

13. Романенко А. М. Огляд основних підходів до визначення сутності спрощення процедур міжнародної торгівлі / А. М. Романенко // Наукові праці МАУП. – 2013. – Вип. – 4 (39), С. 188-191

**УДК 005.4-044.372**

**Лисак Г.Г.**

канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування

*Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна*  
[dekanat.uff@gmail.com](mailto:dekanat.uff@gmail.com)

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ЦІННІСТНОГО ПІДХОДУ**

**Lysak G.G.**

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Finance,  
analysis and insurance

*Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine*

### **ANTI-CRISIS MANAGEMENT: APPLICATION OF PRINCIPLES OF PRICING APPROACH**

***Анотація.** Подано науково-методичний підхід до позиціонування підприємства в системі ціннісних пріоритетів основних зацікавлених сторін; наведено один з можливих методичних інструментаріїв його визначення.*

*Впровадження положень та рекомендацій, що представлено в роботі, дозволяють виявити слабкі позиції в системі антикризового управління на підприємстві, що сприятиме в цілому зміцненню ринкової позиції господарюючого суб'єкта та матиме позитивні соціально-економічні наслідки для його власників і працівників.*

***Ключові слова:** антикризове управління, ціннісне оцінювання, ціннісні пріоритети, ринкова позиція, бізнес-партнер.*

**Abstract.** *Scientific and methodical approach to positioning of the enterprise in the system of valuable priorities of the main interested parties is given; one of possible methodical tools of its definition is given.*

*Weak positions in the system of crisis management at the enterprise which will promote in general strengthening of a market position of economic entity and will have positive social and economic consequences for its owners and workers allow to reveal introduction of provisions and recommendations which are submitted in work.*

**Keywords:** *crisis management, valuable estimation, valuable priorities, market position, business partner.*

Сучасні вітчизняні підприємства функціонують в умовах високо турбулентної економіки. Це пов'язано з прискоренням економічних процесів, скороченням економічних циклів, глобалізацією економіки і іншими особливостями сучасного розвитку. У цих умовах механізми і методи управління повинні відповідати мінливому середовищі, сприяти підвищенню стійкості господарюючих суб'єктів і забезпечувати успішне подолання кризових явищ, якщо ті вже відбулися.

Дослідженню питань антикризового управління присвячені роботи таких вчених як Астаніної Д. Ю., Баканова М. І., Барнгольц С. Б., Савицької В. Г., Сайфуліна Р. С., Стоянової І. Т., Уткіна Е. А., Фатхутдінов Р. А., Федотова М. А., Шеремета А. Д., Альтман Е., М. Рокича., Берман Б., Бенгз Д., Глен М., Діккі Т., Дихтль Е., Друрі К., Келлі Е, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Макміна А; Маршалла Д. та інш.

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів з даної проблематики, питання організації антикризового управління на підприємствах все ще недостатньо вивчені. Комплексний підхід до формування ефективної системи антикризового управління як самостійного об'єкта дослідження не отримав в роботах вітчизняних вчених належного висвітлення, що представляє собою серйозне упущення.

Подолання кризи зацікавлених сторін, в основі якого

лежить зіткнення їх взаємних очікувань, може бути досягнуте за допомогою якісної перебудови бізнес-процесів. Таке розуміння передбачає розгляд можливості і доцільності застосування в стратегічному управлінні підприємством, яке перебуває в процедурі банкрутства, теорії зацікавлених сторін і принципів ціннісного підходу.

Слід відзначити, що цінність належить до переліку характеристик, які не мають однозначного тлумачення та є слабоформалізованими. В узагальненому вигляді цінність трактується як уособлення будь-чого очікуваного, значущого для окремої особи або групи осіб. За визначенням М. Рокича цінність є сталим переконанням у тому, що деякий спосіб поведінки або мета мають більші переваги, ніж інші спосіб поведінки чи мета [1]. Згідно з позицією Т. Пітерса та Р. Уотермена цінності визначають стиль корпоративної культури, стратегію поведінки [2]. Разом із тим цінність пов'язують з характеристикою вартості підприємства та використовують термін «ціннісне-орієнтоване управління» (Value-Based Management). За ув'язування цінності з вартістю цінність підприємства подають через фінансові характеристики господарюючого суб'єкта. У науковій літературі категорія цінності використовується в різних сполученнях, а саме: «цінність проекту», «цінність постачальника», «цінність лідера», «цінність підприємства» тощо [3 – 6].

