

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

ЦУРІК МАРІЯ ІЛЛІВНА

Стратегія управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу

Спеціальність 8.050201 – менеджмент організацій

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Магістр»

Студентки групи МОм-51
М.І. Цурік

(підпис)

Науковий керівник:
д.е.н., професор Н. П.Тарнавська

(підпис)

Дипломну роботу допущено до
захисту

«__»_____2012 р.

Зав. кафедри менеджменту
організацій та інноваційного
підприємництва
д.е.н., професор Н. П.Тарнавська

(підпис)

План

Вступ

Розділ I: Теоретико – методичні основи формування стратегії управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу.

1.1.Вартість управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу.

1.2.Стратегія управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу, як передумова його стійкості.

1.3.Методичний інструментарій формування стратегії управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу

Висновки до розділу I

Розділ II: Комплексний аналіз практики стратегічного управління ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

2.1. Місце ПрАТ “Тернопільський молокозавод” в ринковому середовищі її функціонування.

2.2. Оцінка вартості бізнесу ПрАТ “Тернопільський молокозавод” та чинників що її формують.

2.3. Оцінка організаційного та функціонального забезпечення формування стратегії управління ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на основі критерію вартості бізнесу.

Висновки до розділу II

Розділ III: Побудова і реалізація стратегії управління ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на основі критерію вартості бізнесу

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення стратегії управління підприємством .

3.2. Виявлення потенціалу зростання вартості бізнесу

3.3. Інноваційна модель стратегії управління ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на основі критерію вартості бізнесу

Висновки до розділу III

Висновки і рекомендації

Список використаної літератури

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми. Відзначимо, що питання оцінки бізнесу завжди були об'єктом пильної уваги та моніторингу економістів усього світу. У світовій практиці сформовані конкретні підходи до оцінки. Перехідні умови України вимагають інтерпретації і правильної адаптації закордонних методик до наших умов.

Оцінка вартості підприємства, його майна являється найскладнішим питанням зі сфери фінансів підприємств. Правильна оцінка дозволяє вірно спрогнозувати оподаткування, розрахувати компенсаційні виплати при виході власника із складу співзасновників або співвідношення внесків акціонерів. Питання правильного визначення вартості підприємства може стати вирішальним і в ситуації, щодо того проводити фінансову санацію підприємства або ліквідувати його. Складність завдання оцінки вартості підприємства пов'язана з неоднозначністю позицій фахівців з питань методології визначення ринкової вартості об'єкту дослідження, а також з тією обставиною, що структура завдань, які покликана вирішити оцінка, багатообразна, неоднорідна та своєрідна.

Власник бізнесу має право продати бізнес, закласти, застрахувати, заповідати його. В цьому випадку, бізнес стає об'єктом операції, товаром зі всіма характерними йому властивостями.

Як і будь-який товар, бізнес має бути корисним та потрібним для покупця. Перш за все він повинен відповідати потребі в отриманні позитивного фінансового результату. Як і у будь-якого іншого товару, корисність бізнесу інтерпретується в степені його використання. Тому, якщо бізнес не приносить доходу власнику, він втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. В тому випадку, коли хтось інший бачить нові способи його використання, інші можливості отримання доходу, то бізнес стає товаром. Все це справедливо для підприємства різних організаційно-правових форм власності.

Зазвичай, ціль оцінки полягає у визначенні якої-небудь оцінної вартості, що необхідно для прийняття рішень. В проведенні оцінних робіт можуть бути

зацікавлені різні сторони: від державних структур до приватних осіб; контрольно-ревізійні органи, кредитні організації, страхові компанії, управлінські структури, податкові фірми і інші організації, приватні власники бізнесу, інвестори тощо.

Сторони, які зацікавлені в проведенні оцінних робіт, прагнучи реалізувати свої економічні інтереси, визначають цілі оцінки. Так, оцінка бізнесу відбувається в таких цілях:

- підвищення ефективності поточного управління підприємством;
- визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємств на фондовому ринку. Для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення необхідно оцінити власність підприємства і частку цієї власності, що припадає на пакет акцій, що придбався, а також можливі майбутні доходи від бізнесу;
- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або по частинах. Коли власник підприємства вирішує продати свій бізнес або коли один з членів товариства має бажання продати свій пай, виникає необхідність визначення ринкової вартості підприємства або частини його активів. В ринковій економіці часто необхідно оцінити підприємство для підписання договору, що встановлює частки співвласників у разі розірвання договору або смерті одного з партнерів;
- реструктуризації підприємства. Ліквідація підприємства, злиття, поглинання або виділення самостійних підприємств з складу консорціуму передбачає проведення його ринкової оцінки, оскільки необхідно визначити ціну купівлі або викупу акцій, конвертації, величину премії, виплачуваної акціонерам фірми, що поглинається;
- розробки плану розвитку підприємства. В процесі стратегічного планування важливо оцінити майбутні доходи фірми, ступінь її стійкості і цінність іміджу;

- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави при кредитуванні. В даному випадку оцінка потрібна внаслідок того, що величина вартості активів по бухгалтерській звітності може різко відрізнятись від їхньої ринкової вартості;
- страхування, в процесі якого виникає необхідність визначення вартості активів напередодні втрат;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інфляція спотворює фінансову звітність підприємства, тому періодична переоцінка майна незалежними оцінювачами дозволяє підвищити реалістичність фінансової звітності, що є базою для прийняття фінансових рішень;
- здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу. В цьому випадку для його обґрунтування необхідно знати початкову вартість підприємства в цілому, його власного капіталу, активів, бізнесу.

