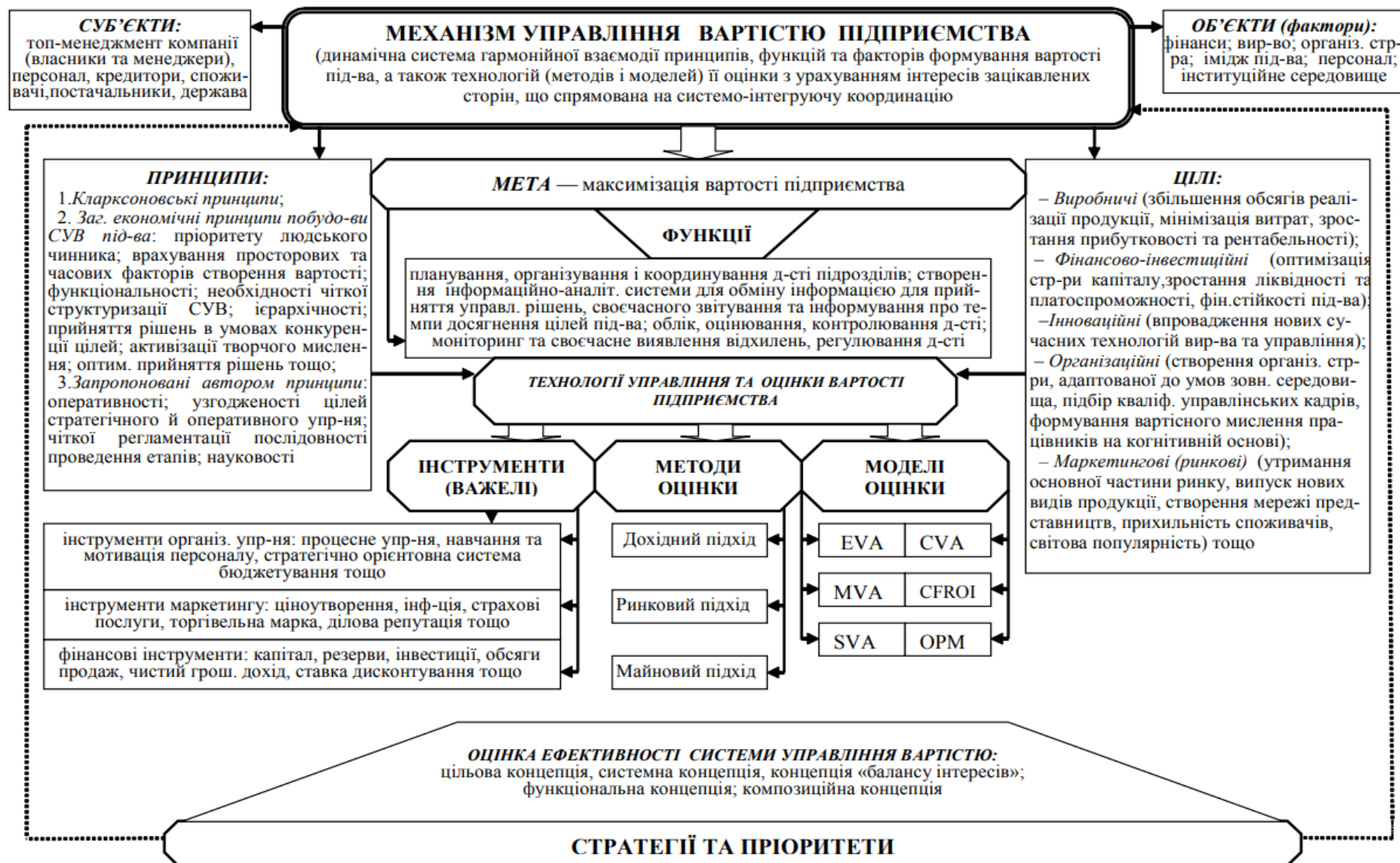


Рисунок 1.1 - Модель концепції побудови механізму управління вартістю підприємства [33]

Основними елементами концепції побудови визначеного механізму є наступні:

- змістовне визначення сутності вартісно-орієнтованого управління;
- обґрунтування мети, цілей, завдань та функцій управління вартістю;
- уточнення суб'єктів і об'єктів VBM;
- розробка системи базових принципів вартісно-орієнтованого управління;
- диференціація технологій оцінки вартості підприємств (методів та моделей) з використанням системи збалансованих показників;
- виокремлення чинників формування вартості з метою з'ясування їх підпорядкованості, спрямованості дії на вплив на вартість;
- оцінка ефективності системи управління вартістю підприємства [29 - 35].

Сутність основоположних елементів концепції побудови механізму управління вартістю підприємства представлено нижче. Побудова та впровадження альтернативної концепції управління на підприємстві має визначену мету. Мета вартісно-орієнтованого управління — це орієнтир господарської діяльності суб'єкта, контекстним полем цілевстановлення якого є зростання вартості підприємства, що конкретизується залежно від системних характеристик суб'єкта.

Однак, слід пам'ятати, що максимізація вартості — це не одноразова задача, а безперервний цикл стратегічних та оперативних рішень, який постійно повторюється. Ланка, яка замикає цикл вартості, — це система взаємопов'язаних показників та нормативів, на основі яких оцінюється успішність досягнення поставлених цілей і визначається внесок кожного в загальний успіх компанії. Цілі є невід'ємним елементом механізму управління вартістю на підприємстві, оскільки правильне формування цілей забезпечуватиме ефективність його реалізації, взаємозв'язок системних елементів та їх дієвість. Тобто, бачення своєї головної фінансової цілі в максимізації вартості підприємства і розуміння того, які параметри впливають на її підвищення, і становить основу вартісного мислення топ-менеджменту компанії.

Для визначення цілей управління підприємством на основі його вартості слід використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б ві-

дображала потреби підприємства. З цією метою ми пропонуємо розподіл загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії.

До виробничих цілей управління вартістю підприємства можна віднести збільшення обсягів реалізації продукції, мінімізація витрат, зростання прибутковості та рентабельності; до фінансово-інвестиційних — оптимізацію структури капіталу, зростання ліквідності та платоспроможності, покращення фінансової стійкості та ділової активності підприємства; до інноваційних — впровадження нових сучасних технологій виробництва та управління персоналом підприємства; до організаційних — створення організаційної структури, адаптованої до умов зовнішнього середовища, підбір кваліфікованих управлінських кадрів, формування вартісного мислення працівників на когнітивній основі; до маркетингових — утримання основної частини ринку, випуск нових видів продукції, створення мережі представництв, прихильність споживачів, світова популярність тощо.

Завдання вартісно-орієнтованого управління являють собою сукупність цілей, які спрямовано на максимізацію вартості підприємства у довгостроковому аспекті. Тобто основне завдання VBM — побудувати таку систему управління, яка дозволяла б досягати поставленої мети — максимізації вартості компанії.

В основі VBM лежать припущення про те, що для досягнення мети максимізації вартості, необхідно:

- по-перше, зрозуміти, що веде до досягнення мети (чим необхідно управляти, тобто розробити стратегію управління);
- по-друге, навчитися вимірювати і результат, і фактори, які ведуть до цього результату;
- по-третє, "прищепити" менеджерам вартісне мислення — розуміння того, що всі дії повинні бути спрямовані на зростання вартості компанії;
- по-четверте, залучити всіх співробітників, а не тільки керівництво для досягнення загальної мети (створити організаційні структури, що забезпечують реалізацію управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства).

Для досягнення мети VBM має сприяти виконанню таких функцій: планування, організування і координування діяльності усіх підрозділів; налагодження чи створення інформаційно-аналітичної системи для обміну інформацією для

прийняття управлінських рішень, своєчасного звітування та інформування про темпи досягнення цілей підприємства; обліку, оцінювання, контролювання діяльності; моніторинг та своєчасне виявленні відхилень, регулювання діяльності.

На підставі узагальнень сучасних досліджень у сфері управління, які відображають предметно-об'єктивний характер наукового пізнання VBM, основні об'єкти даної концепції визначаються сферою управлінського впливу, який спрямовано на зростання їх вартості у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Слід відзначити, що відповідно до загальних принципів управління, цілеспрямована дія здійснюється на об'єкти, які створюють сукупний факторний простір формування вартості підприємства. Такими об'єктами є продукти/ послуги, людський, клієнтський, процесний та інноваційний капітали підприємства тощо.

Суб'єкти вартісно-орієнтованого управління (СУВ) — особи, що приймають рішення (топ-менеджмент компанії (власники, менеджери), персонал) і які завдяки своєму місцю у системі економічних, управлінських, організаційних, фінансових, соціальних відносин здатні впливати на процес формування вартості підприємства.

На нашу думку, при використанні інституціонального підходу група СУВ значно розширюється, не обмежуючись менеджментом компанії та її власниками. Так, важливим суб'єктом СУВ є її інституціональне середовище, яке включає складну систему внутрішньофірмових інститутів. Суб'єкт управління через прямий канал здійснює управлінський вплив на об'єкт, який через зворотний зв'язок забезпечує досягнення управлінських цілей.

Суб'єкт створює відповідні економічні, організаційні, методичні та інформаційні умови щодо досягнення мети (результату вартісно-орієнтованого управління, яка конкретизується залежно від системних характеристик суб'єкта та об'єкта. У даному контексті Бойко М.Г. [36] відзначає те, що ключовим аспектом побудови механізму вартісно-орієнтованого управління як об'єкта наукового пізнання є парадигма "суб'єкт управління — полісуб'єктне середовище". З цих позицій конструктивною є теза, що застосовність VBM визначається не тільки раціональною організацією бізнес-процесів, досягненням якнайкращих економічних показників у контексті досягнення мети генерування вартості, але і ступенем адаптації

управління до швидкозмінних умов зовнішнього середовища за наслідками узгодження економічних інтересів стейкхолдерів.

Дійсно, функціонування всіх зацікавлених осіб можна пов'язати з розмірами грошових потоків підприємства і/або ризиками бізнесу, що знаходяться в ціні капіталу (ставці дисконтування грошових потоків). Обидва чинники є ключовими для вартості і формують основу теорії зацікавлених сторін, яка породила концепцію корпоративної соціальної відповідальності, що отримала популярність і суспільне звучання в Україні на початку XXI-го століття.

Отже, зростання вартості необхідно пов'язувати з інтересами споживачів. Від успішності задоволення інтересів залежить операційна або фінансова ефективність підприємства і, відповідно, вартість. Взаємини з кожним учасником мають як витратну, так і вигашну для підприємства (його власників) сторону. Ефективна взаємодія, яку потрібно організувати, зумовить перевищення вигашу над витратами і появу позитивних грошових потоків, і стане необхідною умовою зростання вартості. Відмітимо, що роль наведених учасників є різною. Частина їх безпосередньо створює вартість, це топ-менеджери, співробітники, постачальники і дилери. Останні — сприяють цьому процесу, формують умови для нього [37 – 45].

Ключове значення в системі VBM має оцінка створеної вартості на всіх рівнях підприємства. Оцінювання вартості підприємства проводиться із застосуванням методів оцінювання, що є складовими методичних підходів до визначення вартості підприємства. Підходи і методи, використані оцінювачем, визначаються в залежності як від особливостей процесу оцінки, так і від економічних особливостей оцінюваного об'єкту, а також від цілей і принципів оцінки. В основному у фаховій літературі виділяють три підходи до оцінки вартості підприємств: доходний, витратний та ринковий.

Щоб досягти поставленої перед вартісно-орієнтованим управлінням мети, необхідно, використовуючи комплексний підхід, розробити систему взаємопов'язаних цілей. Основу вартісного мислення топ-менеджменту підприємства становить чітке бачення головної фінансової цілі в максимізації

вартості підприємства і розуміння того, які параметри впливають на її підвищення.

Інструменти механізму управління вартістю підприємства є способом впливу на фактори вартості, що призводять до її змін. Зазвичай, традиційний набір інструментів управління вартістю підприємства у поєднанні зі специфічними засобами та пріоритетами, що враховують фінансово(економічний стану та цілі розвитку мають більший ефект на зростання вартості підприємства.

Наявні методи оцінювання вартості підприємств можна об'єднати в три групи: майновий (затратний), дохідний та порівняльний (ринковий) [46 - 51].

Ми проаналізуємо їх у наступних підрозділах.

1.4 Поняття вартості. Законодавча база в галузі оцінної діяльності в Україні

Перш ніж розглядати питання оцінки вартості, власності слід визначитися з поняттям «вартість».

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови приведено три визначення вартості:

- 1) вартість - виражена в грошах ціна чого-небудь;
- 2) позитивна якість, цінність;
- 3) вартість – економічна категорія, властива товарному виробництву, яка становить втілену й уречевлену в товари суспільно необхідну працю [52, с. 76]

Якщо третє визначення більшою мірою відноситься до політекономії, перше – до сфери людських відносин, то перше - до конкретної економіки, у тому числі і до економіки нерухомості і бізнесу.

Тому, щоб «виразити в грошах цінність чого-небудь або визначити витрати на створення чого-небудь» необхідно **оцінити** це саме «що-небудь», тобто провести **оцінку його вартості** [2 - 5]. Об'єктами оцінки можуть бути нерухомість, бізнес і майнові права на власність.

З червня 2001 року оціночна діяльність в Україні регульована - прийнято

Закон України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” [2], з 1 січня 2002 року вступив в дію Земельний Кодекс, з 11 грудня 2003 року Закон України „Про оцінку земель” з 1 січня 2004 року – Цивільний кодекс і Закон про іпотеку.

Оцінна діяльність в Україні регламентується основними нормативними актами [2 - 11]. Крім того, існують рекомендовані (не нормативні) акти, регулюючі оцінну діяльність.

Розглянемо основні положення головного нормативного акту, що регламентує оцінну діяльність в Україні - Закону України „Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” (Із змінами, внесеними згідно із Законами N 898-IV (898-15) від 05.06.2003; N 980-IV (980-15) від 19.06.2003; N 1255-IV (1255-15) від 18.11.2003; N 1378-IV (1378-15) від 11.12.2003; N 1992-IV (1992-15) від 09.09.2004).

Цей Закон визначає правові засади здійснення оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної діяльності в Україні, її державного та громадського регулювання, забезпечення створення системи незалежної оцінки майна з метою захисту законних інтересів держави та інших суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки майна, майнових прав та використання її результатів.

Положення цього Закону поширюються на правовідносини, які виникають у процесі здійснення оцінки майна, майнових прав, що належать фізичним та юридичним особам України на території України та за її межами, а також фізичним та юридичним особам інших держав на території України та за її межами, якщо угода укладається відповідно до законодавства України, використання результатів оцінки та здійснення професійної оціночної діяльності в Україні [1, Стаття 1. Сфера дії Закону].

Оцінка майна, майнових прав та професійна оціночна діяльність регулюються цим Законом, іншими нормативно-правовими актами з оцінки майна, що не суперечать йому. Якщо міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, встановлено інші правові норми щодо оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної діяльності, застосовуються правила міжнародного договору [1, Стаття 2. Законодавство про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність].

Оцінка майна проводиться у випадках, встановлених законодавством України, міжнародними угодами, на підставі договору, а також на вимогу однієї з сторін угоди та за згодою сторін.

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах з оцінки майна: положеннях (національних стандартах) оцінки майна, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, методиках та інших нормативно-правових актах, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Розроблення нормативно-правових актів з оцінки майна здійснюється на засадах міжнародних стандартів оцінки. До їх розроблення Фонд державного майна України залучає інші органи державної влади, саморегулівні організації оцінювачів, найбільш авторитетних оцінювачів, наукові та інші установи.

Нормативно-правові акти, які регулюють питання вартості (ціни) майна, не повинні суперечити положенням (національним стандартам) оцінки майна [1, Стаття 9. Методичне регулювання оцінки майна].

Національне законодавство в галузі оцінки майна базуються на міжнародних стандартах оцінки. Розглянемо їх зміст докладніше.

На думку провідних фахівців міжнародного економічного співтовариства, до кінця 2000 року в світі завершився важливий етап *глобальної гармонізації* у сфері фінансового менеджмент. Глобальна гармонізація досягнута в результаті розумного компромісу між представниками різних дисциплін, складових в цілому фінансовий менеджмент фахівцями з цінних паперів, бухгалтерами і оцінювачами.

Наслідком цього, зокрема, стали опубліковані восени 2000 року нові редакції Міжнародних і Європейських стандартів оцінки (МСО 2000, ЕСО 2000) [25], до яких внесені істотні зміни, пов'язані із змінами і доповненнями до Міжнародних стандартів фінансової звітності в редакції 1999 р. (МСФО) [26], які, у свою чергу, узгоджені з міжнародною організацією, об'єднуючою регіональні і національні комісії з цінних паперів (МОКЦБ).

Узгодження, що проводилися протягом останніх двох років, привели до того, що МОКЦБ «рекомендувала своїм членам, щоб вони дозволяли багатонаціональ-

ним емітентам використовувати Стандарти МСФО як доповнюючі, коли необхідно розглядати важливі питання, що виникають на багатонаціональному або регіональному рівні». Узгодження МСФО і МСО, що проходили в той же період, привели до гармонізації позицій всіх зацікавлених міжнародних організацій, а також позицій регіональних і національних організацій, зокрема американської, про що свідчить видання USPAP 2000 (Американських Стандартів Оцінки). Особливості американського бухгалтерського обліку (GAAP US), які необхідно дотримувати при оцінках вартості для американських фондових бірж, включені до МСО 2000.

Структура МСО 2000 приведена на рис. 1.2 [52].

У вступі дається короткий опис комітету з Міжнародних Стандартів Оцінки і умови членства в ньому. Потім висловлюються цілі і завдання МСО, описується організація стандартів та їх формат.

У описі загальної концепції і принципів оцінки приводяться основоположні поняття (земля, власність, майно, нерухомість, вартість та ін.), стисло висловлюються принципи визначення ринкової вартості, корисності і розглядаються інші важливі для оцінної діяльності поняття, а також описуються загальновизнані підходи до оцінки майна.

Найважливішим наслідком здійсненої гармонізації в сферах оцінки і обліку є не уніфікація, а навпаки - більш чітке розмежування понять методології цих двох професійних дисциплін. Це виявляється навіть у формулюванні загальних базових понять. У МСО 2000 замість того, щоб вважати об'єктами оцінки *активи* (як було в колишніх стандартах), це поняття замінене поняттям *майно* (окрім оцінки для фінансової звітності) і вважається, що окремі майнові об'єкти пройшли процедуру їх визнання як активи.

У МСО 2000 вперше введений розділ, присвячений кодексу поведінки оцінювача, в якому визначені цілі кодексу, дані основні визначення, пов'язані з етикою поведінки і компетенцією оцінювача, викладені вимоги до конфіденційності матеріалів і звітів з оцінки. Також вперше в МСО 2000 розглядається чотири типи майна: нерухоме майно, рухоме майно, бізнес та фінансові інтереси. У цьому розділі описуються відмінності між окремими типами майна, де особлива увага приділена опису фінансових інтересів, які виникають при розділенні інтересів власності в бізнесі або нерухомості, а також інших випадках [13].

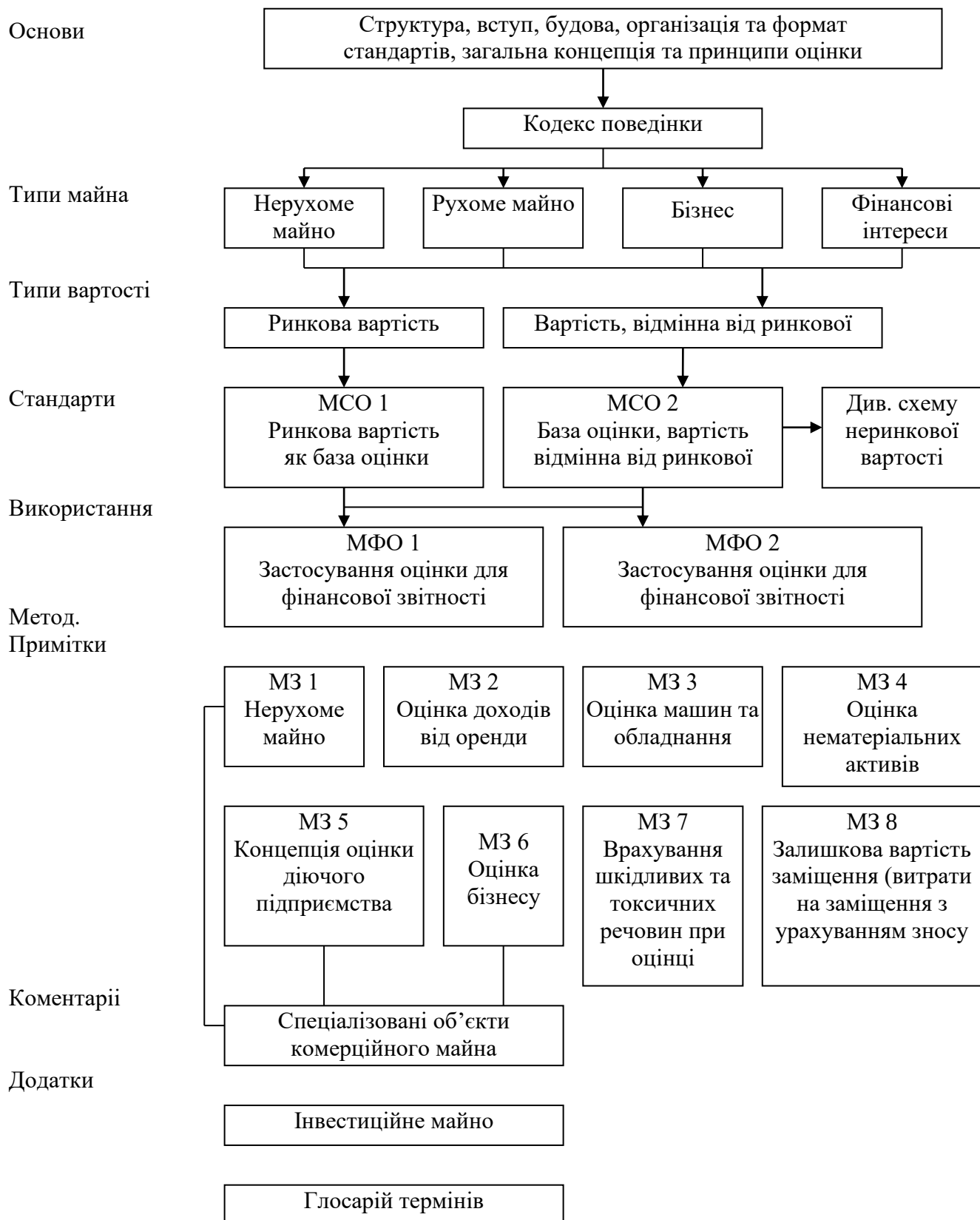


Рисунок 1.2 - Структура стандартів, їх застосувань, методичних приміток та коментарів (МСО 2000) [13]

При описі типів вартості методологія МСО 2000 вводить істотну відмінність між поняттями *вартість* (value) і *цінність* (worth). Ринкова база оцінки, згідно МСО 2000, «прив'язана» до колективного сприйняття і поведінки учасників ринку, тобто визнає різні чинники, які можуть впливати на трансакції на ринку. Тому ця база адекватно відображає поняття вартість (value). У поняття цінність (worth) вкладається сенс поняття інвестиційна *вартість*, тобто виражає індивідуальні (суб'єктивні) переваги інвестора і відноситься до неринкових баз оцінки.

Ринкова база оцінки: її визначення і можливості застосування висловлюється в МСО 1. *Неринкові бази оцінки:* їх визначення і можливості застосування викладені в МСО 2 і приведені на рис. 1.3 ([46 – 51].

Слід зазначити, що в самих визначеннях типів вартості і можливості їх застосування не відбулося істотних змін в порівнянні з редакціями МСО попередніх років. Проте, в нових стандартах дається повніше роз'яснення окремих положень. Стандарти вважаються найбільш фундаментальними і незмінними документами і служать основою для застосування оцінки.