Становлення та розвиток ціннісного управління на підприємстві пов'язаний з розробками представників школи людських стосунків та управління на основі вартісних характеристик [6, с. 140]. Так, досліджуючи мотиваційні механізми працівників та проблеми кадрової політики господарюючого суб'єкта, науковці дійшли висновку щодо залежності економічної результативності діяльності компанії від узгодження ціннісних орієнтацій працівника та цільових настанов організації. Результати цих досліджень стали поштовхом для розвитку ціннісного управління на підприємстві, а саме для формування моделей управління персоналом з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків «цінність – бачення – ставлення – поведінка», побудови контуру цінностей

в організації та формалізації завдань лідера [7, с. 99-100; 8]. Еволюція теорій підприємства та перехід від ресурсної до інтеграційної концепції зумовило зміну управлінської парадигми загалом та впровадження на підприємстві моделі управління «за цінностями», яка ґрунтується на засадах стратегічного управління господарюючим суб'єктом та є результатом інтеграції базових положень теорії цінності та теорії стейкхолдерів. У такий спосіб ціннісний підхід до управління підприємством реалізується як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах.

Ціннісне управління визначається в науковій літературі як цілеспрямований вплив на підприємство, діяльність якого за дотримання системного підходу, ґрунтується на ціннісних пріоритетах [1; 9]. Утім відсутність чіткої формалізації основних компонент цінності, динамізм та відносність ціннісних пріоритетів зумовлює численність моделей управління за цінностями та показників, що використовують для формалізації ціннісних пріоритетів. Так, Майкл Портер розглядає цінність у межах системи вартості. Щодо елементного складу та джерел цінності підприємства, то згідно з ланцюгом цінності М. Портера процес збільшення вартості товару здійснюється послідовно за етапами, починаючи від його придбання до реалізації. Для одногалузевої фірми ланцюг цінності включає цінність постачальника, фірми, каналу збуту та покупця. Уособленням цінності за ланцюгом М. Портера є прибуток [3]. У проектному менеджменті цінність розглядають крізь призму теорії зацікавлених сторін, а основними складовими цінності проекту є цінність процесу, продукту та організації, яка цей проект здійснює [4]. Розглядаючи впровадження ціннісно-орієнтованого управління в компанії, О. С. Галушко акцентує увагу на організаційних аспектах реалізації цього підходу [10]. Дотримуючись ціннісного підходу в управлінні послугами, автори [11] визначають цінність через задоволеність споживацьких потреб та пропонують для управління цінністю виходити з методики точок контакту, що передбачає встановлення усіх видів діяльності, через які повинен пройти споживач, щоб купити послугу та стати лояльним до

підприємства. У праці [5] мірою цінності виступає економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA), а основним чинником її формування – ресурсний потенціал підприємства.

Ми розглядаємо цінність через концепцію балансу інтересів зацікавлених сторін та вважаємо, що управління діяльністю підприємства з дотриманням ціннісних пріоритетів передбачає формування та реалізацію ціннісної пропозиції підприємства та забезпечує економічний розвиток господарюючого суб'єкта в перспективі [12]. З огляду на зазначене розроблено науково-методичний підхід до позиціонування підприємства у системі ціннісних пріоритетів реалізації його діяльності (рис.1).

Під час обґрунтування послідовності позиціонування підприємства у системі ціннісних координат ураховано такі основні положення. Діяльність підприємства є сукупністю господарських операцій що реалізується для отримання прибутку та забезпечення позитивної динаміки фінансового результату як у поточному, так і довгостроковому періодах.

З точки зору організації та здійснення діяльності основними суб'єктами господарських відносин є бізнес-партнери.

Цінність є узагальнювальною характеристикою, а отже, усі учасники господарських відносин (бізнес-партнери) мають свою цінність. Кожен учасник визначає цінність за двома напрямками – з огляду цінності окремого контрагента та власної цінності для контрагента.