Відносно Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» оцінка вартості майна підприємства проводиться в наступних випадках:

- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;
- реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств (господарських товариств) з державною часткою майна (часткою комунального майна);
- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна частка (частка комунального майна);
- визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого товариства;

- приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;
- переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;
- оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом;
- передачі майна під заставу;
- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;
- в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Проведення незалежної оцінки майна є обов'язковим у випадках його застави, відчуження державного та комунального майна способами, що не передбачають конкуренцію покупців у процесі продажу, або у разі продажу одному покупцю, визначення збитків або розміру відшкодування, під час вирішення спорів та в інших випадках, визначених законодавством або за згодою сторін.

Розвиток ринкової економіки України проходить дуже складний і довгий шлях, важко прогнозувати динаміку ринку, надмірна кількість нових директивних рішень і законодавчих актів створюють для українських підприємств численні перешкоди для розвитку. За даних умов дуже важливою є якість стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління забезпечує основу для управлінських рішень у короткостроковому плані, а також дозволяє здійснювати оцінку цілей і напрямку розвитку організації.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити формування ефективної стратегії управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі критерію вартості бізнесу і зумовили актуальність проблеми та вибір теми дипломної роботи.

Об'єктом магістерської роботи є стратегія управління підприємством, розробка та впровадження стратегії підприємства таким чином, щоб оптимізувати вартість бізнесу в ринковому середовищі його функціонування.

Предметом даного дослідження виступає методичний та метрологічний інструментарій оцінки вартості бізнесу, вивчення різноманітність методів та способів практично обрахувати вартість діяльності підприємства, їх структура, закономірності взаємодії їх елементів, чинники впливу на цілі та способи оцінки вартості бізнесу.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо вироблення та реалізації стратегії управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу .

Згідно з визначеною метою в роботі були поставлено такі завдання:

- закріплення теоретичних та практичних навичок отриманих нами за період навчання;
- оволодіння методами, необхідними для проведення даного дослідження;
- вивчення чинників, які впливають на формування стратегії, на вибір метода оцінки бізнесу, на ціль оцінки діяльності підприємства;
- розглянути та вивчити основну стратегію діяльності досліджуваного підприємства;

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінки вартості майна найбільшого поширення дістали три **методичні підходи** до оцінки вартості підприємства:

- заснований на оцінці потенційних доходів підприємства;
- майновий (витратний);
- ринковий.

У рамках цих підходів розрізняють окремі методи оцінки. Причому жоден з підходів чи методів не має принципових переваг перед іншими.

Теоретичною основою роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного і тактичного управління персоналом. Для досягнення поставленої мети використано такі наукові методи дослідження:

методи порівняльного аналізу, програмно-цільовий, кореляційно-регресійний аналіз, діалектичний і системний методи пізнання.

Наукова новизна дослідження полягає у знаходженні шляхів оптимізації стратегічної діяльності організації, враховуючи критерій вартості бізнесу. На основі даного дослідження було запропоновано низку заходів для впровадження у виробничій та адміністративній структурах з урахуванням основних фінансових показників діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у ній, можуть бути використані у процесі підвищення ефективності стратегічного управління підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Окремі положення магістерської роботи були схвалені на пленарному засіданні студентської конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на мезо та мікро рівнях». Тези дослідження були опубліковані в збірнику праць кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва.

РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ.

1.1.Вартість управління підприємством на осові критерію вартості бізнесу.

Об'єктом купівлі-продажу за умов ринкової економіки можуть бути не тільки окремі елементи майна, але й цілісний майновий комплекс підприємства. Підприємство стає об'єктом купівлі-продажу в перебігу процесів приватизації та акціонування, зміни складу власників, при проведенні операцій, пов'язаних із заставою майна, його страхуванням та ін. А відтак виникає необхідність оцінки вартості майнового комплексу підприємства. Одним з можливих випадків оцінювання вартості підприємства є підготовка та проведення антикризових заходів.

Потреба в оцінці вартості підприємства та його майна є багатоаспектною, виникає на різних етапах антикризового управління:

- при прогнозуванні наслідків виникнення ситуації банкрутства та по елементного розпродажу активів підприємства-боржника;
- експертизі угод з реалізації активів, укладання яких призвело до фіктивного та умисного банкрутства;
- при оцінці вартості залогу в процесі кредитування неспроможного підприємства;
- при проведенні взаємозаліку заборгованості (на основі обміну на активи);
- при оцінці можливостей та результативності реструктуризації активів підприємства;
- при визначенні розмірів вкладу в статутні фонди при створенні нових дохідних центрів (підприємств) на базі неспроможного підприємства;
- при підготовці проведення реорганізаційних процедур (злитті, поділі);

- при продажу підприємства як цілісного майнового комплексу;
- при визначенні часток інвесторів у процесі санації тощо. [6,с. 232-233]

Корисність і витрати в сукупності складають ту величину, яка є основою ринкової ціни, що розраховується оцінювачем і яку можна визначити як ринкову вартість. Таким чином, бізнес, як певний вид діяльності, підприємство і фірма, як його організаційна форма в ринковій економіці, задовольняють потреби власника в прибутках, для отримання яких затрачуються певні ресурси.

Бізнес, підприємство та фірма володіють всіма ознаками товару і можуть бути об'єктом купівлі-продажу. Але це товари особливого роду. І особливості ці зумовлюють принципи і методи оцінки.

По-перше, це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюються з метою віддачі в майбутньому. Витрати і доходи роз'єднані в часі. Причому розмір очікуваного доходу не відомий, має характер вірогідності, тому інвестору доводиться враховувати ризик можливої невдачі. Якщо майбутні доходи з урахуванням часу їхнього отримання виявляються менше витрат на придбання інвестиційного товару, він втрачає свою інвестиційну привабливість. Таким чином, поточна вартість майбутніх доходів, які може отримати власник, є верхньою межею ринкової ціни з боку покупця.

