

# ВЛИЯНИЕ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТОРГОВЛИ

КРАСНОКУТСКАЯ Н. С., КРУГЛОВА Е. А., АНДРОСОВ В. Ю.

УДК 658.6:005.336

## Краснокутская Н. С., Круглова Е. А., Андросов В. Ю. Влияние ресурсного потенциала на формирование ценности предприятиями торговли

В статье представлены результаты исследования влияния ресурсного потенциала на формирование ценности предприятиями торговли. Выделены терминологические и метрические проблемы внедрения ценностно-ориентированного управления, обоснованы ограничения и условия применения показателя EVA как количественной меры ценности, которая создается на предприятии. Выявлены тенденции формирования экономической добавленной ценности на крупных, средних и мелких предприятиях торговли за 2005 – 2011 гг. и доказана целесообразность использования различных моделей EVA, которые основываются на показателях чистой прибыли или чистой операционной прибыли, в зависимости от масштабов деятельности предприятий. Проведен корреляционный анализ зависимости экономической добавленной ценности от стоимости сформированного ресурсного потенциала и подтверждена гипотеза о том, что увеличение EVA на предприятиях торговли за счет наращивания стоимости ресурсного потенциала происходит с двух- или трехлетним временным лагом.

**Ключевые слова:** ценность, ресурсы, потенциал, экономическая добавленная ценность, предприятия торговли.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 17.

**Краснокутская Наталья Станиславовна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** krasnokutskaya.natalia@gmail.com

**Круглова Елена Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** helena767@mail.ru

**Андросов Виталий Юрьевич** – аспирант, кафедра экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** kepht@yandex.ru

УДК 658.6:005.336

## Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Андросов В. Ю. Вплив ресурсного потенціалу на формування цінності підприємствами торгівлі

У статті представлені результати дослідження впливу ресурсного потенціалу на формування цінності підприємствами торгівлі. Виділено термінологічні та метричні проблеми впровадження ціннісно-орієнтованого управління, обґрунтовано обмеження та умови застосування показника EVA як кількісної міри цінності, що створюється на підприємстві. Виявлено тенденції формування економічної доданої цінності на великих, середніх і дрібних підприємствах торгівлі за 2005 – 2011 рр. і доведено доцільність використання різних моделей EVA, що ґрунтуються на показниках чистого прибутку або чистого операційного прибутку, залежно від масштабів діяльності підприємств. Здійснено кореляційний аналіз залежності економічної доданої цінності від вартості сформованого ресурсного потенціалу та підтверджено гіпотезу про те, що збільшення EVA на підприємствах торгівлі за рахунок нарощення вартості ресурсного потенціалу відбувається з двох- або трьохрічним часовим лагом.

**Ключові слова:** цінність, ресурси, потенціал, економічна додана цінність, підприємства торгівлі.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 17.

**Краснокутська Наталія Станіславівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** krasnokutskaya.natalia@gmail.com

**Круглова Олена Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** helena767@mail.ru

**Андросов Виталій Юрійович** – аспірант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** kepht@yandex.ru

UDC 658.6:005.336

## Krasnokutskaya N. S., Kruglova Ye. A., Androsov V. Yu. Influence of Resource Potential on Formation of Value by Trading Companies

The article shows results of the study of influence of resource potential on formation of value by trading companies. It marks terminological and metrical problems of introduction of value-oriented management, justifies limitations and conditions of application of EVA indicator as a quantitative measure of value, which is created in a company. It reveals tendencies of formation of economic added value in big, medium and small trading companies during 2005 – 2011 and proves expediency of use of various EVA models, which are based on indicators of net profit or net operation profit, depending on the scale of activity of a company. It provides a correlation analysis of dependency of economic added value on the cost of the formed resource potential and confirms the hypothesis that increase of EVA in trading companies by means of accumulation of the cost of resource potential takes place with two or three years lag.

**Key words:** value, resources, potential, economic added value, trading companies.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 17.

