

I. По-перше, роботодавець може використовувати тренінги для менеджерів.

Як впливає із отриманих нами результатів, він повинен вибирати для підвищення кваліфікації свої менеджерів з продаж тільки такі тренінги, які задовольняють цілком певним умовам:

1. Тренінг присвячено інформуванню менеджерів про числові значення  $T_0$  і  $\Delta T$  для покупців в сфері бізнесової діяльності фірми. Наприклад, це можуть бути дані соціологічних опитувань, в тому числі з урахування вікового/статевого/національного зрізу покупців, тощо. такий тренінг дасть можливість менеджерам точніше визначати час, який є оптимальним для заданого клієнта.

2. Тренінг орієнтовано на зменшення значення функції витрат менеджера при однакових значення часу спілкування із покупцем: після тренінгу:  $c(t)_{after} < c(t)_{before}$ . Наприклад, менеджерів можна вчити методам психологічної релаксації, новим технологіям обслуговування покупців тощо. як видно із нерівності (2), це дозволяє створити для менеджерів більш комфортні умови для роботи (а також – і зменшити їм оплату праці за “опрацювання одного клієнта”).

3. Тренінг навчає менеджерів способам для визначення оптимального часу спілкування із конкретним покупцем  $t_0$ . наприклад, це можуть бути методи визначення реакції покупця шляхом “перепитувань” тощо. Як видно із нерівності (2), це приведе до того, що менеджер буде витрачати менше зусиль на спілкування із клієнтом (бо за відсутності такої інформації менеджер орієнтується на час  $T_0 + \Delta T$ ).

II. По-друге, роботодавець може відбирати тих працівників, у яких функція затрат  $c(t)$  є меншою в інтервалі  $t \in [T_0 - \Delta T, T_0 + \Delta T]$ . Це дозволить йому зекономити кошти на мотивування та стимулювання.

III. Нарешті, роботодавець може скористатися “важкими умовами” для менеджерів, пропонуючи їм оплату праці, яка не враховує “затрати спілкування із клієнтами”. Умови економічної кризи в Україні якраз і є сприятливими для такої поведінки роботодавця.

Відмітимо, що в  $c(t)$  як складова можуть входити витрати менеджера на одяг, парфуми, підвищення кваліфікації тощо: наприклад, для комунікації у сфері товарів розкоші, нерухоності, автомобілів це є просто необхідним.

**Висновки.** У статті представлено теоретико-ігрову модель для опису процесу узгодження сторін в під час купівлі-продажу товару. Враховано як інтереси покупця, так і інтереси продавця.

Показано, що знання інформації про характеристики процесу купівлі (в якості яких в статті обрано час, витрачений на купівлю) буде суттєво впливати на процеси мотивування та стимулювання продавців. Це дозволило запропонувати класифікацію технологій підвищення ефективності процесу продажу за рахунок управління тими характеристиками продавців, які впливають на процес продажу.

#### Література

1. Nash J. The Bargaining Problem / J. Nash // *Econometrica*. – 1950. – Vol. 28. – P. 155–162.
2. Osborne M. J. Bargaining and Markets / M. J. Osborne, A. Rubinstein. – San Diego: Academic Press, 1990. – 216 p.
3. Mas-Collé A. Microeconomic Theory / A. Mas-Collé, M.D. Whinston, J.R. Green. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 977 p.
4. Нікіфорова Л.О. Теоретико-ігрова модель оцінювання ефективності праці менеджера / Л.О. Нікіфорова, А.А. Шиян // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – Дніпропетровськ: В-во ДНУ, 2009. – № 247, т. 2. – С. 366–372.
5. Gibbons R. Game Theory for Applied Economists / R. Gibbons. – Princeton: Princeton University Press, 1992. – 288 p.
6. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М: Наука, 1990. – 158 с.
7. Bolton P. Contract Theory / P. Bolton, M. Dewatripont. – Cambridge: MIT Press, 2005. – 688 p.