Згідно з розробленою послідовністю обґрунтування напрямів розвитку діяльності підприємства представлено як циклічний процес, який включає операції з оцінювання та обґрунтування заходів з удосконалення діяльності підприємства на засадах ціннісних пріоритетів. Відповідно до базових засад ціннісного управління, ураховуючи джерела інформації та причинно-наслідкові зв'язки між основними етапами процесу управління, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання господарської діяльності підприємства на засадах ціннісних пріоритетів. Складові елементи, характеристики та методичні засади для оцінки ціннісних пропозицій учасників ділових

відносин наведені у табл.1.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема оцінювання ціннісної пропозиції підприємства**

Оцінювання результатів діяльності підприємства на засадах ціннісних пріоритетів рекомендовано здійснювати у такій послідовності.

Етап 1. Оцінка цінності бізнес-партнерів підприємства. На цьому етапі відбувається упорядкування контрагентів за рівнем їх цінності для підприємства. Ураховуючи сутнісні характеристики цінності та об'єкт оцінювання, цінність бізнес-партнеру сприймається нами як комплексна характеристика, яка відображає характер відносин та їх економічну доцільність.

**Таблиця 1 – Показники для оцінювання ціннісних пропозицій учасників господарських відносин**

Етап	Об'єкт оцінювання	Елемент цінності	Характеристика елемента цінності	Показник		Результат
				розрахунок	позначки	
1. Оцінювання контрагентів підприємства	цінність контрагентів	потенціал господарських відносин	тип контрагенту, тривалість господарських відносин, перспектива довгострокових відносин	$B_j^{mk} = \sum_{i=1}^n w_i^{mk} \times b_j^{mk}$ $\sum w_j = 1, 0$ $b \in [0; 100]$	$B_j^{mk}$ – загальна сума балів за j-м контрагентом, бал; $w_i^{mk}$ – значущість i-го показника, коефіцієнт; $b_j^{mk}$ – кількість балів за j-м контрагентом за i-м показником, $i$ – кількість показників	Ранжування контрагентів відповідно групам пріоритетних бізнес-партнерів, які потребують уваги та проблемних
		економічна доцільність	обсяг продажів, рівень оплати за поставку товарів, рівень маржинального доходу, платіжна дисципліна			
2. Оцінювання підприємства для контрагентів	цінність пропозиції підприємства	товарна пропозиція	товарів, якість товарів, обсяг поставок, додаткові послуги	$CI_s = \frac{\sum_{x=1}^r w_x \times CI_x}{m}$ $\sum w_x = 1, 0$ $CI \in [0; 100]$	$CI_s$ – ціннісна пропозиція підприємства за s-ю групою контрагентів, бал; $w_x$ – значущість x-го показника, коефіцієнт; $CI_x$ – кількість балів за j-м контрагентом за x-м показником; $r$ – кількість показників за ціннісної пропозиції; $m$ – кількість суб'єктів за s-тою групою контрагентів; $s$ – група бізнес-партнерів (пріоритетні; такі, які потребують уваги; проблемні)	Визначення ціннісної пропозиції підприємства для контрагентів за різними рівнями, висока, середня, низька
		цінова пропозиція	ціна на товар, система знижок, умови оплати за товар			

Визначення цінності контрагентів включає обґрунтування критеріїв та встановлення кількісних значень показників цінності споживача для підприємства, також на підставі фактичних даних щодо кожного клієнта, оцінювання його значущості підприємства.

Оцінювання бізнес-партнерів підприємства рекомендовано проводити за такими показниками: рівень торговельної надбавки, товарооборот, дебіторська заборгованість (у сумі, у днях), платіжна дисципліна, перспектива довгострокового партнерства. До переліку показників включено загальні, що можуть бути використані без застережень на будь-якому торговельному підприємстві (рівень торговельної надбавки, товарооборот), та специфічні, характерні для підприємства (показники дебіторської заборгованості, рівень платіжної дисципліни).

Ці показники входять до переліку характеристик, що підлягають моніторингу підприємстві. Послідовність розрахунків для оцінювання наступна.