**Krasnokutskaya Natalya S.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Trade and Catering Enterprises Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** krasnokutskaya.natalia@gmail.com

**Kruglova Yelena A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Trade and Catering Enterprises Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** helena767@mail.ru

**Androsov Vitaliy Yu.** – Postgraduate Student, Department of Trade and Catering Enterprises Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** kepht@yandex.ru

Ценностно-ориентированное управление (*value-based management*) является достаточно «молодой» управленческой концепцией, интерес к которой обусловлен желанием экономических контрагентов (собственников, менеджеров, поставщиков, покупателей и т. д.) извлечь максимальную выгоду от их взаимодействия в ходе осуществления экономической деятельности. Предпосылкой такого интереса является универсальность ценности как возможного критерия принятия решений, когда для каждой заинтересованной стороны ценность бизнеса определяется своим набором характеристик. Например, для собственников ценность будет проявляться в росте их благосостояния или увеличении стоимости инвестированного в бизнес капитала, для менеджеров – в обеспечении возможностей карьерного роста и росте заработной платы, расширении участия в прибыли, для покупателей – в обеспечении приемлемого ценового и ассортиментного предложения и т. д. Возможность через ценность увязать интересы различных участников экономических отношений обуславливает необходимость ее формализованного описания, моделирования, построения на ее основе систем принятия управленческих решений, что свидетельствует об актуальности научных поисков в этом направлении.

Вопросы создания ценности и управления на ее основе поднимаются в работах А. Раппапорта [1], Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муррина [2], Б. Стюарта [3], Д. Янга [4], К. Уолша [5], И. Егерера [6], Д. Волкова [7], И. Ивашковской [8], Р. Ибрагимова [9] и др. авторов [10 – 13]. Однако накопленный теоретический и эмпирический опыт решения вопросов ценностного управления не только пока не позволяет говорить о стройности этой управленческой концепции, но и свидетельствует о наличии ряда противоречий между объясняющими возможностями ключевых показателей, которые используются для общей характеристики ценности.

Целью настоящей статьи является обоснование и исследование количественной меры ценности, которая отражает интересы основных заинтересованных сторон для предприятий и может использоваться как аналитический инструмент для выявления зависимости между ценностью предприятия и его ресурсным потенциалом.

Круг проблем, связанных с разработкой и внедрением ценностно-ориентированного управления, можно условно разделить на несколько групп:

1. Проблемы терминологии, обусловленные отсутствием общепринятого перевода ключевого понятия «value», которое в авторских трактовках перевода с английского языка используется и в значении «ценность», и в значении «стоимость». Наиболее обоснованная точка зрения по этому вопросу изложена еще в 1909 г. в работе М. Туган-Барановского «Основы политической экономии», в которой ученый убедительно доказывает, что смешение понятий уходит корнями в марксизм (а именно в перевод его основных положений с немецкого языка на русский). При этом М. Туган-Барановский справедливо отмечает, что «по-английски слово «value» (ценность) никоим образом не может быть смешиваемо со словом «cost» (стоимость)» [14]. Несмотря на убедительные доводы в пользу такого (единственно возмож-

ного, с нашей точки зрения) перевода, современные авторы в большинстве своем не озадачиваются проблемами терминологии и широко используют понятие стоимости как эквивалент английского *value* [6; 7; 12; 13]. На наш взгляд, такой подход искажает саму суть рассмотренной выше концепции, так как стоимость отражает, прежде всего, понесенные затраты и тяготеет к прошлому, а ценность ориентирована на будущее и является обобщающей характеристикой ожидаемых выгод.

2. Проблемы формирования инструментария для измерения ценности. За последние 20 лет, в течение которых концепция ценностно-ориентированного управления не только теоретически оформилась, но и стала активно использоваться в управленческом консалтинге, некоторые ее ключевые положения не прошли эмпирическую проверку на достоверность и практическую значимость. В первую очередь, это касается экономического содержания и объяснительной способности тех измерителей ценности, которые закладывались как фундамент самой концепции: экономической добавленной ценности (*EVA, economic value added*) и введенной позже рыночной добавленной ценности (*MVA, market value added*). Авторы концепции (Б. Стюарт и Д. Стерн) предполагали, что экономическая добавленная ценность позволит дать долгожданный простой и однозначный ответ на вопрос, какие решения приводят к созданию ценности, а какие ее разрушают. К сожалению, многолетний опыт компаний, строящих свои системы управления на основе *EVA* и *MVA*, свидетельствует о невозможности полагаться только на значения этих показателей в управленческих решениях [9; 15]. И экономическая, и рыночная добавленная ценность существенно зависят от учетной политики предприятия и для действительно объективной оценки эффективности менеджмента требуют использования не бухгалтерской, а экономической амортизации и внесения множества поправок в отчетность, что осложняется отсутствием необходимого информационного обеспечения. В связи с этим, начиная с 2002 г., компания – создатель *EVA* Stern Stewart & Co в своем рейтинге успешных компаний ориентируется на новую метрику – индекс добавленного благосостояния (*WAI, wealth added index*). Его расчет основывается на рыночной оценке собственного капитала и затратах на его привлечение, что уже само по себе даже гипотетически не может отражать ценность, создаваемую для заинтересованных лиц, не входящих в группу собственников.

