

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОГОНІС ВІТАЛІЙ ВІКТОРОВИЧ

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ
ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Богоніс Віталій Вікторович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк Петро Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	6
1.1. Економічна сутність вартості бізнесу та її роль у стратегічному управлінні	6
1.2. Підходи до оцінювання вартості бізнесу в системі стратегічного управління	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	18
2.1. Аналіз поточного стану розвитку організації та чинників, що формують вартість бізнесу	18
2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії управління організацією за критерієм вартості бізнесу.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ.....	32
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення вартості бізнесу на основі оптимізації управлінських рішень	32
3.2. Формування вдосконаленої стратегії управління організацією, орієнтованої на зростання бізнес-вартості.....	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Зростання ринкової вартості компанії сьогодні розглядається як один із ключових показників її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та здатності до довгострокового розвитку. Вартість бізнесу відображає не лише наявні результати господарської діяльності, а й потенціал створення майбутньої цінності, ефективність управлінських рішень, раціональність використання ресурсів та рівень стратегічної узгодженості. Саме тому питання формування та впровадження таких управлінських моделей, що орієнтують діяльність організації на приріст її вартості, набуває особливого значення. Серед підприємств спостерігається тенденція зміщення фокусу з короткострокових фінансових результатів на довгострокову цінність, що формує попит на нові інструменти стратегічного планування. У межах концепції value-based management стратегія підприємства вибудовується з урахуванням факторів, які визначають його вартість: структури капіталу, фінансової стійкості, ефективності операційної діяльності, інноваційного потенціалу, ризиковості та можливостей для розширення. Це вимагає переосмислення алгоритмів прийняття рішень і глибшої аналітики впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на бізнес-вартість.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання вартості бізнесу та управління нею активно досліджуються як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних засад зробили Г. Бірман, С. Майєрс, Р. Брейлі, Є. Хелфер, які сформувавши фундаментальні положення оцінювання вартості капіталу та концепції VBM. Серед українських науковців варто виокремити праці І. Бланка, А. Поддєрьогіна, П. Микитюка, М. Карліної, Л. Лігоненка, що систематизували методологію формування ринкової вартості підприємств та проаналізували її вплив на стратегічний менеджмент. Попри значну кількість напрацювань, питання інтеграції критеріїв вартості у систему стратегічного управління підприємством потребує подальшого розвитку, особливо з урахуванням

сучасних підходів до оцінювання економічної цінності та впливу управлінських рішень на її зміну.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення стратегії управління організацією на основі критерію вартості бізнесу.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність вартості бізнесу та визначити її роль у стратегічному управлінні.
- охарактеризувати підходи до оцінювання вартості бізнесу в системі стратегічного управління.
- проаналізувати поточний стан розвитку організації та чинники, що формують її бізнес-вартість.
- оцінити ефективність діючої стратегії управління організацією за критерієм вартості бізнесу.
- обґрунтувати заходи щодо підвищення вартості бізнесу через оптимізацію управлінських рішень.
- сформулювати вдосконалену стратегію управління організацією, орієнтовану на зростання бізнес-вартості.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління організацією на основі критерію вартості бізнесу.

Предметом дослідження є підходи, інструменти та механізми формування стратегії управління організацією на основі критерію вартості бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано такі методи: структурно-логічний аналіз – для узагальнення теоретичних положень і систематизації підходів до оцінювання вартості бізнесу; економічний аналіз – для дослідження фінансових результатів та факторів, що формують бізнес-вартість; порівняльний аналіз – для зіставлення стратегічних альтернатив; методи коефіцієнтного аналізу та оцінки вартості – для визначення впливу управлінських рішень на економічну цінність підприємства; графічний метод –

для наочного відображення тенденцій; експертно-аналітичний підхід – для формування пропозицій щодо вдосконалення стратегії.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення системи стратегічного управління підприємством, зокрема під час формування управлінських рішень, спрямованих на зростання його вартості. Рекомендації роботи можуть бути адаптовані і застосовані до діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» з метою підвищення ефективності управління та зміцнення ринкової позиції підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом підприємства» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність вартості бізнесу та її роль у стратегічному управлінні

Вартість бізнесу є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, що відображає інтегральний результат функціонування підприємства та його здатність забезпечувати стабільне економічне зростання у довгостроковій перспективі. На відміну від традиційних фінансових показників, які характеризують минулі результати діяльності, вартість бізнесу включає оцінку потенціалу підприємства генерувати майбутні грошові потоки, розширювати ринкові можливості та нарощувати економічну цінність. Саме тому вона розглядається як універсальний критерій, який дозволяє об'єктивно оцінити позиції підприємства на ринку, ефективність використання його ресурсів та перспективи розвитку.

Сучасні підприємства функціонують у складній системі взаємодії фінансових, інноваційних, інформаційних та організаційних факторів, що формують їх економічну спроможність. За таких умов забезпечення стабільного зростання вартості бізнесу потребує поглибленого розуміння природи цього показника, його структурних компонентів і чинників формування. Вартість бізнесу набуває значення стратегічного індикатора, що дає змогу оцінити не лише поточний стан підприємства, а й результативність управлінських рішень у часовому вимірі. У рамках стратегічного менеджменту вартість бізнесу відіграє роль своєрідного орієнтира, який забезпечує узгодженість дій керівництва, інвесторів та власників підприємства. Орієнтація на зростання цінності компанії дозволяє більш раціонально формувати стратегічні пріоритети, обирати ефективні інвестиційні напрями, оптимізувати операційну діяльність і посилювати конкурентні переваги. Тому дослідження сутності вартості бізнесу стає необхідною передумовою для формування сучасних підходів до стратегічного управління, що базуються на максимізації

економічної цінності. Вартість бізнесу є багатокomпонентною категорією: вона поєднує у собі фінансові характеристики, ринкові оцінки, інтелектуальний потенціал, репутацію, інноваційність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому формування обґрунтованої стратегії управління вимагає комплексного аналізу природи вартості та глибокого розкриття її складових. Дослідження економічної сутності вартості бізнесу є фундаментальним етапом для подальшого аналізу підходів до її оцінювання та обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на її зростання. Розуміння цієї категорії формує підґрунтя для побудови повноцінної системи стратегічного управління, у центрі якої перебуває довгострокове підвищення економічної цінності підприємства.

Вартість підприємства формується як багатовимірна система, у якій поєднуються різноманітні ресурси, здатні забезпечувати стабільне створення економічних вигід у майбутньому. Така структура має комплексний характер, адже охоплює як традиційні елементи – активи та капітал, так і менш очевидні, але критично важливі – інтелектуальні та нематеріальні ресурси. Розуміння внутрішньої структури вартості підприємства дозволяє менеджменту оцінити реальний потенціал бізнесу, визначити джерела конкурентних переваг, виявити резерви зростання та правильно орієнтувати стратегічні управлінські рішення (рис.1.1.).

1. Матеріальні активи становлять основу фізичного функціонування підприємства та пов'язані з конкретними ресурсами, що мають відчутну форму. До них належать будівлі й споруди, виробниче та технологічне обладнання, транспортні засоби, інженерні мережі, земля, запаси сировини та готової продукції. Однією з ключових характеристик матеріальних компонентів є їхня здатність до зносу, амортизації та поступової втрати первинної вартості. Однак, незважаючи на це, саме матеріальні ресурси забезпечують можливість здійснення виробничого процесу, визначають масштаби операційної діяльності та слугують матеріальною базою для реалізації стратегічних цілей. У структурі вартості вони відіграють важливу, але вже не домінуючу роль, адже сучасна

економіка дедалі більше переміщується у площину знань, інновацій та нематеріальних активів.