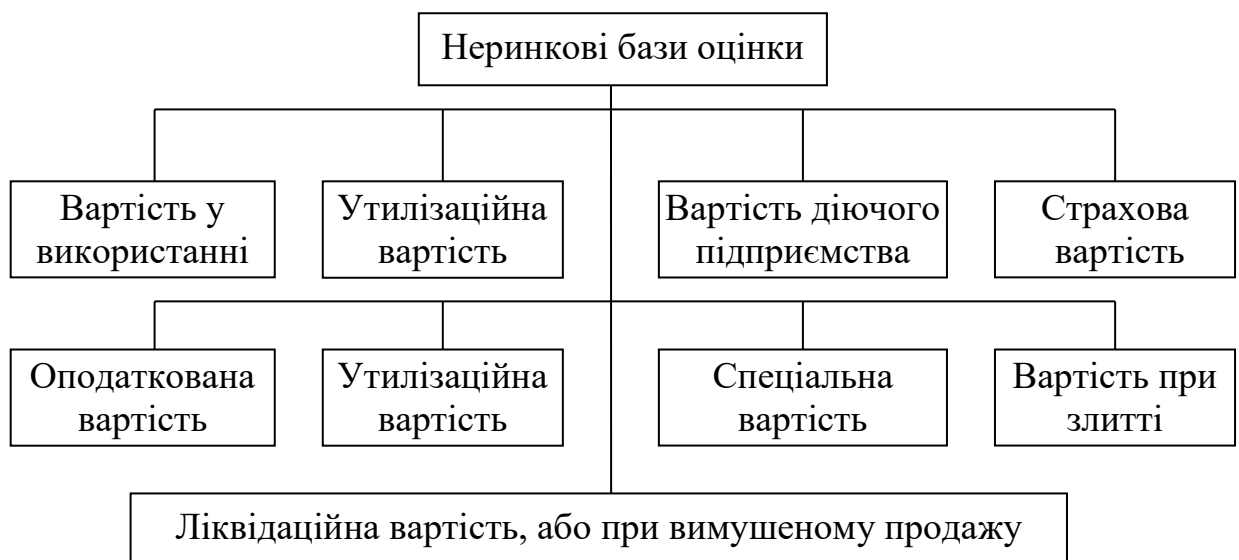


Рисунок 1.3 - Типи неринкових вартостей

В даний час в Україні активно йде процес розробки нормативних документів як по бухобліку, так і за оцінкою, із спробами наблизити їх до Положень Міжнародних стандартів.

1.5 Види вартості, принципи і підходи до оцінки майна

Теоретичним фундаментом процесу оцінки є система оцінних принципів, на яких ґрунтується розрахунок вартості об'єктів нерухомості. Принципи оцінки формують вихідні погляди суб'єктів ринку на величину вартості об'єкта нерухомості.

Згідно з Національним стандартом №1, принципи оцінки – це покладені в основу методичних підходів основні правила оцінки майна, які відображають соціально-економічні фактори та закономірності формування вартості майна.

У світовій практиці, а також у Національних стандартах оцінної діяльності України прийнято виділяти чотири групи оцінних принципів (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 - Принципи оцінки нерухомості

- 1) принципи, засновані на уявах потенційного власника;
- 2) принципи, що впливають із процесу експлуатації нерухомості;
- 3) принципи, обумовлені дією ринкового середовища;
- 4) принцип найкращого і найбільш ефективного використання [28 - 37].

Використання тих чи інших принципів залежить від конкретної ситуації, яка складається на момент оцінки.

До першої групи входять такі принципи: принцип корисності, принцип заміщення; принцип очікування; принцип внеску (граничної продуктивності); принцип внеску (вкладу) ; залишкової продуктивності землі; принцип збалансованості; принцип зростаючої та спадаючої віддачі; принцип економічного поділу.

Третя група принципів включає: принцип попиту та пропозиції; принцип

конкуренції; принцип відповідності; принцип зміни; принцип залежності (зовнішнього впливу)

Принципом, що узагальнює вплив зазначених раніше трьох груп принципів оцінки, є принцип найкращого і найбільш ефективного використання. Принцип найкращого і найефективнішого використання передбачає розумне і можливе використання об'єктів нерухомості, шляхом перевірки відповідності варіантів, що розглядаються, критеріям:

- а) фізично можливо – ділянка або об'єкт нерухомості технологічно придатні для використання;
- б) юридично дозволено – використання цього об'єкту нерухомості не суперечить законодавству країни, де здійснюється відповідна оцінка;
- в) фінансово виправдано - обґрунтовано з погляду окупності інвестиційного капіталу;
- г) забезпечує найвищу вартість чи прибутковість нерухомості – який із запропонованих варіантів принесе максимальний чистий дохід.

На практиці принцип найкращого і найбільш ефективного використання є вихідною передумовою, на якій ґрунтується вибір конкретного виду вартості нерухомості, що оцінюється, і будується висновок про її величину.

Однієї з головних задач у практичній роботі оцінювачів є правильний вибір виду вартості, що визначають. Адже ця вартість повинна відповідати цілям і умовам оцінки. Основні видами вартості викладені в Національному стандарті №1 [3].

Вартість - еквівалент цінності об'єкта оцінки, виражений у ймовірній сумі грошей, *ціна* - фактична сума грошей, сплачена за об'єкт оцінки або подібне майно.

Ринкова вартість - вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу;

ліквідаційна вартість - вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості;

вартість заміщення - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на

створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною;

вартість відтворення - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки;

залишкова вартість заміщення (відтворення) - вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна - з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою);

вартість ліквідації - вартість, яку очікується отримати за об'єкт оцінки, що вичерпав корисність відповідно до своїх первісних функцій;

спеціальна вартість - сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки;

інвестиційна вартість - вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки;

вартість у використанні - вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню [2].

Для визначення ринкової вартості враховується найбільш ефективно використання об'єкта оцінки.

Визначення ринкової вартості об'єкта оцінки можливе із застосуванням усіх методичних підходів у разі наявності необхідної інформації.

До *неринкових видів вартості* належать вартість заміщення, вартість відтворення, залишкова вартість заміщення (відтворення), вартість у використанні, споживча вартість, вартість ліквідації, інвестиційна вартість, спеціальна вартість, ліквідаційна вартість, чиста вартість реалізації, оціночна вартість та інші види, порядок визначення яких встановлюється окремими національними стандартами.

Неринкові види вартості як база оцінки визначаються за допомогою методів та оціночних процедур, які ґрунтуються на результатах аналізу корисності або

призначення об'єкта оцінки, а також вивченні впливу умов використання або способу відчуження об'єкта оцінки.

Визначення вартості у використанні полягає у проведенні оцінки об'єкта оцінки без урахування принципу найбільш ефективного використання. Вартість у використанні визначається для об'єктів оцінки, щодо яких планується подальше використання специфічним запланованим або існуючим способом.

Інвестиційна вартість об'єкта оцінки використовується з метою врахування умов угоди, у зв'язку з укладанням якої проводиться оцінка, в частині необхідності додаткового інвестування або виконання інших вимог, що потребує додаткових матеріальних витрат.

Інвестиційна вартість об'єкта оцінки у формі цілісного майнового комплексу, фінансових інтересів визначається переважно за допомогою дохідного підходу із застосуванням методу дисконтування грошових потоків, а об'єкта оцінки у матеріальній формі - шляхом комбінування кількох методичних підходів.

Під час визначення інвестиційної вартості у звіті про оцінку майна аналізуються умови продажу (інвестування) та їх відмінність від типових умов продажу подібного майна на ринку, вплив зазначених умов на формування його вартості, у тому числі виходячи з принципу найбільш ефективного використання.

Інформаційними джерелами, що дають змогу врахувати зазначені умови, можуть бути бізнес-план, проектно-кошторисна документація та документи, які підтверджують виконання певних робіт, результати аналізу впливу додаткових умов інвестування у процесі продажу об'єкта оцінки тощо.

Спеціальна вартість об'єкта оцінки визначається на основі розрахунку його ринкової вартості з подальшим збільшенням її на суму надбавки, яка встановлюється з урахуванням особливого інтересу потенційного покупця або користувача. Сума надбавки повинна бути обґрунтована у звіті про оцінку майна окремо від ринкової вартості.

Спеціальна вартість не може застосовуватися під час оцінки об'єкта застави, визначення розміру відшкодування збитків та розміру прямих збитків [3, статті 3, 11 – 27].

Таким чином, вибір виду вартості для оцінки здійснюється у кожному конкретному випадку виходячи з цілі оцінки: якщо необхідно оцінити майно для цілей застави

– визначають заставну вартість, якщо для цілей купівлі – продажу – ринкову, для цілей інвестування – інвестиційну тощо. Оцінка проводиться на основі трьох підходів за методиками в рамках цих підходів. Обґрунтування вибору відповідних підходів та методик до оцінки – задача, яку вирішує кваліфікований оцінювач.

Проаналізуємо існуючі підходи та методики оцінки з погляду коректності їх використання в оцінній практиці в Україні, визначимо їх переваги та недоліки.

1.6 Доходний, витратний і порівняльний підходи до оцінки майна та бізнесу

Існує три підходи до визначення вартості підприємства (бізнесу): витратний, порівняльний і доходний (прибутковий) [39 - 50].

У практиці операцій з оцінкою підприємств зустрічаються різні ситуації. При цьому кожному класу ситуацій відповідають свої, адекватні тільки йому підходи і методи. Для правильного вибору методів необхідно заздалегідь класифікувати ситуації оцінки з використанням угруповання об'єктів, типу операції, моменту, на який проводиться оцінка, і т.д. При цьому, якщо на ринку обертаються десятки або сотні однорідних об'єктів, доцільне застосування порівняльного методу. Для оцінки складних і унікальних об'єктів переважно використовують витратний підхід.

Певні види підприємств, як правило, оцінюються на основі їх комерційного потенціалу (наприклад, бензозаправна станція або готель). Об'єм продажів бензину, кількість постояльців в готелі є джерелами доходу, який після порівняння з вартістю операційних витрат дозволяє визначити прибутковість даного підприємства. Такий підхід до оцінки називається доходним (прибутковим). Цей метод заснований на капіталізації або дисконтуванні прибутку, який буде отриманий у разі здачі нерухомості в оренду. Результат оцінки по даному методу включає і вартість будівлі, і вартість земельної ділянки.

Якщо підприємство (бізнес) не продається і не купується і не існує розвинутого ринку даного бізнесу, коли міркування отримання доходу не є основою для інвестицій (лікарні, урядові будівлі), оцінка може проводитися на основі визна-

чення вартості будівництва з урахуванням амортизації і додавання вартості відшкодування зносу, тобто витратним *методом*.

У тому випадку, коли існує ринок бізнесу, подібний оцінюваному, можна використовувати для визначення ринкової вартості *порівняльний або ринковий метод*, що базується на виборі зіставних об'єктів, вже проданих на даному ринку.

Кожний з трьох названих підходів припускає використання в роботі властивих йому методів.

Доходний підхід передбачає використання:

- *методу капіталізації*. Метод застосовується до тих підприємств, які встигли накопичити активи в результаті капіталізації їх в попередні періоди; іншими словами, цей метод найбільш адекватний оцінці «зрілих» за своїм віком підприємств;

- *методу дисконтованих грошових потоків*. Метод орієнтований на оцінку підприємства, як що діє, яке і далі продовжує функціонувати. Він більш застосовний для оцінки молодих підприємств, що не встигли заробити достатньо прибутків для капіталізації в додаткові активи, але які, проте, мають перспективний продукт і володіють явними конкурентними перевагами в порівнянні з існуючими і потенційними конкурентами.

Витратний підхід використовує:

- *метод чистих активів*. Метод застосовний для випадку, коли інвестор має намір закрити підприємство або істотно скоротити об'єм його випуску;

- *метод ліквідаційної вартості*.

При **порівняльному підході** використовуються:

- *метод ринку капіталу*. Метод орієнтований на оцінку підприємства як діючого, яке і далі продовжуватиме функціонувати;

- *метод операцій*. Метод застосовний для випадку, коли інвестор має намір закрити підприємство або істотно скоротити об'єм його випуску;

- *метод галузевих коефіцієнтів*. Метод орієнтований на оцінку підприємства як діючого, яке і далі продовжуватиме функціонувати.

Методи ринку капіталу, операцій і галузевих коефіцієнтів придатні за умови точного вибору підприємства-аналога, яке повинна відноситися до того ж типу, що і оцінюване підприємство.

Можливість, і навіть у багатьох випадках необхідність (для отримання достовірнішого результату), застосувати до оцінки підприємства в конкретній інвестиційній ситуації різні методи оцінки бізнесу приводить до вельми простій ідеї «зважування» оцінок, що розраховуються по різних методах, і підсумовування таких «зважених» оцінок. При цьому вагові коефіцієнти значущості оцінок по різних методам оцінки розуміються як коефіцієнти довіри до відповідного методу. Ці коефіцієнти суто експертні (визначаються оцінювачем самостійно).

Остаточна оцінка вартості підприємства (бізнесу) може бути визначена за формулою [50, с. 64]:

$$V = \sum_{i=1}^n V_i Z_i, \quad (1.1)$$

де V_i - оцінка вартості підприємства (бізнесу) i -м методом (всі застосовані методи оцінки довільно нумеруються);

$i = 1, \dots, n$ - безліч застосованих в даному випадку методів оцінки;

Z_i - ваговий коефіцієнт i -го методу.

Такий підхід оснований на припущенні деяких оцінювачів [51], які вважають, що на ідеальному ринку всі три підходи повинні привести до однієї і тієї ж величини вартості. Але більшість ринків є недосконалими, потенційні користувачі можуть бути неправильно інформовані, виробники можуть бути неефективні. Внаслідок цих, а також інших причин дані підходи можуть давати різні показники вартості. Ми вважаємо, що навіть на ідеальному ринку три підходи будуть давати різні значення вартості, тому що вони основані на різних принципах оцінки.

Вважаємо, що ідея експертного зважування результатів оцінки, отриманих за різними методами, за допомогою вагів, що характеризують ступінь впевненості експерта в оцінці є некоректною, і більш коректним є узгодження результатів оцінки за допомогою методу аналізу ієрархій.

Розглянемо методики проведення оцінки за доходним підходом.

1. Метод прямої капіталізації базується на оцінці поточної вартості майбутньої користі, котру, як очікується, принесе експлуатація та можливий продаж в подальшому нерухомого майна. Цей метод оцінки називають методом прямої ка-

піталізації доходу, бо при аналізі вартості нерухомості використовується дохід за один рік або середньорічний дохід.

Капіталізація доходу – це процес перерахунку річного доходу, отриманого від об’єкта нерухомості в кінцеву величину його вартості на дату оцінки. Ця величина враховує:

- 1) суму майбутнього доходу;
- 2) коли повинен бути отриманий дохід;
- 3) тривалість отримання доходів.

В основі методу капіталізації доходу лежать принципи очікування, заміщення, попиту і пропозиції.

Цей метод базується на чистому (операційному) доході (ЧОД) і коефіцієнті капіталізації або ставці дисконту (k), а вартість нерухомості (B) розраховується відношенням чистого операційного доходу до коефіцієнта капіталізації [13]:

$$B = \frac{\text{ЧОД}}{k}. \quad (1.2)$$

Чистий (операційний) дохід розраховується в такій послідовності.

1. Визначається потенційний валовий дохід (ВД) – дохід, який можна отримати від нерухомості при 100% її використанні (оренда) без врахування всіх втрат і витрат.

2. Дійсний (ефективний) валовий дохід (ДВД) – це потенційний валовий дохід за вирахуванням втрат (B_t) від недовикористання площ та при зборі орендної плати з врахуванням інших доходів ($D_{\text{ін}}$) від нормального ринкового використання об’єкта нерухомості:

$$\text{ДВД} = \text{ВД} - B_t + D_{\text{ін}}. \quad (1.3)$$

3. Чистий операційний дохід (експлуатаційний) – це дійсний валовий дохід за мінусом всіх експлуатаційних витрат і витрат на управління (B) за рік, але до обслуговування боргу за кредитами й амортизаційних відрахувань:

$$I = \text{ДВД} - B. \quad (1.4)$$

Витрати прийнято поділяти на умовно-постійні; умовно-змінні; витрати на заміщення, або резерви.

Коефіцієнт капіталізації доходу найчастіше визначається за допомогою даних продажу аналогічних об'єктів нерухомості, зібраних на ринку з використанням формули:

$$k_I = \text{ЧОД}_I / B_I \quad (1.5)$$

Але використання цього методу можливе лише за умови наявності розвинутого ринку подібних об'єктів.

Іншим методом визначення ставки капіталізації доходу є метод кумулятивної побудови, або метод сумування. Суть цього методу полягає в тому, що ставка розбивається на складові частини, а саме - безризикову ставку, ставки компенсації за ризик, низьку ліквідність та інвестиційний менеджмент, а також ставки повернення (вкладеного) капіталу.

Метод прямої капіталізації застосовується в тих випадках, коли: є кількість даних для оцінки доходу; дохід з нерухомості є стабільним або, принаймні, очікується, що поточні грошові доходи приблизно будуть рівні майбутнім або темпи їх зростання помірні. Це стосується, наприклад, об'єктів з чітко певною орендною платою на багато років вперед. Внаслідок того, що поточна вартість майбутніх доходів дуже чутлива до змін коефіцієнта капіталізації, для його використання необхідні чіткі ринкові вказівки про його величину.

Основна перевага цього методу - простота розрахунків. Інша перевага полягає в тому, що метод прямої капіталізації безпосередньо відображає ринкову кон'юнктуру. Це пов'язано з тим, що при його застосуванні, як правило, береться чимала кількість операцій з нерухомістю і проводиться їх аналіз з погляду доходу і вартості.

Проте метод не слід застосовувати, коли відсутня інформація про ринкові операції, об'єкт ще не побудований, а значить, не вийшов на режим стабільних доходів, або об'єкт піддався серйозним руйнуванням в результаті стихійного лиха, тобто вимагає серйозної реконструкції.

2 Метод дисконтування грошових потоків використовується для визначення поточної вартості майбутньої користі, які принесе використання або, можливо, подальший продаж нерухомості.

Метод ДГП заснований на принципах очікування і заміщення. Це метод визначення капіталізованої вартості доходів, при роботі з яким послідовно кожен вид доходу або група доходів з своїми ставками дисконтування приводяться до величини, яка дорівнює суми їх поточних вартостей. Таким чином, даний метод можна ще назвати методом послідовного визначення вартості майбутніх грошових потоків на дату оцінки.

Метод дисконтованих грошових потоків використовується в наступних випадках: очікується, що майбутні рівні грошових потоків істотно відрізняться від поточних; підприємство є великим багатофункціональним комерційним об'єктом; потоки доходів і витрат носять нерівномірний характер.

Використовується наступна формула [13]:

$$B = \sum \frac{ЧОД_i}{(1+k)^n} + P, \quad (1.6)$$

де ЧОД_i – чистий операційний дохід i-го року;

k – ставка дисконту у виді десятичного дробу;

n – кількість періодів, які відділяють поточний період від дати оцінки;

P – вартість реверсії (продажу у постпрогнозному періоді).

Для розрахунку ДГП необхідні дані: тривалість прогнозного періоду, прогнозні величини грошових потоків, включаючи реверсію; ставка дисконту.

Методики витратного підходу, їх переваги і недоліки

Витратний (майновий) підхід в оцінці бізнесу розглядає вартість підприємства з погляду понесених витрат. Балансова вартість активів і зобов'язань підприємства унаслідок інфляції, змін кон'юнктури ринку, використовуваних методів обліку, як правило, не відповідає ринковій вартості. В результаті постає завдання проведення коректування балансу підприємства. Для здійснення цього заздалегідь проводиться оцінка обгрунтованої ринкової вартості кожного активу балансу окремо, потім визначається поточна вартість зобов'язань і, нарешті, з обгрунтованої ринкової вартості суми активів підприємства віднімається поточна вартість всіх його зобов'язань. Результат показує оцінну вартість власного капіталу підприємства. Базовою формулою у витратному підході є:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}. \quad (1.7)$$

Даний підхід представлений двома основними методами:

- методом вартості чистих активів;
- методом ліквідаційної вартості.

Метод вартості чистих активів включає декілька етапів:

- 1) визначається обґрунтована ринкова вартість машин і устаткування;
- 2) виявляються і оцінюються нематеріальні активи;
- 3) визначається ринкова вартість фінансових вкладень, як довгострокових, так і короткострокових.

Цей метод описаний в Законі України „Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні”[2, стаття 30], за якою чиста вартість цілісного майнового комплексу підприємства (ЧВ) визначається за формулою:

$$\text{ЧВ} = (\text{Н} + \text{О} + \text{М}) - (\text{В} + \text{Д} + \text{П}), \quad (1.8)$$

де Н - вартість необоротних активів;

О - вартість оборотних активів;

М - вартість витрат майбутніх періодів;

В – вартість забезпечень наступних витрат і платежів;

Д - вартість довгострокових зобов'язань;

П - вартість поточних зобов'язань.

Метод ліквідаційної вартості.

Ліквідаційна вартість є вартістю, яку власник підприємства може отримати при ліквідації підприємства і роздільному продажі його активів. Роботи з оцінки включають декілька етапів:

- 1) береться останній балансовий звіт;
- 2) розробляється календарний графік ліквідації активів, оскільки продаж різних видів активів підприємства вимагає різних часових періодів;
- 3) визначається валова виручка від ліквідації активів;

4) оцінна вартість активів зменшується на величину прямих витрат. До прямих витрат, пов'язаних з ліквідацією підприємства, відносяться комісійні оцінним і юридичним фірмам, податки і збори, які платяться при продажі. З урахуванням календарного графіка ліквідації на дату оцінки по ставці дисконту, що враховує пов'язаний з цим продажем ризик;

5) ліквідаційна вартість активів зменшується на витрати, пов'язані з володінням активами до їх продажу, включаючи витрати на збереження запасів готової продукції і незавершеного виробництва, збереження устаткування, машин, механізмів, об'єктів нерухомості, а також управлінські витрати по підтримці роботи підприємства аж до його ліквідації;

6) додається (або віднімається) операційний прибуток (збитки) ліквідаційного періоду;

7) віднімаються переважні права на вихідну допомогу і виплати працівникам підприємства, вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченою заставою майна ліквідовуваного підприємства, заборгованість по обов'язкових платежах до бюджету і до позабюджетних фондів, розрахунки з іншими кредиторами [13, 46 - 48].

Методики порівняльного підходу

Даний підхід заснований на принципі заміщення: покупець не купить об'єкт нерухомості, якщо його вартість перевищує витрати на придбання на ринку схожого об'єкту, що володіє такою ж корисністю.

Порівняльний підхід в основному використовується там, де є достатня база даних про операції купівлі-продажу.

Основні переваги порівняльного підходу:

1) оцінка заснована на ретро інформації і, отже, відображає фактичні результати виробничо-фінансової діяльності підприємства;

2) ціна фактично здійсненої операції максимально враховує ситуацію на ринку, а значить, є реальним віддзеркаленням попиту і пропозиції.

Порівняльний (ринковий) підхід включає три основні методи:

1) метод ринку капіталу;

2) метод операцій;

3) метод галузевих коефіцієнтів.

Відбір підприємств для порівняння проводять за наступними критеріями:

- приналежність до тієї або іншої галузі, регіону;
- вид продукції, що випускається, або послуг;
- диверсифікація продукції або послуг;
- стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство;
- розміри підприємств, стратегія їх діяльності, фінансові характеристики [13].

Сутність *методу галузевих коефіцієнтів* полягає в тому, що на основі аналізу практики продажів бізнесу в тій або іншій галузі виводиться певна залежність між ціною продажу і якимось показником. Цей метод в основному використовується для оцінки малих підприємств і носить допоміжний характер. В результаті узагальнення вченими були розроблені досить прості формули визначення вартості оцінюваного підприємства. Проблема застосування даного методу полягає у відсутності надійної статистики в українських умовах.

Метод ринку капіталу. Заснований на ринкових цінах акцій схожих підприємств. Передбачається, що інвестор, діючи за принципом заміщення (або альтернативній інвестиції), може інвестувати або в ці підприємства, або в оцінюване ним підприємство. Цей метод ґрунтується на фінансовому аналізі оцінюваного і зіставних підприємств.

При відборі підприємств-аналогів враховуються наступні ознаки зіставності: тотожність вироблюваної продукції; тотожність об'єму і якості вироблюваної продукції; ідентичність періодів, що вивчаються; тотожність стадій розвитку підприємств (наприклад, стадії зростання або занепаду) і розмірів виробничої потужності; зіставність стратегії розвитку підприємств; рівний ступінь обліку кліматичних і територіальних відмінностей і особливостей; зіставність фінансових характеристик підприємств.