Несмотря на имеющиеся трудности, поиски адекватных метрик продолжают, а уже разработанные показатели могут быть использованы при определенных допущениях и с определенными целями. На наш взгляд, одной из таких целей может быть выявление зависимости между показателями, отражающими ценность как наиболее общий результат деятельности предприятия (операционной, финансовой и инвестиционной), и возможностями его развития за счет имеющегося ресурсного потенциала. В этом случае *EVA*, которая в наиболее общем виде характеризует величину экономической прибыли предприятия после возме-

щения всех затрат на капитал (как бухгалтерских, так и экономических), является достаточно информативным показателем ценности. С одной стороны, она акцентирует внимание на операционной прибыли (формирование которой является задачей операционной деятельности любого предприятия), с другой стороны, отражает величину и стоимость инвестированного капитала (что, безусловно, является ее преимуществом по сравнению с показателями чистой прибыли или чистого денежного потока). Кроме того, объяснительные возможности EVA, рассчитанной для предприятий одной сферы экономической деятельности и придерживающихся одинаковых принципов начисления амортизации, на наш взгляд, позволяют делать определенные сравнения, т. к. в сравнительном аспекте обеспечиваются практически равные исходные условия, а все полученные отклонения будут объясняться действием уже других факторов.

**Д**ля подтверждения авторских гипотез относительно значимости экономической добавленной ценности как результатного показателя деятельности предприятий и его зависимости от стоимости сформированного ресурсного потенциала обследованы 156 и отобраны 38 предприятий розничной торговли, специализирующихся на реализации товаров продовольственной группы, отчетность которых представлена в общедоступной информационной базе данных Украины «Агентство по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины» [16]. В последующем, с учётом показателей товарооборота, количества торговых объектов, численности работников, в рамках выборочной совокупности выделены две группы предприятий. В первую группу включены 10 хозяйствующих субъектов, функционирующих в форме торговых сетей (крупные торговые предприятия), во вторую – 28 мелких и средних предприятий розничной торговли, реализующих товары продовольственной группы.

Методической основой расчета стали две модели EVA:

– *упрощенная* (1), которая предполагает определение спреда – разницы между фактической рентабельностью собственного капитала (по величине чистой прибыли) и требуемой нормой его доходности (для собственников) [8]:

$$EVA = \left( \frac{NI}{E} - K_e \right) \cdot E, \quad (1)$$

где  $NI$  – чистая прибыль, тыс. грн;

$E$  – инвестированный собственный капитал, тыс. грн;

$K_e$  – норма доходности на собственный инвестированный капитал;

– *расширенная* (2), которая отражает разницу между величиной операционной прибыли после налогообложения и совокупными затратами на капитал:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot CE, \quad (2)$$

где  $NOPAT$  – операционная прибыль после уплаты налога, тыс. грн;

$WACC$  – средневзвешенные затраты на капитал;

$CE$  – инвестированный капитал, тыс. грн.

Результаты расчётов EVA по упрощённой ( $EVA_1$ ) и расширенной ( $EVA_2$ ) моделям в разрезе предприятий выборочной совокупности представлены на *рис. 1* и *рис. 2*.

Результаты свидетельствуют о совпадении характера и общих тенденций EVA, независимо от методики её расчёта. За исследуемый период значения EVA по группам предприятий выборочной совокупности, рассчитанные по упрощённой и расширенной моделям, отрицательны. Периоды спада и роста экономической добавленной ценности, выявленные по результатам применения первой и второй моделей EVA, также совпадают. В частности, снижение EVA диагностировано в период 2005 – 2008 гг., рост – в 2009 – 2011 гг. Общие выводы об эффективности использования средств, имеющихся у торговых предприятий, схожи. Отрицательные значения EVA в целом по группам выборочной совокупности означают, что в период 2005 – 2011 гг. предприятия торговли не обеспечили собственникам норму возврата на вложенный капитал, а решения, принятые в исследуемый период, не создавали, а разрушали ценность предприятий выборочной совокупности.