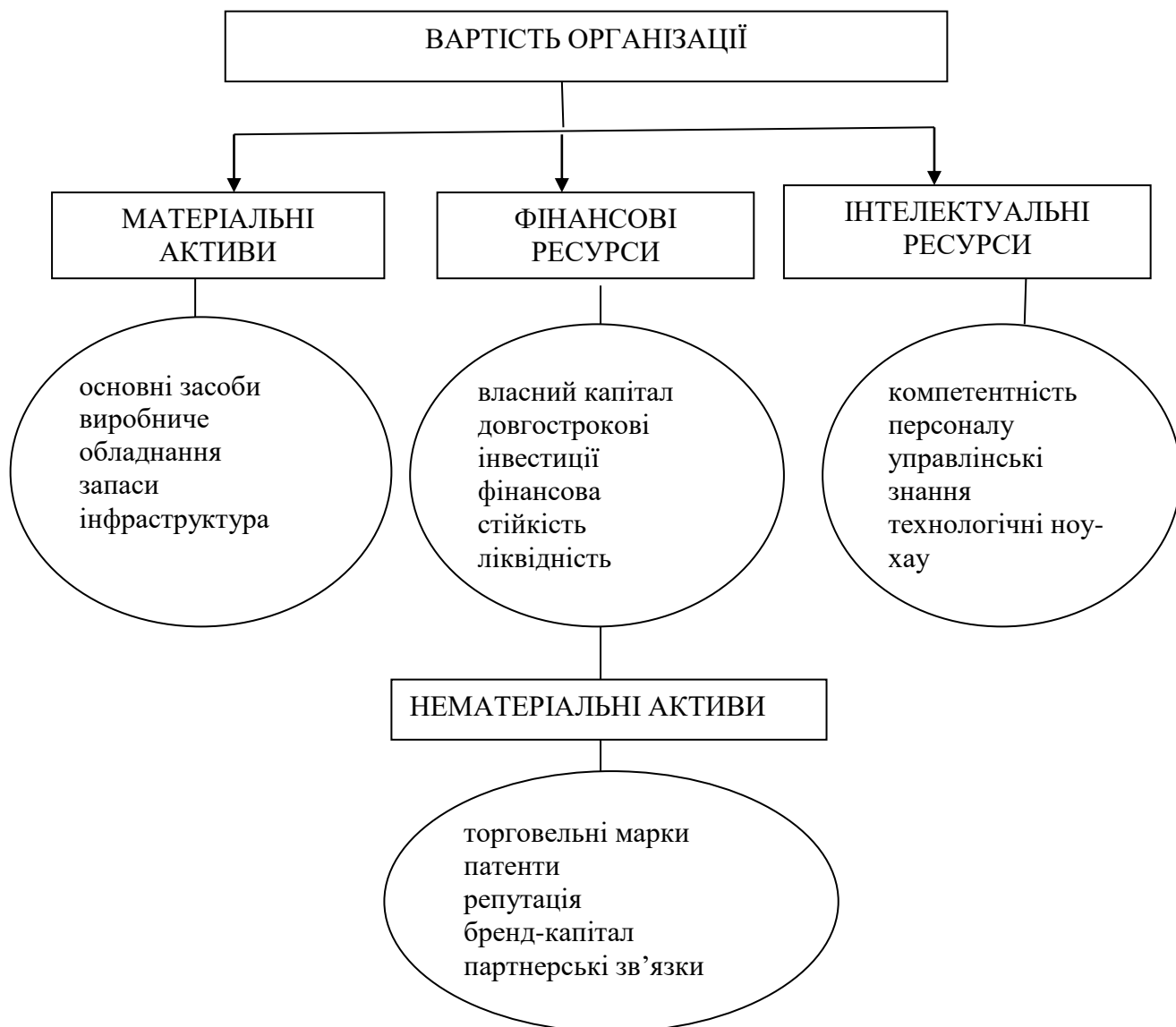


Рис. 1.1. Структура вартості організації

Примітка. Складено автором на основі

2. Фінансові компоненти вартості підприємства. Фінансові ресурси відображають здатність підприємства забезпечувати безперервність грошових потоків, підтримувати фінансову стійкість та інвестувати у розвиток. До фінансових компонентів належать власний і позиковий капітал, довгострокові та короткострокові фінансові інвестиції, кошти на рахунках, дебіторська заборгованість та інші фінансові інструменти. Фінансова складова відіграє двояку роль: з одного боку, вона виступає ресурсом, що підтримує операційну

діяльність, а з іншого – критерієм довіри зовнішніх стейкхолдерів, оскільки фінансові показники є одним із базових індикаторів економічної результативності та кредитоспроможності підприємства.

3. Інтелектуальні компоненти вартості підприємства. Інтелектуальна складова посідає дедалі важливіше місце в цінності сучасних компаній, оскільки саме знання, компетенції та інноваційний потенціал персоналу визначають здатність підприємства генерувати унікальні продукти та послуги. До інтелектуальних ресурсів належать професійні навички працівників, креативність, управлінські компетенції, корпоративна культура, організаційні рутини, науково-технічні розробки, досвід упровадження інновацій, здатність до навчання та адаптації. Інтелектуальний капітал непрямо формує ринкову вартість підприємства, оскільки він є основою для створення нематеріальних активів, здатних забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. Водночас інтелектуальні ресурси складно піддаються об'єктивній оцінці, що ускладнює їх відображення у фінансовій звітності, попри реальну їх вагу у створенні вартості бізнесу.

4. Нематеріальні компоненти вартості підприємства. Ця група активів є однією з найскладніших у вимірюванні, але водночас – ключовою у визначенні ринкової ціни компанії. До нематеріальних активів належать: торговельні марки, патенти, авторські права, ноу-хау, технології, програмне забезпечення, репутація, імідж бренду, клієнтська база, довгострокові контракти, участь у стратегічних мережах та партнерствах. Вартість саме цих активів часто визначає позицію підприємства на ринку, його впізнаваність та довіру споживачів. У сучасних умовах нематеріальні ресурси стають головним джерелом стратегічної стійкості бізнесу, оскільки їхнє копіювання є надзвичайно складним і дорогим для конкурентів.

Вартість бізнесу є комплексним результатом діяльності організації, що формується під впливом не лише фінансових, а й широкого спектра нефінансових показників, які відображають якість управління, стійкість розвитку та здатність до інноваційного оновлення. У сучасних дослідженнях

підкреслюється, що ринкова вартість значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організація поєднує економічні результати з нематеріальними факторами, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

Фінансові результати традиційно розглядаються як базовий індикатор створення вартості, оскільки вони демонструють здатність організації генерувати прибуток, підтримувати оптимальну структуру капіталу, забезпечувати ліквідність та привабливість для інвесторів. Показники прибутковості, рентабельності, оборотності капіталу й грошових потоків формують основу економічної оцінки вартості бізнесу, оскільки від них залежить потенціал майбутніх доходів, на яких ґрунтуються вартісні підходи до оцінювання. Разом із тим, фінансових показників недостатньо для повного пояснення динаміки вартості організації. Нефінансові результати — такі як якість управлінських процесів, рівень інноваційності, компетентність персоналу, ступінь задоволеності споживачів, надійність партнерських зв'язків та сила бренду — формують основу нематеріальної складової вартості. Ці чинники визначають здатність організації адаптуватися до ринкових змін, підтримувати стратегічну стійкість, мінімізувати ризики та розширювати можливості для інвестиційного зростання. Поєднання фінансових і нефінансових результатів забезпечує комплексне розуміння того, як формується реальна цінність бізнесу. Організація може демонструвати стабільні фінансові показники, але водночас втрачати вартість через низьку репутацію, неефективні внутрішні процеси або відсутність інноваційного розвитку. І навпаки — високий рівень інтелектуального капіталу, розвинена корпоративна культура та інноваційний потенціал здатні посилювати вартість навіть за умов тимчасових коливань фінансових результатів. Таким чином, взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими результатами діяльності є ключовим елементом для розуміння природи вартості бізнесу та визначення її ролі у стратегічному управлінні.

Структура вартості бізнесу визначається сукупністю факторів, які впливають на здатність організації створювати економічні вигоди у довгостроковій перспективі. До найбільш значущих належать операційна ефективність, рівень ризиків, інвестиційна активність, капіталізація, ділова репутація та інноваційний потенціал. Кожен із цих чинників забезпечує власний внесок у формування бізнес-вартості та визначає можливості організації у стратегічному розвитку:

- операційна ефективність характеризує раціональність використання ресурсів, результативність виробничих процесів та здатність організації досягти максимального результату при мінімальних витратах. Висока операційна ефективність підвищує рентабельність, оптимізує витрати та забезпечує формування стабільних грошових потоків, що є базою для зростання вартості бізнесу.

- ризики виступають важливим елементом оцінювання вартості, оскільки визначають ступінь невизначеності майбутніх результатів. Фінансові, ринкові, операційні, інституційні та інноваційні ризики впливають на дисконтування грошових потоків і, відповідно, на підсумкову вартість організації. Ефективна система ризик-менеджменту здатна знизити рівень невизначеності й підвищити інвестиційну привабливість.

- інвестиційна активність відображає здатність організації розвивати свої потужності, освоювати нові технології та підтримувати конкурентоспроможність. Інвестиції у виробництво, людський капітал, цифровізацію та інновації створюють основу для зростання прибутковості у майбутньому, а також сприяють підсиленню вартості бізнесу.

- капіталізація є показником ринкової оцінки вартості організації та демонструє, наскільки інвестори оцінюють її потенціал. Висока капіталізація свідчить про довіру до управлінських рішень, стабільність розвитку та перспективність бізнес-моделі. Водночас її рівень визначається сукупністю фінансових і нефінансових факторів, що формують загальний образ організації на ринку.

-репутація є вагомим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на сприйняття організації з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Позитивна ділова репутація підвищує довіру, розширює можливості для співпраці та зміцнює конкурентні позиції, що, у свою чергу, сприяє зростанню вартості бізнесу.

-інноваційність визначає здатність організації створювати нові продукти, впроваджувати сучасні технології та адаптуватися до змін ринкового середовища. Високий інноваційний потенціал забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, знижує витрати, підвищує якість продукції та формує основу для зростання бізнес-вартості. Фактори формування вартості бізнесу утворюють цілісну систему, що відображає як фінансову стійкість організації, так і здатність до стратегічного розвитку, інноваційного оновлення та ефективної взаємодії з ринковим середовищем.

Вартість бізнесу відображає здатність організації генерувати майбутній дохід, а її формування залежить від взаємодії фінансових та нефінансових чинників, що визначають ефективність операційної діяльності, рівень ризиків, інноваційний потенціал і якість управлінських рішень. У стратегічному управлінні показник вартості виступає орієнтиром для формування довгострокових цілей, оцінювання результативності стратегій та визначення пріоритетів розвитку. Використання критерію вартості дозволяє забезпечити збалансованість між економічними результатами, інноваційністю та конкурентоспроможністю, що робить його ключовим елементом сучасної системи управління організацією.

1.2. Підходи до оцінювання вартості бізнесу в системі стратегічного управління

Оцінювання вартості бізнесу є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дає змогу визначити реальну економічну цінність організації, спрогнозувати її розвиток та приймати обґрунтовані управлінські

рішення. У науковій літературі запропоновано кілька методологічних підходів до оцінювання вартості, кожен з яких має свої переваги, обмеження та сферу застосування. Застосування відповідного підходу або їх комбінації забезпечує комплексний аналіз бізнес-вартості та підвищує точність оцінки.