Важливою складовою оцінки за даним методом аналіз фінансового стану підприємств і зіставлення отриманих результатів з оцінюваним підприємством. Фінансова інформація може бути отримана як по публікаціях в періодичному друці, так і на підставі письмового запиту або безпосередньо на підприємстві в ході співбесіди. Порівняльний підхід використовує всі традиційні прийоми і методи фінансового аналізу. Визначення ринкової вартості власного капіталу підп-

риємства порівняльним методом засноване на використанні цінових мультиплікаторів. *Ціновий мультиплікатор* - це коефіцієнт, що показує співвідношення між ринковою ціною підприємства або акції і фінансовою базою. Фінансова база оцінного мультиплікатора є, по суті, вимірником, що відображає фінансові результати діяльності підприємства, до яких можна віднести не тільки прибуток, але і грошовий потік, дивідендні виплати, виручку від реалізації і деякі інші.

Основні переваги та недоліки описаних підходів наведено в таблиці 1.2 (на основі [3, 45 - 51]).

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки різних підходів оцінки вартості підприємства

Підхід	Переваги методів	Недоліки методів
1	2	3
Витратний підхід	• Враховує вплив виробничо-господарських факторів на зміну вартості активів. • Дає оцінку рівня розвитку технології з урахуванням ступеня зносу активів • Обґрунтованість результатів, тому що результати спираються на фінансові та облікові документи	• Відображає колишню вартість • Не враховує ринкову ситуацію на дату оцінки • Не враховує перспективи розвитку підприємства • Є статичним • Не враховує ризики • Відсутні зв'язки з теперішніми і майбутніми результатами діяльності підприємства
Порівняльний підхід	• Достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків • Відображає існуючу практику продажів і покупок • Базується на реальних ринкових даних • Орієнтація на поточні фактичні ціни та ринкові умови діяльності дає змогу уникнути розбіжності між розрахунковою величиною вартості та її ринковим еквівалентом	• Не може використовуватися при відсутності ринку об'єктів оцінки • Неможливість оцінки унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння • Ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому • Значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так і його аналогів • Необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо (навіть з причин недостатності кваліфікаційного рівня аналітика)

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Доходний підхід	• Урахування перспектив діяльності та розвитку підприємства як цілісного земельно-майнового та соціально-організаційного комплексу, виходячи з колишнього досвіду, досягнутих результатів та сформованих ринкових умов • Можливість урахування специфіки ринкових умов для певного об'єкта за допомогою правильного визначення рівня дисконту чи коефіцієнта капіталізації • Враховує інтереси інвесторів • Враховує рівень ризику (через ставку дисконта)	• Аналітичні процедури формування ставок дисконтування та капіталізації мають надто суб'єктивний характер • Можливо декілька норм доходності, що утруднює прийняття рішення • Неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки та нестабільності реальних процесів припливу та відпливу капіталу • Складність прогнозування грошових потоків • Трудомісткість розрахунків

В практиці операцій з оцінкою підприємств зустрічаються найрізноманітніші ситуації. При цьому кожному класу ситуацій відповідають свої, адекватні тільки йому підходи та методи. В залежності від ситуації і відбувається вибір методу оцінки. Залежність вибору метода від ситуації наглядно продемонстровано в таблиці 1.3 [50, с. 63].

Висновки до розділу 1

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи виконано огляд літератури з обраної тематики, та було встановлено, що в сфері управління підприємством переважають дві головні теорії: використання збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) та управління на основі вартості компанії. В управлінні на основі вартості компанії, або Value Based Management (VBM), яке активно розвивається і широко застосовується в країнах з добре розвиненими ринковими економіками, ключова ціль не полягає в максимізації прибутків, а в підвищенні вартості самого підприємства.

Таблиця 1.3 - Залежність вибору метода оцінки від ситуації

Методи	Ситуації								
	Купівля-продаж	Молоді підприємства	Майнові суперечки, відділення майна	Підприємства, які будуть працювати в майбутньому	Приватизація, обмін	Діючі підприємства	«Зрілі» підприємства	Ліквідація	Підприємства, які будуть скорочувати об'єми випуску
Доходний підхід:									
- метод капіталізації	-	+	-	+	-	+	+	-	-
- метод дисконтованих грошових потоків	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Затратний підхід:									
- метод чистих активів	-	-	-	-	-	-	-	+	+
- метод ліквідаційної вартості	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Порівняльний підхід:									
-метод ринку капітала	-	-	-	+	-	+	-	-	-
- метод операцій	-	-	-	-	-	-	-	+	+
- метод галузевих коефіцієнтів	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- метод порівняльного аналізу продажу	+	-	+	-	+	-	-	+	-

У контексті України, втілення концепції управління на основі вартості компанії залишається обмеженим через недоліки у законодавчій базі, специфіку перехідного періоду, який включає в себе такі проблеми, як недостатній рівень кваліфікації вищого керівництва підприємств для впровадження цієї моделі управління.

В рамках першого розділу дослідження також здійснено глибокий аналіз моделі концепції розробки механізму управління вартістю підприємства. Ключовими аспектами цієї моделі є: ретельне вивчення і визначення сутності вартісно-орієнтованого управління; формулювання мети, цілей, завдань та функцій, пов'язаних з управлінням вартістю; уточнення, хто є суб'єктами та об'єктами Value Based Management (VBM); розробка фундаментальних принципів вартісно-орієнтованого управління; аналіз та диференціація методологій оцінки вартості підприємств, включаючи методи та моделі, з використанням системи збалансованих показників; ідентифікація та аналіз чинників, що впливають на формування вартості підприємства, з метою визначення їх впливу та взаємодії; а також оцінка ефективності існуючої системи управління вартістю підприємства.

В рамках комплексного управління вартістю підприємства ключовим аспектом є її адекватна оцінка. Цей розділ зосереджується на аналізі нормативно-правового регулювання в сфері оцінки вартості бізнесу та нерухомого майна в Україні, а також на вивченні Міжнародних стандартів оцінки. Розглядається поняття ринкової вартості як ціни, за якою об'єкт оцінки може бути проданий на відповідному ринку на момент оцінки за умови добровільного угоди між обізнаними та неупередженими сторонами. Окрім ринкової вартості, в розділі також акцентовується увага на різних видах неринкової вартості, таких як інвестиційна, ліквідаційна, спеціальна тощо.

Теоретична основа процесу оцінки базується на системі оціночних принципів, які категоризуються на чотири групи, кожна з яких відображає різні аспекти: переконання потенційного власника, процес експлуатації нерухомості, вплив ринкового середовища та принцип найкращого та найефективнішого використання.

Подальший аналіз включає детальне розглядання трьох основних підходів до оцінки вартості підприємства (бізнесу): витратного, порівняльного та доходно-

го (прибуткового). Витратний підхід орієнтований на визначення витрат, необхідних для відтворення або заміни оцінюваного об'єкта, доходний підхід заснований на капіталізації чистого доходу за певний період, тоді як порівняльний підхід здійснює аналіз вартості аналогічних об'єктів на ринку і застосовується за умови наявності активного ринку купівлі-продажу.

Кожен із зазначених підходів включає низку методик, які мають свої переваги та недоліки, детально проаналізовані у цьому розділі.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Профитсервіс» було засновано у 2009 році. Основними напрямками діяльності товариства є оптова торгівля теплотехнічним обладнанням, консультування з комерційної діяльності, а також інші напрями діяльності, що вказані у статуті підприємства. Більш детально технічна характеристика наведена у додатку А.

2.2 Обсягові показники діяльності підприємства

Основними показниками обсягу діяльності підприємств оптової торгівлі є оптовий товарообіг або обсяг реалізації продукції, що характеризує продаж товарів народного споживання і виробничого призначення для подальшого їх перепродажу або переробки [53 – 63].

Особливості оптового товарообігу у тому, що:

- оптовий товарообіг відбувається у сфері товарного обігу і товар не вибуває з цієї сфери, а залишається в ній;
- продаж відбувається між підприємствами (організаціями) за безготівковими розрахунками;
- план оптового товарообігу є показником діяльності оптових баз, самостійного значення не має і в цілому з торгівлі не розробляється.

Потреба оптового товарообігу в умовах ринку обумовлена суспільним розподілом праці, наявністю товарно-грошових відносин, а також комплексом виробничих, торговельних і транспортних факторів.

Фактори виробництва, що зумовлюють потребу оптового товарообігу, такі:

- нерівномірність розміщення виробництва і його концентрація в окремих економічних районах;
- спеціалізація виробництва на вузькому виробничому асортименті, що зумовлює потребу комплектування торговельного асортименту.

Виробничі фактори характеризують віддаленість процесів виробництва і споживання не тільки у просторі, але й у часі. Оптова торгівля через оптовий товарообіг має їх зблизити.

Економічна суть оптового товарообігу визначається тими функціями, які він виконує. Виробникам товарів забезпечується реалізація їхньої продукції, а роздрібній торгівлі—забезпечення товарами в асортименті й у терміни, що відповідають попиту населення [63].

Дані з обсягів роботи, а саме оптовий товарообіг або обсяг реалізованої продукції за 2018-2022 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка оптового товарообігу ТОВ «Профитсервіс»
у 2018 – 2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн (%)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	17856,0	16073,0	32472,6	36254,7	17627,1	-228,9	98,7
Консультування з питань комерційної діяльності та управління, тис. грн.	0	818,5	0	0	492,8	+492,8	-
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5

На рисунку 2.2 наведено графічне відображення динаміки товарообігу або обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг.

З даних таблиці 2.1 та рисунку 2.1 видно, що товарообіг в цілому по підприємству за 2022 р. складає 18119,9 тис. грн., на 263,9 тис. грн або на 1,5% більше за базовий 2018 р. під впливом двох факторів: зменшення обсягу реалізованої

продукції на 228,9 тис. грн або на 1,3 % та наявності додаткових доходів від послуг консультування з комерційної діяльності у 492,8 тис. грн.

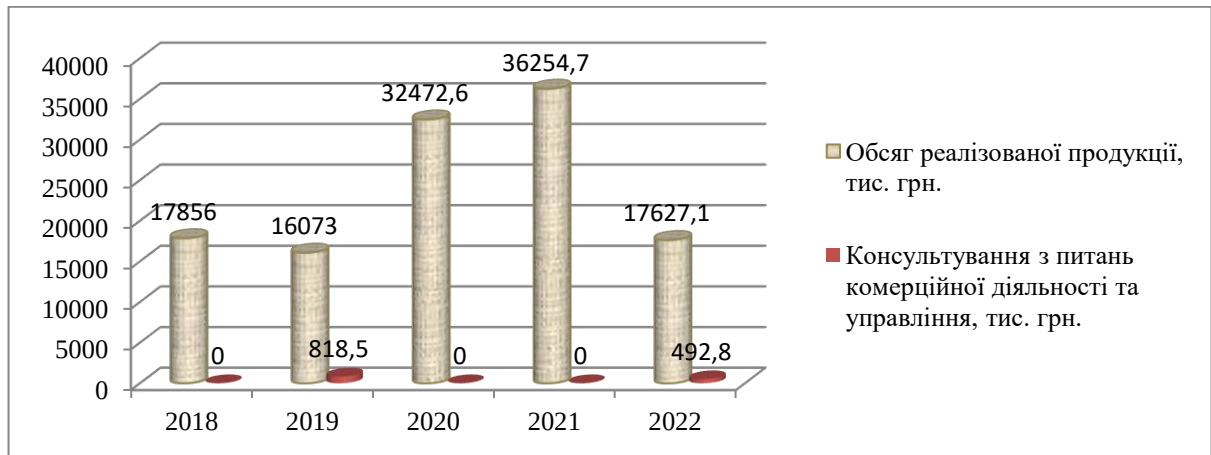


Рисунок 2.1 – Обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг, тис. грн..

Це говорить про те, що в умовах дестабілізацію ринку під час війни підприємство прикладає певні зусилля задля стабілізації свого фінансового стану.

2.3 Якісні показники діяльності підприємства

Якісними показниками для даного підприємства є загальні для усіх підприємств показники використання основних фондів і оборотних засобів. Одним з важливих показників є коефіцієнт зношування основних фондів - результат ділення суми зношування на первинну або відновну вартість основних фондів і коефіцієнт придатності - відношення залишкової вартості до первинної вартості основних фондів, який показує можливість подальшого використання, ступінь відшкодування витрат на формування основних фондів [54 - 61].

Важливим є оцінювання ефективності використання основних фондів за допомогою таких показників:

- фондівдача – відношення обсягу реалізованої продукції до середньої вартості основних фондів;
- фондомісткість - вартість основних виробничих засобів на одиницю обсягу виробництва продукції; зниження фондомісткості означає підвищення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів;
- фондоозброєність - характеризує рівень технічної оснащеності праці, вартість основних виробничих фондів, які використовує один працівник і визначається відношенням середньорічної повної балансової вартості основних виробничих фондів до середньоспискової чисельності працівників. Для розрахунку вказаних показників використовується залишкова вартість основних фондів.

Показниками використання оборотних коштів є коефіцієнт обертання або оборотності оборотних засобів та час обертання оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності (Коб) показує кількість оборотів, які здійснюють оборотні кошти підприємства за рік, і визначається відношенням реалізованої за рік продукції (РП) до середньорічного залишку нормованих оборотних коштів (Sноз): $K_{об} = РП / S_{ноз}$, об./рік.

Тривалість обороту (Тоб) показує тривалість одного обороту оборотних коштів у днях і визначається: $T_{об} = 360 / K_{об}$, дні.

Розрахунок показників використання основних фондів і оборотних коштів за 2018-2022 рр. надано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники використання основних фондів і оборотних засобів за 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1 Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	38,4	64,8	51,2	39,5	23,1	-15,3	60,2
1.2 Первісна вартість основних фондів, тис. грн	86,3	136,4	138,3	152,1	153,7	+67,4	178,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3 Знос основних фондів, тис. грн	47,9	71,6	87,1	112,6	130,6	+82,7	272,7
2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
3. Коефіцієнт зношування ОФ	0,56	0,52	0,63	0,74	0,85	+0,29	151,8
4. Коефіцієнт придатності ОФ	0,44	0,48	0,37	0,26	0,15	-0,29	34,1
5. Фондовіддача, грн/грн	465,0	260,7	634,2	917,8	784,4	+319,4	168,7
6. Фондомісткість, грн/грн	0,0022	0,0038	0,0016	0,0011	0,0013	-0,0009	59,1
7. Середньоблікова чисельність працівників, люд.	11	22	25	26	11	0	100,0
8. Фондоозброєність, тис. грн/люд	3,49	2,95	2,05	1,52	2,10	-1,30	60,2
9. Всього оборотних засобів, тис. грн..	16581,9	16919,8	23194	21326,3	18149,8	+15678,9	109,5
10. Коефіцієнт обертання оборотних засобів, об./рік	1,1	1,0	1,4	1,7	1,0	-0,1	90,9
11. Час обертання оборотних засобів, днів	333,3	360,0	257,1	211,8	360,0	+26,7	108,0

Як бачимо з даних таблиці 2.2, знос основних фондів підприємства досяг у 2022 р. величини 130,6 тис. грн або 85 %, а залишкова вартість становить лише 15 % до первісної вартості.

Фондовіддача дорівнює 784,4 грн/грн, у порівнянні з 2018 р. зросла на 319,3 грн/грн або на 68,7 %. Це стало можливим завдяки приросту обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг на 1,5 % при скороченні вартості основних фондів. Фондомісткість, відповідно, зменшилася на 0,0009 грн/грн або на 40,9 %.

Фондоозброєність внаслідок зменшення вартості основних фондів на 39,8 % при незмінній середньобліковій чисельності працівників зменшилася на 1,30 грн/люд. або на 39,8 %.

Час обертання оборотних засобів або операційний цикл показує, протягом якого часу оплачуються рахунки дебіторів і реалізуються запаси, тобто час, протягом якого оборотні засоби в запасах і розрахунках перетворюються на готівкові грошові засоби [60].

Коефіцієнт обертання оборотних засобів має значення 1 об./рік, він скоротився на 0,1 об./рік або на 9,1 %, а час обертання оборотних засобів становить 360 днів та сповільнився на 26,7 днів або на 8 %. Причиною сповільнення обертання оборотних засобів стало їхнє збільшення на 15678,9 тис. грн через підвищення цін в умовах війни.

Графічне відображення показників використання основних фондів та оборотних засобів надано на рисунках 2.2-2.6.

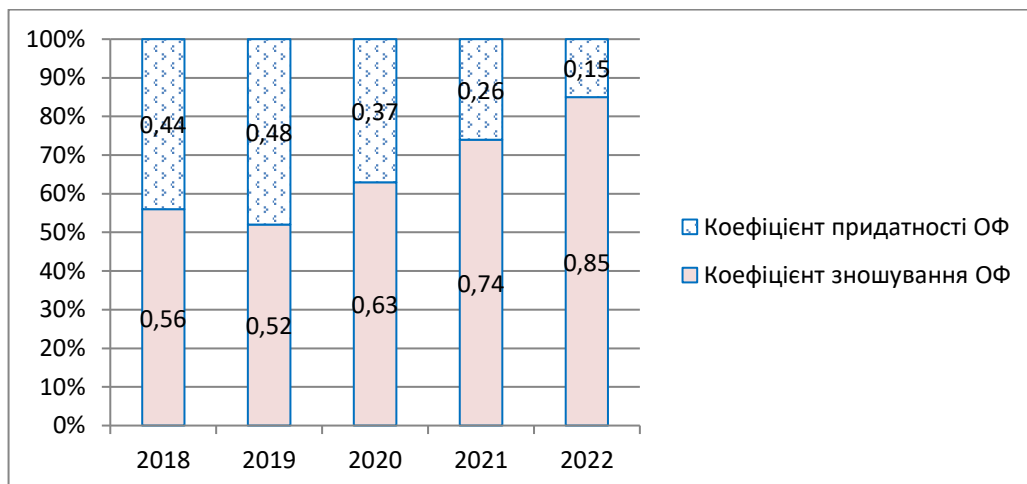


Рисунок 2.2 – Коефіцієнти стану основних фондів підприємства

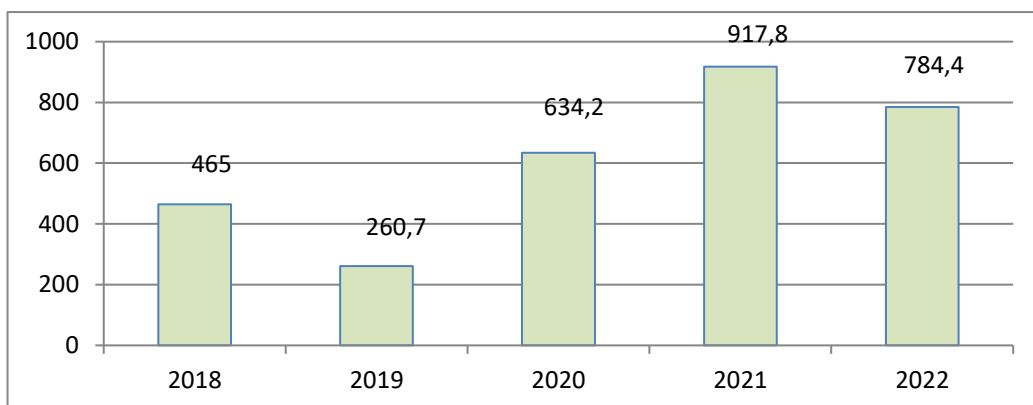


Рисунок 2.3 – Фондовіддача основних фондів підприємства, грн/грн

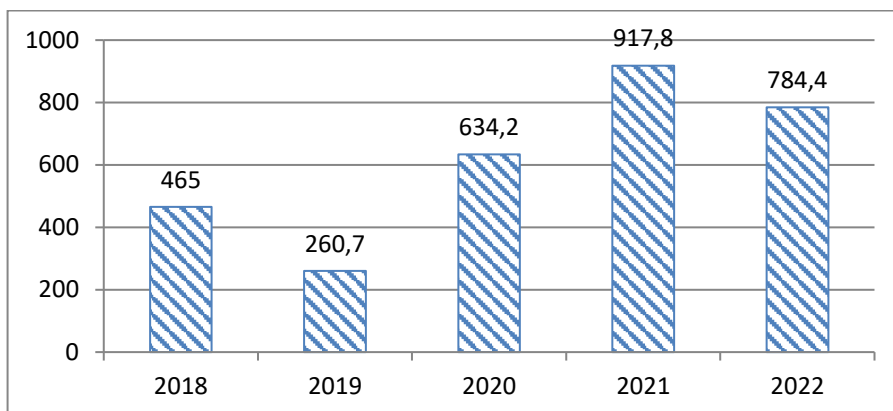


Рисунок 2.4 - Фондоозброєність, тис. грн./люд.

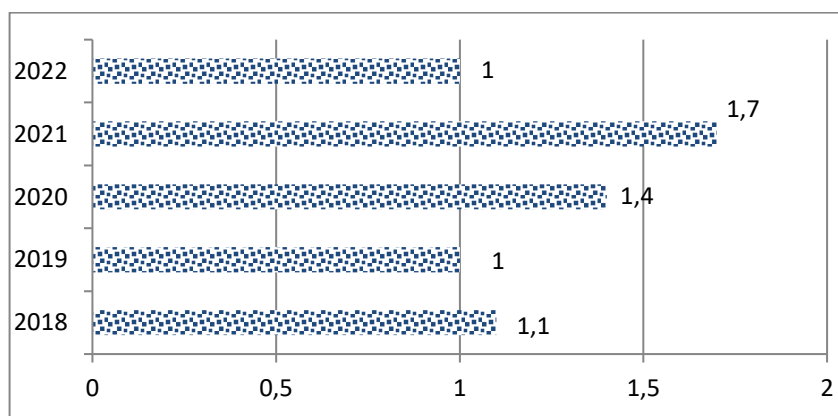


Рисунок 2.5 - Коефіцієнт обертання оборотних засобів

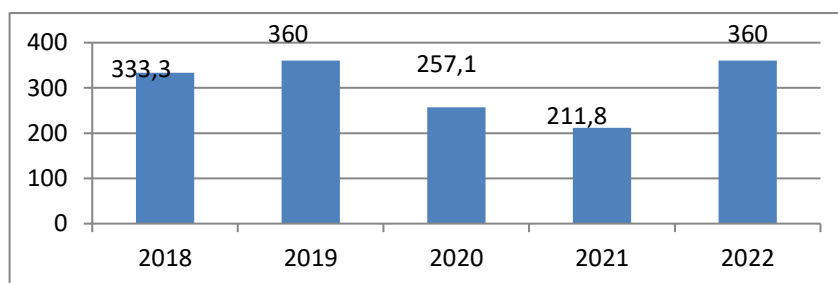


Рисунок 2.6 - Час обертання оборотних засобів, днів

2.4 Показники з праці

Проаналізуємо головні показники з праці:

- загальну та середньоспискову чисельність персоналу;
- фонд оплати праці;

- середньомісячну зарплатню;
- продуктивність праці.

Відомо, що метою проведення аналізу формування та використання фонду оплати праці торгового підприємства є оцінка доцільності та ефективності запровадженої системи матеріального стимулювання та визначення "вузьких місць", що потребують ліквідації.

Робота починається з аналізу загального обсягу та динаміки оплати праці. На цьому етапі оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці, також аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами. Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства на оплату праці персоналу [63].

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме:

- питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
- питомою вагою фонду оплати праці в доході підприємства;
- рівнем витрат на оплату праці у відсотках до товарообороту.

Виробіток (В) – це кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу або яка припадає на одного середньоспискового працівника чи робітника за певний період (годину, зміну, місяць, квартал, рік). Він розраховується як відношення обсягу виробленої продукції (ОП) до витрат робочого часу на виробництво цієї продукції (Т) або до середньоспискової чисельності працівників чи робітників (Ч) [54 - 63].

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити пріоритетність управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів (персоналу) підприємства є продуктивність праці працівників.

У загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції, обсягом робіт чи послуг, що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції [54 - 63].

Різноманітність підходів до вивчення результатів праці в торгівлі та оцінки розмірів використання трудових ресурсів обумовила формування системи показників продуктивності праці. Найбільш розповсюдженим показником продуктивності праці працівників торгового підприємства є виробіток, який визначається середнім розміром товарообороту на одного працівника:

$$П_{пр} = Т / Ч_c \quad (2.1)$$

Цей показник характеризує обсяг товарообороту, реалізованого одним працівником підприємства за певний проміжок часу. Незважаючи на широке використання та простоту розрахунку, рівень та динаміка цього показника не дозволяє повною мірою відтворити рівень продуктивності праці та його зміну, провести порівняльний аналіз. Він не враховує трудомісткість реалізації окремих товарних груп, зрушення у структурі товарообороту та змін у трудомісткості продажу товарів. Крім того, в умовах інфляції зростання обсягу товарообороту відбувається не в результаті зростання фізичної маси товарів, що реалізуються, а у зв'язку зі змінною рівня цін на товари. Зростання продуктивності праці в торгівлі є одним із факторів зростання обсягів товарообороту та прибутків торгового підприємства.