УДК 656.078.1

О.К. АФАНАСЬЄВА

Одеський національний морський університет

### ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИЙ РИНОК

*У роботі проаналізований сучасний стан українських контейнерних терміналів, наведені проекти розвитку потужностей. Визначені основні проблеми на шляху інтеграції українських портів у світову транспортно-логістичну систему. Розглянуті економічні передумови для ефективного залучення приватних інвестицій в розвиток інфраструктури вітчизняних морських портів.*

*The article analyses the contemporary situation of Ukrainian container terminals, as well as the projects of their development. The main problems on the way of the integration of Ukrainian ports into the international transport network are pointed out. Economic reasons for the effective attraction in of private investments for infrastructure development of Ukrainian sea ports are considered.*

**Постановка проблеми.** Через територію України проходить ряд міжнародних транспортних коридорів, таких як Північне море, Балтика – Чорне море, Дунай, ТРАСЕКА, Європа – Азія, “Шовковий шлях”. Це робить

країну привабливою для перевезень транзитних вантажів (перш за все, в контейнерах) в напрямі Європа – Азія і Північ – Південь.

Українські морські порти можуть стати одним з найважливіших елементів мультимодальних ланцюгів, виступаючи в ролі центру перевантаження, консолідації та розподілення вантажних потоків. Для реалізації цього стратегічного напрямку необхідний розвиток портової інфраструктури, що вимагає залучення значних інвестицій.

За оцінками експертів, основною проблемою розвитку контейнерних перевезень в світі як і раніше залишається те, що вантажообіг росте набагато швидше, ніж потужність самих терміналів. Можливості українських портів по перевантаженню контейнерів були вичерпані ще в 2006 р. Це, природно, виступило могутнім стимулом для розвитку старих і будівництва нових термінальних потужностей.

**Аналіз досліджень.** В багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних авторів увага приділяється аналізу розвитку транспортно-логістичного ринку [3, 5], контейнерних перевезень в цілому в світі [9], визначається місце морських портів в системі мультимодальних перевезень [4, 7], аналізується стан портової інфраструктури окремих українських портів [1, 2], а також інвестиційної привабливості морських портів для приватного капіталу [6, 8, 10].

У то самий час не визначені напрямки розвитку українських морських портів на шляху інтеграції у світовий ринок та економічні передумови для ефективної реалізації даної стратегії.

**Постановка завдання.** Основна ціль роботи полягає у формуванні системного бачення перспектив інтеграції українських портів у міжнародний транспортно-логістичний ринок. Реалізація основної цілі передбачає вирішення наступних завдань: аналіз сучасного стану українських контейнерних терміналів, проектів їхнього розвитку, визначення проблем, що перешкоджають більш повній інтеграції у світову транспортну систему, а також визначення шляхів залучення інвестицій, необхідних для розвитку портових потужностей.

**Результати дослідження.** В Україні спеціалізовані потужності по обробці контейнерних вантажів мають в своєму розпорядженні чотири морські порти: Одеса, Іллічівськ, Маріуполь та Ізмаїл. Лінійний контейнерний сервіс існує в перших трьох (у 2008 році роботу через українські порти організували 43 судноплавних контейнерних компаній).

Для транспортної галузі України 2007 рік став знаменним (табл. 1): вперше обсяг перевалки контейнерів через порти країни переступив мільйонний рубіж і досяг 1 066,99 тис. TEU (приріст склав 46,3 %). У 2001 році обсяги перевезень контейнерів через українські порти досягали всього 165 тис. TEU.

Таблиця 1

Переробка контейнерних вантажів в морських портах України, TEU

Порт	2005	2006	2007	2008	% (06/05)	% (07/06)	% (08/07)
Одеса	288312	395564	523475	572170	137,2	132,3	109,3
Іллічівськ	291137	324036	532766	670556	111,3	164,4	125,9
Маріуполь	10253	9574	10749	11198	93,4	112,3	104,2
Всього	589842	729397	1066990	1253924	123,7	146,3	117,5

За прогнозами галузевих інститутів, зокрема, ЧорноморНДПроекту, до 2015 року Україна повинна вийти на приблизно 5 млн. TEU на рік. Сукупна пропускна спроможність українських терміналів на даний момент оцінюється в 1 500 тис. TEU на рік. За розрахунками експертів, потужності Маріупольського і Ізмаїльського могли б складати 250 тис. TEU на рік, а можливості Одеського та Іллічівського портів оцінені в 1,350 млн TEU.

Розглянемо ситуацію, що склалася, в кожному порту, який займається або планує займатися переробкою контейнерів (див. табл. 2).

Сьогодні серед всіх портів і спеціалізованих підприємств тільки два порти можна віднести до контейнерних – Одеський та Іллічівський. Разом вони освоюють 98,8 % контейнеропотоку, можуть приймати одночасно чотири океанські контейнеровози місткістю понад 5 000 TEU.