Несмотря на однозначность выводов о величине и динамике добавленной экономической ценности, полученных на основании упрощённой и расширенной её версий, следует отметить значительный разброс значений EVA по группам исследуемой совокупности в зависимости от используемой модели (*табл. 1*).

За исследуемый период отклонения между значениями  $EVA_1$  и  $EVA_2$  по средним и мелким предприятиям значительно ниже, чем аналогичные показатели по торговым сетям. Такая разница в отклонениях значений EVA объясняется особенностями формирования конечного финансового результата по группам предприятий. В частности, анализ финансовых результатов показал, что конечный финансовый результат для торговых предприятий зависит не только от результатов операционной деятельности, но также от других видов обычной деятельности, а именно – финансовой, инвестиционной, прочей. Из указанных видов обычной деятельности на формирование конечных финансовых результатов торговых предприятий значительное влияние оказывает финансовая деятельность. Предприятия торговли, осо-

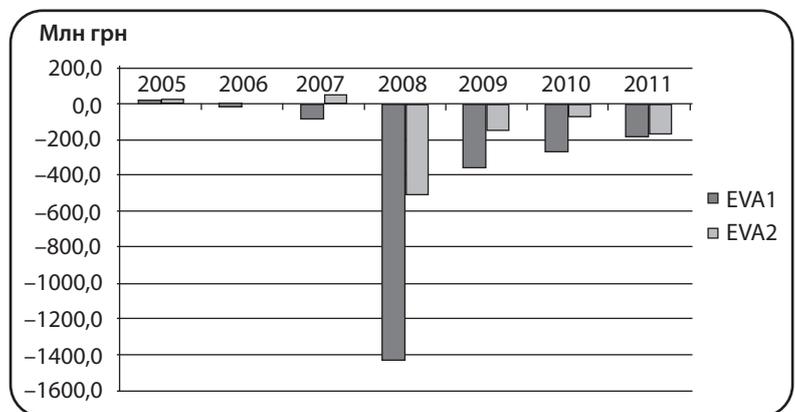
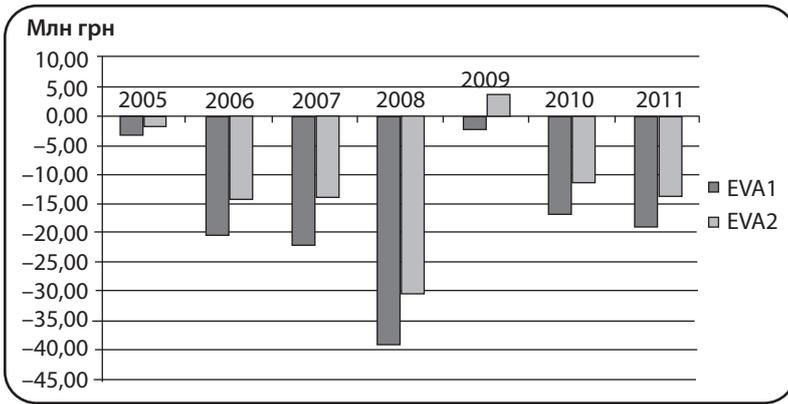


Рис. 1. Динамика EVA по группе крупных предприятий торговли



**Рис. 2. Динамика EVA по группе мелких и средних предприятий торговли**

бенно крупные, активно используют кредитные ресурсы. В отличие от крупных средние и мелкие предприятия более осторожны в привлечении банковских кредитов. По оценкам, долгосрочные заёмные средства для формирования активов используют 9 из 10 крупных торговых предприятий и только 11 из 28 средних и мелких. Учитывая низкую доходность инвестиционной и финансовой деятельности торговых предприятий, финансовые расходы становятся основным фактором, влияющим на конечный финансовый результат – чистую прибыль. Иными словами, в случае, если предприятие, кроме операционной, проявляет активность в области финансовой и инвестиционной деятельности, для расчёта EVA целесообразно применение модели, базирующейся на показателе чистой прибыли. Если на предприятии финансовая и инвестиционная деятельности не получили развития целесообразно рассчитывать EVA как разницу между чистой прибылью от операционной деятельности и расходами на инвестированный капитал.