Разом із показником продуктивності праці для характеристики праці іноді використовують також показник ефективності праці, який має більш широке поняття, враховує як кількісні результати діяльності підприємства, так і якісні досягнення: якість торгових послуг, ступінь задоволення попиту, витрати часу та коштів населення на придбання товарів, імідж підприємства.

В таблиці 2.4 розрахуємо основні показники з праці підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники з праці підприємства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1.1 Чисельність штатних працівників, люд.	15	31	34	36	18	+3	120,0
у т. ч. на умовах неповного робочого часу	15	12	15	17	15	0	100,0
1.2 Середньооблікова чисельність працівників, люд.	11	22	25	26	11	0	100,0
1.3.Фонд робочого часу, год.	21906	43265	48960	51710	21341	-565	97,4
1.4.Відпрацьовано 1-ю люд. на місяць, год.	121,7	116,3	120	119,7	98,8	-22,9	81,2
2.Фонд оплати праці, тис. грн	491,5	1101,7	1500,0	2028	884,5	+393,0	180,0
3.Середньомісячна заробітна плата, грн.	3723,1	4173,0	5000,0	6500,0	6700,1	+2977,0	180,0
3.1. Погодинна оплата, грн.	22,41	25,13	28,31	29,20	39,26	+16,85	175,2
4. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
5. Продуктивність праці, тис. грн /люд.	1623,3	767,9	1298,9	1394,4	1647,3	+24,0	101,5
6.Витрати підприємства, тис. грн	17742,50	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
7.Питома вага фонду оплати праці у витратах, %	2,7	6,5	4,3	4,2	4,6	+1,9	-

Штат працівників торгового підприємства становить у 2022 р. 18 люд., з яких 15 працюють на умовах неповного робочого часу. Ця чисельність більше за 2018 р. на 3 люд. або на 20 %, але

фонд робочого часу при цьому фактично становить 21341год., менше за 2018 р. на 565 год. або на 2,6 %, і одна людина працювала лише 98,8 год. на місяць, менше за відпрацьоване у 2018 р. на 22,9 год. або на 18,8 %. Тому середньоспискова чисельність працівників підприємства практично не змінилася, вона до-

рівнює 11 люд. Однак фонд оплати праці у 2022 р. є більшим за 2018 р. на 346,9 тис. грн або на 70,7 %.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2977,0 грн. або на 80 %. Причиною стало збільшення погодинної оплати праці у сфері торгівлі, як і в цілому по Україні, внаслідок підвищення мінімальної заробітної плати. Погодинна оплата праці становить у 2022 р. 39,26 грн. і зросла на 16,85 грн або на 75,2 %.

Продуктивність праці, яка вимірюється як обсяг реалізованої продукції, поділений на середню чисельність працюючих, становить 1647,3 тис. грн. /люд., більша за 2018 р. на 24,0 тис. грн. /люд. або на 1,5 %.

Темп зростання середньомісячної заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці на 78,5 % і виправити це становище можна лише за умов зростання продуктивності праці, тобто за умов зростання обсягів виручки підприємства, бо регулювати це співвідношення за рахунок зарплатні не можливо, виходячи з факту, що більшість працівників отримують мінімальну заробітну плату, а питома вага фонду оплати праці у витратах складає лише 4,6 %.

Графічне відображення показників з праці наведено на рисунках 2.7 – 2.10.

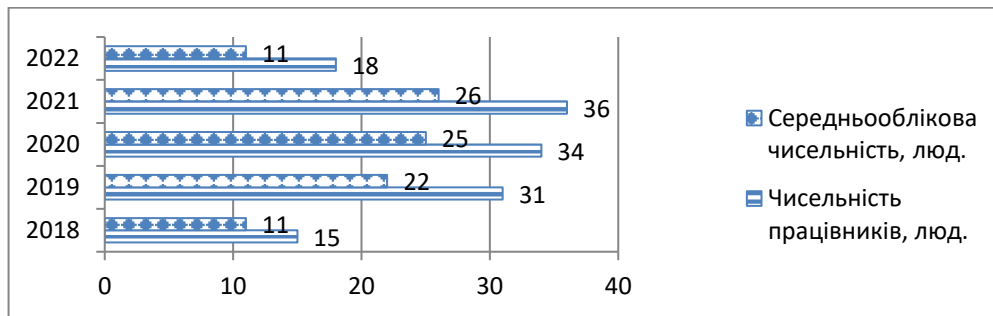


Рисунок 2.7 – Чисельність та середньооблікова чисельність працівників, люд.

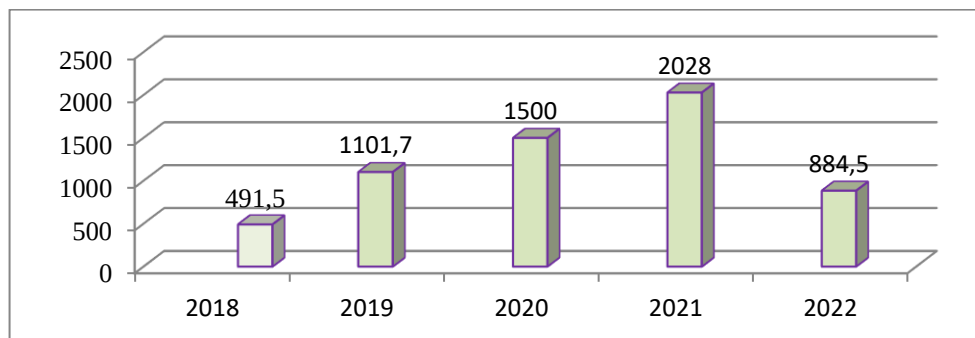


Рисунок 2.8 - Фонд оплати праці, тис. грн

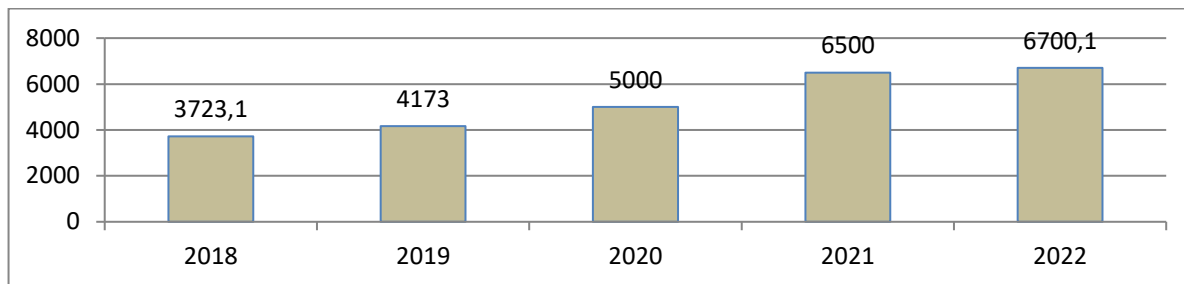


Рисунок 2.9 - Середньомісячна зарплата, грн

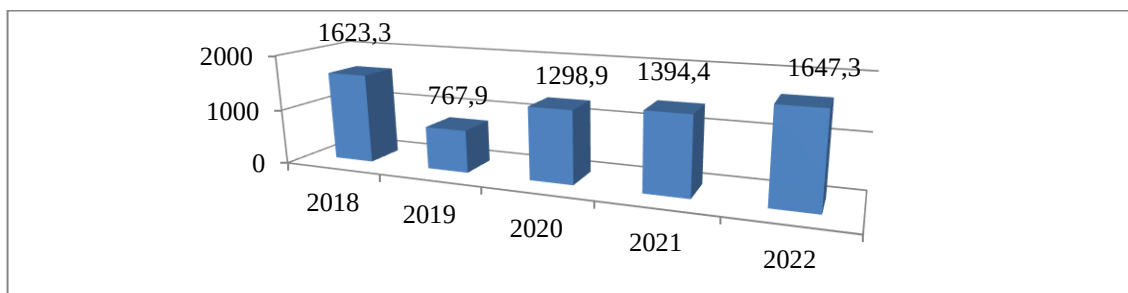


Рисунок 2.10 - Продуктивність праці, тис. грн/люд.

2.5 Витрати і собівартість

Господарська діяльність пов'язана з виробництвом товарів, послуг, виконанням різноманітних робіт та з їхньою реалізацією, просуванням від виробника до споживача. На всіх цих етапах має витратитися жива і уречевлена праця.

У процесі створення продукції (товарів) визначається їх фактична виробнича собівартість, що включає суму затрат на виготовлення продукції. Витрати, що вони пов'язані з просуванням товарів від виробництва до споживачів, включаючи витрати з реалізації кінцевим споживачам – це витрати обігу, які розглядаються як собівартість закупівлі, доставки та реалізації товарів.

Витрати обігу мають місце у збутових структурах промисловості у вигляді комерційних розходів, в оптовій і роздрібній торгівлі у вигляді витрат обігу.

На підприємствах торгівлі, конкретно, розрізняють витрати на закупівлю товарів, капітальні вкладення в розширене відтворення основних фондів і поточні витрати на транспортування, зберігання, доробку, підсортування, рекламу, пакування і збут товару.

Кошти на закупівлю постійно перебувають в обороті, їх вкладають у товарні запаси за рахунок власних оборотних коштів і кредитів банків, залучених коштів пайовиків чи акціонерів, позик у інших підприємств. Вони відшкодовуються за рахунок прибутків, отриманих від господарської діяльності. Витрати на капітальні вкладення мають довгостроковий характер. Отже, витрати бувають короткостроковими і довгостроковими. Вони представляють собою використання ресурсів і покладаються на собівартість торгового процесу, тобто на витрати обігу шляхом визначення спожитої частини (у широкому значенні) [54 - 61].

Усі види витрат залежно від економічного змісту обліковуються, аналізуються і плануються за елементами і статтями затрат [54 - 61].

Єдине для всіх підприємств групування затрат за елементами визначене Положенням про склад затрат. У ньому всі витрати об'єднані в п'ять основних груп.

Матеріальні витрати. До складу цієї групи в торгівлі відносять вартість палива, електроенергії, зношення малоцінних і швидкозношуваних предметів, витрати з використання природної сировини (газу, води), витрати від нестачі матеріальних ресурсів у межах норм природи їх втрат.

Витрати на оплату праці. До складу цього елемента включають основну і додаткову заробітну плату, оплату робіт за трудовою угодою і договором підряду.

Відрахування на соціальні потреби – це відрахування за встановленими нормами від витрат на оплату праці у фонд соціального страхування, пенсійний фонд, фонд медичного страхування, фонд зайнятості.

Амортизація основних фондів включає величину зношування за власними й орендованими фондами. Вираховується за нормами амортизаційних відрахувань на повне їх відновлення за балансовою вартістю основних фондів.

Інші витрати включають: податки, збори, платежі, включаючи страхові, оплату відсотків за отриманими кредитами, оплату робіт з сертифікації товарів, витрати на відрядження, плату стороннім організаціям за пожежну і сторожову охорону, підготовку і перепідготовку кадрів, тощо.

Витрати обігу представляють собою вартісну оцінку матеріальних, трудових і фінансових витрат.

Показник ефективності використання спожитих ресурсів (витрат обігу). Його величина вираховується як відношення товарообороту (роздрібного чи оптового) чи прибутку звітного чи планового періоду до спожитих ресурсів (витрат обігу) за цей же період. Відношення суми прибутку до суми витрат обігу, виражене у відсотках, представляє показник рентабельності, який характеризує ефективність поточних затрат торгового підприємства. Таким чином визначаються узагальнюючі показники. Відповідне значення мають і локальні показники, вираховані як відношення кінцевих результатів (товарообороту чи прибутку) до окремих статей витрат обігу (розходів на оплату праці, утримання та використання основних фондів тощо).

Витратоємність характеризує рівень витрат обігу за товарами та окремими товарними групами. Витрати ТОВ «Профитсервіс» проаналізуємо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат ТОВ «Профитсервіс»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
Матеріальні витрати, тис. грн	64,30	0,0	0,0	0,0	0,0	-64,3	-
Витрати на оплату праці, тис. грн	491,5	1101,7	1500,0	2028	884,5	+393,0	180,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	108,4	242,4	330,0	446,1	194,6	+86,2	179,5
Амортизація, тис. грн	14,0	23,7	18,7	14,5	10,9	-3,1	77,9
Інші операційні витрати, тис. грн	205,4	110,7	87,1	90,6	160,3	-45,1	78,0
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	16923,2	15312,5	30346,1	33422,9	16761,0	-162,2	99,0
Витрати разом, тис. грн	17742,5	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству (В), тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
Витратоємність, грн/грн	0,9936	0,9941	0,9941	0,9930	0,9940	+0,0004	100,04
Ефективність використання спожитих ресурсів, грн/грн	1,0064	0,0059	0,0059	1,0070	1,0060	-0,0004	99,96

Загальна сума витрат по підприємству становить у 2022 р. 18011,3 тис. грн, більше за 2018 р. на 263,9 тис. грн або на 1,5 %. Розглянемо їх за визначеними групами:

-матеріальних витрат у 2022 р. не було, витрати на оплату праці становили 884,5 тис. грн., вони збільшилися на 393 тис. грн або на 80 %; пропорційно зросли і витрати на соціальні заходи, які становлять 194,6 тис. грн, більше за 2018 р. на 86,2 тис. грн. або на 79,5 %;

-амортизаційні відрахування зменшилися на 3,1 тис. грн або на 22,1 %, склали 10,9 тис. грн;

-інші операційні витрати зменшилися на 45,1 тис. грн. або на 22 % і склали 160,3 тис. грн.;

-собівартість реалізованих товарів становить 16761,0 тис. грн, менше за 2018 р. на 162,2 тис. грн. або на 1%.

Витратоємність у 2022 р. склала 0,9940 грн/грн, зросла у порівнянні з 2018 р. на 0,04 %, а ефективність використання спожитих ресурсів склала 1,0060 грн/грн, зменшилася також на 0,04 %. Графічне відображення аналізованих показників наведено на рисунках 2.11 – 2.13.

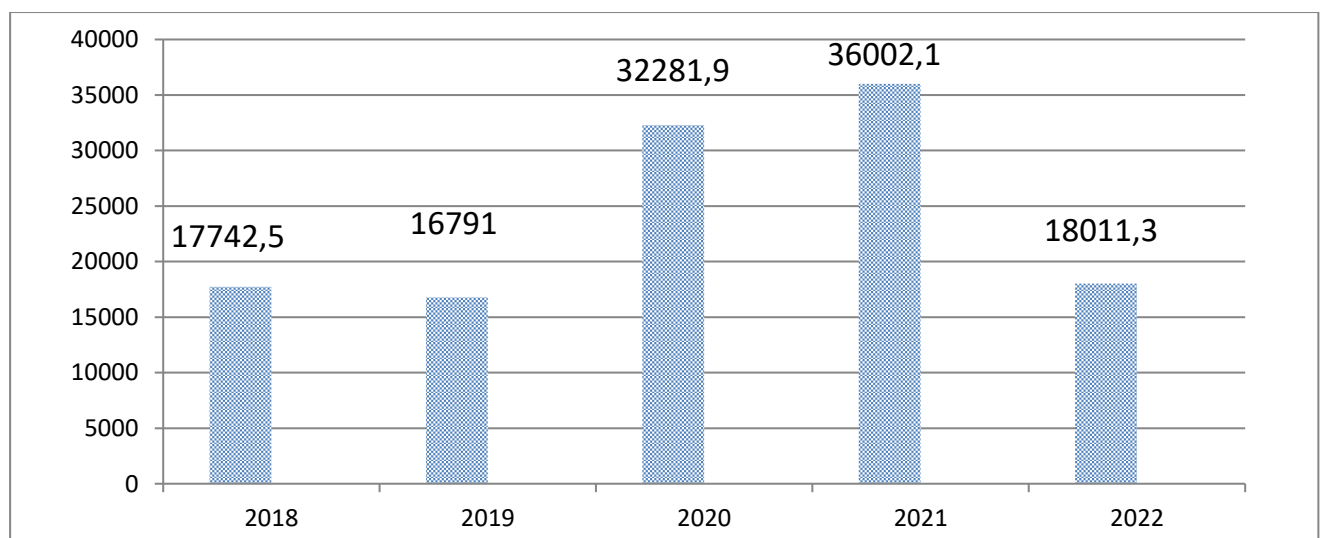


Рисунок 2.11 - Динаміка витрат підприємства, тис. грн

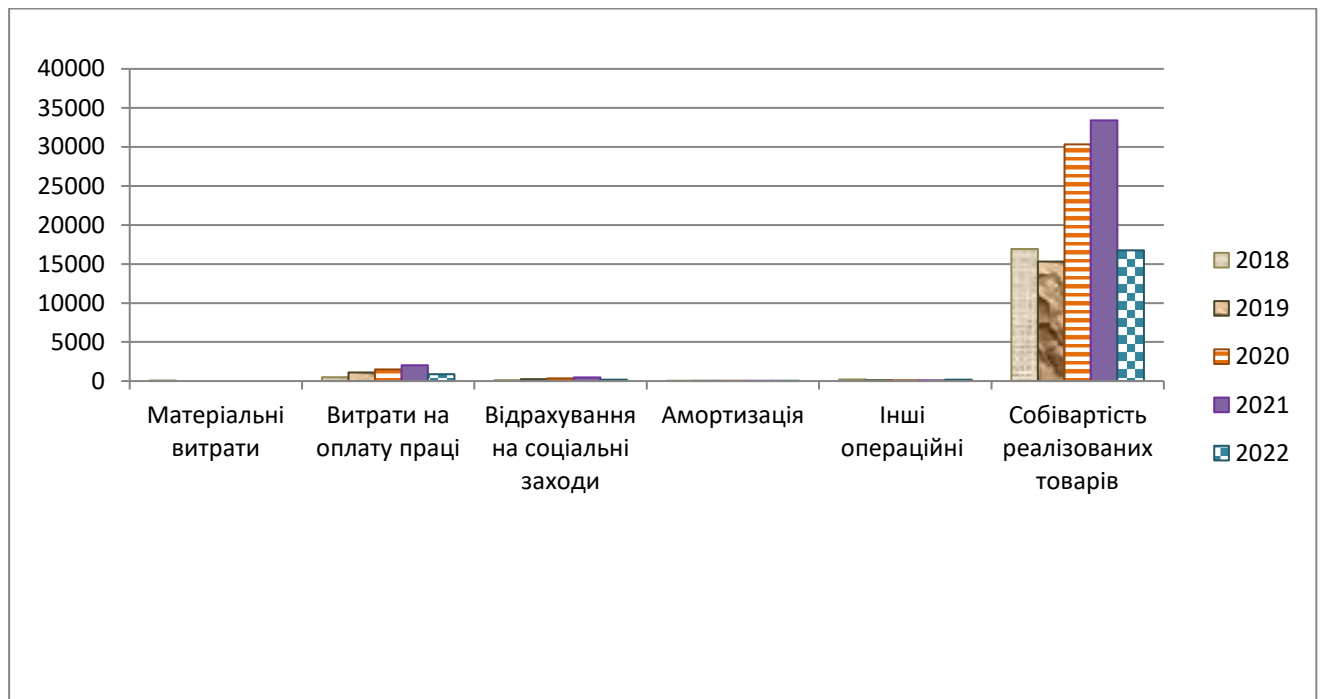


Рисунок 2.12 – Витрати підприємства, тис.грн.

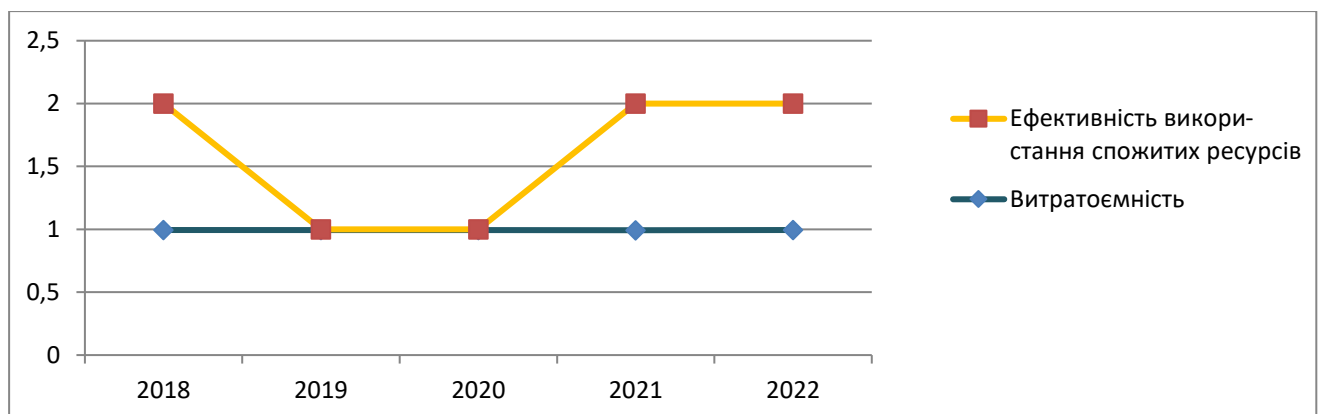


Рисунок 2.13 - Витратоємність та ефективність використання спожитих ресурсів.

2.6 Доходи, прибуток і рентабельність

Аналіз доходів торгового підприємства зазвичай передбачає:

- обґрунтування видів діяльності, доцільних для здійснення торговим підприємством;

- встановлення критеріїв ефективності укладання комерційних угод для закупівлі товарів;
- формування гнучкої цінової політики під час закупівлі та продажу товарів;
- використання системи цінових знижок, своєчасність їх впровадження, що дозволяє забезпечити розширення обсягів реалізації товарів (під час надання знижок покупцям) чи збільшення обсягів доходів (під час уторговування знижок, які надаються постачальниками);
- визначення економічно обгрунтованого розміру торговельних надбавок (знижок).

На практиці здійснюють зовнішній і внутрішній аналіз доходів. Зовнішній аналіз базується на звітних даних і тому містить обмежену частину інформації про діяльність підприємства. Метою такого аналізу є оцінка рентабельності роботи підприємства, ефективності використання фондів (капіталу), фінансового положення підприємства загалом. Підсумки такої оцінки враховуються у взаємовідносинах підприємства з акціонерами, кредиторами, податковими органами і служать основою визначення положення цього підприємства на ринку, в галузі.

Торгове підприємство має проводити розрахунки впливу зміни структури товарообігу і рівня торгових надбавок на сукупний дохід від торгової діяльності.

Звісно, що основним показником господарської діяльності торгового підприємства є прибуток. Для підприємства, яке несе повну матеріальну відповідальність за результати своєї торгово-господарської діяльності, основною метою є саме отримання максимально можливих прибутків. Прибуток представляє собою різницю між сукупними доходами і сукупними витратами торгового підприємства, або між ціною реалізації та собівартості продукції, товарів, послуг [54 - 61].

Він характеризує кінцевий результат діяльності підприємства та є якісним показником, оскільки в його розмірі відображається зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Прибуток синтезує всі сторони діяльності підприємства, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому. Для розкриття економічного змісту прибутку використовують різні класифікації. Обсяг прибутку за кожним видом

діяльності формується як сальдо доходів та витрат на її проведення.

Залежно від порядку визначення розрізняють:

- балансовий прибуток, який характеризує кінцевий результат проведення всіх видів діяльності та є сумою отриманих прибутків (збитків);
- оподаткований прибуток, обсяг якого визначається як різниця між валовими доходами та валовими витратами підприємства-платника податку на прибуток, зменшений на суму амортизаційних відрахувань;
- чистий прибуток, який характеризує обсяг прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток та інших податків, обов'язкових платежів та зборів, що сплачуються за рахунок прибутку. Чистий прибуток є власністю підприємства, розподіляється та використовується на його розсуд [54 - 61].

Рентабельність — це відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальній формі він обчислюється як відношення прибутку до витрат. Рентабельність має ряд модифікацій. Передусім у даному конкретному випадку маємо виділити рентабельність товарообороту, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

Оскільки рентабельність - це відносний показник, він визначається у відсотках. Рентабельність характеризується системою показників. Першим і основним показником є рентабельність товарообороту (продажів), яка визначається шляхом ділення чистих прибутків торгового підприємства на товарооборот. Тут може бути виділено окремо рентабельність роздрібного торгового підприємства, рентабельність оптового підприємства і рентабельність підприємства громадського харчування. Цей показник використовується для оцінки результатів господарської діяльності торгових підприємств. Він показує розмір прибутку на одиницю товарообороту або частку торгового прибутку в ціні товару.