Головна мета Іллічівського порту – стати новим центром траншшипменту на Чорному морі, тобто реальним конкурентом порту Констанца.

У листопаді 2007 року в порту відкрився оновлений контейнерний термінал, оператором терміналу та головним інвестором виступала стивідорна компанія “Укртрансконтейнер”, яка уклала з портом договір про спільну діяльність (на даний час його діяльність припинена). Зусиллями цієї компанії пропускна спроможність терміналу була збільшена до 850 тис. TEU, що стало реалізацією першого етапу програми “4М” (доведення потужності терміналу до 4 млн. TEU до 2019 р.).

За рахунок реконструкції і модернізації технологічних процесів, оновлення устаткування нарощує потужності Одеський порт (до кінця 2009 р. порт планує наростити контейнерні потужності до 700 тис. TEU).

Порт Маріуполь за рік перевантажує трохи більше 10 тис. TEU. На фоні Одеського та Іллічівського портів це дуже скромні обсяги. Основна проблема – невеликі глибини у причалів, що не дозволяє великим контейнеровозам заходити в порт.

Порт Ізмаїл перестав здійснювати перевантаження контейнерів в 2005 р. Це було пов'язано з припиненням роботи лінії “Roksolana Container Line” ВАР “Українське Дунайське Пароплавство” через вказаний порт.

Велика частина контейнеропотоку з Європи на Далекий Схід йде через порти Північного моря (Гамбург, Роттердам, Бремерхафен). В той же час використання внутрішніх водних шляхів Рейн – Майн – Дунай та українських дунайських портів (як пунктів перевалки контейнерів з річкових барж на морські судна-контейне-

ровози) може істотно скоротити відстань, термін і вартість доставки вантажів. Річкові перевезення на 20–30 % більш економічні, ніж залізничні, більш екологічні, виключають цілий ряд комерційних браків, властивих для сухопутних перевезень.

Таблиця 2

## Контейнерні потужності портів України, тис. TEU

Порт	Існуючі потужності	Проектні потужності
Іллічівський МТП	Загальна 1 100 тис. TEU 1) 850 тис. TEU на причалах № 3, 4, 5, 6 з глибинами до 13,5 м – “Укртрансконтейнер”; 2) 250 тис. TEU на причалах № 1, 7, 14 силами самого порту.	1) 850 тис. TEU – термінал біля причалу № 22 (2012 р.); 2) 150 тис. TEU – термінал біля пр. № 26 – поромний комплекс (2012 р.); 3) 1 000 тис. TEU – СРЗ (2015 р.); 4) 800 тис. TEU – рибний порт (2015 р.); 5) 4 000 тис. TEU – “УТК” (2015 р.)
Одеський МТП	Загальна 510 тис. TEU – причал № 2 “ГПК-Україна”: довжина 310 м; глибина 12,3 м, площа терміналу 145 000 м <sup>2</sup> . використовується за необхідністю: – причал № 3: довжина 230 м; глибина 11,8 м; – причал № 4: довжина 270 м; глибина 11,5 м.	1) 2 000 тис. TEU – “Одессільмаш” (2015 р.) термінал довжиною 1300 м; 2) 350 тис. TEU – СРЗ “Україна”, довжина причальної лінії 750 м; 3) 84 тис. TEU – “Металзюкрейн” (2009 р.) довжина причалів 360 м; 4) 250 тис. TEU – причал № 29/1 (2010 р), довжина причальної лінії 230 м; 5) сухий термінал на 1 000 тис. TEU (2010 р.)
Маріупольський МТП	50 тис. TEU – причали № 15–16, довжина 200 м, глибина 9,75 м.	1) 100 тис. TEU (2012 р.); 2) днопоглиблюванні роботи; 3) розширення складських площ для зберігання порожніх контейнерів.
Ізмаїльський МТП	35 тис. TEU – причали № 12–15 довжиною 250 м, глибиною 6,5 м.	1) повернення в порт контейнеропотоків; 2) завершення будівництва та забезпечення експлуатації судноплавного каналу Дунай – Чорне море.
МТП Южний	Спеціалізованих потужностей немає	1 315 тис. TEU – “ТІС” (2010 р.) реалізація у 3 етапи: 1) 400 тис. TEU – причальна лінія довжиною 400 м, глибини до 15,5 м; 2) 770 тис. TEU – причальна лінія довжиною 600 м, глибини до 16,5 м; 3) 1 315 тис. TEU – збільшення глибин до 17,5 м.
Бердянський МТП	Спеціалізованих потужностей немає	до 100 тис. TEU – термінал на причалі № 10 (2012 р.)
Севастопольський МТП	Спеціалізованих потужностей немає	до 900 тис. TEU (2010 р.) – причал довжиною 810 м, глибиною 14 м.