По-друге, бізнес є системою, але продаватися може як вся система в цілому, так і окремо її підсистеми і навіть елементи. В цьому випадку руйнується його зв'язок з власним конкретним капіталом, конкретною організаційно-економічною формою, елементи бізнесу стають основою формування іншої, якісно нової системи. Фактично товаром стає не сам бізнес, а окремі його складові.

По-третє, потреба в цьому товарі залежить від процесів, які відбуваються як всередині самого товару, так і в зовнішньому середовищі. Причому, з одного боку, нестабільність в товаристві приводить бізнес до нестійкості, з іншого боку, його нестійкість веде до подальшого наростання нестабільності і в самому товаристві. З цього витікає ще одна особливість бізнесу як товару - потреба в регулюванні купівлі-продажу.

По-четверте, враховуючи особливе значення стійкості бізнесу для стабільності в товаристві, необхідна участь держави не тільки в регулюванні механізму купівлі-продажу бізнесу, але і у формуванні ринкових цін на бізнес, в його оцінці. [10, с. 83]

Економічна вартість підприємства останнім часом є предметом детального вивчення вчених та практиків. Одні фахівці розглядають її як такий стан підприємства, який дозволяє протистояти негативному зовнішньому впливу. Інші – як можливість забезпечення стійкості підприємства в різних, у тому числі несприятливих умовах, які виникають у зовнішньому середовищі й можуть впливати на діяльність суб'єкта господарювання. Разом з цим, після визначення загроз та викликів підприємству, розробки плану заходів із їх нейтралізації (попередження) та створення на цій основі комплексної системи економічної безпеки підприємства виникає необхідність практичного виміру рівня захищеності суб'єкта господарювання, його стійкості та результативності діяльності.

На наш погляд, економічна модель виміру стану захищеності підприємства має бути максимально наближеною до практики та повністю корелюватися із призначенням підприємства. Так, основна мета будь-якої підприємницької діяльності – це отримання прибутку. Стаття 1 Закону України «Про підприємництво» також визначає, що підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. Отже, можна говорити, що кінцевою метою і основним показником ефективності впровадженої системи економічної безпеки підприємства – є прибуток (його розмір у порівнянні із залученими коштами; своєчасність отримання тощо). Якщо підприємство не має прибутку чи його розмір не відповідає обсягу інвестованих власником підприємства грошей, можна вважати (якими позитивними не були б різноманітні критерії стану безпеки суб'єкта

господарювання), що вибудована система безпеки не працює. При цьому, на погляд автора, значна кількість науковців і фахівців занадто «захоплюються» вивчення самої сутності та структури поняття «економічна безпека підприємства», моделюючи саму систему та створюючи показники і критерії її ефективності таким чином, що безпека підприємства починає існувати виключно заради безпеки. Такий підхід, як бачиться, є несумісним із практикою.

З іншого боку, на нашу думку, прибуток не варто розглядати як єдиний критерій ефективності діяльності підприємства. Заснування та становлення ефективної діяльності підприємства також необхідно розглядати як проект, котрий створюється задля поступового нарощування його потенціалу з метою вигідного перепродажу та отримання від цього максимального прибутку. Саме зазначений підхід дозволяє розглянути економічну безпеку підприємства з принципово іншого боку – можливості нарощувати капіталізацію підприємства, збільшувати його ринкову вартість, яка може і не відповідати дійсній вартості бізнесу.

Таким чином, пропонується оцінювати стан економічної безпеки підприємства за двома основними критеріями – прибуток та вартість підприємства.

Економічна наука має значну кількість наукових розробок, у яких оцінюється кількісний рівень економічної ефективності підприємства. В цьому контексті необхідно відмітити роботи В.Л. Тамбовцева, Е.А. Олейникова, В.О. Забродського та ін. Фактично всю наявну різноманітність робіт із цієї проблематики можна звести до наступних підходів:

Індикаторний підхід – за якого рівень економічної безпеки підприємства визначається за допомогою так званих індикаторів. Індикатори розглядаються як порогові значення показників, котрі характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню економічної безпеки. Оцінка економічної безпеки підприємства встановлюється за наслідками порівняння фактичних показників діяльності підприємства з

індикаторами [8, 25]. При цьому рівень точності індикатора в даному випадку є проблемою, оскільки відсутня методична база визначення індикаторів, що враховують особливості діяльності підприємства. У разі некваліфікованого визначення значення індикаторів неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства.

Ресурсно-функціональний – здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями [24]. При цьому як корпоративні ресурси розглядаються чинники бізнесу, котрі використовуються власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу. Зазначений підхід до оцінки рівня вартості бізнесу є дуже широким. Спроба охопити всі функціональні області діяльності підприємства приводить до розмивання поняття економічної безпеки.

Програмно-цільовий підхід – ґрунтується на інтеграції сукупності показників, що визначають економічну захищеність. При цьому використовується декілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз [27, с. 34]. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності аналізу, що проводиться, з використанням методів математичного аналізу. На наш погляд, застосування такого підходу в практичній діяльності підприємств є надто складним.

В українській економічній науці аналіз зазначених вище підходів дістав подальшого розвитку в роботах В.М. Гейця, В.І. Мунтіяна, Б.М. Корецького, С.В. Кавуна та ін. [49]

У свою чергу, оцінювати стан економічної безпеки підприємства шляхом аналізу основних фінансових показників його роботи пропонують такі дослідники, як В.С. Гусєв, Г.П. Кузнецов та ін. Питання оцінки вартості підприємства розглядалося як самостійна проблема такими науковцями і практиками, як Т. Коупленд, Т. Коллер, В.В. Григор'єв, М.А. Федотова, В.В. Ковальов та ін.