Недолік цього показника полягає в тому, що він не характеризує економічної ефективності використання ресурсів торгового підприємства, оскільки не відображає залежності між одержаним прибутком і величиною факторів виробництва, які використовуються. Показники абсолютної суми прибутку і його рівня до

обороту можуть бути високими навіть при недостатньо ефективному використанні основних фондів та оборотних коштів, наявності їх і понаднормативних залишків.

Рентабельність витрат обертання (поточних витрат). Визначається як відношення суми прибутку до суми витрат обігу. Цей показник використовується при оцінці ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності та показує розмір прибутку на одиницю витрат обертання підприємства. Рівень рентабельності дозволяє визначити прибутковість реалізації окремих товарів, що потрібно для встановлення економічно обґрунтованих розмірів торгових надбавок (знижок). Цей показник теж має недоліки. Він не стимулює найбільш ефективного використання виробничих фондів торгового підприємства, оскільки не відображає всієї величини фондів і оборотних коштів, які використовуються. За рівнем рентабельності витрат обігу неможливо визначити, при якому обсязі основних фондів і оборотних засобів підприємство спроможне отримати певну кількість прибутку, наскільки ефективно використовуються ці кошти, як швидко вони окупаються [54 - 61].

Рентабельність виробничих фондів підприємства. Цей показник визначається як відношення балансового прибутку до середньої вартості основних фондів і оборотних коштів. Він використовується для оцінки ефективності використання виробничих фондів підприємства і показує розмір прибутку в розрахунку на 100 одиниць основних фондів і оборотних коштів. Динаміку рентабельності виробничих фондів обумовлюють зміни рівнів фондів і оборотності оборотних коштів, а також рентабельність товарообороту. Цей показник рівня рентабельності узагальнює всі сторони господарської діяльності торгового підприємства, тим самим найбільш повно виражає ефективність його роботи. Можна розраховувати і часткові показники, які характеризують відповідно рентабельність основних фондів і рентабельність оборотних коштів.

Рентабельність вкладень у підприємство (активів). Цей показник характеризує прибуток у розрахунку на грошову одиницю майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства, визначається як відношення балансового прибутку до ва-

рності майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства. Показник рентабельності активів дозволяє побачити, наскільки добре працює капітал підприємства. Рентабельність активів не має бути дуже низькою, бо це буде вказувати на те, що капітал не працює, але і не має бути дуже високою, бо може слугувати причиною відсутності резервного капіталу.

Рентабельність власного капіталу. Цей показник характеризує розмір прибутку, який власник підприємства одержує на одиницю коштів, що вкладені в підприємство, та служить критерієм для оцінки котирування акцій підприємства на біржі.

Використання показників рентабельності, обчислених за чистим прибутком, дозволяє виявити вплив на рентабельність податкових та інших обов'язкових платежів, які виплачуються з прибутку підприємства. Розрахунки показників рентабельності за прибутком від основної діяльності дозволяють оцінити окремо ефективність виробничої і невиробничої діяльності, що важливо для визначення напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Проаналізуємо доходи, витрати та рентабельність у таблиці 2.6.

Доходи від усіх видів діяльності склали у 2022 р. 18136,4 тис. грн., менше за 2018 р. на 52,9 тис. грн. або на 0,3 %. При цьому витрати зросли на 268,8 тис. грн. або на 1,5 %. Це призвело до зменшення прибутку, який становить 125,1 тис. грн, на 321,7 тис. грн або на 72 %. Прибуток після оподаткування склав 101,7 тис. грн, менше на 264,3 тис. грн або на 72,2 %.

Власний капітал зріс на 19,8 тис. грн. або на 8,1 % і становить 264,1 тис. грн. Майно у розпорядженні підприємства дорівнює 18213,0 тис. грн., збільшення активів склало 1592,7 тис. грн. або 9,6 %.

Рентабельність товарообороту має величину 0,0069 %, зменшилася на 72,4 %. Рентабельність активів становить 0,0056 %, зменшилася на 74,5 %. Рентабельність власного капіталу має величину 0,3851 %, зменшилася на 74,3%.

Графічне відображення аналізованих показників наведено на рисунках 2.14 - 2.17.

Таблиця 2.6 – Аналіз доходів витрат та рентабельності

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1. Доходи від усіх видів діяльності, тис. грн	18189,3	16894,5	32505,0	36278,9	18136,4	-52,9	99,7
2. Витрати, тис. грн	17742,5	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
3. Прибуток, тис. грн	446,8	103,5	223,1	276,8	125,1	-321,7	28,0
4. Податок на прибуток, тис. грн	80,8	19,1	40,7	50,6	23,4	-57,4	28,9
5. Чистий прибуток (П _{чист}), тис. грн	366,0	84,4	182,4	226,2	101,7	-264,3	27,8
Власний капітал (К _в), тис. грн	244,3	251,3	258,7	263,5	264,1	+19,8	108,1
2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству (В), тис. грн	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
Необоротні активи, тис. грн	38,4	64,8	59,8	62,7	63,2	+24,8	164,6
Оборотні активи, тис. грн	16581,9	16919,8	23194,0	21326,3	18149,8	+1567,9	109,5
Майно у розпорядженні підприємства (Активи), тис. грн	16620,3	16984,6	23253,8	21389,0	18213,0	+1592,7	109,6
Рентабельність товарообороту R _т (П _{вал} /В), %	0,0250	0,0061	0,0069	0,0076	0,0069	-0,0181	27,6
Рентабельність активів R _а (П _{чист} /А), %	0,0220	0,0050	0,0078	0,0106	0,0056	-0,0164	25,5
Рентабельність власного капіталу R _{вк} (П _{чист} /К _в), %	1,4982	0,3359	0,7051	0,8584	0,3851	-1,1131	25,7

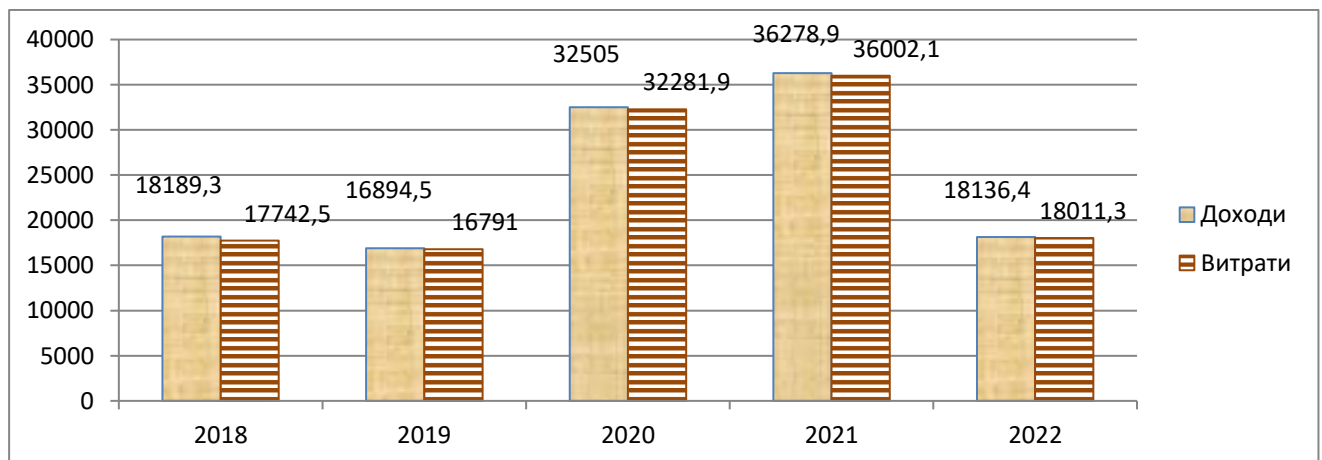


Рисунок 2.14 – Доходи і витрати підприємства, тис. грн

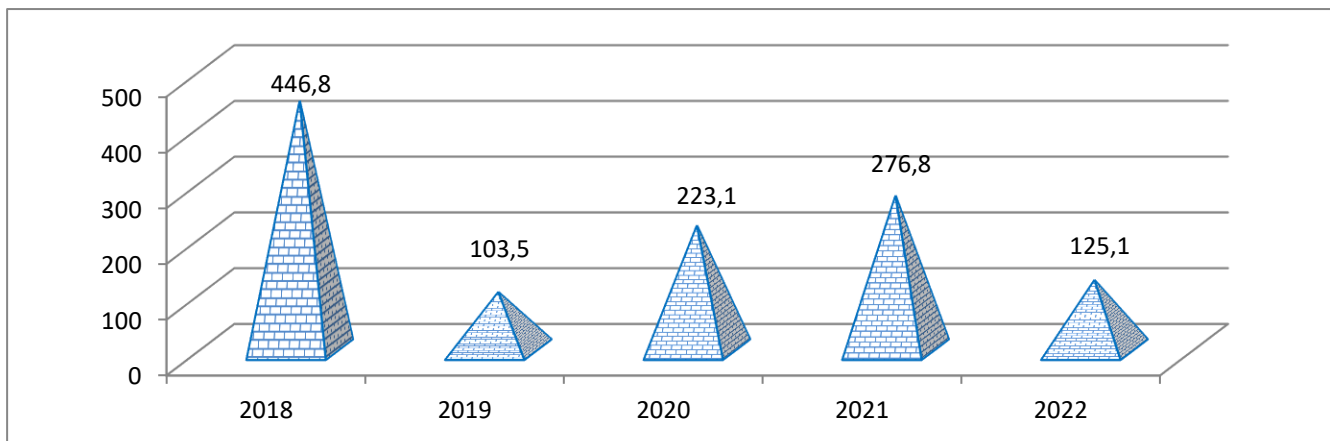


Рисунок 2.15 – Прибуток підприємства, тис. грн

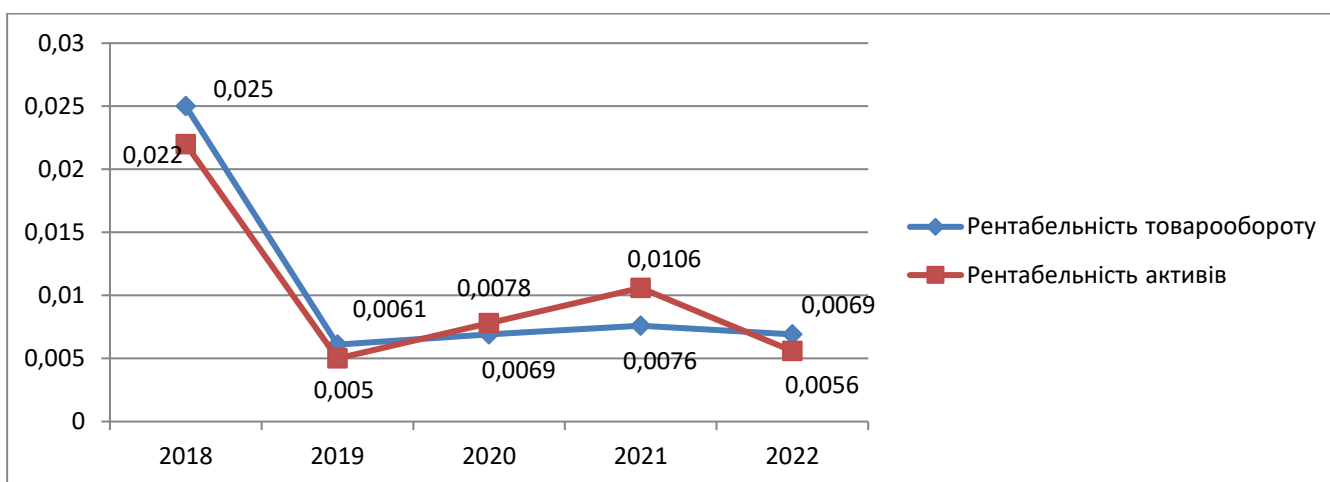


Рисунок 2.16 - Рентабельність товарообороту і
рентабельність активів, %

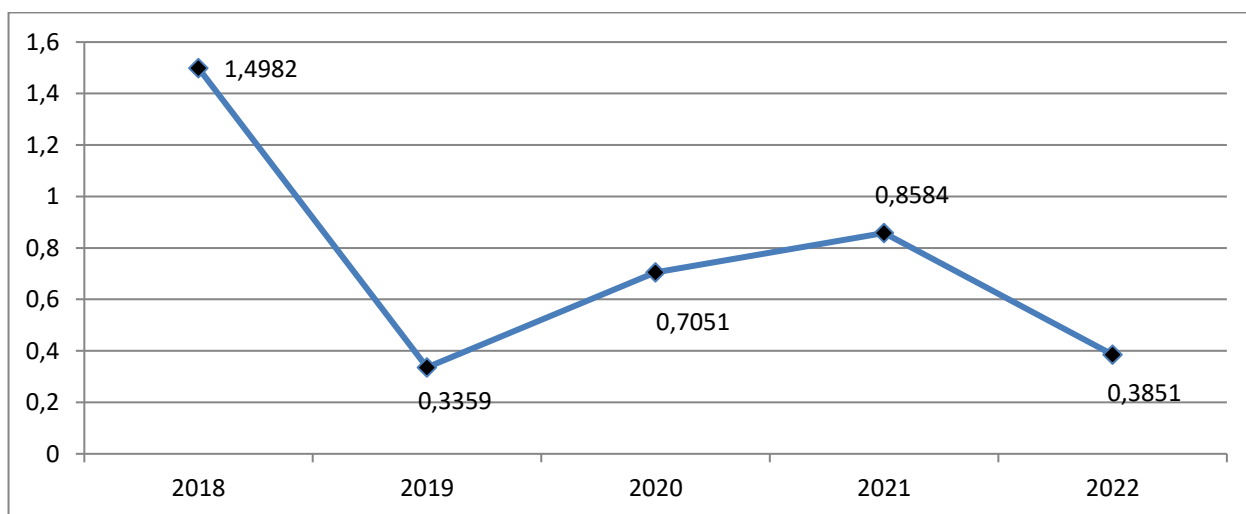


Рисунок 2.17 - Рентабельність власного капіталу, %

Висновки до 2 розділу

У 2022 році товарообіг досяг 18119,9 тис. грн, що на 263,9 тис. грн, або на 1,5%, перевищує показники 2018 року. Це стало можливим завдяки зменшенню продажу продукції на 228,9 тис. грн (1,3%) та додатковим доходам від консультаційних послуг на суму 492,8 тис. грн. Це вказує на зусилля компанії щодо стабілізації фінансів під час воєнних потрясінь.

Знос основних фондів сягнув 130,6 тис. грн, що становить 85% від первісної вартості, залишаючи лише 15% від неї. Показник фондівдачі збільшився до 784,4 грн/грн, що на 68,7% вище, а фондомісткість знизилась на 40,9%. Фондозброєність зменшилася на 1,30 грн/люд. (39,8%) через девальвацію основних фондів.

Оборотність оборотних активів скоротилась до 1 обороту на рік, зменшившись на 9,1%, а час обороту збільшився на 26,7 днів (8%) через зростання цін в умовах війни.

У 2022 році кількість співробітників зросла до 18, з яких 15 працюють неповний день. Це на 20% більше, ніж у 2018 році, але загальна кількість робочих годин зменшилася на 2,1%. Середня заробітна плата збільшилася на 80% через зростання погодинної ставки, особливо у торгівлі, відповідно до загального тренду в Україні.

Продуктивність праці зросла на 1,5%, а середньомісячна зарплата випередила це зростання на 78,5%, що може бути виправлено лише через збільшення продуктивності.

Загальні витрати у 2022 році склали 18011,3 тис. грн, на 1,5% більше, ніж у 2018 році. Основні статті витрат зросли: оплата праці на 80%, соціальні заходи на 79,5%, амортизаційні відрахування зменшилися на 22,1%, інші операційні витрати знизились на 22%.

Витратоемність зросла на 0,04%, а ефективність використання ресурсів знизилася на ту ж кількість. Доходи склали 18136,4 тис. грн., на 0,3% менше, ніж у

2018 році. Прибуток скоротився на 72%.

Власний капітал збільшився на 8,1%, а активи компанії зросли на 9,6%.

Рентабельність товарообороту, активів та власного капіталу значно знизилися. Рентабельність товарообороту має величину 0,0069 %, зменшилася на 72,4%. Рентабельність активів 0,0056 %, зменшилася на 74,5 %. Рентабельність власного капіталу 0,3851 %, зменшилася на 74,3%.

3 Впровадження Value Based Management у діяльність малого підприємства оптової торгівлі

3.1 Диверсифікація як стратегія створення вартості

Управління, засноване на вартості, широко обговорюється в економічній літературі. Розвиток концепцій управління, заснованого на вартості, викладено в статті К. Лукаса та М. Дж. Раппа [64] разом із оглядом окремих емпіричних досліджень щодо їх використання в корпоративній практиці. У статті «Походження вартісно-орієнтованого управління» [65] визначено як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на фірми, що розвиваються, з акцентом на необхідному переході від традиційної максимізації прибутку, яка підходить для невеликих стартапів і сімейних підприємств, до встановлення пріоритетів акціонерної вартості як основної мети управління. Дослідження, проведене Ф. Кролом [66], розглядає внутрішні та зовнішні чинники та можливості для впровадження управління, орієнтованого на цінності, на малих і середніх підприємствах.

У роботі І.Л. Назаренко та Д.О. Сухорукової [67] розроблено дерево драйверів цінності для малого сімейного підприємства роздрібною торгівлі, яке продає оптичні товари, у [68] автори досліджували питання VBM у малому сімейному роздрібному бізнесі, що постраждав від карантину. В наших тезах доповіді [69] ми розглянули перспективи впровадження ВБМ на підприємствах роздрібною торгівлі України та її потенційні переваги та проблеми для їх розвитку у воєнний час.

Але дотепер недостатньо дослідженими залишаються питання максимізації вартості підприємства за допомогою розроблення стратегії диверсифікації.

Існує взаємозв'язок між стратегією диверсифікації та вартістю підприємства. Наприклад, Антоніо Гальван, Хуліо Піндадо та Чабела де ла Торре в [70] представили гіпотезу про те, що пов'язана диверсифікація впливає на

надлишкову вартість більш позитивно (або менш негативно), ніж непов'язана диверсифікація. Пов'язана диверсифікація – це стратегія, яку використовують підприємства для розширення своєї діяльності на нові сфери, які тісно пов'язані з існуючими бізнес-напрямами, ринками чи технологіями, а непов'язані – на непов'язані.

У нашій статті [71] ми окреслили основні переваги та недоліки диверсифікації як стратегії створення вартості.

Диверсифікація може надати компанії кілька переваг як стратегія створення вартості:

- зменшення ризиків. Диверсифікація розподіляє ризик між різними підприємствами, зменшуючи залежність компанії від однієї галузі чи ринку. Ця стратегія зменшення ризиків може забезпечити стабільність під час економічних спадів або збоїв у певних секторах;

- синергія. У разі пов'язаної диверсифікації компанії можуть реалізувати синергію за допомогою спільних ресурсів, технологій і досвіду. Ця синергія може призвести до економії коштів, підвищення ефективності та підвищення прибутковості;

- оптимізація портфолію. Непов'язана диверсифікація дозволяє компаніям створювати портфель активів, який збалансовує ефективність окремих бізнесів. Низькі показники в одному секторі можуть бути компенсовані високими показниками в іншому, що призведе до більш стабільного фінансового профілю.

Хоча диверсифікація має свої переваги, вона не позбавлена проблем і недоліків:

- труднощі інтеграції. Злиття або інтеграція різних підприємств може бути складним і пов'язаним із проблемами, зокрема культурними суперечностями, операційними відмінностями та проблемами координації;

- занадто швидка диверсифікація. Така диверсифікація або диверсифікація без чіткого стратегічного бачення може призвести до надмірного розширення та обмеження ресурсів, що зрештою завдасть шкоди потенціалу створення цінності стратегії;

- нереалізована синергія. Успіх відповідної диверсифікації залежить від реалізації очікуваної синергії. Нездатність досягти цієї синергії може призвести до руйнування цінності, а не до створення.

Щоб максимізувати потенціал диверсифікації для створення вартості, слід враховувати кілька принципів успішної диверсифікації:

- чітке стратегічне обґрунтування. Диверсифікація має ґрунтуватися на чітко визначеному стратегічному обґрунтуванні, незалежно від того, чи йдеться про використання синергії чи розподіл ризику. Важливо чітко розуміння того, чому відбувається диверсифікація;

- ефективне виконання. Успішне здійснення диверсифікації вимагає ретельного планування, розподілу ресурсів і зосередженості на інтеграції. Ретельна інтеграція після злиття має вирішальне значення для досягнення очікуваної синергії;

- постійний моніторинг. Стратегії диверсифікації необхідно регулярно контролювати та коригувати за потреби. Компанії повинні бути готові вийти з неефективного бізнесу або відмовитися від нього, щоб зберегти створення вартості.

Щоб проілюструвати потенціал диверсифікації для створення вартості, ми представляємо два коротких приклади. По-перше, диверсифікація General Electric у різних галузях, таких як енергетика, охорона здоров'я та авіація, дозволила компанії використовувати свій технологічний досвід у різних секторах. Такий підхід сприяв загальному зростанню та стійкості компанії. По-друге, Berkshire Hathaway, американська холдингова компанія під керівництвом Уоррена Баффета, успішно диверсифікувала свій портфель бізнесів, включаючи страхування, комунальні послуги та споживчі товари. Довгострокова стратегія створення вартості компанії базується на розумному придбанні та управлінні портфелем.

Беручи до уваги вищесказане, нам потрібен інструмент для вибору найкращої стратегії диверсифікації для малого бізнесу, яка найбільше сприяє створенню його вартості. Для цієї мети ми пропонуємо використовувати аналіз ланцюжка вартості.

Поняття «ланцюжок створення вартості» було введено Майклом Е. Портером, професором Гарвардської бізнес-школи, у його публікації «Конкурентна перевага: створення та підтримка чудових показників». (1985 р. [72]. З моменту його появи вивчення ланцюга створення вартості стало ключовим методом для компаній, які прагнуть підвищити свою операційну ефективність. Портер розділив бізнес-операції на дві категорії: основну та допоміжну діяльність. Ретельно вивчаючи та вдосконалюючи кожну діяльність, компанії можуть переконалися, що вони ефективно додають цінність, мінімізуючи відходи. Аналіз ланцюжка створення вартості дозволяє підприємствам оцінювати кожен етап свого процесу, ставлячи два фундаментальних запитання: як цей етап створює цінність для кінцевого продукту та чи можна цю цінність створити ефективніше?

Ми пропонуємо вибрати найефективнішу стратегію диверсифікації за допомогою аналізу ланцюжка створення вартості кожного з них. Ось ланцюжок створення вартості для малого оптового бізнесу (рисунок 3.1).