1. Визначити складові цінності контрагентів та їх характеристики. Визначити основних партнерів компанії та сформувати за ними інформаційну базу. Як основні елементи цінності партнеру виділено організаційні та економічні. Оцінювання партнерів підприємства рекомендовано проводити за такими характеристиками, як тип контрагенту, тривалість роботи, перспектива довгострокових відносин, які розкривають зміст потенціалу господарських відносин, та обсяг продажів, рівень оплати за поставку товарів, рівень маржинального доходу, платіжна дисципліна, що розкривають сутність економічної компоненти цінності контрагенту.

2. Визначити значущість кожної з характеристик. Оцінювання значущості окремих характеристик доцільно здійснити за даними експертного опитування спеціалістів підприємства (менеджерів за бізнес-напрямами, керівників підрозділів).

3. За кожною з характеристик встановити шкалу для оцінювання контрагентів. Під час розроблення шкали пропонується дотримуватись умови «краща характеристика –



вищий бал». Максимальна кількість балів – 100 балів.

4. За кожним бізнес-партнером визначити загальну суму балів з урахуванням усіх установлених критеріїв. Розрахунок здійснити за формулою:

$$B_j^{nk} = \sum_{i=1}^n w_i^{nk} \times b_{ij}^{nk}, \quad (1)$$

$$\sum w_i = 1, 0, \quad (2)$$

де  $B_j^{nk}$  – загальна сума балів за  $j$ -м контрагентом, бал;

$w_i^{nk}$  – значущість  $i$ -го показника, коефіцієнт;

$b_{ij}^{nk}$  – кількість балів за  $j$ -м контрагентом за  $i$ -м показником;

$i$  – кількість показників.

5. Здійснити ранжування бізнес-партнерів за рівнем їх цінності для підприємства. За виділення трьох груп підприємств величину інтервалу розрахувати так:

$$i = \frac{B_{\max}^{nk}}{3}, \quad (3)$$

де  $i$  – величина інтервала;

$B_{\max}^{nk}$  – максимальна кількість балів, бали.

Загальний вигляд інтервалів для ранжування контрагентів буде таким: [66; 100], [33; 65], [0; 32], що відповідатиме групам пріоритетних бізнес-партнерів, партнерів, які потребують уваги та проблемних.

Етап 2. Оцінка цінності підприємства для контрагентів. Необхідність цього етапу зумовлена залежністю результатів господарської діяльності підприємства від співвідношення очікуваної та фактичної цінності, що сприймається споживачем. За інших рівних умов, чим меншим є розрив між очікуваннями та фактичною пропозицією підприємства, тим більші обсяги діяльності та кращі її фінансові результати.

Основна мета цього етапу – дослідження сприйнятої цінності підприємства з боку бізнес-партнеру. Для цього необхідно виділити компоненти пропонованої цінності. Для

реалізації цього етапу рекомендовано використання такі показники, як обсяг, асортимент і якість товарів, види послуг та особливості їх надання.

Послідовність визначення цінності підприємства для його бізнес-партнерів наступна:

1. Визначити елементи ціннісної пропозиції підприємства для бізнес-партнеру. Нами рекомендовано прийняти наступні:

а) товарна пропозиція, яка складається з таких характеристик, як асортимент товарів, якість товарів, перелік послуг;

б) цінова пропозиція, яка складається з таких характеристик, як ціна на товар, система знижок, умови оплати за товар.

2. Провести анкетування серед бізнес-партнерів щодо сприйнятої цінності підприємства. Для здійснення цього етапу розробити анкету для оцінювання сприйнятої цінності, до якої включити питання щодо рівня задоволеності контрагентів асортиментною та ціною пропозицією підприємства, а також значущості окремих характеристик у побудові господарських відносин.

За кожною з характеристик ціннісної пропозиції встановити шкалу оцінювання. Рекомендовано виходити із загальних умов проведення оцінювання, а саме: дотримуватись умови «краща характеристика – вищий бал». Для оцінювання характеристик ціннісної пропозиції підприємства виходити зі 100-бальної шкали.