Наявні наукові дослідження оцінки стану економічної стабільності достатньо повно висвітлюють різні методики оцінки стану та заходів із

покращення даної системи на підприємстві. Погоджуючись із висновками тих досліджень, котрі визначають результати діяльності підприємства в якості основного критерію стану його стійкості, пропонуємо розглянути прибуток як основний показник.

Окремим недостатньо вивченим напрямом дослідження є питання оцінки стану економічної безпеки підприємства та шляхів його вдосконалення з позиції визначення та підвищення ринкової вартості підприємства.

Під час виходу компаній на міжнародний фондовий ринок, залучення крупних іноземних інвестицій, злиття і поглинань проблема вартості компанії ставиться на перший план (поряд із критерієм прибутку).

Низка компаній отримується для подальшого перепродажу, і акціонер ставить менеджменту головне завдання: підвищення вартості компанії. Власник розглядає покупку компанії як середньострокові або довгострокові інвестиції, тобто розглядає розбудову фірми, як проект.

Ринок стрімко змінюється, і практично не залишається бізнесу, який тримається в одних руках протягом значного періоду часу. Компанії шукають крупних інвесторів, об'єднуються, міняють своїх власників. Саме зазначений підхід дозволяє розглянути економічну стійкість підприємства з принципово іншого боку – можливості нарощувати капіталізацію підприємства, збільшувати його ринкову вартість, яка в багатьох випадках не відповідає дійсній (балансовій) вартості бізнесу. Існує значна кількість методик розрахунку вартості компанії або управління вартістю – всі вони об'єднані в підхід VBM-менеджменту (Value Based Management). Відомо, що вартість реалізації компанії може і, як правило, сильно відрізняється від балансової вартості підприємства (особливо розрахованою за правилами українського бухгалтерського обліку).

Покупець або крупний інвестор у першу чергу звертає увагу при придбанні компанії на фінансові показники діяльності підприємства, на ситуацію на ринку. Інвесторові має бути вигідно вкласти гроші саме у цей бізнес, а не в інший, прибутковість інвестицій в підприємство повинна бути

більше прибутковості інвестицій в інший бізнес ринку. Великий вплив на вартість реалізації підприємства мають нематеріальні активи компанії:

- знання і досвід персоналу;
- володіння торговими марками;
- географічне розташування;
- налагоджені відносини з постачальниками і покупцями;
- технологічні ноу-хау. [13]

Таким чином, вартість компанії складається з балансової вартості і гудвіла, а оцінка ефективності функціонування системи економічної безпеки підприємства, відповідно, має враховувати як фінансові, так і нефінансові показники. Питання вартості підприємства також тісно пов'язано з таким важливим показником оцінки стану підприємства, як прибуток. Адже заходи з підвищення вартості компанії безпосередньо впливають на ефективність її роботи. Наприклад, оптимізація персоналу фірми, а також налагоджена система підвищення його кваліфікації не тільки збільшує вартість компанії як таку, а й опосередковано впливає на ефективність господарської діяльності, а отже, на кінцевий фінансовий результат. Заходи з підвищення вартості підприємства також безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, розширення займаного підприємством сегменту ринку та інші показники за рахунок активізації внутрішніх резервів бізнесу, що в кінцевому підсумку збільшує розмір отриманого компанією прибутку.

У даний час багато іноземних інвесторів вимагають від українських компаній в своїх звітах відображати показник EVA®. Головна привабливість управління компанією з використанням показника EVA® – це те, що при розрахунку він враховує вартість капіталу, у тому числі й власного капіталу компанії. Даний показник – простий і ефективний у використанні, він може бути розрахований як по підприємству в цілому, так і по окремих інвестиційних проектах. EVA® можна використовувати і як інструмент ухвалення інвестиційних рішень, і як універсальний показник порівняння ефективності роботи окремих підрозділів або підприємств холдингу. Хоча даний показник

при розрахунку використовує велику кількість припущень і прогнозів, він дозволяє врахувати всі чинники, що впливають на ефективність роботи підприємства.

Показник EVA® розроблений в 90-х роках американською компанією Stern Stewart & Co і в даний час широко використовується серед провідних компаній світу. Існує декілька варіантів розрахунку EVA®, один з них:

$$\mathbf{EVA^{\circledR} = NOPAT - WACC \times CE;}$$

де **NOPAT** (Net Operation Profit After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу;

CE (Capital Employed) – сума інвестованого капіталу. [26, с. 193-195]

Іншим важливим критерієм вартості компанії є гудвіл. Одне з визначень гудвіла, прийняте Американським суспільством оцінювачів (ASA), звучить як «добре ім'я» фірми, яке включає нематеріальні активи компанії: ділову репутацію, місцезнаходження, взаємовідносини з клієнтами, рівень підготовки персоналу та ін. Нематеріальні активи умовно можна розділити на три групи:

1. Нематеріальні активи невіддільні від підприємства: підготовлений персонал, досягнення в просуванні продукції, географічне розташування, репутація.

2. Неамортизовані активи, що мають невизначений термін, але невіддільні від співробітника підприємства: репутація і професійні навички конкретного співробітника, комерційні здібності та ін.

3. Нематеріальні амортизовані активи, які можна поставити на баланс підприємства: торгові марки, авторські права, патенти.

Разом з цим, існує ряд складнощів при застосуванні зарубіжних підходів і методів оцінки в сучасних українських реаліях перехідної економіки.