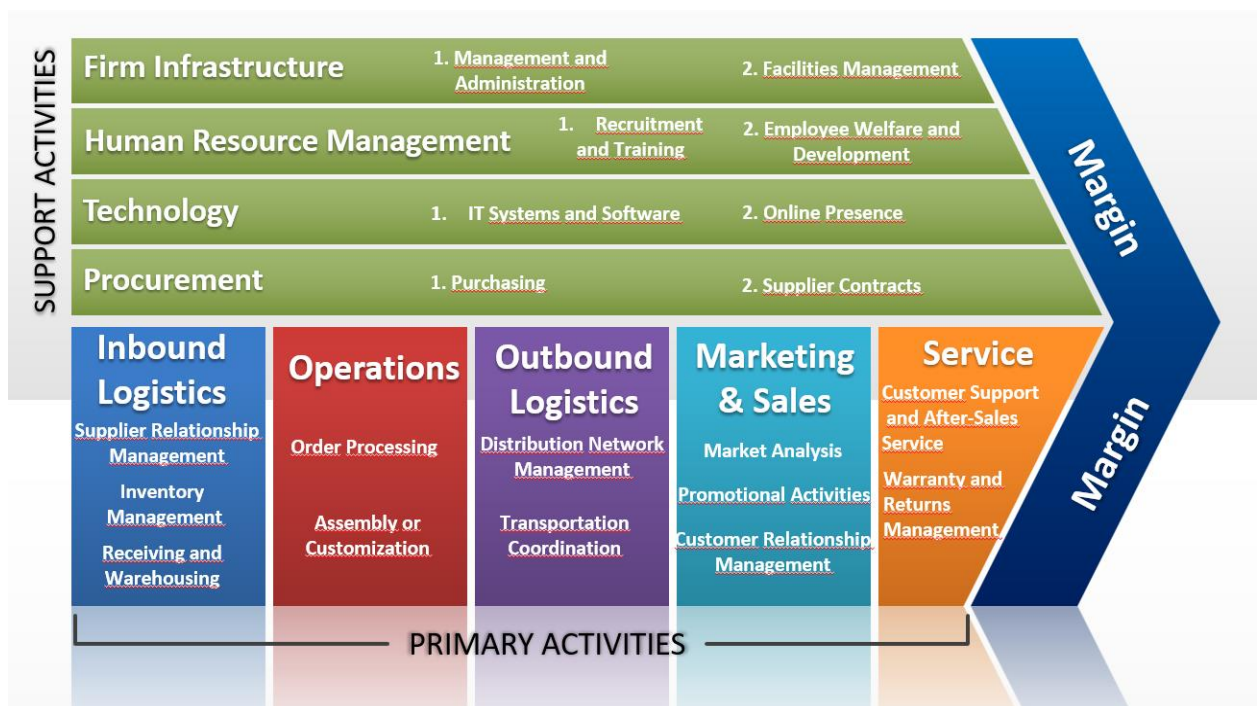


Рисунок 3.1 - Ланцюжок створення вартості малого підприємства оптової торгівлі (зокрема, основним видом діяльності є оптова торгівля опалювальним обладнанням) (авторська розробка у [71])

Розробка ланцюга створення вартості для дрібнооптового підприємства (наприклад, підприємства, що спеціалізується на дистрибуції опалювального обладнання) включає кілька ключових заходів. Ці види діяльності можна класифікувати на основні та допоміжні категорії відповідно до моделі ланцюга створення вартості Майкла Е. Портера [72].

Основні види діяльності

1 Вхідна логістика включає:

- управління відносинами з постачальниками, зокрема побудова та підтримка міцних відносин з виробниками опалювального обладнання;
- управління запасами, що означає ефективне управління рівнями запасів опалювальних агрегатів, деталей і аксесуарів для забезпечення наявності та мінімізації витрат на зберігання;
- приймання та складування, зокрема приймання опалювального обладнання, перевірка якості та організоване зберігання.

1 Операції охоплюють:

- обробку замовлень, що означає ефективне управління замовленнями клієнтів, включаючи документацію та підготовку до розповсюдження.
- збирання або налаштування, що означає складання систем опалення, якщо це можливо, або налаштування продуктів на основі конкретних вимог замовника.

3 Вихідна логістика включає:

- управління розподільчою мережею. Створення ефективної системи дистрибуції для забезпечення своєчасної доставки теплового обладнання клієнтам;
- координацію транспортування. Організація транспортування товарів, можливо, включаючи логістику з контролем температури, якщо необхідно.

4 Маркетинг і продажі включають:

- аналіз ринку. Розуміння тенденцій ринку, потреб споживачів та сезонних коливань попиту на ринку опалювального обладнання.
- рекламну діяльність. Реклама та просування асортименту опалювальної продукції, включаючи виставки, цифровий маркетинг та стимулювання продажів.

- управління взаємовідносинами з клієнтами. Побудова та підтримка відносин з роздрібними продавцями, підрядниками та іншими клієнтами.

5 Сервіс включає в себе:

- підтримку клієнтів і післяпродажне обслуговування. Надання підтримки з монтажу, обслуговування та усунення несправностей опалювального обладнання.

- управління гарантією та поверненням. Ефективне надання гарантійних послуг і обробка повернень або обмінів.

Допоміжна діяльність

1 Інфраструктура включає:

- управління та адміністрування, що означає нагляд за бізнес-операціями, стратегічне планування та відповідність;

- управління об'єктами. Обслуговування складів, офісів та інших приміщень.

2 Управління людськими ресурсами включає:

- підбір персоналу та навчання, що передбачає наймання кваліфікованих працівників і проведення навчання, зокрема щодо знань про продукт та обслуговування клієнтів;

- добробут і розвиток працівників, зокрема забезпечення добробуту персоналу та сприяння позитивному робочому середовищу.

3 Розвиток технологій охоплює:

- ІТ-системи та програмне забезпечення, зокрема з використанням технологій для управління запасами, обробки замовлень і управління взаємовідносинами з клієнтами;

- присутність в Інтернеті: підтримка надійної онлайн-платформи для каталогів продуктів, запитів клієнтів і електронної комерції, якщо це можливо.

4 Закупівля включає:

- закупівлі. Придбання якісного опалювального обладнання, запчастин і аксесуарів;

- контракти з постачальниками. Ведення переговорів про умови та ціни з постачальниками для забезпечення економічної ефективності та гарантії якості.

Кожен із цих видів діяльності відіграє вирішальну роль у додаванні вартості бізнесу та забезпеченні ефективного та ефективного розподілу опалювального обладнання. Постійно аналізуючи та оптимізуючи цю діяльність, малий оптовий бізнес може підвищити свою конкурентну перевагу та операційну ефективність.

Наступним кроком у виборі найефективнішої стратегії створення цінності є побудова дерева рушійних факторів вартості для кожної розглянутої стратегії та вибір тієї, яка створює найбільшу цінність бізнесу. Можна використовувати створене в статті [69] дерево драйверів вартості малого роздрібного бізнесу.

3.2 Оцінювання ринкової вартості ТОВ «Профітсервіс»

Спочатку визначимо ринкову вартість ТОВ «Профітсервіс». Оскільки дане мале підприємство, як свідчать результати аналізу, виконаного у другому розділі, функціонує достатньо ефективно і не знаходиться на межі банкрутства, передбачаємо, що воно буде функціонувати і у подальшому, але без різкого зростання прибутку. Виходячи з цих припущень, доцільним є використання методу прямої капіталізації (у межах доходного підходу), яка описана у першому розділі роботи, формула 1.2.

Цей метод базується на чистому (операційному) доході (ЧОД) і коефіцієнті капіталізації або ставці дисконту (k), а вартість нерухомості (B) розраховується відношенням чистого операційного доходу до коефіцієнта капіталізації [13]:

$$B = \frac{\text{ЧОД}}{k}. \quad (3.1)$$

Стосовно коефіцієнту капіталізації, його можна розрахувати за допомогою методу кумулятивної побудови, або методу сумування, описаному у першому розділі. При безризиковій ставці 1.5%, очікуваному прирості інфляції 18% та ризикованості даного бізнесу 3.5% він складе

$$k=1,5 + 12 + 2,5 = 18\% \text{ або } 0,18.$$

Чистий операційний дохід визначимо як суму чистого прибутку останнього року, передуючого прогнозованому періоду (2022 р.), та річної суми амортизації того ж року

$$\text{ЧОД} = 101,7 + 10,9 = 112,6 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, ринкова вартість підприємства складе:

$$B = 112,6 / 0,18 = 625,55 \text{ млн. грн.}$$

Щоб її підвищити, підприємство повинно нарощувати чистий прибуток, а отже, підвищувати прибутковість як основних видів діяльності, так і диверсифікувати, освоювати нові види діяльності, з метою отримання додаткового прибутку.

Якщо задатися питанням, якою має бути рентабельність підприємств торгівлі, то середніми зазвичай вважаються такі результати: 1-5% - низька рентабельність, над збільшенням якої треба працювати; 5-10% - середній показник, при якому підприємства має можливість стабільно працювати; 20-30% - висока результативність роботи.

ТОВ «Профітсервіс» має показники рентабельності, які за цією шкалою можна віднести до низьких, а саме через рентабельність товарообороту, яка становить у 2022 р. 0,69% і рентабельність активів, яка дорівнює 0,56%, хоча рентабельність власного капіталу доволі висока - 38,51%. Окрім того, сума прибутку підприємства становить у 2022 р. лише 101,7 тис. грн.

Бачимо, що підприємство потребує підвищення прибутку, поліпшення рентабельності, розробки заходів, які допоможуть покращити ці показники.

Зазвичай, щоб підвищити ефективність роботи торговельного підприємства застосовують наступні методи.

1 Управління процесом ціноутворення. Конкретний рівень цін на продукцію, встановлений у процесі формування цінової політики, прямо впливає на суму прибутку від реалізації. У процесі формування цінової політики підприємству необхідно дотримуватися принципу забезпечення її зв'язку із загальною політикою управління прибутком і пріоритетними цілями здійснення

діяльності, отже, цінова політика має розглядатися як найважливіша частина загальної політики управління підприємством на окремих етапах її реалізації, а її цілі повинні відповідно кореспондувати з обраними пріоритетними цілями розвитку діяльності підприємства.

2 Управління структурою і асортиментом товару, що реалізується. Асортиментна політика – це одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Вирішення питання про розширення/звуження асортименту реалізованого товару залежить від певних умов: галузь підприємства, сфера діяльності, група товарів та інші кон'юнктурні складові ринку. Обрання певної асортиментної стратегії має здійснюватися на підставі оцінки змін грошових потоків, зумовлених зміною асортименту, а крім того, прогнозу стану грошових потоків у перспективі.

3 Управління маркетинговою діяльністю. Своєчасне отримання інформації про кон'юктуру товарного ринку дозволяє уникнути збитків і втрачених можливостей, пов'язаних із розширенням ринку збуту товарів. Маркетингові дослідження дають інформацію про потреби споживачів у тих чи інших видах продукції і про рівень цін на неї. Ефективне управління маркетинговою діяльністю допомагає скоординувати роботу підприємства у цілому та окремих його підрозділів, що безпосередньо впливає на розмір отриманого прибутку.

4 Управління витратами. Торгівельна діяльність підприємства з моменту його створення пов'язана зі здійсненням різноманітних витрат: трудових, матеріаломістких, нематеріальних і фінансових ресурсів у процесі закупівлі чи реалізації товару.

5 Управління ризиками. Торгівельна діяльність підприємства пов'язана з численними ризиками, рівень яких підвищується з розширенням обсягу і диверсифікацією цієї діяльності, з прагненням підвищити рівень прибутку. Ризики – це ймовірність виникнення непередбачених майнових або фінансових втрат, що генерується невизначеністю внутрішніх і зовнішніх умов здійснення торговельної діяльності підприємства. Управління ризиком розглядається як невід'ємна частина всієї системи управління прибутком, що зумовлено високим

ступенем зв'язку між рівнем прибутку та рівнем ризиків, які носять прямий характер.

Слід зазначити, що прибуток підприємства великою мірою залежить від компетенції керівництва та менеджерів, рівня продуктивності праці, стану виробничого і фінансового планування.

Аналіз діяльності підприємства та опитування персоналу дозволяють пропонувати заходи, які необхідні саме цьому підприємству для підвищення його прибутковості. Так, пропонуємо розширити асортимент товарів за рахунок інфрачервоних обігрівачів, які популярні з осені до весни, упродовж шести місяців. Також звернемо увагу на мотивацію менеджерів з продаж та запропонуємо їй підсилення.

3.3 Заходи з підвищення ринкової вартості ТОВ «Профітсервіс»

3.3.1 Розширення асортименту товарів для продажу населенню

Пропонуємо включити у асортимент підприємства для продажу населенню інфрачервоні обігрівачі, які найбільш прийнятні для споживачів за співвідношенням ціна-якість.

Інфрачервоний обігрівач - це опалювальний пристрій, який здійснює обігрів за допомогою інфрачервоного випромінювання. Найбільш ефективний і всім відомий джерело такого теплового випромінювання - Сонце, а отже, в даному типі обігрівачів реалізується природний принцип обігріву. Коли світить сонце, його промені зігрівають не сам повітря, а предмети, які потім віддають це тепло навколишньому простору. Аналогічно працює і інфрачервоний обігрівач. Отже, інфрачервоний обігрівач можна порівняти з персональним сонцем, яке буде зігрівати кімнату в холодну пору року. Принцип його роботи заснований на випромінюванні хвиль інфрачервоної частини спектра, під дією яких відбувається

нагрівання предметів і поверхонь, які знаходяться поруч. Обігрівач нагріває меблі, стіни, підлогу, які знаходяться в радіусі його дії. І вже потім кожна нагріта поверхня віддає тепло в простір, нагріває повітря в приміщенні. Робота інфрачервоного обігрівача відбувається таким чином:

- пристрій включається в мережу;
- електрика надходить на нагрівальний елемент приладу; нагріваючись, цей елемент віддає тепло встановленої перед ним пластині-випромінювача;
- нагріта пластина випромінює тепло в інфрачервоному діапазоні.

Процес нагріву починається відразу після включення в мережу, і користувач може це відчувати, піднесши руку до випромінювача. На відміну від пристроїв з відкритою спіраллю або інших обігрівачів, тепло від інфрачервоних не поглинається повітрям, тільки трохи розсіюється, проходячи шлях до предметів, стін, людини. Конструктивні особливості інфрачервоних обігрівачів можуть різнитися залежно від виду приладу, однак основний принцип конструкції дотримується в будь-якому пристрої.

Обігрівач обов'язково має в конструкції випромінювач - нагрівальний елемент - і відбивач (пластина, яка першою приймає на себе тепло від випромінювача). Деякі різновиди обігрівачів обладнуються відбивачами, здатними фокусувати промені в певному напрямку. Випромінювачем можуть виступати лампи - кварцові, галогенні, карбонові. Різниця в їх пристрої впливає як на потужність і ефективність приладу в цілому, так і на його вартість. Галогенні лампи, крім тепла, випромінюють світіння, тоді як кварцові і карбонові світять слабо, переважно тільки гріють. Принцип дії останніх заснований на створенні безповітряному камери з ниткою розжарювання всередині, яка нагрівається при проходженні по ній електричного струму. Галогенні лампи не містять ниток розжарювання, світіння і тепло забезпечують пари галогену під дією електричного поля. Також в конструкції обігрівача зазвичай передбачена панель управління з терморегулятором, датчик автоматичного відключення, кронштейн для кріплення. Вигляд інфрачервоного обігрівача надано на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Інфрачервоний обігрівач

Це кліматичне обладнання з успіхом застосовується для створення сприятливого клімату не тільки в кімнатах, а й у відкритих просторах – на балконах, лоджіях і т. і. Невидимі теплові промені блискавично долають розріджене повітря, перетворюючись в тепло на щільній поверхні меблів, побутової техніки, на одязі людей і т. д. Повітря в приміщенні прогрівається не відразу, отримуючи тепло від нагрітих предметів.

Інфрачервоні пристрої застосовуються не лише для нагрівання, а й для ефективного висушування свіжо нанесених фарбувальних покриттів. Економічна перевага таких систем полягає у значному зниженні витрат порівняно з традиційними методами, що використовують дизельне паливо, зі скороченням витрат у десять разів. Принцип дії базується на випаровуванні молекул фарби під дією інфрачервоного випромінювання, що сприяє досягненню більш однорідної та якісної поверхні. Важливими перевагами є також відсутність підняття пилу та створення протягів, низькі вимоги до профілактичного обслуговування та гнучкість установки (можливість монтажу на стелі чи стінах). Використання цих пристроїв сприяє економії електроенергії в межах 30-70%. Крім того, інфрачервоне випромінювання в ІЧ-діапазоні має позитивний вплив на здоров'я людини, зокрема, на зміцнення імунної системи.

Зважаючи на все вищесказане, ми вибрали даний товар серед усіх інших для продажу нашим підприємством населенню. Дані щодо характеристик обігрівачів, запропонованих для продажу населенню, наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Дані щодо характеристик інфрачервоних обігрівачів (№№1-6) для продажу населенню

Назва	№1UFO ECO Mini 1500, №1	UFO ECO TERM ECO-EC/18 1800-2000W, №2	UFO Basic 1800 + телескопічна ніжка Uts/ua, №3	UFO Basic 2300 + телескопічна ніжка Uts/ua, №4	UFO Star 2400 + телескопічна ніжка Uts/ua, №5	UFO Star 2900 + телескопічна ніжка Uts/ua, №6
Тип	Інфрачервоний обігрівач	Інфрачервоний обігрівач	Інфрачервоний обігрівач	Інфрачервоний обігрівач	Інфрачервоний обігрівач	Інфрачервоний обігрівач
Бренд/крахна-виробник	UFO/Турція	UFO/Турція	UFO/Турція	UFO/Турція	UFO/Турція	UFO/Турція
Колір	чорний	чорний	сріблястий	сріблястий	сріблястий	сріблястий
Площа обігріву, кв. м	16-20	21-25	16-20	21-25	21-25	26-34
Потужність, Вт	1500	2000	1800	2300	2400	2900
Терморегулятор	Ні	Так	Так	Так	Так	Так
Монтаж	підлога	підлога	підлога/стіна	підлога/стіна	підлога/стіна	підлога/стіна
Тип управління	Механічне	Механічне	Механічне	Механічне	Механічне	Механічне
Ресурс лампи	6000 год.	9000 год.	6000 год.	6000 год.	6000 год.	6000 год.
Коліщатка/ніжки	Так	Так	Ні	Так	Так	Так
Випромінювання	короткохвильове	короткохвильове	короткохвильове	короткохвильове	короткохвильове	короткохвильове
Тип нагрівального елемента	карбоновий фламентін	карбоновий фламентін	карбоновий фламентін	карбоновий фламентін	карбоновий фламентін	карбоновий фламентін
Клас захисту IP	IP24	IP24	IP44	IP44	IP44	IP44
Оснащення і функції	захист від перегріву, від перекидання, від бризок води	захист від перегріву, перекидання, бризок води, регулювання потужності	захист від перегріву, регулювання потужності	захист від перегріву, регулювання потужності	захист від перегріву, від перекидання, від бризок води, регулювання потужності	захист від перегріву, від перекидання, від бризок води, регулювання потужності
Настінний монтаж	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
Габарити (ДхШхВ), мм	140x525x230	220x330x980	90x860x190	90x860x190	90x860x190	90x1080x190
Вага, кг	1,15	2,75	3,00	3,00	4,00	4,60
Напруга, В	220 V	220 V	220 V	220 V	220 V	220 V
Гарантія, міс.	24	24	24	24	48	48
Ціна роздрібна, грн.	1399	3799	4799	4999	6199	6399

З даних таблиці 3.1 бачимо, що для продажу пропонується невелика лінійка товарів, які підібрані за співвідношенням ціна-якість. Тут присутні обігрівачі як з мінімальною, так і з середньою ціною, щоб їх могли придбати покупці із достатком різного рівня. Всі представлені обігрівачі вже мають достатньо схвальних відгуків від покупців, а також рекомендовані спеціалістами.

На думку фахівців підприємства, продаж обігрівачів буде успішною упродовж шести холодних місяців, в теплі місяці попиту на такі товари зазвичай нема. Виходячи з цього, розрахуємо додаткові доходи від продажу зазначених товарів, а дані зведемо у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок річних доходів і прибутку від реалізації інфрачервоних обігрівачів

Найменування	№1	№2	№3	№4	№5	№6	Разом
Кількість продажу товарів за 6 міс., од.	36	36	30	30	30	30	192
Роздрібна ціна, грн	1399	3799	4799	4999	6199	6399	-
Виручка, грн	50364	136764	143970	149970	185970	191970	859008
Оптова ціна, грн	1259	3419	4319	4499	5579	5759	-
Витрати на закупку, грн.	45324	123084	129570	134970	167370	172770	773088
Прибуток, грн	-	-	-	-	-	-	85920
Податок на прибуток, (18 %), грн	-	-	-	-	-	-	15466
Чистий прибуток, грн	-	-	-	-	-	-	70454

Таким чином, внаслідок продажу інфрачервоних обігрівачів протягом холодних 6 міс. підприємство має можливість додатково отримати виручку 859 тис. грн., прибуток 85,9 тис. грн. А прибуток після оподаткування становитиме 70,5 тис. грн. При цьому воно несе додаткові витрати на закупку товарів у сумі 773,1 тис. грн, що враховано у розрахунку прибутку.

3.3.2 Мотивація персоналу для збільшення продажів

Мотивація персоналу відіграє ключову роль у збільшенні прибутковості організації. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли прямий зв'язок між їхнім особистим доходом та ефективністю підприємства, оскільки це стимулює їх до підвищення продуктивності праці.

В контексті відділу продажів, чітко структурована система мотивації є вирішальним інструментом для досягнення цільових показників компанії, оскільки прибуток безпосередньо залежить від компетенцій та мотивації продавців. Розробка матеріальної мотиваційної системи вимагає чіткості у визначенні критеріїв нарахування винагороди та зрозумілих цілей продажів.

Серед ефективних моделей матеріальної мотивації можна виділити декілька типів, серед яких:

- система 40/10/50, де 40% виплати становить базовий оклад, 10% — бонус за дисципліну, та 50% — варіабельна частина, що залежить від виконання плану продажів;
- прогресивна система 30/70, за якою базова зарплата становить 30%, а решта 70% можуть бути зароблені як бонус залежно від прибутку компанії;
- фіксована система 60/40, де 60% виплати є фіксованим окладом, а 40% — бонусом, залежним від суми угоди. Ця система підходить для компаній з високими сумами угод;
- система 0/40, що застосовується у стартапах та компаніях з високомаржинальним продуктом, де вся винагорода залежить від прибутку з угод [59 - 61].

При виборі системи мотивації важливо враховувати такі аспекти, як зрозумілість, простота розрахунків та реалістичність встановлених цілей продажів.

Окрім фінансових стимулів, надзвичайно важливим є професійне навчання персоналу. Менеджер, який не має глибоких знань про продукт, не може

ефективно презентувати його переваги клієнтам, що призводить до втрати довіри та можливих угод. Тому керівництво має забезпечити регулярні тренінги та освітні сесії для кращого вивчення продукту.

Зважаючи на сказане, пропонуємо встановити продавцям доплати за виконані продажі, що, зрозуміло, підвищить заробітну плату і мотивуватиме персонал для підняття прибутковості підприємства. Для виконання цього заходу пропонуємо виділити 25 % від додатково отриманого чистого прибутку:

$$70,5 \times 0,25 = 17,6 \text{ тис. грн.}$$

Розподіл цієї суми має зробити керівництво торговельного підприємства з використанням шкали — 40/10/50, коли з максимальної суми, яку може отримати менеджер 40% нараховується як оклад, а 10% — як дисциплінарний бонус, ще 50% як бонусна частина, що залежить від виконання плану продажів.

У подальшому, залежно від отриманих результатів, керівництво матиме можливість переглянути співвідношення окладу і бонусів своїх працівників.

Розглянемо, як вплинуть запропоновані заходи на показники роботи ТОВ «Профітсервіс». Усі дані наведемо у таблиці 3.3.

З даних таблиці 3.3 бачимо, що запровадження запропонованих заходів дає можливість значно поліпшити фінансовий стан підприємства. Метою заходів було збільшити прибуток і рентабельність продажу, і бачимо, що обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству збільшився на 859 тис. грн. або на 6,5 %, прибуток зріс на 68,3 тис. грн або на 54,6 %, чистий прибуток зріс на 56,9 тис. грн. або на 55,9 %. Рентабельність товарообороту зросла з 0,69 до 1,02 % або на 0,33 %.

Окрім того, запропонована матеріальна мотивація персоналу сприятиме нарощуванню середньомісячної заробітної плати на 134 грн або на 2%, також зростає показник продуктивності праці з 1647,3 до 1725,4 тис. грн /люд., тобто на 78,1 тис. грн /люд., або на 4,7 %. Графічне відображення змін показників до та після запровадження заходів наведено на рисунках 3.3 - 3.7.