3. Визначити сприйняту ціннісну пропозицію за кожною з груп бізнес-партнерів. Показник сприйнятої цінності розрахувати за формулою:

$$CЦ_s = \frac{\sum_{x=1}^r w_x \times cu_{xj}}{m}, \quad (4)$$

$$\sum w_x = 1, 0, \quad (5)$$

де  $CЦ_s$  – ціннісна пропозиція підприємства за s-ю групою контрагентів, бал;

$w_x$  – значущість x-го критерію, коефіцієнт;

$cu_{xj}$  – кількість балів за  $j$ -м контрагентом за  $x$ -м критерієм;  
 $r$  – кількість критеріїв ціннісної пропозиції;  
 $m$  – кількість суб'єктів за  $s$ -ю групою контрагентів;  
 $s$  – група контрагентів (пріоритетні контрагенти; контрагенти, які потребують уваги; проблемні контрагенти).

4. Визначити рівень ціннісної пропозиції підприємства. Для цього використати дані сприйнятої цінності за групами контрагентів. Величину інтервалу розрахувати за такою формулою:

$$d = \frac{CI_{max}}{3}, \quad (6)$$

де  $d$  – величина інтервала;  
 $CI_{max}$  – максимальна кількість балів, бали.

Загальний вигляд проміжків для визначення рівня ціннісної пропозиції буде таким: [66; 100], [33; 65],[0; 32], що відповідатиме високому, середньому та низькому рівню ціннісної пропозиції підприємства для бізнес-партнерів-ї групи.

КОНТРАГЕНТИ	цінність	пріоритетні	бальна оцінка	[66; 100]	П-Пк (1.3)	П-Пк (2.3)	П-Пк (3.3)
		потребують уваги		[33; 65]	П-Пк (1.2)	П-Пк (2.2)	П-Пк (3.2)
		проблемні		[0; 32]	П-Пк (1.1)	П-Пк (2.1)	П-Пк (3.1)
				[0; 32]	[33; 65]	[66; 100]	
				бальна оцінка			
				низька	середня	висока	
				ціннісна пропозиція			
				ПІДПРИЄМСТВО			
				ціннісна пропозиція			
				низька	середня	висока	
				бальна оцінка			
				[0; 32]	[33; 65]	[66; 100]	

**Рис. 2. Позиціонування підприємства в системі ціннісних координат суб'єктів господарської діяльності**

Етап 5. Позичіонування підприємства за ціннісними орієнтирами. Враховуючи багатомірності результатів аналізу ціннісних характеристик для однозначного висновку щодо рівня узгодження ціннісних пріоритетів основних учасників комерційних відносин рекомендовано дотримуватись матричного методу (рис. 2).

Інтерпретація результатів позиціонування підприємства у системі ціннісних координат суб'єктів господарської діяльності наведено у табл. 2.

Результати позиціонування використовуються для визначення напрямів розвитку операційної діяльності підприємства. Об'єктивною є підтримка операцій, які забезпечують баланс інтересів підприємства та контрагентів, що знаходить відображення за характером співвідношень цінностей та інтересів підприємства (квадранти П–Пк (2.2), П–Пк (3.3)).

Доцільною також є підтримка операційних відносин з контрагентами, які входять до груп пріоритетних та таких, що потребують уваги.

**Таблиця 2 – Ідентифікація позиції підприємства в системі ціннісних координат результатів діяльності**

Система координат	Квадрант	Висновок	Рекомендації
підприємство – контрагенти	П-Пк (2.2) П-Пк (3.3)	паритет цінностей	реалізація заходів із підтримки господарських відносин із контрагентами
	П-Пк (1.2) П-Пк (1.3) П-Пк (2.3)	високий ризик погіршення господарських відносин із контрагентом внаслідок низької ціннісної пропозиції підприємства	реалізація заходів з підвищення ціннісної пропозиції (розширення асортиментної пропозиції, зниження цін, збільшення терміну відстрочки платежу)
	П-Пк (2.1) П-Пк (3.1) П-Пк (3.2)	ціннісна пропозиція підприємства вища за цінності покупців	перегляд угод із метою покращення умов для підприємства
	П-Пк (1.1)	цінності низькі	посилення вимог до бізнес-партнеру або припинення господарських відносин