У системі стратегічного управління важливо розуміти, що вибір методу оцінювання повинен враховувати специфіку діяльності організації, доступність інформації, цілі оцінки, а також зовнішні та внутрішні фактори впливу. Тому дослідження існуючих підходів до оцінки вартості бізнесу дозволяє сформулювати надійну методологічну базу для розробки ефективних стратегій управління, орієнтованих на підвищення економічної цінності організації. Відповідно до сучасних теоретичних положень, оцінювання вартості бізнесу здійснюється за допомогою трьох основних методів: дохідного підходу, порівняльного підходу та витратного підходу. Кожен із цих методів базується на різних принципах і використовує специфічні інструменти для визначення економічної цінності організації:

1. Дохідний підхід ґрунтується на оцінці майбутніх економічних вигод, які організація може забезпечити власникам у вигляді грошових потоків. Основний принцип цього методу — дисконтування очікуваних доходів або прибутків до поточної вартості з урахуванням часу та ризиків. Дохідний підхід широко застосовується завдяки своїй орієнтації на реальні фінансові результати та можливості врахування особливостей діяльності організації. Проте точність оцінки залежить від коректності прогнозів і вибору ставки дисконтування.

2. Порівняльний підхід базується на аналізі ринкових даних та порівнянні оцінюваної організації з аналогічними підприємствами або операціями на ринку. Вартість визначається шляхом застосування мультиплікаторів, аналізу цін купівлі-продажу та інших ринкових показників. Цей метод відображає поточні ринкові умови і є корисним, коли існує достатньо порівнянних даних. Недоліком порівняльного підходу є його залежність від ринкової кон'юнктури та особливостей вибірки.

3. Витратний підхід передбачає оцінку вартості організації на основі сукупності витрат, необхідних для створення або відновлення її активів. До уваги беруться первісні інвестиції, витрати на модернізацію, відновлення та амортизація. Витратний підхід часто застосовується у разі обмеженої інформації для інших методів або при оцінці окремих активів. Основним недоліком є те, що цей метод не завжди враховує потенціал організації генерувати прибуток у майбутньому.

Оцінка вартості бізнесу в стратегічному управлінні базується на застосуванні різних методів, що відображають особливості економічної діяльності та інформаційної доступності. Кожен із основних підходів — дохідний, порівняльний і витратний — включає кілька специфічних методів, які використовуються залежно від мети оцінювання, типу організації та ринкових умов (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Методи оцінювання вартості бізнесу за підходами

Підхід	Метод	Особливості	Сфера застосування
Дохідний підхід	Дисконтовані грошові потоки (DCF)	Оцінка майбутніх грошових потоків, приведених до теперішньої вартості з урахуванням ризиків та часу	Найбільш універсальний метод для оцінки бізнесу з прогнозованими доходами; підходить для стратегічного планування
	Капіталізація доходів	Оцінка вартості на основі стабільного доходу, капіталізованого за визначеною ставкою рентабельності	Застосовується при наявності стабільних і прогнозованих доходів; підходить для зрілих підприємств
Порівняльний підхід	Ринкові мультиплікатори	Використання співвідношень (P/E, EV/EBITDA тощо) для порівняння з аналогічними компаніями	Ефективний при наявності достатньої кількості ринкових аналогів; застосовується для швидкої оцінки
	Аналіз аналогів	Порівняння оцінюваної організації з подібними підприємствами на ринку за ціною купівлі-продажу	Використовується у випадках оцінки підприємств з подібним профілем діяльності

Продовження табл. 1.1.

Витратний підхід	Галузеві індикатори	Оцінка на основі галузевих коефіцієнтів і нормативів	Застосовується для оцінки підприємств у специфічних секторах економіки
	Відтворювальна вартість	Визначення вартості шляхом оцінки витрат на створення або заміщення активів організації	Застосовується для оцінки активів, що легко відтворюються; часто у виробничих сферах
	Ліквідаційна вартість	Оцінка вартості активів у разі припинення діяльності з урахуванням можливих витрат і доходів від продажу	Використовується при оцінці неплатоспроможних або збиткових підприємств

Примітка. Складено автором на основі [15]

Розглянуті методи оцінювання вартості бізнесу відображають різні аспекти економічної цінності організації і мають специфічні особливості та сфери застосування. Методи дохідного підходу орієнтовані на прогнозування майбутніх доходів і їх дисконтування, що робить їх найбільш релевантними для оцінки перспективних підприємств. Порівняльний підхід базується на аналізі ринкових аналогів і дозволяє враховувати поточні ринкові умови, що є важливим для швидкого та об'єктивного оцінювання. Витратний підхід, у свою чергу, застосовується переважно для визначення вартості активів з урахуванням фактичних або прогнозованих витрат на їх відтворення чи ліквідацію. Комбіноване використання цих методів дає змогу отримати більш повне та достовірне уявлення про вартість бізнесу, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного управління організацією.

Оцінювання вартості бізнесу виступає ключовим інструментом у системі стратегічного менеджменту, оскільки його результати формують інформаційну основу для визначення напрямів розвитку, ресурсного забезпечення та коригування стратегічних пріоритетів. Точність та релевантність вибраного методу оцінювання впливають на якість стратегічних рішень і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Застосування різних методів дозволяє врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності, що підвищує комплексність і обґрунтованість управлінських рішень. Водночас кожен метод має свої межі ефективності, які слід враховувати при виборі інструментів оцінювання залежно від конкретних завдань і контексту.

Переваги методів оцінювання полягають у наступному:

- забезпечення різних точок зору на вартість бізнесу, що сприяє глибшому розумінню його потенціалу;
- можливість адаптації до різних типів організацій і галузей;
- підтримка прийняття стратегічних рішень на основі як кількісних, так і якісних показників.

Обмеження ж виявляються у:

- залежності точності результатів від якості вихідних даних та припущень;
- ризику суб'єктивності у виборі параметрів оцінювання;
- недостатній чутливості деяких методів до змін ринкової кон'юнктури чи інноваційного потенціалу.

Врахування цих переваг і обмежень у процесі стратегічного менеджменту дозволяє більш свідомо формувати аналітичну базу, що сприяє підвищенню ефективності управління та довгостроковій стійкості організації. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамікою ринкових процесів, значною невизначеністю та багатофакторністю впливів, що вимагає застосування збалансованих та комплексних підходів до оцінювання вартості бізнесу. Використання лише одного методу оцінки, незалежно від його переваг, часто не здатне забезпечити повне і адекватне відображення економічної цінності підприємства.

Комплексне застосування дохідного, порівняльного та витратного методів дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства, врахувати як фінансові, так і нефінансові чинники, а також мінімізувати похибки, пов'язані з окремими обмеженнями кожного підходу. Такий

мультидименсійний аналіз сприяє більш об'єктивній і всебічній оцінці вартості, що є ключовим фактором для прийняття стратегічно виважених управлінських рішень. Застосування комбінованих методів також забезпечує гнучкість у реагуванні на зміну ринкової кон'юнктури, дозволяє адаптувати оцінку до специфіки галузі, розміру і стадії розвитку організації. В результаті формується коректна ринкова вартість підприємства, яка відображає його реальний потенціал і є надійною основою для стратегічного планування, інвестиційної діяльності та управління ризиками. Комплексний підхід до оцінювання вартості є необхідною умовою для забезпечення достовірності та обґрунтованості ринкової оцінки, що має безпосередній вплив на ефективність управління організацією в сучасних економічних умовах.

Підходи до оцінювання вартості бізнесу відіграють ключову роль у системі стратегічного управління, оскільки забезпечують інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Різноманітність методів — дохідного, порівняльного та витратного — дозволяє враховувати різні аспекти економічної діяльності організації, забезпечуючи всебічний та об'єктивний аналіз її цінності. Вибір конкретного підходу визначається метою оцінки, специфікою діяльності підприємства та доступністю інформації, що підкреслює необхідність гнучкості і адаптивності у процесі стратегічного планування. Комплексне застосування методів сприяє підвищенню точності оцінки, що є фундаментом для формування адекватної стратегії управління і довгострокового розвитку організації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз поточного стану розвитку організації та чинників, що формують вартість бізнесу

Аналіз поточного стану розвитку організації включає оцінку масштабів діяльності, ресурсної бази, виробничого потенціалу та структури основних видів продукції чи послуг. Ці характеристики визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність забезпечувати стабільне генерування економічної вартості. У сучасних умовах ринкової економіки вартість бізнесу формується під впливом як фінансових, так і нефінансових чинників. До основних факторів, що впливають на економічну цінність підприємства, належать операційна ефективність, інноваційний потенціал, якість управлінських процесів, репутація на ринку та інвестиційна привабливість. Ці компоненти взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, що визначає загальний стан розвитку організації. Оцінка чинників формування вартості бізнесу в контексті аналізу поточного стану дозволяє отримати цілісне уявлення про внутрішній потенціал підприємства, його місце на ринку та перспективи подальшого розвитку. Такий аналіз є важливим кроком для визначення стратегічних напрямів управління та підвищення ефективності діяльності.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за останні роки демонструє позитивну динаміку основних економічних показників, що свідчить про поступове зростання ефективності діяльності підприємства та його фінансової стабільності. Обсяг доходу підприємства за період 2020–2024 років має тенденцію до зростання з 16 мільйонів гривень у 2020 році до майже 34 мільйонів гривень у 2024 році, що відображає збільшення виробничих потужностей і розширення ринкової присутності. Чистий прибуток за цей

період також демонструє позитивну динаміку, з від'ємного показника у 731 тисячу гривень у 2020 році до майже трьох мільйонів гривень у 2024 році, що свідчить про покращення операційної ефективності (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Ключові фінансові показники ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за 2020–2024 роки (тис. гривень)

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	16 376	23 640	11 603	21 378	33 896
Чистий прибуток	-731	2 099	765	2 110	2 951
Активи	14 008	14 274	14 477	18 114	26 412
Зобов'язання	1 061	4 202	3 640	5 168	10 516
Кількість працівників	—	22	21	19	19

Примітка. Складено автором на основі [42]

Активи підприємства зросли з 14 мільйонів гривень у 2020 році до понад 26 мільйонів гривень у 2024 році, що свідчить про розширення ресурсної бази та можливості для подальшого розвитку. Поряд з цим, зобов'язання також зросли, але при цьому залишаються контрольованими, що свідчить про збалансовану фінансову політику. Кількість працівників залишалася стабільною і становить близько 19 осіб, що свідчить про збереження кадрового потенціалу. Квартальна звітність за три квартали 2025 року підтверджує стабільність основних фінансових показників, з доходом понад 31 мільйон гривень та чистим прибутком понад 2 мільйони гривень, що свідчить про сталий розвиток підприємства у поточному році (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Ключові фінансові показники ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за три квартали 2025 року (тис. гривень)

Показник	2025 (три квартали)
Дохід	31 080

Продовження табл. 2.2.