**Ф**ормирование системы управления предприятием на основе создания ценности предполагает исследование факторов, её определяющих. Модели EVA уже позволяют в качестве основных выделить две группы факторов, влияющих на экономическую добавленную ценность, а именно – факторы, связанные с ростом прибыли (операционной, чистой), а также мини-

мизацией стоимости инвестированного капитала. Рост прибыли традиционно связывают с ростом объёмов реализации, оптимизацией текущих затрат. В перечне мероприятий по минимизации стоимости инвестированного капитала – рекомендации по привлечению более дешёвых заёмных средств, оптимизации структуры капитала. Исследования свидетельствуют также о зависимости EVA не только от особенностей операционной деятельности и формирования финансовой структуры капитала, но также специфики корпоративного управления хозяйствующим субъектом, в

частности, доли независимых директоров, присутствия иностранных инвесторов среди акционеров, наличия институциональных инвесторов среди собственников компании [8].

В рамках изучения факторов, оказывающих влияние на EVA, на основе выборочной совокупности торговых предприятий проведены расчёты по выявлению зависимости её величины от стоимости ресурсного потенциала предприятий торговли. Значения EVA приняты в двух вариантах – по результатам использования упрощённой и расширенной моделей её расчёта. Ресурсный потенциал торговых предприятий представлен в виде аддитивной модели, включающей такие компоненты, как товарный, технический, пространственный, кадровый, финансовый, репутационный, информационный потенциалы. Стоимостная оценка ресурсного потенциала торговых предприятий (CP) получена на основании использования соответствующего методического инструментария, разработанного и представленного в работе [17]. В процессе исследований проверена гипотеза о временном лаге между затратами на ресурсный потенциал и их отдачей в виде экономической добавленной ценности. Результаты исследования зависимости EVA предприятий торговли выборочной совокупности от стоимости их ресурсного потенциал (CP) с учётом временного лага ( $t = 1...3$ ) представлены в табл. 2.

**Таблица 1**

**Сравнение EVA по группам предприятий торговли выборочной совокупности**

Год	EVA, млн грн					
	По группе крупных предприятий			По группе мелких и средних предприятий		
	EVA <sub>1</sub>	EVA <sub>2</sub>	ΔEVA (EVA <sub>2</sub> – EVA <sub>1</sub> )	EVA <sub>1</sub>	EVA <sub>2</sub>	ΔEVA (EVA <sub>2</sub> – EVA <sub>1</sub> )
2005	12,3	21,9	9,6	-3,3	-2,1	1,2
2006	-18,5	3,5	22,0	-20,3	-14,4	5,8
2007	-92,3	46,3	138,6	-22,2	-13,9	8,3
2008	-1428,6	-516,3	912,3	-39,1	-30,2	8,9
2009	-363,1	-153,4	209,7	-2,4	3,8	6,2
2010	-268,8	-75,1	193,6	-16,8	-11,6	5,2
2011	-187,6	-176,5	11,1	-19,0	-13,8	5,3

Таблица 2

Результаты исследования корреляционной зависимости между EVA предприятий торговли по группам выборочной совокупности и стоимостью их ресурсного потенциал за 2005 – 2011 гг.

Значения коэф-фициента корреляции ( $r_{CP, EVA}$ )	По группе крупных предприятий	По группе средних и мелких предприятий
Модель расчёта EVA: $EVA = \left( \frac{NI}{E} - K_e \right) \cdot E$		
$r_{CP_t, EVA_t}$	-0,763	-0,772
$r_{CP_t, EVA_{t+1}}$	-0,567	-0,131
$r_{CP_t, EVA_{t+2}}$	0,182	0,161
$r_{CP_t, EVA_{t+3}}$	0,828	0,857
Модель расчёта EVA: $EVA = NOPAT - WACC \cdot CE_t$		
$r_{CP_t, EVA_t}$	-0,689	-0,701
$r_{CP_t, EVA_{t+1}}$	-0,621	-0,067
$r_{CP_t, EVA_{t+2}}$	0,056	0,121
$r_{CP_t, EVA_{t+3}}$	0,729	0,809

Результаты корреляционного анализа позволяют сделать вывод о зависимости EVA от стоимости ресурсного потенциала предприятий торговли с определённым временным лагом. В частности, отдача от вложений в ресурсный потенциал в виде EVA проявляется спустя три года с момента осуществления таких затрат.