Нерозвиненість ринку капіталу і неліквідність акцій більшості підприємств затруднюють застосування порівняльного підходу, а загальна

макроекономічна нестабільність і високий рівень ризиків ставлять під сумнів основу прибуткового підходу до оцінки та прогнозування майбутніх доходів підприємств. Наразі підхід визначення вартості підприємства за різними методиками проходить в Україні, як правило, у випадках, визначених Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» (здебільшого вимушена оцінка стосується підприємств з державною часткою). Основні напрями до застосування різних методик оцінки регулюються Національними стандартами України «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», що затверджені відповідними постановами Кабінету Міністрів України.

При цьому можна відмітити достатньо низьку кількість українських підприємств, котрі в якості критерію оцінки підприємства застосовують міжнародновизнані системи оцінки та управління вартістю. Як правило, це стосується підприємств гірничо-збагачувального комплексу, власники яких почали процес виводу підприємств на IPO (первинне публічне розміщення акцій), наприклад, група компаній «Систем кепітал менеджмент». Ще однією проблемою в цьому контексті є незначна кількість акціонованих компаній, особливо що стосується будівельного ринку. З організаційно-правової точки зору більшість компаній організовані як товариства з обмеженою відповідальністю, що значно звужує можливість оцінки їх системи економіки з точки зору ефективності управління ринковою вартістю підприємства.

Цікавим в контексті даного дослідження є опитування, проведене комунікаційною групою PRT у квітні 2008 року, «Відношення менеджменту українських компаній до IPO». Опитування було проведене серед керівників вищої ланки 42 українських компаній, що працюють у наступних галузях: промисловість і торгівля, телекомунікації і технології, енергетика, сфера фінансових послуг. Дослідження показало, що на даному етапі інформації (в т.ч. щодо оцінки вартості підприємства й існуючої системи економічної безпеки) про стратегічні плани компаній, які готуються до IPO, недостатньо для

прийняття відповідного рішення інвестором. Хоча саме ця інформація є вирішальною для успішного старту підприємства на міжнародному ринку.

Був також зроблений наступний висновок – українські компанії часто недооцінюють важливість публічної роботи, хоча теоретично розуміють важливість формування корпоративної репутації. Основним чинником, що впливає на прийняття рішення про IPO, стало фінансове питання. 54% опитаних респондентів заявили, що в їх компанії є необхідність у іноземних інвесторах. Дослідження також показало, що більшість опитаних респондентів мають лише загальне уявлення про IPO [38].

Разом з цим, абсолютно очевидно, що в процесі розвитку ринкової економіки в Україні та інтеграції вітчизняної економіки в світову економічну спільноту буде усунено більшість перешкод на шляху до розуміння необхідності врахування вартості підприємства при оцінці стану економічної стабільності та стійкості підприємства.

1.2. Стратегія управління підприємством на основі критерію вартості бізнес, як передумова його стійкості.

В умовах ринкових відносин, самостійності підприємств, а також відповідальності за результати своєї діяльності існує необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях і перспективах (одержання банківського кредиту, залучення іноземних інвестицій), оцінки фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Рішення даних питань забезпечує раціональна стратегія підприємства.

Чому одні власники мріють про той день, коли їх компанія стане публічною та акції будуть котируватися на ринку, а власники іншого - про те, коли з компанії піде останній інвестор, щоб безроздільно володіти і одноосібно розпоряджатися своєю власністю?

За десятирічний період з переліку Fortune-500 зникають до половини компаній. Вони або поглинаються конкурентами, або повністю припиняють своє існування, не витримавши конкурентної боротьби. Але ж це не дрібні компанії регіонального масштабу, а лідери міжнародного бізнесу.

Не випадково саме на пострадянському просторі народився жарт: «Літайте бізнес-класом, інакше це зроблять за вас ваші діти». Одна з причин того, що відбувається полягає в тому, що всі ми живемо не для себе. Почуття егоїзму нам генетично чуже. Запитайте будь-кого, і вам дадуть відповідь: «Я живу для своїх дітей». Наші батьки не пожили, ми толком не встигли, так нехай хоч діти вдосталь поживуть. Це дуже глибоко в кожному з нас. [24]

Наприклад, на відміну від США, де молода людина покидає свій будинок і самостійно будує своє життя, наші батьки печуться про своїх дітей, навіть якщо їм уже далеко за сорок. Треба також враховувати, що вікові традиції побудови сімейного бізнесу, існуючі в країнах Західної Європи, особливо в Італії, Франції та Німеччини, навряд чи приживуться в Росії або Казахстані. У цих країнах вважається нормою, коли діти успадковують бізнес батьків і продовжують його розвивати в інтересах нащадків (сім'ї). В наших країнах традиції сімейного бізнесу були зруйновані ще в часи революції.

Чи можливе виникнення успішних сімейних компаній на пострадянському просторі?

Звичайно, але тільки у вигляді винятків і навряд чи у великому бізнесі національного і тим більше глобального масштабу. Тим більше, що і в європейських країнах ми спостерігаємо стійке скорочення частки сімейних компаній серед лідерів бізнесу.

Причин тому декілька.

- По-перше, щоб утримати конкурентні позиції і забезпечити зростання, бізнес потребує фінансування, а, відповідно, в залученні не тільки боргового, а й ризикового (акціонерного) капіталу сторонніх інвесторів.

- По-друге, стаючи глобальними і розвиваючи нові ринки, корпорації стикаються з дефіцитом менеджерів вищої ланки.
- По-третє, світ змінюється, інший стає і структура економіки.

Починаючи з того, як підприємець бореться за виживання, власник бізнесу еволюціонує в ефективного менеджера, який забезпечує управління зростанням і, зрештою, - в інвестора, метою якого є створення ліквідних активів з максимальною вартістю.

Цей прагматичний погляд на майбутнє свого бізнесу отримує все більше прихильників у міру розвитку ринку. Все більше власників надають перевагу побудові свого бізнесу, потім частково або повністю його продати, а на виручені гроші будувати знову. Так створюється капітал.