Чистий прибуток	2 349
Активи	23 172
Зобов'язання	5 484
Кількість працівників	19

Примітка. Складено автором на основі [42]

Операційна ефективність підприємства відображає здатність максимально результативно використовувати наявні ресурси для виробництва продукції з мінімальними витратами, що суттєво впливає на формування вартості бізнесу (рис. 2.2.).

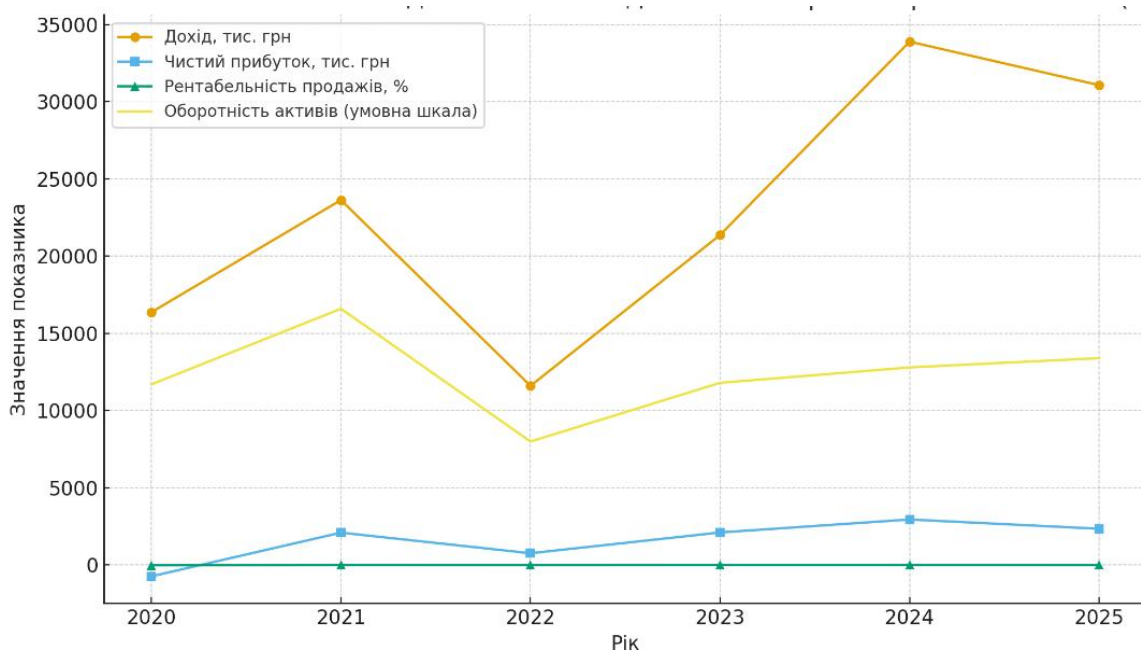


Рис. 2.2. Фінансові показники ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [42]

За останні роки ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» демонструє позитивну динаміку ключових показників операційної діяльності. Зокрема, рентабельність продажів зросла з від'ємних значень у 2020 році до 8,7% у 2024 році, що свідчить про підвищення прибутковості виробничої діяльності. Коефіцієнт оборотності активів у 2024 році становить 1,28, вказуючи на ефективне використання ресурсної бази

підприємства для генерації доходу. Така продуктивність активів є важливою ознакою операційної спроможності та конкурентоспроможності організації.

Продуктивність праці також залишалася стабільною, незважаючи на збереження чисельності персоналу на рівні близько 19 осіб у 2023–2025 роках. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що частково забезпечується впровадженням сучасних технологічних процесів та автоматизацією виробництва. Оптимізація логістичних ланцюгів і системи контролю якості сприяє зменшенню операційних витрат та підвищенню якості кінцевої продукції, що безпосередньо впливає на репутацію підприємства та його ринкову вартість. Операційна ефективність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є одним із визначальних чинників, що забезпечують зростання вартості бізнесу через підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і покращення якості продукції.

Внутрішні чинники підприємства являють собою комплекс аспектів, які формують його операційну ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» ключовими внутрішніми чинниками є продуктивність, структура витрат, управлінські рішення та інвестиційна активність, які взаємопов'язані та визначають потенціал розвитку підприємства.

1. Продуктивність як показник ефективності виробництва на підприємстві характеризується рівнем виробітку продукції за визначений період з урахуванням оптимального використання наявних ресурсів. Аналіз продуктивності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» включає оцінку якості використання виробничих потужностей, рівня кваліфікації персоналу та технологічного оснащення. Високий рівень продуктивності сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності, що є пріоритетом у діяльності заводу. Значну роль відіграє модернізація виробничих процесів та впровадження автоматизованих систем, що дозволяє оптимізувати робочий час і мінімізувати втрати.

2. Структура витрат на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» характеризується розподілом затрат за основними статтями: матеріальні ресурси, оплата праці, адміністративні витрати, а також витрати на інноваційний розвиток. Раціональна структура витрат забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, що є критичним для підтримання стабільності підприємства. Особливу увагу приділяється контролю за матеріальними витратами, оскільки вони складають значну частку у собівартості продукції. Водночас оптимізація витрат на оплату праці та адміністративних функцій дозволяє покращити фінансові показники підприємства.

3. Управлінські рішення як фактор забезпечення розвитку підприємства. Ефективність управлінських рішень на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» визначається рівнем організації виробничих процесів, оперативністю прийняття рішень і здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів до менеджменту, таких як процесний підхід та стратегічне планування, сприяє підвищенню гнучкості підприємства. Структура управління побудована з урахуванням функціональних підрозділів, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності. Розвинена система мотивації персоналу є важливим чинником підвищення продуктивності та якості виконання виробничих завдань.

4. Інвестиційна активність як рушійна сила модернізації. Інвестиційна активність підприємства спрямована на оновлення виробничої бази, впровадження новітніх технологій і розвиток інноваційного потенціалу. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» характерна спрямованість інвестицій на збільшення виробничих потужностей та підвищення якості продукції, що відповідає сучасним стандартам ринку. Активне залучення інвестиційних ресурсів сприяє зміцненню конкурентних позицій заводу та забезпечує довгострокову стійкість розвитку. Водночас

інвестиційні рішення приймаються на основі комплексного аналізу ринкових тенденцій і внутрішніх можливостей підприємства.

Зовнішні чинники формують умови функціонування підприємства та суттєво впливають на його стратегічний розвиток і конкурентні переваги. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» ключовими зовнішніми чинниками є ринкова кон'юнктура, конкуренти, галузеві тенденції та регуляторне середовище.

1. Ринкова кон'юнктура. Стан ринку газового обладнання визначає попит на продукцію підприємства та рівень цін, що прямо впливає на обсяги реалізації і доходи заводу. Зміни у макроекономічній ситуації, коливання цін на сировину та енергоресурси, а також коливання валютних курсів впливають на собівартість продукції і фінансові результати підприємства. Урахування цих факторів дозволяє ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» оперативно коригувати виробничі плани та цінову політику, що є важливим для збереження стабільності діяльності.

2. Конкуренти. Рівень конкуренції на ринку газового обладнання є одним із визначальних чинників, що формують стратегію розвитку підприємства. Основні конкуренти ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» представлені як національними, так і міжнародними виробниками, що диктує необхідність постійного вдосконалення якості продукції, впровадження інноваційних рішень та оптимізації витрат. Аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також вчасно реагувати на зміни у ринкових тенденціях.

3. Галузеві тенденції. Сучасний розвиток галузі газового обладнання характеризується впровадженням нових технологій, підвищенням вимог до екологічної безпеки та енергозбереження, а також стандартизацією продукції відповідно до міжнародних норм. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» це означає необхідність постійного оновлення технічної бази та вдосконалення технологічних процесів, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності на ринку. Важливим є також відстеження

змін у споживчих уподобаннях та адаптація виробничого асортименту під потреби ринку.

4. Регуляторне середовище. Законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств у сфері виробництва газового обладнання, створюють рамкові умови функціонування ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Дотримання вимог технічних стандартів, екологічних норм, правил безпеки праці та сертифікації продукції є обов'язковими для забезпечення легітимності діяльності підприємства і підвищення довіри з боку партнерів і споживачів. Своєчасне реагування на зміни у законодавстві дозволяє мінімізувати ризики правових санкцій та сприяє сталому розвитку заводу.

Аналіз поточного стану ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» показує, що ефективність підприємства залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори — продуктивність, структура витрат, управлінські рішення та інвестиційна активність — визначають операційну спроможність і конкурентоспроможність заводу. Зовнішні чинники — ринкова кон'юнктура, конкуренти, галузеві тенденції та регуляторне середовище — формують умови функціонування підприємства. Важливо підтримувати гнучкість управління, впроваджувати інновації та дотримуватися нормативних вимог для забезпечення сталого розвитку. Комплексний підхід до оцінки цих факторів дозволяє формувати ефективні стратегії, спрямовані на підвищення вартості бізнесу і зміцнення його позицій на ринку.