### ВЫВОДЫ

Таким образом, результаты исследования зависимости экономической добавленной стоимости от величины ресурсного потенциала, предприятий торговли свидетельствуют о наличии значительных резервов обеспечения их сбалансированного роста за счет внедрения концепции ценностного управления. Понимание возможностей создания ценности для собственников, количественной характеристикой которой является экономическая добавленная стоимость, обеспечивает менеджмент предприятий торговли инструментами принятия решений и способствует более рациональному привлечению и использованию ресурсов. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance / A. Rappaport. – New York: Free Press, 1986. – 270 p.

2. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коллер, Дж. Муррин. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.  
3. Stewart G. B. The Quest For Value: the EVA Management Guide / G. B. Stewart. – New York: Harper Business, 1991. – 738 p.

4. Young D. EVA and Value-Based Management: a Practical Guide to Implementation / D. Young, S. O'Byrne. – New York: McGraw-Hill, 2000. – 494 p.

5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М.: Дело, 2000. – 360 с.

6. Егеров И. А. Стоимость бизнеса: искусство управления / И. А. Егеров. – М.: Дело, 2003. – 480 с.

7. Волков Д. Л. Модели оценки фундаментальной стоимости собственного капитала: проблема совместимости / Д. Л. Волков // Вестник Санкт-Петербургского гос. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 3 – 36.

8. Ивашковская И. В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / И. В. Ивашковская, Е. Б. Кукина, И. В. Пенкина // Корпоративные финансы – 2010. – № 2(14). – С. 103 – 108.

9. Ибрагимов Р. Г. О ценности активов и ее финансовой оценке / Р. Г. Ибрагимов // Корпоративный финансовый менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 23 – 34.

10. Эванс Ф. Ч. Оценка компаний при снижениях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишоп. – М.: Бизнес Букс, 2004. – 332 с.

11. Пурлик В. М. Ценность компании как корпоративная цель и индикаторы ее измерения / В. М. Пурлик // Вестник Московского университета. Серия «Управление (государство и общество)». – 2006. – № 2. – С. 63 – 80.

12. Самохвалов В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? / В. Самохвалов // Управление компаний. – 2004. – № 5. – С. 34 – 38.

13. Теплова Т. В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией / Т. В. Теплова // Вестник Московского университета, Серия «Экономика». – 2004. – № 1. – С. 83 – 103.

14. Туган-Барановский М. И. Основы политической экономии / М. И. Туган-Барановский. – М.: Российская политическая энциклопедия, 1998. – 664 с.

15. Ковалев Д. Парк EVA®-вского периода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin113.html>

16. Официальный сайт государственной организации «Агентство по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smida.gov.ua>

17. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

### PREFERENCES

Egerv, I. A. *Stoimost biznesa: iskusstvo upravleniia* [Business value: The art of management]. Moscow: Delo, 2003.

Evans, F. Ch., and Bishop, D. M. *Otsenka kompaniy pri snizheniakh i pogloshcheniakh: sozdanie stoimosti v chastnykh kompaniakh* [Evaluation of companies in cuts and acquisitions: the creation of value in the private sector]. Moscow: Biznes Buks, 2004.

Ivashkovskaia, I. V., Kukina, E. B., and Penkina, I. V. "Ekonomicheskaya dobavlennaia stoimost. Kontseptsii. Podkhody. Instrumenty" [Economic value added. Concept. Approaches. tools]. *Korporativnye finansy*, no. 2(14) (2010): 103-108.

Ibragimov, R. G. "O tsnenosti aktivov i ee finansovoy otsenke" [The value of the assets and its financial evaluation]. *Korporativnyy finansovyy menedzhment*, no. 2 (2006): 23-34.

Koller, T., and Murrin, Dzh. *Stoimost kompaniy: otsenka i upravlenie* [The cost companies: Assessment and Management]. Moscow: Oлимп-Biznes, 2005.

Kovalev, D. "Park EVA®-vskogo perioda" [Park EVA®-vskogo period]. <http://www.management.com.ua/finance/fin113.html>

Krasnokutska, N. S. *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia* [Potential commercial enterprise: Theory and Methodology]. Kharkiv: Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, 2010.

Ofitsialnyy sayt gosudarstvennoy organizatsii «Agentstvo po razvitiu infrastruktury fondovogo rynku Ukrainy». <http://www.smda.gov.ua>

Purlik, V. M. "Tsennost kompanii kak korporativnaia tsel i indikator ee izmereniia" [The value of the company as a corporate goal and indicators to measure it]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 2 (2006): 63-80.

Rappaport, A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press, 1986.