Водночас слід урахувати позицію підприємства. Співвідношення цінностей, відображені у квадрантах (П–Пк (1.2), П–Пк (1.3)), є вигідними для підприємства, проте ризик втрат цих відносин або зміни умов на гірші для підприємства є високим, адже його цінності є меншими за цінності контрагентів. За умови потрапляння до цих квадрантів підприємству слід спрямовувати зусилля на підвищення власної цінності для контрагентів та переміщення до квадрантів П–Пк (2.3), що свідчатиме про зменшення комерційних ризиків. Квадранти П–Пк (2.1), П–Пк (3.1), П–Пк (3.2) відображають ситуацію, коли цінність підприємства є вищою за цінність контрагентів. За таких обставин підприємство повинно спрямувати зусилля на підтримку ціннісних пропозицій за цими контрагентами та водночас переглянути угоди та контракти з метою одержання кращих умов, адже через більш високий рівень цінності переговорна позиція підприємства в перемовинах із контрагентами є сильнішою.

Результати аналізу щодо балансу цінності контрагентів та підприємства використовуються для розроблення заходів з удосконалення операційної діяльності на підприємстві. Під час обґрунтування цих заходів слід виходити з позиції підприємства у системі ціннісних координат. Основними критеріями у виборі заходів для вдосконалення операційної діяльності є отримання прибутку від їх реалізації та збільшення фінансових результатів у динаміці.

Розширення інформаційної бази щодо сприйнятої цінності (СЦ) та цін (Ц) на товари й послуги даними про їх собівартість (С) створює основу для комплексного оцінювання та розроблення заходів для покращення діяльності підприємства. Зокрема, як основні виділяються такі співвідношення між характеристиками:  $СЦ > Ц > С$ ;  $Ц > СЦ > С$ ;  $Ц > С > СЦ$ .

Якщо діагностується перша ситуація, то це свідчить про значні можливості підприємства щодо збільшення торговельної надбавки за товаром та отримання додаткового прибутку. Друга та третя ситуації потребують швидкого втручання для приведення ціни на товари та послуги у відповідність до сприйнятої цінності. Критерієм для вибору на користь одного з

цих напрямів або запровадження їх у комплексі є позитивний фінансовий результат, що може отримати підприємство в разі реалізації конкретних заходів (реклама товару, зниження цін реалізації, зміна асортиментної пропозиції, зниження цін закупівлі тощо) [13].

Розроблений методичний підхід до оцінювання діяльності підприємства на засадах ціннісних пріоритетів апробовано за даними ТОВ «Фенікс-1». Під час розрахунків використано 100-бальну оціночну шкалу. За 100-бальної оцінки інтервал для оцінювання складатиме 33 бали, а для ранжування результатів умови будуть такі: якщо загальна сума балів складатиме від 66 до 100 балів, то це свідчатиме про високий; від 33 до 65 – середній; від 0 до 32 балів – низький рівень характеристики.

**Таблиця 3 - Результат оцінювання ціннісної пропозиції підприємства**

Показник	Ціннісна пропозиція					Разом	Висновок щодо цінності
	асортимент	якість	цінова політика	умови оплати	умови доставки		
Коефіцієнт значущості	0,15	0,20	0,25	0,30	0,10	1,0	–
Оцінка ціннісної пропозиції підприємства, у середньому, у балах							
За сукупністю контрагентів	68,0	71,0	67,0	65,3	71,7	–	–
За групами контрагентів: пріоритетні	56,7	58,3	61,7	60,0	63,3	–	–
потребують уваги	71,3	73,8	68,8	69,4	73,8	–	–
проблемні	70,0	75,0	68,8	61,3	73,8	–	–
Оцінка ціннісної пропозиції підприємства, з урахуванням коефіцієнта значущості							
За сукупністю контрагентів	10,2	14,2	16,8	19,6	7,2	68,0	висока
за групами контрагентів: пріоритетні	8,5	11,7	15,4	18,0	6,3	59,9	середня
потребують уваги	10,7	14,8	17,2	20,8	7,4	70,8	висока
проблемні	10,5	15,0	17,2	18,4	7,4	68,4	висока

Згідно з розробленим методичним підходом першим

етапом у позиціонуванні підприємства у системі ціннісних координат є ранжування контрагентів. Для розрахунків використано дані за контрагентами, які забезпечують 70,0% загального обсягу діяльності. Під час визначення цінності контрагентів використанотакі характеристики, як період роботи, перспектива довгострокових комерційних відносин, платіжна дисципліна, обсяг закупок. У підсумку визначено суб'єкти, які, згідно з результатами оцінювання віднесено до групи пріоритетних, таких, що потребують уваги та проблемних контрагентів. До першої групи включено 6, до другої 16, до третьої групи 8 суб'єктів господарських відносин. Результати розрахунків наведено у табл. 3 та табл. 4.