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії управління організацією за критерієм вартості бізнесу

Стратегія управління є фундаментальним інструментом, який визначає напрями розвитку підприємства, забезпечує координацію ресурсів та сприяє досягненню поставлених цілей. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» діюча стратегія управління має ключове значення у

формуванні сталих конкурентних переваг та максимізації вартості бізнесу. Оцінка ефективності цієї стратегії з позиції вартості бізнесу дозволяє визначити, наскільки обрана модель управління сприяє зростанню капіталізації підприємства, підвищенню його ринкової привабливості та довгостроковій фінансовій стабільності.

Ефективність стратегії управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» значною мірою визначається її відповідністю ключовим факторам, що формують вартість бізнесу. До таких факторів належать інноваційний потенціал підприємства, операційна ефективність, фінансова стійкість, здатність до адаптації у динамічному ринковому середовищі та рівень управлінських компетенцій.

Аналіз діючої стратегії свідчить, що основні її цілі та напрями орієнтовані на підтримку високої продуктивності виробництва, оптимізацію структури витрат і посилення інвестиційної активності. Водночас стратегія передбачає впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє зміцненню інноваційного потенціалу підприємства. Діюча стратегія управління у загальних рисах відповідає ключовим факторам, що впливають на вартість бізнесу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Проте для підвищення її ефективності доцільно посилити акценти на інноваційному розвитку та підвищенні інвестиційної активності, що сприятиме довгостроковій стабільності та зростанню капіталізації підприємства. Аналіз динаміки основних фінансових індикаторів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за період 2020–2024 років свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, дохід підприємства зріс на 107,1 %, що свідчить про розширення ринкових позицій та зростання обсягів реалізації продукції. Чистий прибуток збільшився більш ніж у 4 рази (на 503,4 %), що відображає підвищення операційної ефективності та успішне управління витратами.

Активи підприємства за п'ять років зросли на 88,6 %, що свідчить про збільшення інвестицій у виробничі потужності та оновлення матеріально-

технічної бази. Зобов'язання зросли більш ніж утричі (на 890 %), що вказує на активне використання залученого капіталу для фінансування розвитку. Позитивним є зростання співвідношення власного та позикового капіталу, що дозволяє зберігати фінансову стійкість.

Щодо нефінансових індикаторів, зменшення чисельності персоналу на 13,6 % при зростанні обсягів виробництва свідчить про підвищення продуктивності праці, що пов'язано з впровадженням автоматизації та оптимізацією технологічних процесів. Водночас, підтримка інноваційного розвитку та підвищення кваліфікації працівників залишаються пріоритетними напрямками для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Стратегічні управлінські рішення ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» сприяли покращенню ключових фінансових і нефінансових показників, що позитивно впливає на вартість бізнесу та забезпечує умови для сталого розвитку підприємства.

Вартість бізнесу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» прямо залежить від результативності реалізації діючої стратегії управління, що відображається у низці ключових фінансових показників: прибутковості, рентабельності, грошових потоках та інвестиційній активності. Показники прибутковості, зокрема чистий прибуток, демонструють здатність підприємства генерувати фінансовий результат, що забезпечує можливість реінвестування та розширення діяльності. Зростання чистого прибутку за період 2020–2024 років свідчить про ефективність стратегічних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію виробництва та зниження витрат. Рентабельність, як відношення прибутку до обсягу продажів або активів, є індикатором ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення рентабельності свідчить про зростання операційної ефективності, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Грошові потоки від операційної діяльності визначають ліквідність і платоспроможність підприємства, що є критично важливим для підтримання безперервності бізнес-процесів та виконання фінансових зобов'язань. Стабільний позитивний

грошовий потік свідчить про збалансованість стратегії і її здатність підтримувати бізнес у довгостроковій перспективі. Інвестиційна активність підприємства, зокрема зростання активів і капіталовкладень, відображає стратегічну орієнтацію на модернізацію виробництва і підвищення конкурентоспроможності. Активне інвестування сприяє збільшенню вартості бізнесу через покращення технологічної бази та розширення виробничих можливостей. Аналіз ключових фінансових показників підтверджує, що стратегія управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має позитивний вплив на формування та зростання вартості бізнесу, створюючи умови для стабільного розвитку та підвищення ринкової привабливості підприємства.

Незважаючи на позитивні результати діяльності, ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» стикається з низкою стратегічних проблем, які обмежують подальше зростання вартості бізнесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Стратегічні проблеми, які стримують зростання вартості бізнесу
Примітка. Складено автором на основі [42]

Основними перешкодами є недостатній рівень інноваційної активності, що уповільнює модернізацію виробничих процесів та впровадження нових технологій, необхідних для підтримки конкурентоспроможності на ринку

Другою значущою проблемою є відносно висока залежність від коливань ринкової кон'юнктури та обмежена диверсифікація ринків збуту, що підвищує ризики фінансової нестабільності у разі негативних зовнішніх впливів. Також варто відзначити недостатній розвиток системи управління людськими ресурсами, зокрема у сфері мотивації та професійного розвитку персоналу, що може призводити до зниження продуктивності та якості виробництва. Крім того, зростання зобов'язань підприємства вимагає посиленої уваги до управління фінансовими ризиками та оптимізації структури капіталу для збереження фінансової стійкості. Відсутність комплексної стратегії цифрової трансформації також обмежує потенціал підвищення ефективності бізнес-процесів. Виявлення та усунення цих стратегічних проблем є необхідною умовою для забезпечення сталого зростання вартості бізнесу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та підвищення його конкурентних позицій на ринку.

Актуальність дослідження визначення резервів підвищення вартості підприємства -зумовлена необхідністю посилення конкурентоспроможності на ринку та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічних змін економічного середовища. Важливою складовою цього процесу є порівняння фактичного та потенційного рівня вартості підприємства, що дозволяє ідентифікувати напрямки для підвищення ефективності діяльності та максимізації бізнес-вартості. Фактичний рівень вартості підприємства відображає його теперішній економічний стан, що базується на фактичних фінансових результатах, обсягах виробництва, реалізації продукції та інших параметрах, які були детально розглянуті у попередніх розділах роботи. Однак для всебічної оцінки стану підприємства необхідно також визначити потенціал зростання його вартості, який може бути реалізований за умови впровадження

інновацій, оптимізації виробничих та управлінських процесів, а також ефективнішого використання ресурсів.

У ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» потенційний рівень вартості базується на кількох ключових факторах. По-перше, підприємство активно розвиває участь у тендерах, що підтверджується участю у 29 тендерах і суттєвим зростанням обсягів продажів у 2024 році до 2 700 537 грн. Це свідчить про нарощування ринкової присутності та можливість подальшого розширення клієнтської бази.

По-друге, стабільне зростання вартості активів — з 14 008 000 грн у 2020 році до 26 412 300 грн у 2024 році — свідчить про накопичення ресурсної бази підприємства, що може бути ефективно використана для подальшого розвитку і підвищення вартості.

По-третє, аналізуючи фінансові зобов'язання, можна констатувати наявність резервів для оптимізації структури капіталу, що сприятиме поліпшенню фінансової стійкості і зменшенню витрат на обслуговування боргових зобов'язань. Потенціал зростання вартості підприємства суттєво підтримується можливостями впровадження інноваційних технологій та підвищення операційної ефективності. Модернізація виробництва, автоматизація процесів, підвищення продуктивності праці, а також оптимізація управління витратами можуть призвести до суттєвого зниження собівартості продукції та збільшення валового прибутку.

Для кількісної оцінки потенційного рівня вартості застосовується методика прогнозування грошових потоків, яка дозволяє врахувати можливі зміни у прибутковості, капітальних витратах та робочому капіталі, з урахуванням передбачуваного зростання ринкових показників. Застосування цієї методики свідчить, що потенційний рівень вартості підприємства може бути збільшений на 20–30 % у середньостроковій перспективі (2–3 роки) за умови реалізації відповідних стратегічних ініціатив.

Порівняння фактичного і потенційного рівня вартості ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» підтверджує існування значного

потенціалу для підвищення бізнес-вартості, що обумовлює необхідність комплексного підходу до стратегічного планування та впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку. Проведений комплексний аналіз діючої стратегії ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» з позиції її здатності підвищувати економічну цінність підприємства свідчить про наявність суттєвих позитивних тенденцій та потенціалу для подальшого розвитку. Визначено, що стратегічні орієнтири, спрямовані на активне розширення ринкової присутності через участь у тендерах та підвищення обсягів продажів, забезпечили помітне зростання ключових фінансових показників. Зокрема, збільшення продажів у 2024 році до рівня 2 700 537 грн, а також стабільне зростання вартості активів до 26 412 300 грн, свідчать про підвищення привабливості підприємства на ринку та зміцнення його конкурентних позицій.

Необхідність оптимізації структури капіталу та поліпшення управління фінансовими ресурсами є ключовими напрямками, здатними суттєво покращити фінансову стійкість підприємства та знизити витрати, пов'язані з обслуговуванням зобов'язань. Впровадження інноваційних технологій і модернізація виробничих процесів здатні значно підвищити операційну ефективність, зменшити собівартість продукції та збільшити валовий прибуток. Застосування методик прогнозування грошових потоків та оцінки бізнес-вартості свідчить, що потенційний рівень економічної цінності підприємства може бути підвищений на 20–30 % у середньостроковій перспективі, що є вагомим аргументом на користь продовження реалізації поточної стратегії з урахуванням пропозицій щодо її вдосконалення. Комплексний підхід до стратегічного розвитку передбачає посилення уваги до інтеграції інноваційного потенціалу в усі аспекти діяльності підприємства, вдосконалення системи управління витратами та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Розширення клієнтської бази та диверсифікація ринків збуту також залишаються пріоритетними завданнями для забезпечення сталого зростання економічної цінності.