Порт Южний – сприятливе місце для контейнерних перевезень. У вересні 2007 року стивідорна компанія ТОВ “Трансінвестсервіс” оголосила про будівництво найкрупнішого контейнерного терміналу в Україні. Інтерес до даного терміналу проявили представники найбільших контейнерних ліній світу: Maersk Line, CMA CGM, ZIM, MSC, Evergreen, K-Line, Yang Ming, а також багатьох банків.

Існує також проект (реалізація не почата) створення в акваторії порту Южний контейнерного терміналу “Порт Віра”, потужністю понад 700 тис. TEU. Реалізація не почата через відсутність інвесторів.

Порт Бердянськ планує будівництво контейнерного перевантажувального комплексу. Розроблений генплан розвитку порту передбачає досягнення вантажопереробки контейнерних вантажів на рівні 300 тис. т (30 тис. TEU) і вантажів типу ро-ро 200 тис. т.

Сьогодні порт спільно з Авто-ЗАЗ опрацьовує проект виробництва комплектуючих для автомобілів з Південної Кореї. Річний обсяг перевезень складатиме близько 14000 сорокафутових контейнерів на рік. Планується привернути клієнтів, що здійснюють контейнерні перевезення з регіонів Південно-Східної України на Туреччину і країни Середземного моря. Близькість до Волго-Донського каналу дає можливість використовувати порт як перевалочний пункт для транзитних російських контейнерів.

До контейнерного бізнесу планує приєднатися Севастопольський порт, у якого ряд безперечних переваг: він розташований ближче за всіх до Босфору, має окружну залізницю і всі необхідні умови для розвитку залізниць усередині терміналу. Порт має передумови і для розвитку траншшипменту.

Проанонсоване створення контейнерного терміналу в порту Очаків. Довжина причального фронту 300 м, розмір складської площі 630 тис. м<sup>2</sup>, проектна потужність 500 тис. TEU. В даний час йде пошук інвестора.

Для ефективної реалізації стратегії інтеграції українських портів у світову транспортну систему необхідно вирішення черги технологічних, економічних та організаційних питань.

Важливою умовою формування мультимодальних логістичних ланцюжків є забезпечення однакової пропускної спроможності всіх її ланок. Інакше в “вузьких місцях” виникають затори, знижуючи загальну пропускну спроможність всього ланцюга. На даний момент такими “вузькими місцями” є обмежена пропускну спроможність окремих ділянок залізниць, затримки при перетині кордонів, перевантаження з одного виду транспорту на інший.

Значно відстають від потужностей портів припортові залізничні станції. Вичерпані практично всі резерви пропускної спроможності і на окремих залізничних напрямках. Загальна протяжність ділянок з обмеженою пропускною спроможністю складає близько 2000 км.

Сучасна українська ситуація характеризується тим, що більша частина контейнерів вивозиться з портів автотранспортом. Тому залізничний транспорт є колосальним, ще не використаним резервом збільшення контейнерообігу. Стратегія формування мультимодальних логістичних маршрутів повинна базуватися на підвищенні ролі енергозберігаючих і екологічних видів транспорту: залізничного, річкового. Питома витрата палива цих видів транспорту на порядок нижча, ніж автомобільного.

В Україні склалася негативна тенденція будівництва складських логістичних комплексів далеко від залізничних і водних магістралей. Необхідна узгоджена з місцевими органами влади політика виділення земельних ділянок для будівництва складських логістичних комплексів поблизу залізничних колій, на основних прикордонних станціях.

Необхідні зміни в митному регулюванні, в частині спрощення документообігу при декларуванні транзитних та імпортованих вантажів, зменшення кількості контейнерів, що проходять через митну перевірку. На жаль, розвиток контейнерних перевезень через порти України не має чіткої програми на державному рівні. Відсутність стратегічної програми розвитку транспортної системи країни, яка повинна була б виконуватися незалежно від політичних віянь і частоти зміни Кабінету міністрів, негативно позначається на діяльності портів.