В залежності від типу галузі, моделі бізнесу, стадії розвитку компанії, а також стану фінансового ринку фактори вартості можуть сильно відрізнятись. Однак, за рідкісним винятком, здатність бізнесу генерувати прибуток, що перевищує плату за використовуваний капітал, коли рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC), є визначаючим показником потенціалу створення вартості. Бізнес, який не забезпечує економічний прибуток (EVA), як правило, руйнує вартість. Перш ніж приступити до розробки стратегії зміцнення бізнесу, необхідно добре розуміти, які фактори у бізнесі є критичними для формування і зростання вартості і, яким чином менеджмент компанії може на них вплинути. Необхідно відповісти на наступні питання:

- Чи можливо забезпечити стійкий ріст і збільшити операційний прибуток компанії?
- Чи можливо скоротити потребу в основному і оборотному капіталі?
- Чи можливо знизити вартість залученого фінансування? [10]

Частина чинників є зовнішніми. Наприклад, попит або стан фінансового ринку та доступність капіталу. У цьому випадку багато що може залежати від правильного стратегічного вибору, наприклад вдалого вибору позиціонування (продукту, споживача, ринків збуту і т.д.). Інші повністю залежать від

ефективності менеджменту компанії. Наприклад, від ліквідності запасів або якості продукту, який виробляється, що, в свою чергу, впливає на обсяг продажів.

Забезпечити інтенсивний ріст бізнесу за рахунок власних, як правило, обмежених фінансових ресурсів буває складно. Власники компаній розглядають різні можливості. Найчастіше вони змушені приймати рішення про залучення інвесторів. В цьому випадку необхідно відповісти на питання, чи залучати стратегічного інвестор або портфельного (фінансового)? Розуміння того, коли появиться готовність вийти (повністю або частково) з бізнесу і хто стане тим інвестором, який придбає частку в бізнесі, може істотно змінити стратегічний фокус компанії. Критерії, які стратегічні і портфельні інвестори використовують при оцінці вартості бізнесу, принципово відрізняються.

Портфельний інвестор керується чотирма найбільш важливими критеріями:

- Наявність у компанії стратегії, яка є основою потенціалу зростання вартості бізнесу.
- Наявність ефективної команди менеджерів здатних забезпечити реалізацію стратегії зростання.
- Якість корпоративного управління (процедури прийняття рішень, прозорість).
- Наявність реального механізму для виходу інвестора з бізнесу через перепродаж акцій стратегічному інвестору, менеджменту або шляхом публічного розміщення.
- Стратегічний інвестор керується іншими критеріями при оцінці вартості бізнесу, а саме:
- Чи отримає інвестор стратегічний ефект від придбання компанії (посилення позиції на ринку, доступ до нових споживачів і т.п.)?
- Чи отримає інвестор операційний ефект (зростання прибутку, скорочення витрат і т.п.)?

- Чи отримає інвестор фінансовий ефект (скорочення вартості капіталу, зниження ризиків, податкова оптимізація і т.п.)?

Однак головна відмінність полягає в тому, що портфельний інвестор завжди розглядає бізнес як центр створення вартості. Його мета - створити нову вартість і капіталізувати свій успіх за допомогою виходу з бізнесу в найбільш сприятливий момент, коли бізнес опиниться на піку росту, а фінансовий ринок буде зацікавлений в тому, щоб заплатити за нього істотну премію .

На відміну від портфельного інвестора стратегічний, інвестуючи в бізнес, як правило, розглядає його як елемент своєї бізнес - системи, частина портфеля, яка додасть вартість його корпоративному центру.

Це не означає, що одні інвестори гірше, а інші краще. У різних ситуаціях, різних секторах і на різних ринках власники бізнесу можуть зробити свій вибір на користь того чи іншого інвестора.

Важливо розуміти:

- На які чинники слід звернути увагу, щоб створити максимальну вартість;
- Як забезпечити подальше зростання вартості своєї частки в бізнесі;
- Яким чином досягти ліквідності своєї частки в бізнесі і за допомогою яких механізмів можна вийти з бізнесу без втрати вартості?

Портфельні інвестори завжди розглядають бізнес як цент утворення вартості. Стратегічний, інвестуючи в бізнес, як правило, розглядає його як елемент своєї бізнес-системи, частину портфеля, яка додасть вартості його корпоративному центру.

Якщо бізнес не має стратегії росту, його оцінюють, виходячи звичайно з існуючого стану без відповідної оцінки потенціалу зростання. Розробляючи стратегію зростання, потрібно відповісти на наступні запитання:

- ✓ Які можливості існують для зростання бізнесу і наскільки вони привабливі?

- ✓ Яку альтернативу можна вибрати в якості основної з точки зору відповідності амбіціям акціонерів і потенціалу створення вартості, а також ризиків?
- ✓ Які зміни потрібні в компанії, щоб успішно реалізувати ці альтернативи (які активи, компетенції та зв'язки необхідно придбати або створити)?
- ✓ Яка повинна бути стратегія фінансування росту (потреба, структура і джерела фінансування)?
- ✓ Які дії і в які терміни потрібно зробити, щоб реалізувати поставлені цілі?

Ідеальних стратегічних рішень не буває, як не буває і універсально успішної стратегії. Це завжди персонально, завжди індивідуально. Відповідальним за розробку стратегії є CEO. Стратегічне планування - одна з основних задач CEO, і для її вирішення потрібно достатньо часу. При цьому важливо підключити в процес розробки стратегії не тільки ключових менеджерів, а й власників компанії.