Діюча стратегія ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є ефективним інструментом підвищення економічної цінності підприємства, проте її реалізація повинна супроводжуватися постійним моніторингом ключових показників, адаптацією до зовнішніх викликів та використанням внутрішніх резервів. Запропоновані заходи щодо оптимізації фінансового менеджменту, розвитку інновацій і підвищення операційної ефективності створюють передумови для стабільного зростання вартості підприємства, що відповідатиме сучасним тенденціям ринку та сприятиме зміцненню конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення вартості бізнесу на основі оптимізації управлінських рішень

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції та значною невизначеністю, що зумовлює необхідність безперервного вдосконалення управлінських процесів з метою підвищення економічної цінності підприємств. Одним із ключових аспектів забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності є ефективна оптимізація управлінських рішень, спрямована на максимізацію бізнес-вартості. Оптимізація управлінських рішень включає системний аналіз існуючих процесів, визначення їхніх слабких місць і пошук раціональних шляхів підвищення ефективності. Це передбачає не лише вдосконалення організаційної структури та механізмів прийняття рішень, але й адаптацію стратегічних цілей до сучасних викликів ринку, а також активне використання інноваційних інструментів менеджменту. Управлінські рішення мають безпосередній вплив на фінансові результати діяльності, рівень операційної ефективності, інвестиційну привабливість та, як наслідок, на ринкову вартість підприємства. Тому їх системне оптимізування є основою для формування стійких конкурентних переваг та збільшення економічної цінності бізнесу.

Підвищення бізнес-вартості ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» безпосередньо залежить від ефективності прийняття управлінських рішень, що визначають стратегічний курс розвитку, оперативне функціонування та використання ресурсного потенціалу. Виявлення саме тих управлінських рішень, які мають найбільший вплив на вартість бізнесу, є критично важливим завданням для забезпечення цілеспрямованої роботи з підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Першочергово необхідно розглянути рішення, які формують стратегічне бачення розвитку ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Виявлення управлінських рішень, що впливають на бізнес-вартість ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [42]

Визначення напрямів інноваційного розвитку, вибір ринкових сегментів, а також встановлення пріоритетів щодо розширення чи диверсифікації бізнесу безпосередньо впливають на перспективи зростання вартості. Помилки або

недооцінка значущості цих рішень можуть призвести до втрати ринкових позицій та зниження привабливості підприємства для інвесторів.

Окрім стратегічних аспектів, значний вплив мають оперативні управлінські рішення, які стосуються оптимізації виробничих процесів, управління витратами та кадровим потенціалом. Раціоналізація витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження систем мотивації персоналу сприяють збільшенню маржинальності продукції та поліпшенню фінансових результатів, що, в свою чергу, позитивно відображається на ринковій вартості ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Не менш важливою є ефективність управління фінансовими ресурсами, зокрема формування збалансованої структури капіталу, оптимізація боргового навантаження, планування грошових потоків та інвестиційна політика. Управлінські рішення у цій сфері безпосередньо впливають на платоспроможність, кредитний рейтинг та загальний рівень ризиків, що визначають інвестиційну привабливість і, відповідно, вартість бізнесу.

Управлінські рішення, пов'язані з маркетинговою стратегією та формуванням клієнтської бази, також мають суттєвий вплив на бізнес-вартості. Вибір ефективних каналів збуту, політика цінового позиціонування, робота з репутацією бренду формують попит на продукцію та стабільність доходів.

Для системного виявлення управлінських рішень із найвищим впливом на бізнес-вартості використовуються аналітичні інструменти, такі як аналіз ключових показників ефективності (KPI), сценарне планування, матриці пріоритетності, а також методи фінансового моделювання. Це дозволяє не лише визначити критичні рішення, а й прогнозувати наслідки їх прийняття, що є основою для розробки заходів з оптимізації управління. Системне виявлення і аналіз управлінських рішень, які мають найбільший вплив на бізнес-вартості, є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, що забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства та підвищення його ринкової позиції.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, до яких належить ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»,

підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у сегменті складних технічних продуктів, де висока собівартість і жорстка конкуренція формують потребу в ретельному контролі та управлінні фінансовими потоками.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації на підприємстві є зменшення витрат. Це передбачає системний аналіз усіх статей витрат з метою виявлення нераціональних чи надмірних затрат, які не сприяють підвищенню виробничої ефективності або якості продукції. На ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» таке завдання реалізується через удосконалення постачальницької політики, зокрема шляхом формування партнерських відносин із ключовими постачальниками, що дозволяє отримувати матеріали та комплектуючі за вигіднішими цінами та умовами. Крім того, впровадження сучасних методів планування виробництва та ресурсів, таких як MRP-системи, сприяє зниженню витрат на зберігання та логістику.

Другим важливим аспектом є підвищення маржинальності продукції, що виготовляється. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» це досягається через оптимізацію асортименту газового обладнання, зосередження на більш технологічно складних і при цьому більш прибуткових видах продукції. Також підвищення якості виробів за рахунок інвестицій в інноваційні технології та модернізацію виробничої бази дозволяє підприємству обґрунтовано встановлювати конкурентоспроможні ціни, які забезпечують належний рівень прибутковості.

Критичною складовою ефективного управління фінансовими потоками є також раціональне використання оборотного капіталу. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» застосовує заходи, спрямовані на оптимізацію запасів сировини та матеріалів, що знижує витрати на зберігання та мінімізує ризики простоїв у виробництві (табл.3.1).

Водночас удосконалення процедур контролю дебіторської заборгованості, включно з упровадженням чітких правил роботи з клієнтами та

системою стимулів для своєчасного розрахунку, сприяє покращенню ліквідності та зменшенню фінансових ризиків.

Таблиця 3.1.

Основні напрями та заходи оптимізації ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»

Напрямок оптимізації	Основні заходи на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»	Очікувані результати для підприємства
Зменшення витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Детальний аудит виробничих і адміністративних витрат - Переговори з постачальниками комплектуючих і матеріалів - Впровадження ефективних технологій обробки та збирання обладнання 	Зниження собівартості продукції, підвищення фінансової стійкості
Підвищення маржинальності	<ul style="list-style-type: none"> - Фокусування на виробництві високотехнологічного газового обладнання з вищою доданою вартістю - Підвищення стандартів якості продукції - Встановлення конкурентоспроможних цін на інноваційні продукти 	Збільшення прибутку на одиницю продукції, зміцнення позицій на ринку
Ефективність оборотного капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація запасів матеріалів відповідно до виробничого плану - Контроль та прискорення обробки дебіторської заборгованості клієнтів - Планування і моніторинг грошових потоків для забезпечення платоспроможності 	Підвищення ліквідності, зниження ризиків фінансових затримок
Удосконалення операційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація виробничих процесів та впровадження систем ERP - Впровадження систем моніторингу стану обладнання для своєчасного обслуговування - Підвищення кваліфікації та мотивація виробничого персоналу 	Скорочення часу виробничого циклу, підвищення якості та надійності продукції
Підвищення продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування Lean-методологій для усунення втрат і оптимізації потоків - Систематичне навчання та розвиток компетенцій співробітників - Аналіз і ліквідація вузьких місць у виробництві 	Збільшення обсягів виробництва, покращення ефективності використання ресурсів

Примітка. Складено автором на основі [42]

Збалансоване управління грошовими потоками дає змогу ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» підтримувати необхідний

рівень платоспроможності та забезпечувати фінансову стабільність навіть у періоди підвищеної ринкової невизначеності.

Для підвищення загальної ефективності виробництва на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» важливе значення має системний підхід до удосконалення операційної діяльності. Проведений аналіз внутрішніх процесів свідчить про наявність потенціалу для підвищення продуктивності через реорганізацію виробничих циклів та впровадження автоматизованих систем управління. Ключовим напрямом модернізації є впровадження інформаційних технологій для автоматизації планування, контролю якості та обліку виробничих ресурсів. Це дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ризики помилок, а також скоротити час проходження замовлення від отримання до відвантаження. Впровадження систем моніторингу обладнання та аналітики дозволяє своєчасно виявляти технічні несправності та здійснювати профілактичне обслуговування, що значно зменшує простої та підвищує загальну продуктивність. Значну увагу приділено організації праці персоналу, де застосовуються сучасні методи мотивації, навчання та підвищення кваліфікації. Це сприяє підвищенню професійної компетентності працівників і формує культуру безперервного вдосконалення. Завдяки чітко визначеним обов'язкам і відповідальностям вдається уникнути дублювань та затримок у виробничому процесі, що позитивно відображається на темпах і якості виконання замовлень.

На підприємстві постійно проводиться аналіз бізнес-процесів для виявлення та усунення вузьких місць. Застосування методів бережливого виробництва (Lean) сприяє оптимізації логістичних потоків, скороченню втрат матеріалів і часу, що у підсумку підвищує загальну продуктивність. Комплексне удосконалення операційної діяльності на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» створює умови для стабільного зростання виробничих показників та зміцнення позицій підприємства на ринку газового обладнання.