Таблиця 3.3 - Вплив запровадження заходів на показники ТОВ Профітсервіс

Показники	До заходів	Після заходів	Зміна	
			Абс. (+,-)	Відн.. %
1 Середньооблікова чисельність працівників, люд.	11	11	0	100
2 Фонд оплати праці, тис. грн	884,5	902,1	+17,6	102,0
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	6700,1	6834,1	+134,0	102,0
5. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	18119,9	18978,9	+859,0	104,7
6. Продуктивність праці, тис. грн /люд.	1647,3	1725,4	+78,1	104,7
7. Доходи від усіх видів діяльності, тис. грн	18136,4	18995,4	+859,0	106,5
8. Витрати підприємства, тис. грн	18011,3	18802,0	+790,4	104,4
9. Прибуток, тис. грн	125,1	193,4	+68,3	154,6
Податок на прибуток (18%), тис. грн	23,4	34,8	+11,4	148,7
Чистий прибуток, тис. грн	101,7	158,6	+56,9	155,9
Рентабельність товарообороту, %	0,69	1,02	+0,33	-

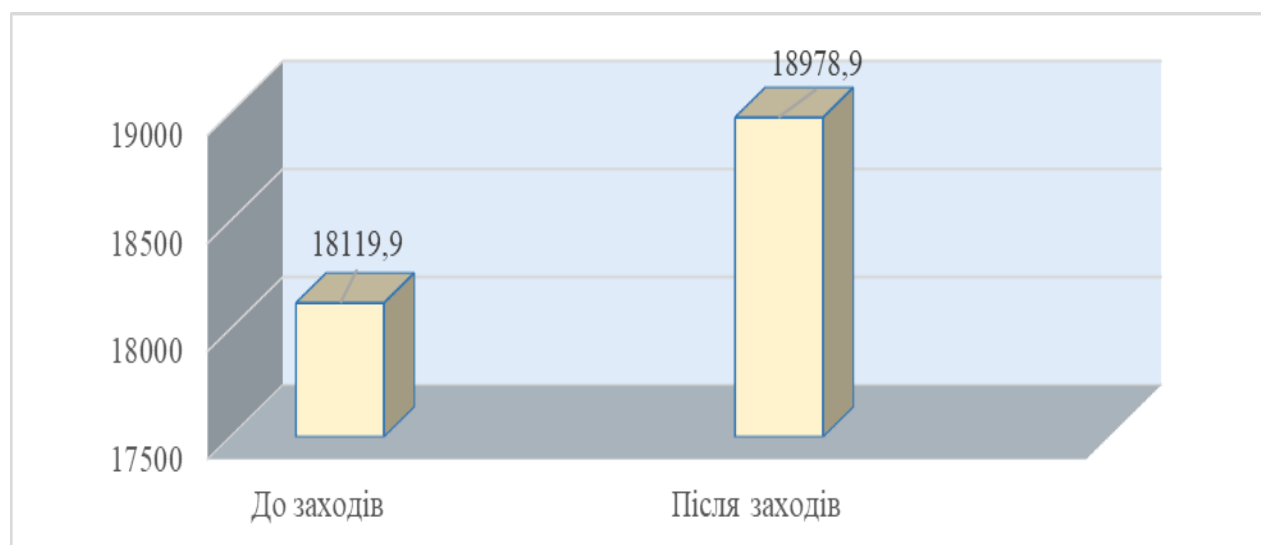


Рисунок 3.3 – Обсяг реалізованої продукції, тис. грн

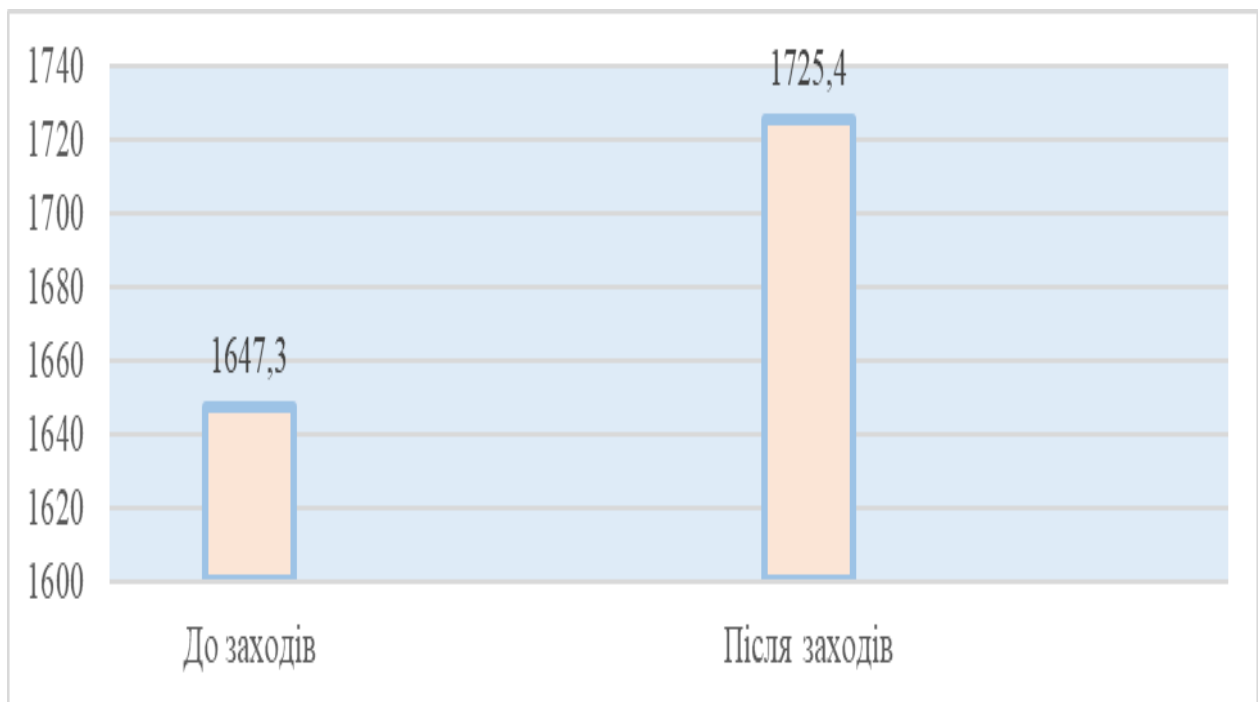


Рисунок 3.4 - Продуктивність праці, тис. грн /люд.

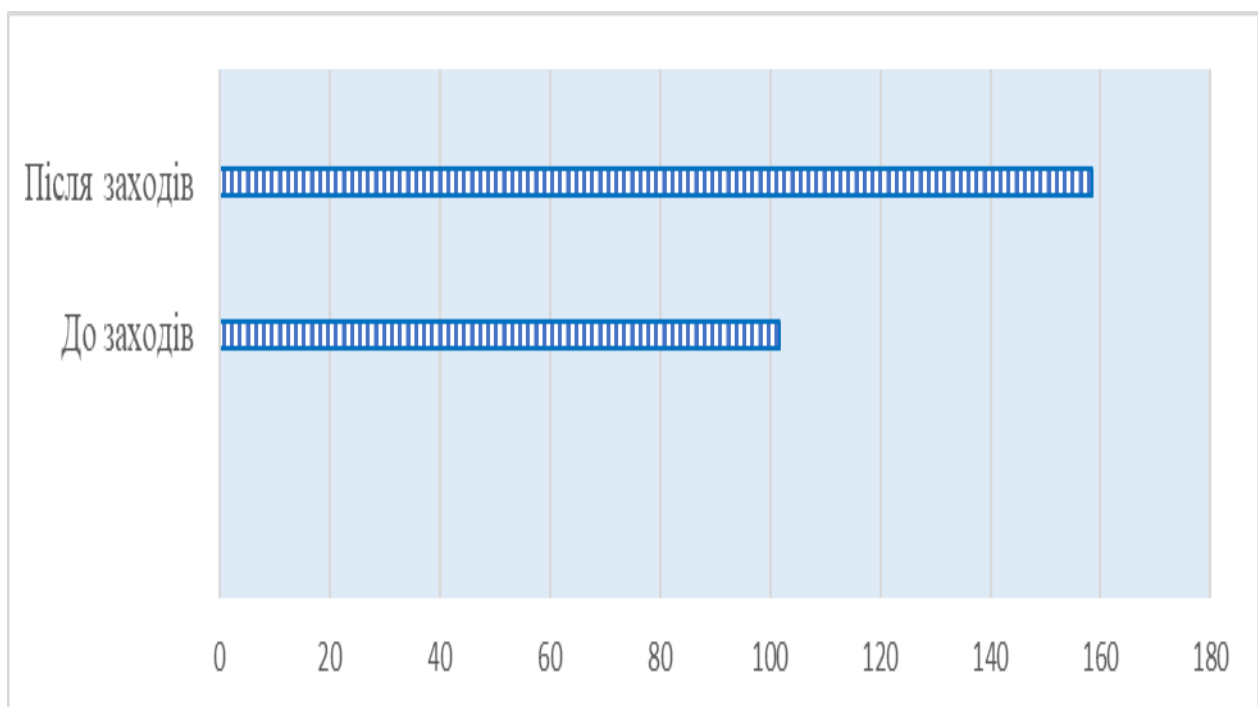


Рисунок 3.5 - Чистий прибуток, тис. грн

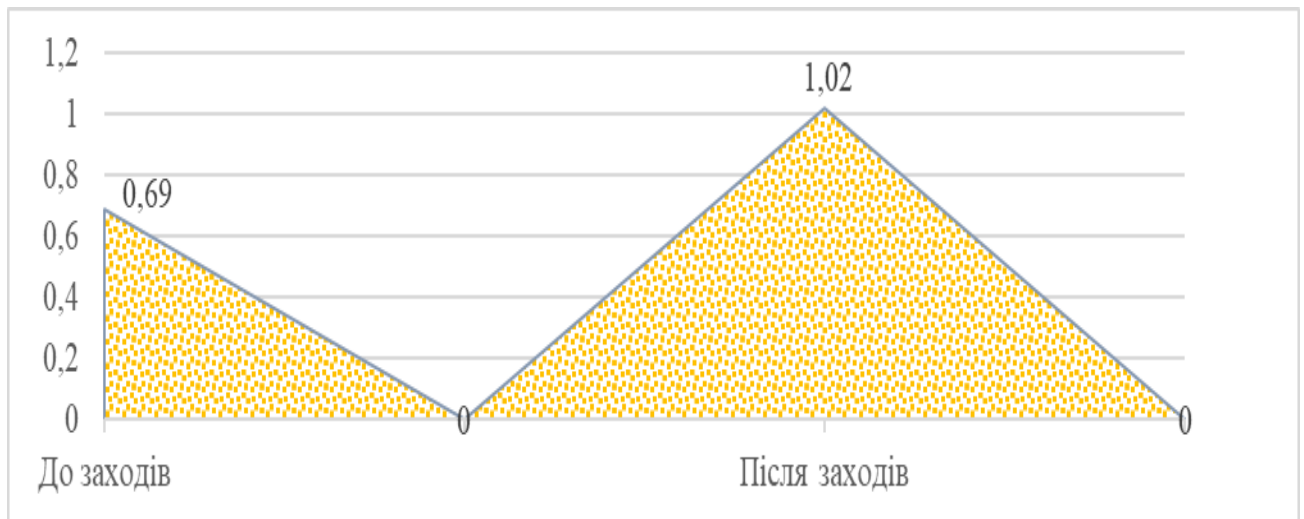


Рисунок 3.6 - Рентабельність товарообороту, %

Запропоновані заходи дозволять підвищити ринкову вартість підприємства.

Чистий операційний дохід після впровадження заходів: заходів визначимо як суму чистого прибутку останнього року, передуючого прогнозованому періоду (2022 р.), та річної суми амортизації того ж року

$$\text{ЧОД} = 158,6 + 10,9 = 169,5 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, ринкова вартість підприємства складе:

$$B = 169,5 / 0,18 = 941,67 \text{ млн. грн.}$$

Отже ринкова вартість підприємства зросте на $(941,67 - 625,55)$ 316,12 млн. грн або на 50,5% (див. рисунок 3.7), що свідчить про ефективність запропонованих заходів та критерію вартості для управління підприємством, тобто, концепції вартісно-орієнтованого управління.

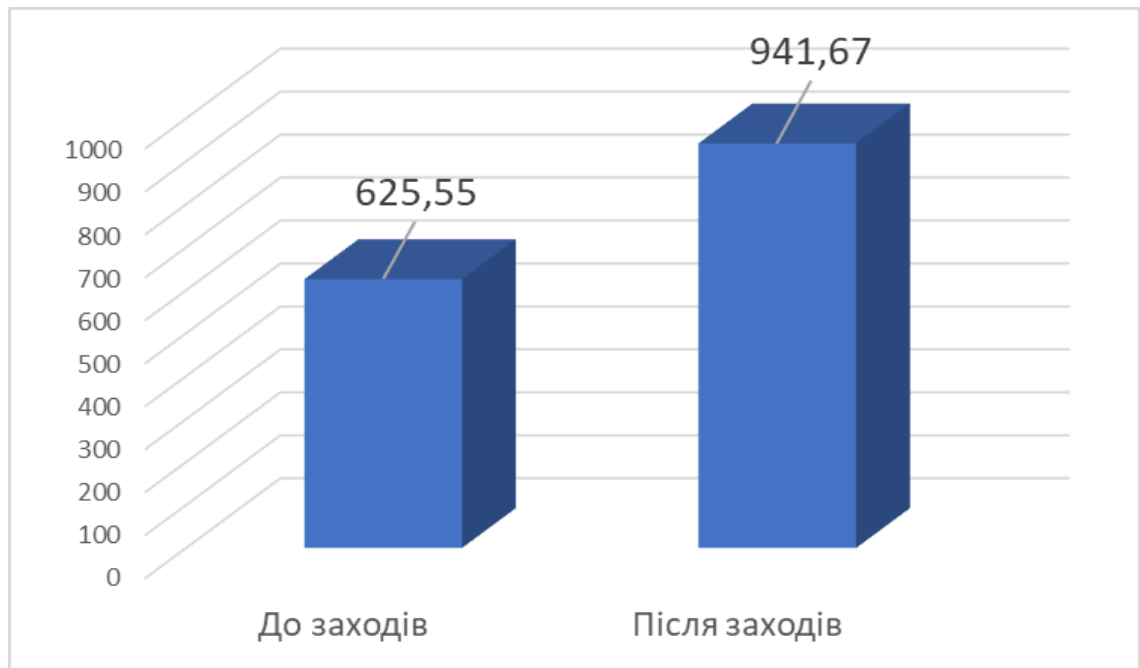


Рисунок 3.7 – Ринкова вартість ТОВ «Профітсервіс» до та після впровадження заходів, млн. грн

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботі ми розглянули диверсифікацію як стратегію створення вартості підприємства, окреслили її основні переваги та потенційні проблеми. Вона має кілька переваг, таких як зменшення ризику за рахунок розподілу інвестицій між галузями, що зменшує залежність від одного ринку. Це дозволяє досягти синергії у відповідній диверсифікації за рахунок спільних ресурсів і досвіду, підвищуючи ефективність і прибутковість. Крім того, диверсифікація дає змогу оптимізувати портфоліо, збалансовуючи продуктивність у різних секторах. Однак це тягне за собою такі проблеми, як труднощі інтеграції, потенційне надмірне розширення та ризик нереалізації очікуваної синергії. Ефективна диверсифікація потребує чіткого стратегічного обґрунтування,

скрупульозного виконання та постійного моніторингу, а також готовності відмовитися від неефективних сфер для підтримки створення цінності.

Ми запропонували використати Value Chain Analysis для вибору найефективнішої стратегії диверсифікації для малооптового бізнесу та розробили Value Chain для малого підприємства оптової торгівлі (зокрема, з оптовою торгівлею опалювальним обладнанням як основним видом діяльності).

Також ми визначили ринкову вартість ТОВ «Профітсервіс». Оскільки дане мале підприємство, як свідчать результати аналізу, виконаного у другому розділі, функціонує достатньо ефективно і не знаходиться на межі банкрутства, передбачаємо, що воно буде функціонувати і у подальшому, але без різкого зростання прибутку. Виходячи з цих припущень, доцільним є використання методу прямої капіталізації (у межах доходного підходу). Ринкова вартість підприємства у 2022 році становить 625,55 млн. грн. Щоб її підвищити, підприємство повинно нарощувати чистий прибуток, а отже, підвищувати прибутковість як основних видів діяльності, так і диверсифікувати, освоювати нові види діяльності, з метою отримання додаткового прибутку.

Нами розроблені заходи з підвищення ринкової вартості ТОВ «Профітсервіс».

По-перше, це розширення асортименту товарів для продажу населенню . Пропонуємо включити у асортимент підприємства для продажу населенню інфрачервоні обігрівачі, які найбільш прийнятні для споживачів за співвідношенням ціна-якість. Внаслідок продажу інфрачервоних обігрівачів протягом холодних 6 міс. підприємство має можливість додатково отримати виручку 859 тис. грн., прибуток 85,9 тис. грн. А прибуток після оподаткування становитиме 70,5 тис. грн. При цьому воно несе додаткові витрати на закупку товарів у сумі 773,1 тис. грн., що враховано у розрахунку прибутку.

По-друге, розроблено заходи матеріальної мотивації персоналу для збільшення продажів. Пропонуємо встановити продавцям доплати за виконані продажі, що, зрозуміло, підвищить заробітну плату і мотивуватиме персонал для

підняття прибутковості підприємства. Для виконання цього заходу пропонуємо виділити 25 % від додатково отриманого чистого прибутку.

Розподіл цієї суми має зробити керівництво торговельного підприємства з використанням шкали — 40/10/50, коли з максимальної суми, яку може отримати менеджер 40% нараховується як оклад, а 10% — як дисциплінарний бонус, ще 50% як бонусна частина, що залежить від виконання плану продажів.

Впровадження запропонованих заходів дає можливість значно поліпшити фінансовий стан підприємства. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству збільшиться на 6,5 %, прибуток зросте на 54,6 %, чистий прибуток - на 55,9 %. Рентабельність товарообороту зросте з 0,69 до 1,02 % або на 0,33 %.

Окрім того, запропонована матеріальна мотивація персоналу сприяла нарощуванню середньомісячної заробітної плати на 134 грн або на 2%, також зросте показник продуктивності праці з 1647,3 до 1725,4 тис. грн /люд., тобто на 78,1 тис. грн /люд., або на 4,7 %.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ринкову вартість підприємства, яка складе 941,67 млн. грн, що порівняно зі значенням 2022 року більше на 316,12 млн. грн або на 50,5%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів та критерію вартості для управління підприємством, тобто, концепції вартісно-орієнтованого управління.

Висновки

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи виконано огляд літератури з обраної тематики, та було встановлено, що в сфері управління підприємством переважають дві головні теорії: використання збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) та управління на основі вартості компанії. В управлінні на основі вартості компанії, або Value Based Management (VBM), яке активно розвивається і широко застосовується в країнах з добре розвиненими ринковими економіками, ключова ціль не полягає в максимізації прибутків, а в підвищенні вартості самого підприємства.

У контексті України, втілення концепції управління на основі вартості компанії залишається обмеженим через недоліки у законодавчій базі, специфіку перехідного періоду, який включає в себе такі проблеми, як недостатній рівень кваліфікації вищого керівництва підприємств для впровадження цієї моделі управління.

В рамках першого розділу дослідження також здійснено глибокий аналіз моделі концепції розробки механізму управління вартістю підприємства. Ключовими аспектами цієї моделі є: ретельне вивчення і визначення сутності вартісно-орієнтованого управління; формулювання мети, цілей, завдань та функцій, пов'язаних з управлінням вартістю; уточнення, хто є суб'єктами та об'єктами Value Based Management (VBM); розробка фундаментальних принципів вартісно-орієнтованого управління; аналіз та диференціація методологій оцінки вартості підприємств, включаючи методи та моделі, з використанням системи збалансованих показників; ідентифікація та аналіз чинників, що впливають на формування вартості підприємства, з метою визначення їх впливу та взаємодії; а також оцінка ефективності існуючої системи управління вартістю підприємства.

В рамках комплексного управління вартістю підприємства ключовим аспектом є її адекватна оцінка. Цей розділ зосереджується на аналізі нормативно-правового регулювання в сфері оцінки вартості бізнесу та нерухомого майна в Україні, а також на вивченні Міжнародних стандартів оцінки. Розглядається

поняття ринкової вартості як ціни, за якою об'єкт оцінки може бути проданий на відповідному ринку на момент оцінки за умови добровільного угоди між обізнаними та неупередженими сторонами. Окрім ринкової вартості, в розділі також акцентується увага на різних видах неринкової вартості, таких як інвестиційна, ліквідаційна, спеціальна тощо.

Теоретична основа процесу оцінки базується на системі оціночних принципів, які категоризуються на чотири групи, кожна з яких відображає різні аспекти: переконання потенційного власника, процес експлуатації нерухомості, вплив ринкового середовища та принцип найкращого та найефективнішого використання.

Подальший аналіз включає детальне розглядання трьох основних підходів до оцінки вартості підприємства (бізнесу): витратного, порівняльного та доходного (прибуткового). Витратний підхід орієнтований на визначення витрат, необхідних для відтворення або заміни оцінюваного об'єкта, доходний підхід заснований на капіталізації чистого доходу за певний період, тоді як порівняльний підхід здійснює аналіз вартості аналогічних об'єктів на ринку і застосовується за умови наявності активного ринку купівлі-продажу.

Кожен із зазначених підходів включає низку методик, які мають свої переваги та недоліки, детально проаналізовані у цьому розділі.

У другому розділі виконаний комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності малого підприємства оптової торгівлі ТОВ «Профитсервіс» за останні 5 років.

У 2022 році товарообіг досяг 18119,9 тис. грн, що на 263,9 тис. грн, або на 1,5%, перевищує показники 2018 року. Це стало можливим завдяки зменшенню продажу продукції на 228,9 тис. грн (1,3%) та додатковим доходам від консультаційних послуг на суму 492,8 тис. грн. Це вказує на зусилля компанії щодо стабілізації фінансів під час воєнних потрясінь.

Знос основних фондів сягнув 130,6 тис. грн, що становить 85% від первісної вартості, залишаючи лише 15% від неї. Показник фондівдачі збільшився до 784,4 грн/грн, що на 68,7% вище, а фондомісткість знизилась на 40,9%.

Фондоозброєність зменшилася на 1,30 грн/люд. (39,8%) через девальвацію основних фондів.

Оборотність оборотних активів скоротилась до 1 обороту на рік, зменшившись на 9,1%, а час обороту збільшився на 26,7 днів (8%) через зростання цін в умовах війни.

У 2022 році кількість співробітників зросла до 18, з яких 15 працюють неповний день. Це на 20% більше, ніж у 2018 році, але загальна кількість робочих годин зменшилася на 2,1%. Середня заробітна плата збільшилася на 80% через зростання погодинної ставки, особливо у торгівлі, відповідно до загального тренду в Україні.

Продуктивність праці зросла на 1,5%, а середньомісячна зарплата випередила це зростання на 78,5%, що може бути виправлено лише через збільшення продуктивності.

Загальні витрати у 2022 році склали 18011,3 тис. грн, на 1,5% більше, ніж у 2018 році. Основні статті витрат зросли: оплата праці на 80%, соціальні заходи на 79,5%, амортизаційні відрахування зменшилися на 22,1%, інші операційні витрати знизились на 22%.

Витратоємність зросла на 0,04%, а ефективність використання ресурсів знизилася на ту ж кількість. Доходи склали 18136,4 тис. грн., на 0,3% менше, ніж у 2018 році. Прибуток скоротився на 72%.

Власний капітал збільшився на 8,1%, а активи компанії зросли на 9,6%.

У третьому розділі роботі ми розглянули диверсифікацію як стратегію створення вартості підприємства, окреслили її основні переваги та потенційні проблеми. Вона має кілька переваг, таких як зменшення ризику за рахунок розподілу інвестицій між галузями, що зменшує залежність від одного ринку. Це дозволяє досягти синергії у відповідній диверсифікації за рахунок спільних ресурсів і досвіду, підвищуючи ефективність і прибутковість. Крім того, диверсифікація дає змогу оптимізувати портфоліо, збалансовуючи продуктивність у різних секторах. Однак це тягне за собою такі проблеми, як труднощі інтеграції, потенційне надмірне розширення та ризик нереалізації очікуваної синергії.

Ефективна диверсифікація потребує чіткого стратегічного обґрунтування, скрупульозного виконання та постійного моніторингу, а також готовності відмовитися від неефективних сфер для підтримки створення цінності.

Ми запропонували використати Value Chain Analysis для вибору найефективнішої стратегії диверсифікації для малооптового бізнесу та розробили Value Chain для малого підприємства оптової торгівлі (зокрема, з оптовою торгівлею опалювальним обладнанням як основним видом діяльності).

Також ми визначили ринкову вартість ТОВ «Профітсервіс». Оскільки дане мале підприємство, як свідчать результати аналізу, виконаного у другому розділі, функціонує достатньо ефективно і не знаходиться на межі банкрутства, передбачаємо, що воно буде функціонувати і у подальшому, але без різкого зростання прибутку. Виходячи з цих припущень, доцільним є використання методу прямої капіталізації (у межах доходного підходу). Ринкова вартість підприємства у 2022 році становить 625,55 тис. грн. Щоб її підвищити, підприємство повинно нарощувати чистий прибуток, а отже, підвищувати прибутковість як основних видів діяльності, так і диверсифікувати, освоювати нові види діяльності, з метою отримання додаткового прибутку.