Економічною передумовою реалізації зазначеної стратегії виступає вибір та обґрунтування джерел інвестицій в розвиток портової інфраструктури.

На даний час українські морські порти являються державними підприємствами, що не підлягають приватизації. В той же час фінансування дорогих проектів розширення портових потужностей визначає необхідність використання приватних інвестицій, оскільки власних коштів недостатньо, а держбюджет не передбачає такі статті витрат.

Зростаюча роль приватного капіталу в портовому секторі має прямий вплив як на портовий менеджмент, так і на шляхи залучення інвестиційних коштів. Приватний сектор зацікавлений у фінансуванні розширення портових потужностей для максимізації власного прибутку. Це стало стимулюючим фактором для появи великого різноманіття схем фінансування та управління.

Довгий час українські портові власті використовували такий варіант співробітництва як спільна діяльність зі стивідорними компаніями. На даний момент практика спільної діяльності вичерпала свої резерви, тому порти стоять перед вибором моделі співпраці, яка б мобілізувала приватний капітал, та водночас балансувала суспільні та приватні інтереси. Для цього в портах необхідно застосовувати концепцію державно-приватного співробітництва. Найбільш поширеними варіантами такого партнерства виступають моделі аутсорсингу, лізингу, кооперації та концесії.

Світовий досвід показує, що найбільш ефективною серед зазначених для капіталоемних галузей, до яких відносять і морські порти, виступає модель концесії. Вона дає змогу забезпечити баланс між національними економічними цілями (підвищення конкурентоспроможності національних портів, збільшення транспортних потоків), мікроекономічними цілями (максимізація продуктивності та забезпечення максимальної вигоди місцевій економіці через збільшену зайнятість, індустріальний розвиток, екологічну безпеку), і приватними економічними цілями (максимізація доходів, вартості фондів, мінімізація терміну повернення інвестицій, тощо).

**Висновки.** Головним завданням українських портів на шляху інтеграції в світову транспортну мережу виступає розширення існуючих та будівництво нових потужностей для переробки контейнерних вантажів з використанням такої моделі державно-приватного співробітництва як концесія.

Для найбільш ефективного реалізації даного стратегічного напрямку на державному, регіональному, галузевому рівні необхідно вирішити такі завдання:

- розробити комплексну державну програму розвитку портових комплексів, припортових залізничних станцій і підходів до них, залізничної інфраструктури, а також автомобільних доріг;
- погодити вітчизняну законодавчу базу зі світовою практикою;
- забезпечити стабільність законодавства для залучення в порти вантажовласників і стратегічних інвесторів;
- спростити митне оформлення контейнерних вантажів, шляхом перенесення його з морських портів углиб території країни, в т.зв. “сухі” порти;
- створити загальне інформаційне поле для всіх учасників транспортного процесу;
- створити мережі логістичних центрів на перетині з водними і залізничними магістралями;
- розробити та узгодити на законодавчому рівні механізм використання концесії в морських портах.

### Література

1. Васьков Ю. Транзитный потенциал Украины // Black Sea Lines, 2008. – № 3 – С. 12–14.
2. Кузьменко А. Новые проекты контейнерных терминалов в Украине. Материалы Черноморского контейнерного саммита. – Одесса. – С. 128–135.
3. Малиндретос Г., Христодоуло-Варотси И., Постан М.Я., Москвиченко И.М., Балобанов А.О. Транспортная логистика и интермодальные перевозки. Учебное пособие. – Генуя – Афины – Одесса – Ильичевск: Астропринт, 2004. – 267 с.

4. Примачев Н.Т., Примачева С.И. Морские торговые порты в системе интермодальных транспортных сообщений. – Одесса: ИРПЭИ, 2001. – 214 с.
5. Урбанский И. Перспективы развития транспортной инфраструктуры и логистики в Украине // Порты Украины, 2008. – № 5. – С. 12–15.
6. Asian Developing Best Practices For Private Sector Investment in Port Infrastructure. Development Bank (2005). <http://www.adb.org>.
7. Institutional Port Reform. – www: <http://www.worldbank.org/Toolkits/PortReform/...PapersLinks/Open.aspx?id=868>
8. Guidelines for Port Authorities and Governments on the Privatization of Port Facilities. Report by the UNCTAD secretariat, 1998. – 84 p.
9. Hans JF Peters Developments in Global Seatrade and Container Shipping Markets: Their Effects on the port Industry and Private Sector Involvement // International Journal of Marine Economics. – 2001, № 3. – P. 4–26.
10. Trujillo K., Nombela G. Privatization and Regulation of the Seaport Industry. – World Bank Institute Governance, Policy Research Working Paper 2181, 1999. – 65 p.