3.2. Формування вдосконаленої стратегії управління організацією, орієнтованої на зростання бізнес-вартості

Сучасні умови функціонування промислових підприємств вимагають від керівництва системного підходу до стратегічного управління, який забезпечує не лише стабільність діяльності, а й сталий розвиток та збільшення ринкової вартості бізнесу. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект», що працює у конкурентному сегменті виробництва газового обладнання, особливо важливо сформувати ефективну модель управління, яка орієнтована на максимізацію бізнес-вартості як ключового критерію довгострокового успіху. Врахування вартості бізнесу як основного показника у процесі стратегічного планування дозволяє інтегрувати фінансові, операційні та ринкові аспекти діяльності, сприяючи оптимізації ресурсів та прийняттю зважених управлінських рішень. Проектування нової моделі стратегічного управління з урахуванням цього критерію є логічним продовженням розвитку системи управління підприємством і створює основу для подальшого вдосконалення стратегії, орієнтованої на зростання вартості підприємства.

У процесі формування стратегії розвитку ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» особливу увагу приділено визначенню стратегічних цілей, які спрямовані на забезпечення сталого довгострокового зростання вартості підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише оперативну ефективність, а й формування додаткової цінності, що є критично важливим у сучасних умовах конкурентного ринку газового обладнання. До пріоритетних стратегічних цілей належать підвищення інноваційного потенціалу підприємства шляхом впровадження сучасних технологій і новітніх рішень у виробничі процеси, розширення географії збуту за рахунок виходу на нові регіональні та міжнародні ринки, а також диверсифікація асортименту продукції із фокусом на високотехнологічні та високоякісні вироби. Важливим елементом є також розвиток партнерських зв'язків із ключовими

постачальниками та замовниками, що забезпечує стабільність матеріально-технічного забезпечення і сприяє зростанню довіри з боку клієнтів.

Обґрунтування цих стратегічних напрямів ґрунтується на аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, а також на врахуванні цілей підприємства щодо зміцнення конкурентних переваг і підвищення бізнес-вартості. Впровадження інноваційних рішень забезпечить не лише оптимізацію виробничих процесів, а й розширення продуктової лінійки, що сприятиме задоволенню зростаючих потреб ринку. Розширення ринкової присутності створить умови для збільшення обсягів продажів і зміцнення фінансових показників. Партнерство ж виступає як фактор зниження ризиків та підвищення операційної гнучкості підприємства. Стратегічні цілі і напрями розвитку ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» формуються з орієнтацією на максимізацію вартості підприємства у довгостроковій перспективі, що є основою для сталого та конкурентоспроможного розвитку. Підвищення вартості підприємства вимагає цілеспрямованої реалізації комплексу взаємопов'язаних дій та ініціатив, які враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні ринкові умови. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» розроблення такої системи є стратегічним завданням, що спрямоване на забезпечення сталого зростання бізнес-вартості через підвищення операційної ефективності, інноваційний розвиток та розширення ринкових можливостей.

До ключових ініціатив належать заходи з оптимізації фінансових потоків, що передбачають зниження виробничих і адміністративних витрат, підвищення маржинальності продукції та ефективне управління оборотним капіталом. Впровадження автоматизованих систем управління ресурсами дозволяє контролювати витрати в режимі реального часу, що зменшує ризики перевитрат і забезпечує прозорість фінансових операцій. Важливою складовою системи дій є розвиток інноваційних процесів. Підприємство акцентує увагу на впровадженні нових технологій у виробництво газового обладнання, що підвищує якість продукції та розширює її функціональні можливості. Це сприяє

збільшенню конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також відкриває можливості для входження у нові сегменти ринку.

У системі ініціатив передбачено розвиток партнерських відносин із ключовими контрагентами — постачальниками, дистриб'юторами та замовниками. Такий підхід сприяє зміцненню ланцюгів постачання, забезпеченню стабільності збуту та підвищенню довіри до бренду підприємства. Значна увага приділяється підвищенню операційної ефективності через оптимізацію виробничих процесів та удосконалення організації праці. Впровадження систем контролю якості, Lean-підходів і навчання персоналу дозволяє скоротити втрати часу і матеріалів, збільшити продуктивність праці, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Розроблена система дій та ініціатив є комплексною та взаємопов'язаною, спрямованою на досягнення стратегічної мети — підвищення бізнес-вартості ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» і закріплення його позицій на ринку газового обладнання.

Для забезпечення контролю за реалізацією стратегії розвитку та досягненням поставлених цілей на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» необхідним є формування ефективної системи показників ключових результатів (Key Performance Indicators, KPIs), що базуються на критерії бізнес-вартості. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточні результати діяльності, а й забезпечити інтеграцію стратегічних пріоритетів з оперативним управлінням.

Таблиця 3.1.

Критерії бізнес вартості системи ключових показників

Категорія	Опис
Система KPIs	Основні показники: ROI, Free Cash Flow, оборот запасів, індекс задоволеності клієнтів, частка нових продуктів.
Призначення KPIs	Контроль результатів, інтеграція стратегії з управлінням, вчасна корекція, підвищення інвестиційної привабливості.
Ресурсна база	Оцінка обладнання, персоналу, фінансів і IT-систем для реалістичної стратегії без перевантажень.
Ризики	Технологічні, ринкові, фінансові, регуляторні; мінімізація через диверсифікацію, страхування, контроль якості.

Продовження табл. 3.1.

Перспективи розвитку	Аналіз ринку і конкурентів, адаптація стратегії, забезпечення стабільності і балансу ресурсів та ризиків.
Очікувані результати	Зростання вартості, фінансових показників, ринкових позицій, ефективності, зниження собівартості і покращення якості.

Примітка. Складено автором на основі [42]

Система KPIs формується з урахуванням основних драйверів вартості підприємства, серед яких фінансові показники, операційна ефективність, інноваційна активність та розвиток ринкових позицій. Зокрема, до ключових індикаторів варто віднести:

- рівень рентабельності інвестицій (ROI), який відображає ефективність вкладень у модернізацію виробництва та інновації;
- чистий грошовий потік (Free Cash Flow), що свідчить про здатність підприємства генерувати ліквідність для подальшого розвитку;
- показник обороту запасів, який характеризує ефективність управління матеріальними ресурсами;
- індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), що впливає на довгострокову стабільність доходів;
- частка нових продуктів у загальному обсязі продажів, що демонструє ступінь інноваційності і здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження системи KPIs з орієнтацією на бізнес-вартість дозволяє керівництву ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» оперативно виявляти відхилення від запланованих показників, приймати своєчасні коригувальні заходи та підтримувати баланс між короткостроковими результатами і довгостроковими цілями розвитку. Забезпечення регулярного моніторингу та аналізу цих показників сприяє формуванню прозорої системи управління, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства і створює передумови для сталого зростання його бізнес-вартості. Ефективна реалізація стратегії розвитку підприємства безпосередньо залежить від відповідності її

внутрішнім ресурсам, рівню прийнятних ризиків та реалістичним перспективам розвитку. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» важливо, щоб запропоновані стратегічні цілі і напрями були збалансовані з наявними виробничими, фінансовими, кадровими та технологічними можливостями.

Аналіз ресурсної бази підприємства включає оцінку технічного оснащення, кваліфікації персоналу, обсягів фінансування, а також інформаційних систем управління. Визначення меж ресурсної спроможності дозволяє формувати стратегію, яка є реалізовною без надмірних витрат чи зайвого навантаження на підприємство. Паралельно з цим проводиться комплексна оцінка ризиків, пов'язаних із зовнішнім і внутрішнім середовищем. До ключових ризиків для ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» належать технологічні, ринкові, фінансові та регуляторні фактори. Важливо розробити механізми мінімізації цих ризиків через диверсифікацію продуктового портфелю, страхування, гнучке управління запасами і дебіторською заборгованістю, а також системний контроль якості продукції.

Оцінка перспектив розвитку підприємства базується на аналізі тенденцій ринку газового обладнання, конкурентної ситуації та потенціалу інновацій. Врахування цих факторів дозволяє адаптувати стратегію до динамічних умов і забезпечити довгострокову стабільність. Узгодження стратегії з ресурсними можливостями, ризиками та перспективами створює основу для збалансованого управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» без надмірних витрат та втрат ефективності.

Впровадження вдосконаленої стратегії управління на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» сприятиме досягненню суттєвих позитивних змін як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Головним очікуваним результатом стане підвищення бізнес-вартості підприємства, що відобразиться у зростанні фінансових показників, поліпшенні ринкових позицій та підвищенні інвестиційної привабливості.

Одним із ключових ефектів буде підвищення операційної ефективності за рахунок оптимізації виробничих процесів, удосконалення систем управління ресурсами та впровадження сучасних інформаційних технологій. Це дозволить знизити собівартість продукції, скоротити час виробничого циклу та покращити якість газового обладнання, що виготовляється.

Вдосконалена стратегія також сприятиме активному розвитку інноваційної діяльності підприємства, розширенню продуктової лінійки та освоєнню нових ринків збуту. Зростання частки високотехнологічної продукції і вихід на нові регіональні та міжнародні ринки посилять конкурентоспроможність «Альфа-Газпромкомплект» і забезпечить стабільний приріст доходів. Реалізація стратегії передбачає посилення системи управління ризиками та раціоналізацію використання оборотного капіталу, що підвищить фінансову стійкість і гнучкість підприємства у відповідь на ринкові виклики. Впровадження вдосконаленої стратегії на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» створить умови для сталого зростання, зміцнення позицій на ринку та підвищення загальної ефективності діяльності, що є запорукою довготривалого успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Вартість бізнесу є фундаментальним показником, що відображає економічну цінність підприємства і має вирішальне значення в системі стратегічного управління. Розуміння її сутності дозволяє сформулювати основу для ефективного планування та прийняття управлінських рішень. Орієнтація на зростання вартості сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Методи оцінки вартості бізнесу різноманітні і повинні підбиратися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та стратегічних цілей. Комплексний підхід до оцінювання, що включає фінансові та нефінансові показники, дозволяє отримати більш об'єктивну і достовірну картину вартості. Такий підхід сприяє формуванню збалансованої стратегії управління, орієнтованої на максимізацію бізнес-вартості.