Нами розроблені заходи з підвищення ринкової вартості ТОВ «Профітсервіс».

По-перше, це розширення асортименту товарів для продажу населенню . Пропонуємо включити у асортимент підприємства для продажу населенню інфрачервоні обігрівачі, які найбільш прийнятні для споживачів за співвідношенням ціна-якість. Внаслідок продажу інфрачервоних обігрівачів протягом холодних 6 міс. підприємство має можливість додатково отримати виручку 859 тис. грн., прибуток 85,9 тис. грн. А прибуток після оподаткування становитиме 70,5 тис. грн. При цьому воно несе додаткові витрати на закупку товарів у сумі 773,1 тис. грн., що враховано у розрахунку прибутку.

По-друге, розроблено заходи матеріальної мотивації персоналу для збільшення продажів. Пропонуємо встановити продавцям доплати за виконані продажі, що, зрозуміло, підвищить заробітну плату і мотивуватиме персонал для

підняття прибутковості підприємства. Для виконання цього заходу пропонуємо виділити 25 % від додатково отриманого чистого прибутку.

Розподіл цієї суми має зробити керівництво торговельного підприємства з використанням шкали — 40/10/50, коли з максимальної суми, яку може отримати менеджер 40% нараховується як оклад, а 10% — як дисциплінарний бонус, ще 50% як бонусна частина, що залежить від виконання плану продажів.

Впровадження запропонованих заходів дає можливість значно поліпшити фінансовий стан підприємства. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству збільшиться на 6,5 %, прибуток зросте на 54,6 %, чистий прибуток - на 55,9 %. Рентабельність товарообороту зросте з 0,69 до 1,02 % або на 0,33 %.

Окрім того, запропонована матеріальна мотивація персоналу сприяла нарощуванню середньомісячної заробітної плати на 134 грн або на 2%, також зросте показник продуктивності праці з 1647,3 до 1725,4 тис. грн /люд., тобто на 78,1 тис. грн /люд., або на 4,7 %.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ринкову вартість підприємства, яка складе 941,67 млн. грн, що порівняно зі значенням 2022 року більше на 316,12 млн. грн або на 50,5%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів та критерію вартості для управління підприємством, тобто, концепції вартісно-орієнтованого управління.

Список літератури

- 1 Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]: закон України: [офіц. Текст станом на 03.09.2019 N 232/94-ВР]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 2 Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12 липня 2001 року № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>
- 3 Загальні засади оцінки майна і майнових прав: Національний стандарт №1, затверджений Постановою Кабінету міністрів України від 10 вересня 2003 року №1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text>
- 4 Оцінка нерухомого майна: Національний стандарт №2, затверджений Постановою Кабінету міністрів України від 28 жовтня 2004 року №1442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF#Text>
- 5 Методика оцінки майна, затверджена Постановою Кабінету міністрів України №1891 від 10 грудня 2003 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/3680334>
- 6 Про експертну грошову оцінку земельних ділянок: Постанова Кабінету міністрів України №1531 від 11 жовтня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1531-2002-%D0%BF#Text>
- 7 Про оцінку земель: Закон України від 11 грудня 2003 року №1378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15#Text>
- 8 Про затвердження Методики товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів: Спільний наказ ФДМУ та Міністерства юстиції України №142/5/2092 (№1074/8395) від 14.11.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1129-19#Text>
- 9 Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності: Наказ Міністерства юстиції України № 796 від 10.06.2013 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-13#Text>
- 10 Про затвердження Положення про порядок видачі сертифікатів суб'єктів оціночної діяльності” від 14.03.2002 р.: Наказ ФДМУ №479 (№312/6600). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0312-02#Text>

11 Оцінка цілісних майнових комплексів: Національний стандарт №3, затверджений Постановою Кабінету міністрів України № 1655 від 29 листопада 2006 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/56644621>

12 Чумаченко М.Г., Панков В.А. Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу. *Фінанси України*. 2004. №2. С.66 – 79.

13 Назаренко І.Л., Маслова В.О. Конспект лекцій з дисципліни “Потенціал і розвиток підприємства”. Ч. 2. Харків: УкрДУЗТ, 2014. 74 с.

14 Kaplan R.S., Atkinson A.A. Advanced Management Accounting. 3-rd ed. – Upper Saddle Rivers new Jersey: Prentica Hall. – 1998. – P. 368 – 379.

15 Дымшаков А. Управляя - оценивай. Стоимость бизнеса как основа для принятия управленческих решений. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/fin/appr/dymshakov.htm>

16 Сивец С. Управление стоимостью предприятия — основная задача эффективного собственника. URL: <http://www.binfo.zp.ua/articles/23.shtml>

17 Круш П.В., Поліщук С.В. Управління вартістю підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2003. №4. С. 16 – 19.

18 Ненич Т. Фундамент долгосрочного планирования (об эффективном управлении стоимостью компании. *Бизнес-консультант*. 2004. №8-9 (16-17). С. 36 – 38.

19 Pienta D. A., O’Neil R. F. Value-Based Management: Can It Be Quantified? *International Journal of Value-Based Management*. URL: <https://link.springer.com/journal/10774>

20 Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York : Free Press, 2000. 270 p.

21 Rappaport A. Ten Ways to Create Shareholder Value. *Harvard Business Review*. 2006. Pp. 66–77.

22 Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (Frontiers in Finance Series). Hardcover Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin, Jack

23 Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin, Jack Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (Frontiers in Finance Series). 1998. 307 p.

24 Моїсєєв ВВ · Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством: кваліфікаційна робота ... магістра. Одеса. Одеський національний економічний університет. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12597/1/%D0%9C%D0%BE%D1%96%D1%81%D0%B5%D1%94%D0%B2%20%D0%92.%D0%92.%20%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf>

25 Сідлецька К.А., Смирнов Є.Є. Концепція вартісно-орієнтованого управління як новітній стандарт корпоративного менеджменту. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271955.pdf>

26 Пономарьова І.В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2009. №27. Дніпропетровськ: ПДАБА. С. 310.

27 Haspeslagh Ph., Tomo N., Fares B. Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. Harvard Business Review. 2007. Pp. 65–73

28 Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наук. праць*. Львів, 2011. С. 252—257.

29 Ровний Я.А. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства. *Економіка та держава*. № 2. 2013. С. 89—92.

30 Growther D., Green M. Organisational Theory. Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, Camp Road. London, 2004. 206 з

31 Morton A. C. Managing Operations in Emerging Companies. C. Morton. 1st edition. Addison-Wesley Pub, 1984. 169 p.

32 Arnold G., Davies M. Value-Based Management : Context and Application. - John Wiley & Sons : Chichester, UK, 2000. – 384 p.

33 Мартин Д. Д., Петти Дж. В. VBM — управление, основанное на стоимости: корпоративный ответ революции акционеров / Пер. с англ. под. ред. О. Б. Максимовой, И. Ю. Шараповой. Днепропетровск: Баланс БизнесБукс, 2006. 272 с.

34 Запасна Л.С. Застосування ринкової вартості в управлінні розвитком машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2009. 19 с.

35 Value-Based Management в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати? 01.02.2013. URL: https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok_biznesu/statti/value_based_management_v_u_krayinskih_realiyah_chi_varto_vitchiznyanim_kompaniyam_dobre_vartuvati

36 Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник КНТЕУ*. 2009. — №5. С. 74—84.

37 Островська Г.Й. Управління вартістю вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль : Терноп. нац. екон. ун-т, 2007. 22 с.

38 Панков В.А. Управління вартістю наукоємного машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк : Ін-т екон. пром-сті НАН України, 2004. 31 с.

39 Замазій О.В. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький : Хмел. нац. ун-т, 2015. 41 с.

40 Євдокимов В. В., Валінкевич Н. В., Завалій Т. О. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого підходу. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2018. Вип. 3. С. 384-393.

41 Янчук Г.І. Застосування вартісного підходу в управлінні виробничими малими підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04

«Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2007. 19 с.

42 Кравчук, Наталія Олегівна. Інтелектуальний капітал як чинник збільшення вартості підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н.О.Кравчук. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 192 с.

43 Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2003. 34 с.

44 Круш П.В. Поліщук С.В. Оцінка бізнесу: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 264 с.

45 Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ. Ротапринт, 2016. 207 с.

46 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

47 Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.

48 Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНБУ, 2003. 316 с.

49 Костирко Р.О., Н.В. Тертична, В.О. Шевчук. Комплексна оцінка вартості підприємства: монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, акад. НАН України М.Г.Чумаченка. 2-ге вид.перероб.і доп. Х.: Фактор. 2008. 278 с.

50 Оцінка майна в Україні. Том 1. Нерухоме майно: монографія /Л.І. Воротіна, В.Є Воротін, В.Г.Лісняк, В.М. Поліщук. К.: Вид-во Європейського університету, 2004. 217 с.

51 Сивец С. Международные стандарты оценки 2000 — результат глобальной гармонизации. URL: <http://www.binfo.zp.ua/articles/11.shtml>

52 Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.

53 Дикань В. Л. Экономика предприятия: учебное пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. — Х. : УкрДАЗТ, 2012. — 278 с.

- 54 Экономика труда: учебник / Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Юрченко Ю.Н., Воловельская И.В. - Харьков: ООО "Олант", 2002. – 189 с.
- 55 Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 56 Дикань В. Л. Основи бізнесу : підручник / В. Л. Дикань, В. О. Овчиннікова, І. В. Токмакова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
- 57 Дикань В. Л. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. 331с.
- 58 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. 228 с.
- 59 Дикань В. Л. Економіка підприємства : конспект лекцій. Ч. 3 / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.
- 60 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.
- 61 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.
- 62 Дикань В. Л. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 63 Товарознавство та комерційна діяльність: підручник/ В.Л. Дикань, А.О. Каграманян, Т.Г. Сухорукова, Н.Є. Каличева, О.В. Маковоз. - Харків: УкрДУЗТ, 2018. –369 с.
- 64 Christian Lukas, Matthias J Rapp. (2022). Value-based management: History and success of its application URL: https://www.researchgate.net/publication/359311268_Value-based_management_History_and_success_of_its_application

65 Piero Mella, Michela Pellicelli (2008). The Origin of Value Based Management: Five Interpretative Models of an Unavoidable Evolution. The International Journal of Knowledge, Culture and Change management. Vol.8. URL:file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/2008originsvbm.pdf

66 Krol F. (2007). Value Based Management in Small and Medium Enterprises Analysis of internal and external impulses and possibilities of implementation. *Arbeitspapier*. No 9-1. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58325/1/716913232.pdf>

67 Nazarenko I.L., Sukhorukova D.O. (2019). Implementation of Value Based Management in Small Family Retail Business. *The bulletin of transport and industry economics*. Vol. 68. Pp. 51-59.

68 Nazarenko I.L., Shepel V.M. (2020). Value Based Management in Small Family Retail Business affected by quarantine. *The bulletin of transport and industry economics*. Vol. 70-71. Pp. 5 – 11

69 Nazarenko I.L., Lavrynovich I.S. Problems and Prospectives of Value Based Management Implementation in Ukrainian Retail Business / Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків). УкрДУЗТ. 2023. С. 400 - 402.

70 Galván A., Pindado J. and de la Torre C. (2007) Diversification: Value-Creating or Value-Destroying Strategy? Evidence from Using Panel Data. URL: https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/17425/DAEE_04_07_Diversification.pdf?sequence=1

71 Nazarenko I.L., Lavrynovich I.S., Skrypnik V.M. Interconnection of Diversification and Value Based Management in Small Wholesale Business. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №84. 2023.

72 Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998).

73 Nazarenko I.L., Lavrynovich I.S. Problems and prospects of Value Based management implementation in Ukrainian retail business. Матеріали 19-ї науково-

практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) // УкрДУЗТ. – 2023. - С. 400 – 402.

74 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання. / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60

75 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

Додаток А

Детальна характеристика ТОВ «Профитсервіс»

Основні напрями діяльності ТОВ «Профитсервіс» вказані у статуті підприємства. Вони перераховані нижче.

1 Надання платних послуг:

- виробничих, посередницьких, комерційних, юридичних, побутових, факторингових, лізингових;
- туристичних, екскурсійно-туристичних на Україні та за кордоном, лікувально-оздоровчих;
- рекламно-інформаційних, видавничьких, поліграфічних, консультаційних, дизайнерських, художніх, типографських;
- громадського харчування, автостоянок, автотехобслуговування, авторемонту;
- послуги складські та зв'язані з ними, у т.ч. навантажувально-розвантажувальні;
- послуги зв'язку;
- інші послуги, надання яких не заборонено законодавством України;

2 Виробництво та переробка:

- продовольчих та непродовольчих товарів та харчових добавок;
- алкогольних та безалкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- автозапчастин;
- продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання;
- санітарно-технічних, парфумерних товарів, товарів побутової хімії, косметичних товарів;
- сільгосппродукції, а також продукції, яка використовується в сільгоспвиробництві;
- чорних, кольорових, дорогоцінних металів, брухту чорних та кольорових металів;

- нафтопродуктів, паливно-мастильних матеріалів;
- будівельних та оздоблювальних матеріалів, супутніх товарів;
- сільгосптехніки та запчастин до неї;
- лікарських засобів;

З Оптова, роздрібна, комісійна торгівля по готівковому та безготівковому розрахунку:

- продовольчими та непродовольчими товарами та харчовими добавками;
- алкогольними та безалкогольними напоями, тютюновими виробами;
- автомашинами, автозапчастинами;
- продукцією виробничо-технічного призначення, товарами народного споживання;
- санітарно-технічними, парфумерними товарами, товарами побутової хімії, косметичними товарами;
- сільгосппродукцією, а також продукцією, яка використовується в сільгоспвиробництві;
- чорними, кольоровими, дорогоцінними металами, брухтом чорних та кольорових металів;
- нафтопродуктами, паливо-мастильними матеріалами;
- будівельними та оздоблювальними матеріалами, супутніми товарами;
- сільгосптехнікою та запчастинами до неї;
- оптова торгівля медикаментами:
- оптова та роздрібна реалізація лікарських засобів, предметів санітарії та гігієни;
- оптова та роздрібна торгівля виробами медичного призначення, предметами санітарії та гігієни;
- оптова торгівля медичною апаратурою, медпрепаратами, фармацевтичними препаратами, лікарськими засобами, медикаментами, медичним обладнанням;
- роздрібна торгівля медичною апаратурою, медпрепаратами, фармацевтичними препаратами, лікарськими засобами, медикаментами, медичним обладнанням;

- роздрібна реалізація аптечних засобів;
 - оптова реалізація аптечних засобів;
 - робота аптечних закладів;
 - роздрібна торгівля лікарськими засобами та предметами догляду за хворими;
 - оптова торгівля лікарськими засобами та предметами догляду за хворими;
 - виготовлення, купівля та реалізація медикаментів та медичного обладнання;
 - виготовлення, купівля та реалізація ветеринарних препаратів;
 - надання медичних послуг населенню;
 - медична, ветеринарна практика;
- 4 Інша діяльність:
- робота з цінними паперами, векселями;
 - збір, заготівля, переробка, закупівля, продаж брухту та відходів кольорових та чорних металів, у тому числі у населення;
 - виробництво меблів, у т.ч. на замовлення населення;
 - пошив одягу, взуття, виробництво та реалізація швейних виробів;
 - операції з нерухомістю;
 - виготовлення запасних частин, ремонт побутової техніки та приладів, фотопослуги;
 - митна брокерська діяльність;
 - оптова торгівля шляхом здійснення транзитних операцій;
 - науково-дослідницькі, дослідно-конструкторські, проектні роботи та послуги по використанню їх результатів у виробництві;
 - будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, пусконаладжувальні, проектні та інших роботи;
 - здійснення перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
 - здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним та іншими видами транспорту;
 - обмін валют;
 - операції з науковими технологіями та інтелектуальною власністю;

- зовнішньоекономічна діяльність;
- організація дозвілля населення, включаючи проведення виставок, конкурсів, концертів та інших видовищ, організація комерційних виставок, аукціонів, ярмарок, комісійної торгівлі автомашинами та їх ремонт;
- збір та переробка відходів виробництва, а також вторинних ресурсів;
- реалізація туристичних путівок, реалізація путівок у дитячі табори;
- розробка та створення мікроелектронних приладів та обладнання, програмного забезпечення, наукові розробки, інформаційно-довідкові та маркетингові послуги, продюсерська діяльність;
- виробництво та переробка, заготівля, а також реалізація сільгосппродукції, продуктів харчування та т.п., закупівля товарів народного споживання, сільгосппродукції у підприємств та приватних осіб, в тому числі за готівковий розрахунок;
- адвокатська діяльність;
- транспортно-експедиторські послуги та митне оформлення. Експлуатація автомобільного, залізничного, річкового, морського та повітряного транспорту. Здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним, залізничним, річковим, морським та повітряним транспортом. Купівля, продаж, комісійна торгівля, сервісне обслуговування та ремонт транспортних засобів, а також виконання усього комплексу робіт, з цим пов'язаних (в т. ч. створення автогосподарств);
- експортно-імпортна, торговельна, консигнаційна, обмінна та посередницька діяльність, що пов'язана з будь-якими об'єктами власності; проведення з цією метою біржових, брокерських, дилерських та інших операцій у власних інтересах та інтересах третіх осіб;
- залучення та надання на договірних засадах фінансових коштів, майна і окремих майнових прав, інших об'єктів власності громадян та юридичних осіб. Проведення операцій з цінними паперами. Проведення операцій обміну іноземної валюти у відповідності до діючого законодавства. Інвестиційна та лізингова діяльність;
- проведення операцій купівлі, продажу, посередницьких та інших операцій з нерухомістю - квартирами, дачами, виробничими та побутовими будівлями;
- оптова та роздрібна реалізація продукції власного та не власного

виробництва, комісійна і комерційна торгівля (в т. ч. через мережу власних магазинів, складів, баз тощо);

- виробництво (заготівля), переробка (розфасовка) і реалізація продукції сільськогосподарського, рослинного, тваринного та біологічного походження. Виробництво харчових продуктів, концентратів, консервів тощо;

- інформаційно-консультаційні і інформаційно-посередницькі послуги на комерційній основі;

- редакційна (перекладацька) і видавничо-поліграфічна діяльність. Виробництво (тиражування) та реалізація аудіо-, відео-, фото- і кінопродукції; організація телекомпаній;

- рекламна та виставочна діяльність, у т. ч. організація ярмарок, презентацій тощо;

- організація дозвілля та відпочинку, в т. ч. експлуатація ігрового обладнання, створення атракціонів, казино; організація та експлуатація спортивно-оздоровчих комплексів та таке інше;

- туристично-екскурсійний та готельний бізнес, а також надання усього комплексу послуг, з цим пов'язаних;

- побутове обслуговування населення, організація прокату, оренди, в т. ч. з правом викупу;

- організація громадського харчування, відкриття ресторанів, барів, кафе, саун, більярдних, кегельбанів та ін.;

- лікувально-оздоровча діяльність. Торгівля медичними препаратами та устаткуванням, а також їх виробництво.;

- створення та впровадження нової техніки та технології, науково-технічної продукції, ноу-хау та проведення пов'язаних з цим дослідних та проектних робіт. Інноваційна та інжинірінгова діяльність.;

- організація комерційних, учбових, наукових та тому подібних семінарів, симпозіумів, курсів, виставок. Проведення будь-яких конкурсів, показів, в тому числі республіканських та міжнародних конкурсів.;

- виробнича діяльність, що пов'язана з виробництвом та реалізацією товарів народного споживання, промислово-технічного та іншого призначення, а також художньо-прикладних виробів;

- ремонтні (реставраційні) роботи та сервісне (гарантійне) обслуговування різного профілю;
- будівництво та будівельне виробництво (в т. ч. виконання пошукових, проектних, монтажних, пуско-налагоджувальних та інших робіт; виробництво будівельних матеріалів та конструкцій та супутніх виробів);
- розвідка, видобування, обробка та реалізація (торгівля) корисних копалин, сировини (в т. ч. нафтопродуктів) тощо;
- переробка відходів, вторсировини, металобрухту та таке інше;
- пусконалагоджувальні роботи паливно-енергетичного комплексу;
- пусконалагоджувальні роботи комунального господарства;
- інші види оптової торгівлі (різні види спеціалізованої оптової торгівлі товарами (спортивною, мисливською, вогнепальною зброєю та боєприпасами до неї, холодною зброєю тощо), не віднесеними до попередніх угруповань; оптова торгівля різними товарами і виробами без конкретної спеціалізації);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту (роздрібна торгівля широким асортиментом товарів без переваги продовольчих товарів, напоїв та тютюнових виробів; діяльність універсальних магазинів, що пропонують повний асортимент товарів, включаючи одяг, меблі, дрібні набори, залізні вироби, косметичні товари, ювелірні вироби, іграшки, спортивні товари тощо);
- складування (діяльність, пов'язана з нетривалим зберіганням вантажів під час транспортування усіма видами транспорту у зернохосовищах, на товарних складах загального призначення, складах-холодильниках бункерах тощо);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;
- кафе;
- будь-які інші види господарської діяльності, які не суперечать чинному Законодавству України.

Товариство створено з метою ведення підприємницької діяльності для отримання прибутку.

Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з

ціллю та у межах предмета своєї діяльності, керуючись чинним Законодавством України з питань зовнішньоекономічної діяльності. Для здійснення діяльності, яка підлягає сертифікації, ліцензуванню, та/або для здійснення якої необхідно одержання дозволу уповноважених державних органів України, Товариство отримує відповідні сертифікати, ліцензії та/або дозволи.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок, Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці [25].

Організаційна структура управління ТОВ «Профитсервіс» наведена на рисунку А.1.

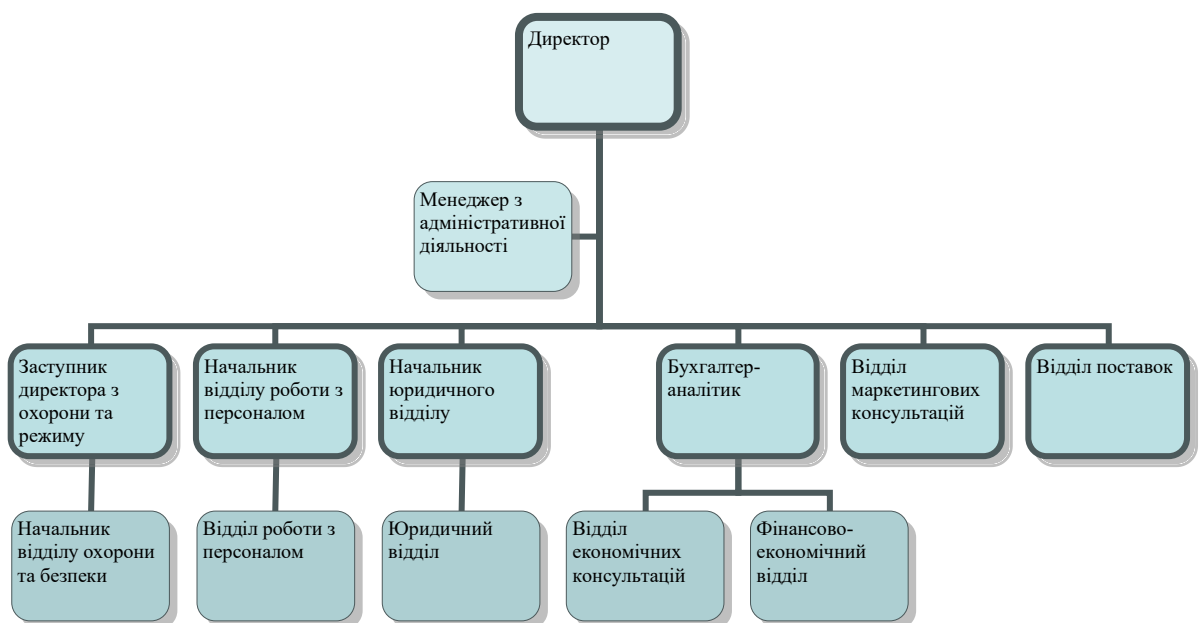


Рисунок А.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Профитсервіс»

З рисунку А.1 бачимо, що організаційна структура управління підприємства «Профитсервіс» лінійно-функціональна. Основу лінійно-функціональних структур складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, фінанси й економіка, персонал тощо).

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Впровадження вартісно-орієнтованого управління в діяльність
малої торговельної фірми (на матеріалах ТОВ «Профітсервіс»)»
автора: Лавринович Ірина Сергіївна
(ПІБ автора повністю)

містить 1,94 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

06.01.2024 р.