Можна виділити три типи взаємодії менеджменту та акціонерів. Умовно ми назвемо їх так:

1. Відстороненість вищої ланки керівництва від механізму реалізації, обраної ними стратегії:

- Менеджмент не має уявлення про цілі та очікування ключових акціонерів.
- Члени ради директорів не мають уявлення про базові положення стратегії компанії навіть на концептуальному рівні.
- У кращому випадку рада директорів тільки стверджує стратегію компанії, розроблену менеджментом, в гіршому - обмежується твердженням бюджетів та фінансових прогнозів.
- Презентація стратегії часто перетворюється в ланцюг несподіваних і часто неприємних «відкриттів», що іноді призводить до неадекватної реакції членів ради директорів на представлену інформацію.

- Затвердження стратегічного плану являє собою формальний процес, що виключає реальну відповідальність ради директорів за прийняті стратегічні рішення.
2. Байдужість менеджменту до наслідків реалізації стратегії:
- Ключовий власник жорстко нав'язує менеджменту стратегічні рішення, ґрунтуючись винятково на власних припущеннях і досвіді, ігноруючи факти, думки експертів і менеджерів.
 - Менеджмент пасивно бере участь у плануванні, обмежуючись формалізацією прийнятих власником рішень.
 - Менеджмент володіє повним правом не приймати на себе відповідальність за прийняті рішення, всіляко підтримуючи думку, що в невдачах винні тільки обставини.
3. Збалансоване партнерство:
- Чітко сформульовані цілі і пріоритетні, перспективи розвитку бізнесу і очікувань акціонерів.
 - Увагу менеджменту сфокусовано на пріоритетах, котрі забезпечують зростання вартості бізнесу.
 - Збудований продуктивний процес стратегічного планування, що передбачає можливість участі членів управління або ключових власників у конструктивній дискусії по найважливіших стратегічних питаннях.
 - Сформульовано вимоги до підготовки таких дискусій і забезпечення їх добре структурованим інформаційним матеріалом, максимально базуються на фактах.
 - Забезпечена незалежна професійна підтримка менеджменту, в тому числі за допомогою вибору кваліфікованих консультантів з управління.
 - Прийнята стратегія підкріплена необхідними ресурсами.
 - Чітко визначені індикатори і значення цільових показників, які послужать мірою успіху менеджменту.

Раціональна стратегія - це генеральний план дій по забезпеченню підприємства коштами. Вона охоплює як питання теорії, так і питання практики, формування фінансів, їхнього планування й забезпечення. Раціональна стратегія підприємства вирішує завдання, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання.

Теорія раціональної стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи й форми виживання в нових умовах підготовки й ведення стратегічних фінансових операцій.

Раціональна стратегія підприємства охоплює всі сторони діяльності підприємства, у тому числі оптимізацію основних і оборотних коштів, розподіл прибутку, безготівкові розрахунки, податкову й цінову політику, політику в області цінних паперів і ін.

Раціональна стратегія забезпечує відповідність фінансово - економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку продукції, з огляду на фінансові можливості підприємства й розглядаючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів. У протилежному випадку підприємство може збанкрутувати.

Розрізняють генеральну фінансову стратегію, оперативну фінансову стратегію й стратегію виконання окремих стратегічних завдань, іншими словами - досягнення приватних стратегічних цілей.

Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію, що визначає діяльність підприємства. Наприклад, взаємини з бюджетами всіх рівнів, утворення й використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерелах їхнього формування на рік.

Оперативна раціональна стратегія - це стратегія поточного маневрування фінансовими ресурсами, тобто стратегія контролю за витратою засобів і мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності; розробляється на квартал, місяць. Оперативна раціональна стратегія охоплює:

- валові доходи й надходження засобів: розрахунки з покупцями за продану продукцію, надходження по кредитних операціях, доходи по цінних паперах;
- валові витрати: платежі постачальникам, заробітна плата, погашення зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів і банками.

Такий підхід створює можливість передбачити всі майбутні в планований період обороти по грошових надходженнях і витратах. Нормальним положенням вважається рівність витрат і доходів або невелике перевищення доходів над витратами.

Оперативна раціональна стратегія розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретному проміжку часу.

Стратегія досягнення приватних цілей полягає у вмілому виконанні фінансових операцій, спрямованих на забезпечення реалізації головної стратегічної мети.

Раціональна стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляції й інших форс-мажорних обставин. Таким чином, раціональна стратегія повинна відповідати виробничим завданням і при необхідності коректуватися й змінюватися.

Контроль над реалізацією раціональної стратегії забезпечує перевірку надходжень доходів, ощадливе й раціональне їхнє використання, тому що добре налагоджений фінансовий контроль допомагає виявляти внутрішні резерви, підвищувати рентабельність господарства, збільшуючи грошові нагромадження.

Важливою частиною раціональної стратегії є розробка внутрішніх нормативів, за допомогою яких визначаються, наприклад, напрямку розподілу прибутку. Такий підхід успішно використовується в практиці закордонних компаній.

Таким чином, успіх раціональної стратегії підприємства гарантується при виконанні наступних умов:

1. при взаємному зрівноважуванні теорії й практики фінансової стратегії;
2. при відповідності фінансових стратегічних цілей реальним економічним і фінансовим можливостям через тверду централізацію фінансового стратегічного керівництва й гнучкість його методів у міру зміни фінансово - економічної ситуації.

1.3. Методичний інструментарій формування стратегії управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу.

Компанія має конкурентну перевагу, якщо її рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів, і вона в стані протидіяти впливу конкурентних сил. Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги: робити високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів, пропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів, мати більш зручне географічне розташування, мати власну технологію, забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткий термін, мати добре відому торгову марку і репутацію, забезпечувати покупцям додаткові цінності за їхні гроші (сполучаючи гарну якість, гарний сервіс і прийнятні ціни). При цьому, щоб процвітати в створенні конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, – гарний товар за низькою ціною чи товар поліпшеної якості, але трохи дорожчий.