3. Аналіз поточного стану ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та чинників, що формують вартість бізнесу, є необхідною умовою для побудови ефективної стратегії. Виявлення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, допомагає визначити пріоритетні напрями розвитку заводу. Результати аналізу створюють базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості підприємства.

4. Оцінка ефективності діючої стратегії управління за критерієм вартості бізнесу дозволяє визначити її вплив на фінансові і нефінансові результати діяльності ТОВ «Альфа-Газпромкомплект». Виявлені недоліки та невідповідності стають основою для коригування стратегічних напрямів. Застосування отриманих висновків сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу та оптимізації ресурсного забезпечення заводу.

5. Розроблення заходів з оптимізації управлінських рішень є ключовим елементом підвищення вартості бізнесу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Впровадження системного підходу до

удосконалення управління забезпечує збільшення фінансової ефективності і конкурентних переваг підприємства. Такі заходи мають бути адаптовані до специфіки виробничої діяльності та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

б. Формування вдосконаленої стратегії, орієнтованої на зростання вартості бізнесу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», забезпечує комплексний і системний розвиток підприємства. Вона передбачає інтеграцію інновацій, оптимізацію ресурсів та управління ризиками, що є запорукою довгострокового успіху. Впровадження такої стратегії дозволить зміцнити позиції заводу на ринку та забезпечити стабільне зростання його вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. М. Управління вартістю організації в умовах глобалізації. Вісник НТУУ «КПІ». 2021. Вип. 56. С. 98-105. URL: <https://ntu.edu.ua/journal56>
2. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 18 (1). С. 21-26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9876>
3. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління. Навчальний посібник. Маріуполь. МДУ. 2019. 254 с. URL: <https://mdunb.edu.ua/library/e-library>
4. Богоніс В. В. Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом підприємства. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
5. Богоніс В. В. Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)
6. Бондаренко О. В. Особливості впровадження вартісного менеджменту на підприємствах України. Економіка та управління. 2021. № 8. С. 58-65. URL: <http://economics-journal.org/pdf/2021/8/06.pdf>
7. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. та ін. Актуальні проблеми сучасного менеджменту. Монографія. Кривий Ріг. Криворізький нац. ун-т. 2018. 201 с. URL: <https://scholar.google.com/scholar>

8. Величко І. П. Вартісний підхід до стратегічного управління підприємством. Бізнес-аналітика. 2020. № 10. С. 34-42. URL: <http://businessanalytics.com.ua/pdf/2020/10/05.pdf>
9. Ворона Т. І. Управління вартістю підприємства: теорія та практика. Економіка України. 2020. № 7. С. 12-19. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf
10. Ганжа І. О. Оцінка вартості підприємства як основа стратегічного управління. Бізнес-Інформ. 2020. № 3. С. 42-48. URL: <http://business-inform.net>
11. Гончарова Н. В. Стратегічне управління вартісним розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 44-50. URL: <http://business-inform.net/pdf/2019/5/8.pdf>
12. Гриценко М. В. Методи підвищення вартості бізнесу в умовах конкуренції. Економічний вісник. 2019. № 6. С. 45-52. URL: <http://economdon.org.ua/pdf/2019/6/04.pdf>
13. Діденко Л. І. Управління вартістю підприємства в умовах нестабільної економіки. Вісник КНУ. 2020. Вип. 22. С. 97-104. URL: <http://visnyk.knu.ua/archive/22/12.pdf>
14. Дзюбенко Л. П. Вартісний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник КНУ. 2021. Вип. 23. С. 89-97. URL: <http://visnyk.knu.ua/archive/23/2021/12.pdf>
15. Журавель В. С. Теоретичні аспекти управління вартістю підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3(48). С. 60-68. URL: <https://economdon.org.ua/pdf/2020/3/09.pdf>
16. Зозуля О. М. Управління вартістю в малих і середніх підприємствах. Економіка і держава. 2020. № 9. С. 62-69. URL: http://economy.in.ua/pdf/9_2020/08.pdf
17. Іванова Т. М. Вартісний менеджмент: методологія і практичне застосування. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 50-57. URL: http://economy.in.ua/pdf/10_2019/10.pdf

18. Іщенко Т. С. Вартісний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 84-91. URL: <http://finukr.com.ua/pdf/2021/4/07.pdf>
19. Єфремова Н. В. Стратегічне планування вартості бізнесу. *Бізнес та інновації*. 2021. № 7. С. 38-46. URL: <http://business-innovations.com.ua/pdf/2021/7/03.pdf>
20. Кравченко О. В. Управління вартістю підприємства в умовах сучасних викликів. *Вісник ОНУ*. 2021. Вип. 15. С. 75-83. URL: <http://visnyk.onu.edu.ua/archive/15/6.pdf>
21. Кушніренко Л. П. Оцінка вартості бізнесу як інструмент стратегічного управління. *Бізнес-аналітика*. 2019. № 11. С. 40-47. URL: <http://businessanalytics.com.ua/pdf/2019/11/05.pdf>
22. Климчук В. О. Вартісне управління підприємством у контексті розвитку бізнесу. *Бізнес-огляд*. 2020. № 3. С. 25-32. URL: <http://businessreview.ua/pdf/2020/3/02.pdf>
23. Корнієнко П. І. Стратегії підвищення вартості бізнесу: теорія та практика. *Економіка і суспільство*. 2019. № 6. С. 70-77. URL: <http://economyandsociety.com.ua/pdf/2019/6/05.pdf>
24. Левченко С. М. Стратегія управління вартістю: теорія і практика. *Науковий вісник УжНУ*. 2020. № 18(2). С. 77-85. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9900>
25. Литвиненко І. М. Методи оцінки вартості підприємства. *Вісник КНУ*. 2019. Вип. 20. С. 104-112. URL: <http://visnyk.knu.ua/archive/20/15.pdf>
26. Мельник Т. І. Особливості формування стратегії вартісного управління. *Економіка і управління*. 2021. № 5. С. 68-74. URL: <http://economics-journal.org/pdf/2021/5/07.pdf>
27. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 295 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52801>

28. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>
29. Назаренко І. В. Вартісний підхід у менеджменті: сучасні тенденції. Бізнес та інновації. 2020. № 6. С. 53-60. URL: <http://business-innovations.com.ua/pdf/2020/6/04.pdf>
30. Павленко О. М. Теоретичні основи вартісного управління. Економіка і суспільство. 2019. № 11. С. 89-95. URL: <http://economyandsociety.com.ua/pdf/2019/11/06.pdf>
31. Пилипенко С. В. Аналіз вартості підприємства в системі стратегічного управління. Фінанси України. 2020. № 8. С. 102-109. URL: <http://finukr.com.ua/pdf/2020/8/05.pdf>
32. Романенко Ю. М. Вартісне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020. 200 с. URL: <https://kneu.edu.ua/e-library/romanenko2020.pdf>
33. Сидоренко В. І. Формування стратегії управління вартістю бізнесу. Економіка і право. 2021. № 2. С. 37-44. URL: <http://econlaw.org.ua/pdf/2021/2/03.pdf>
34. Соколова Л. П. Методологія оцінки вартості підприємства. Бізнес-огляд. 2019. № 7. С. 44-51. URL: <http://businessreview.ua/pdf/2019/7/07.pdf>
35. Тимошенко Н. В. Методи оцінки вартості бізнесу: сучасний стан і перспективи. Вісник ХНУ. 2020. Вип. 14. С. 85-92. URL: <https://visnyk.hnu.edu.ua/pdf/2020/14/10.pdf>
36. Левченко О. В. Оцінка і управління вартістю підприємства. Вісник ОНУ. 2021. Вип. 16. С. 85-92. URL: <http://visnyk.onu.edu.ua/archive/16/08.pdf>
37. Мартиненко І. М. Стратегічне управління вартістю бізнесу: методологічні аспекти. Економіка і право. 2020. № 11. С. 44-51. URL: <http://econlaw.org.ua/pdf/2020/11/05.pdf>
38. Нікітін С. О. Вартісний підхід до розвитку організації. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 30-37. URL: <http://business-inform.net/pdf/2019/9/06.pdf>

39. Олексенко Л. П. Управління вартістю підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка України. 2021. № 3. С. 52-60. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/04.pdf
40. Петренко В. С. Вартісний підхід у системі управління організацією. Бізнес-аналітика. 2020. № 8. С. 47-55. URL: <http://businessanalytics.com.ua/pdf/2020/8/04.pdf>
41. Савченко Ю. І. Сучасні підходи до оцінки вартості підприємства. Економічний журнал. 2019. № 12. С. 23-30. URL: <http://economics-journal.org/pdf/2019/12/07.pdf>
42. Офіційний сайт ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa.te.ua/>
43. Brych V., Volodymyr Manzhula, Olena Borysiak, Anatoliy Sachenko, Arkadiusz Banasik, Wojciech M. Kempa, Yuliia Mykytyuk, Aleksandra Czupryna-Nowak, Iryna Lebid. Efficient Management of Material Resources in Low-Carbon Construction. *Energies* 2024, 17(3), 575; URL: <https://doi.org/10.3390/en17030575>
44. Trush I., Mykytyuk P. Management of efficiency of marketing activity of the enterprise. IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). - Khmelnytskyi National University, 2021.-262 p. P. 63-65. URL: http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2021/Tezy%202021%20ukrpol.pdf
45. Rasmussen, T., Ulrich, D. The Rise of HR Analytics: Redefining Talent Strategies in the Digital Era. New York: McGraw-Hill, 2022. 312 p.