УДК 330.1

О.О. МАЗУР

Кам'янець-Подільська філія Європейського університету

## ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ

*Історія світових фінансових криз супроводжується активізацією на цих етапах ринку злиття і поглинання (купівлі). Не дивлячись на специфіку нинішньої кризи, що знайшла відбиття в її назвах “кредитна криза”, “криза споживання”, “платіжна криза”, що обмежує залучення фінансових ресурсів для купівлі, свою санітарну роль по зачищенню економіки від слабкоефективного і незміцнілого бізнесу вона все-таки виконає. Так само як фінансова криза, що триває в Україні в цей час неминуче приведе до переділу власності. У свою чергу, збільшення кількості угод з готовим бізнесом потребує кваліфікованої оцінки вартості бізнесу.*

*History of world financial crises is accompanied with the market of confluence and absorption (acquisitions). In spite of the peculiarities of present crisis which found a reflection in its names “Credit crisis”, “crisis of consumption”, “pay crisis”, that limits attraction of financial resources for a purchase, the sanitary role he will execute all the same. Equal as financial crisis which lasts in Ukraine presently inevitably will result in the redistribution of ownness. In same queue, the increase of amount of acceding to the prepared business needs skilled estimation of business cost.*

**Вступ.** Багато великих українських компаній переходять на концепцію управління бізнесом, засновану на вартісному підході (Value Based Management). Для того щоб управління, орієнтоване на вартість стало можливим, необхідно мати у своєму розпорядженні ефективні методи оцінки бізнесу. Чи варто говорити про те, що способи оцінки бізнесу, для прийняття управлінських рішень, запропоновані західними економістами Модільяні, Дамодараном, Коуплендом [1], не знаходять свого застосування в нас у країні в період фінансової кризи? Тому в арсеналі вітчизняних компаній немає адаптованих способів оцінки бізнесу. Все що вони мають це стандартні три підходи до оцінки: дисконтування грошових потоків, порівняння з аналогами й визначення вартості чистих активів. Деякі йдуть далі, розробляють оригінальні методи, що мають велику наочність, начебто підсумовування майбутнього прибутку за прогностичний період або визначення доданої вартості на основі показника економічного прибутку (EVA). Проблема таких оцінок полягає в тому, що вони прагнуть до одержання одного цифрового значення вартості бізнесу, який би характеризував і ефективність управління, і цінність даного підприємства на ринку, і майбутню привабливість в очах інвесторів. Інакше кажучи, є присутнім бажання з'єднати в одному інтегрованому показнику кілька рівноцінних завдань. Виникає питання: “А чи потрібно це?”. Що б там не говорили, але вартість бізнесу була й залишається показником, що має кілька значень, залежно від цілей і зацікавлених сторін. Існує лише якийсь орієнтир вартості. При проведенні оцінки вартості того самого підприємства для тих самих цілей можна одержати кілька оцінок, які рівною мірою будуть заслуговувати право на життя. Можна сказати, що методика, що пропонує одну зважену оцінку вартості бізнесу можна використати винятково для цілей продажу бізнесу в тому або іншому його виді. Але що робити, якщо вартість бізнесу потрібна менеджерам не для продажу, а для формування стратегії й прийняття управлінських рішень, націлених на реалізацію вартісного підходу до управління?

**Стан вивчення проблеми.** Теоретичним, методологічним і практичним аспектам вартісного оцінювання бізнесу у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як Архангельська О., Грігор'єв В., Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж., Мендрул О., Момот Т., Щербакова О. та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив оцінити проблему оцінки вартості бізнесу в різних системах координат та зробити висновок, що існують актуальні задачі в цій сфері менеджменту, які потребують вирішення та вдосконалення.

**Метою статті** є дослідити сучасний стан проблеми вартісного управління бізнесом в кризових умовах та запропонувати ефективні методи оцінки бізнесу.