Із метою оцінювання ціннісної пропозиції підприємства розроблено карту для опитування, результати якої опрацьовано з урахуванням структури основних бізнес-партнерів. До карти включено питання щодо рівня їх задоволеності асортиментом, якістю та ціною товарів, а також умовами оплати та доставки.

**Таблиця 4 – Результат ранжування контрагентів за ціннісними характеристиками**

Група	Кількість	Питома вага, %
Усього:	30	100,0
у т. ч. пріоритетні	6	20,0
потребують уваги	16	53,3
проблемні	8	26,7

БІЗНЕС-ПАРТНЕРИ	цінність	пріоритетні			
		потребують уваги			
		проблемні			
			низька	середня	висока
			ціннісна пропозиція		
			ПІДПРИЄМСТВО		
			ціннісна пропозиція		
			низька	середня	висока

**Рис. 3 – Позиціонування підприємства в системі ціннісних координат суб'єктів господарської діяльності**

Підсумовуючи викладене відмітимо, що загалом бізнес-партнери високо оцінюють ціннісну пропозицію підприємства. Загальна сума балів з урахування коефіцієнтів значущості за сукупністю становить 68,0. Водночас у розрізі підгруп оцінкидещо відрізняються. Бізнес-партнери, які належать до пріоритетних, вважають ціннісну пропозицію підприємства середньою, інші – високою.

В узагальненому вигляді результати позиціонування ТОВ «Фенікс-1» в системі ціннісних координат суб'єктів господарської діяльності наведено на рис.3.

Таким чином, підприємство має дисбаланс цінностей. Така позиція є ризикованою для підприємства. Для збереження цих відносин у майбутньому підприємству слід переглянути асортиментні, цінові та логістичні пропозиції для зазначеної групи контрагентів з метою підвищення своєї цінності та збереження на цій основі відносин із підприємствами, які позиціонуються як пріоритетні контрагенти.

#### **Список інформаційних джерел:**

1. Rokeach M. The Nature of Human Values / M. Rokeach. – N.Y. : The Free Press, 1973. – 438 pp.
2. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 528 с.
3. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Бушуев С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектноуправляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2010. – № 1 (43). – С. 4–9.
5. Краснокутская Н. С. Влияние ресурсного потенциала на формирование ценности предприятиями торговли / Н. С. Краснокутская, Е. А. Круглова, В. Ю. Андросов // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 202–207.
6. Лавриненко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти / В. В. Лавриненко // Вчені



записки : зб. наук. праць. – К. КНЕУ, 2012. – Вип. 14. – Ч. 2. – С. 139–144.

7. Максименко А. А. Реинжиниринг системы менеджмента в процессе реализации ценностно-рационального управления / А. А. Максименко // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 3. – С. 231-235.

8. Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию / К. Майджер. – Ростов на Дону : Феникс, 2005. – 152 с.

9. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / А. О. Семенчук. – К., 2010. – 20с.

10. Галушко О. С. Організаційні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в компанії [Електронний ресурс] / О. С. Галушко // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1061/>

11. Чкалова О. В. Социально-экономическая эффективность управления малыми предприятиями сферы услуг [Электронный ресурс] / О. В. Чкалова, Д. Р. Хайруллина // Управление экономическими системами. – 2014. – № 12. – Режим доступа : <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/3262-2014-12-24-08-10-04>

12. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія / Л.М.Янчева, Г.Г.Лисак, О.А.Круглова – Харків : ХДУХТ, 2016. – 209 с.

13. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю оптового підприємства на засадах ціннісних орієнтирів / Г. Г. Лисак // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 5. – С. 146–151.