Samokhvalov, V. "Kak opredelit kliuchevye finansovyie faktory stoimosti?" [How to identify key financial value drivers?]. *Upravlenie kompaniei*, no. 5 (2004): 34-38.

Stewart, G. B. *The Quest For Value: the EVA Management Guide*. New York: Harper Business, 1991.

Teplova, T. V. "Sovremennye modifikatsii stoimostnoy modeli upravleniia kompaniei" [Modern versions cost model of management of the company]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 1 (2004): 83-103.

Tugan-Baranovskiy, M. I. *Osnovy politicheskoy ekonomii* [Principles of Political Economy]. Moscow: Rossiyskaia politicheskaiia entsiklopediia, 1998.

Uolsh, K. *Kliuchevye pokazateli menedzhmenta. Kak analizirovat, sravnivat i kontrolirovat dannye, opredelivaiushchie stoimost kompanii* [Key Management Ratios. How to analyze, compare and control data defining the value of the company]. Moscow: Delo, 2000.

Volkov, D. L. "Modeli otsenki fundamentalnoy stoimosti sobstvennogo kapitala: problema sovместimosti" [Valuation models are the fundamental value of equity: the problem of compatibility]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gos. un-ta*, no. 3 (2004): 3-36.

Young, D., and O'Byrne, S. *EVA and Value-Based Management: a Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2000.

Krasnokutska, N. S. *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia* [Potential commercial enterprise: Theory and Methodology]. Kharkiv: Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, 2010.

УДК 668.6 / 8

## АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ТАНЬКОВ К. Н., ГУСЛИСТЫЙ А. С.

УДК 668.6 / 8

**Таньков К. Н., Гуслистый А. С. Аутсорсинг как инструмент эффективного управления процессом туристического обслуживания**

В статье рассмотрены основные положения повышения эффективности процесса туристического обслуживания за счет привлечения аутсорсинга. Представлена модель системы управления таким процессом, которая определяет основные этапы создания наибольшей потребительской ценности туристического обслуживания. Показано, что приоритетом в создании эффективного управления процессом туристического обслуживания должна стать реализация мероприятий по наиболее продуктивному привлечению внутренних и внешних ресурсов. Выбор целевых установок на создание системы управления процессом туристического обслуживания базируется на результатах комплексной оценки ее собственных возможностей и наиболее эффективных вариантов привлечения поставщика аутсорсинг-услуг.

**Ключевые слова:** процесс туристического обслуживания, аутсорсинг, модель системы управления процессом, потребительская ценность.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 5.

**Таньков Константин Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Гуслистый Александр Сергеевич** – преподаватель, кафедра управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

УДК 668.6 / 8

**Таньков К. Н., Гуслистый А. С. Аутсорсинг як інструмент ефективного управління процесом туристичного обслуговування**

У статті розглянуто основні положення підвищення ефективності процесу туристичного обслуговування за рахунок залучення аутсорсингу. Представлена модель системи управління таким процесом, яка визначає основні етапи створення найбільшої споживчої цінності туристичного обслуговування. Показано, що пріоритетом у створенні ефективного управління процесом туристичного обслуговування має стати реалізація заходів щодо найбільш продуктивному залученню внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Вибір цільових установок на створення системи управління процесом туристичного обслуговування базується на результатах комплексної оцінки її власних можливостей і найбільш ефективних варіантів залучення постачальника аутсорсинг-послуг.

**Ключові слова:** процес туристичного обслуговування, аутсорсинг, модель системи управління процесом, споживча цінність.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 5.

**Таньков Константин Михайлович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Гуслистый Александр Сергійович** – викладач, кафедра управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

UDC 668.6 / 8

**Tankov K. N., Guslistiy A. S. Outsourcing as a Tool of Effective Management of the Process of Tourist Services**

The article considers main provisions of increase of effectiveness of the process of tourist services by means of attraction of outsourcing. It provides a model of the system of management of such a process, which determines main stages of creation of the biggest consumer value of tourist services. It shows that the priority in creation of effective management of the process of tourist services should be realisation of measures on the most productive attraction of internal and external resources. It states that selection of aims on creation of the system of management of tourist services is based on the results of complex assessment of its own capabilities and the most effective variants of attraction of a supplier of outsourcing-services.

**Key words:** process of tourist services, outsourcing, model of the system of process management, consumer value.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 5.

**Tankov Konstantin N.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Guslistiy Aleksandr S.** – Lecturer, Department of Tourism Development Management, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)