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль дуже проста і полягає в тому, щоб вести свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати свою клієнтуру: коло лояльних покупців. Стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Крім

цього, стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, але й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами посібника з ведення конкурентної боротьби і наданню додаткових цінностей для покупців. Компанії в усьому світі використовують різні засоби по залученню покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує незліченна безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Однак тонкощі і поверхневі розходження мають разючу подібність, коли розглядаються:

1. Мета діяльності компанії на ринку
2. Тип конкурентної переваги, що компанія намагається досягти.

П'ять варіантів підходів до розробки стратегії конкуренції наведено нижче: [15, с.153-155]

1. Стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів.

Конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, є найбільш доцільним тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, що пропонують низькі ціни. Завдяки конкурентній перевазі у витратах її потім використовують як основу для

боротьби з конкурентами шляхом завойовування частки ринку по цінах конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів по ринкових цінах. Перевага у витратах приносить дохід доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажів. Успішно діючим компаніям - лідерам по витратах виключно легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства у витратах звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак при застосуванні цієї стратегії важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Для досягнення переваги по витратах загальні витрати виробництва фірми по всьому ланцюжку цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів.

Значні переваги по витратах можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи.

Основні шляхи, по яких компанії можуть досягти переваги у витратах, створюються за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, а саме:

- спрощення розробки товару;
- видалення надмірностей і пропозиція товару чи послуги без непотрібних прикрас, що супроводжується діями і витратами, пов'язаними з множинністю рис і характеристик;
- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і

роздрібних торговців (витрати і прибутки оптово - роздрібною ланки в ланцюжку цінностей часто складають 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);

– перенос виробничих потужностей ближче до споживача (постачальника), тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати;

– досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед та назад» у порівнянні з конкурентами;

– впровадження в життя підходу «щось для кожного» і фокусування на обмеженому наборі товарів/послуг з метою задоволення спеціальним, але важливим вимогам покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами звичайно досягають переваг за рахунок постійної економії у всіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги.

Звичайно виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, орієнтовану на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Хоча компанії, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони зазвичай агресивні в пошуку засобів на проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

Стратегію лідерства у витратах доцільно застосовувати в наступних випадках:

- Цінова конкуренція серед продавців особливо сильна.
- Вироблений у галузі продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів (такі умови дозволяють покупцям приймати рішення про покупку, виходячи тільки лише із самих гарних цін).

- Існує кілька способів диференціації продукту з метою залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), однак розходження в ціні для покупця істотні.
- Більшість покупців використовує продукт однаковою чиною, задовольняючись загальними вимогами по використанню. Стандартизований продукт повністю задовольняє потреби покупців. У цьому випадку саме ціна, а не особливості чи якість товару, є домінуючим чинником, що визначає споживачські переваги.
- Витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з більш низькою ціною.
- Існує велика кількість покупців, що мають серйозну причину для зниження ціни. [40]

Недоліки стратегії низьких витрат.

Конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотну сторону. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції і працею завойовану перевагу лідера по витратах. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та/чи недорогі методи копіювання навичок лідера по витратах, що робить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, що ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямку і не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дозволяє покупцю по іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить в собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги і зажадати товар поліпшеної якості, з новими характеристиками, більш швидке обслуговування тощо.

Щоб уникнути рифів і небезпек стратегії лідерства по витратах, менеджери повинні розуміти, що стратегічна мета «низькі витрати» у порівнянні з конкурентами не означає абсолютизації цієї ідеї. Завойовуючи лідерство по витратах, менеджери не повинні залишати без уваги й інші питання, яким покупці надають значення. Більш того, конкурентна стратегія перспективна, якщо цінність конкурентної переваги по витратах досить стабільна в тих ключових моментах, де компанія досягла переваги по витратах, і конкурентам складно скопіювати її чи наблизитися до неї. [40]

II. Стратегія широкої диференціації - спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців. Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними товарами. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати запити і поведження покупців, знати, чому покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару і, за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну, а може бути, і кілька відмітних характеристик товару/послуги відповідно до запитів покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дозволяє фірмі:

- встановити підвищену ціну на товар/послугу;
- збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок характеристик товару, які відрізняються);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Сутність стратегії диференціації полягає у тому, щоб знайти шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, що вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу.

Диференціація проходить успішно, якщо витрати по її проведенню покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб купити цей товар замість товару конкурентів, чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Диференціація - це не щось штучно створене чи придумане в маркетинговому чи рекламному відділах, як і не обмежене лише необхідністю досягнення всеохоплюючої якості і сервісу. Можливість успішної диференціації існує у виконуваних діях по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Найбільш загальні моменти, коли існує можливість диференціації, пов'язані з наступними ланками ланцюжка цінностей:

- матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що роблять найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії;
- дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дозволяють потенційно поліпшити дизайн виробу і його характеристики, розширити сфери кінцевого використання і застосування товару, зробити його більш різноманітним, скоротити час розробки нових моделей, бути частіше першими на ринку, забезпечити безпеку виробу, вторинну переробку використаних товарів і поліпшити охорону навколишнього середовища;
- виробничий процес, орієнтований на дослідження і розробки, дозволяє виробникам використовувати відпрацьовані технології, що охороняють природу, поліпшувати якість продукції, її можливості чи привабливість;
- удосконалювання виробничого процесу дозволяє скорочувати брак, запобігати передчасному пошкодженню виробів, збільшувати термін

життя товару, забезпечувати безпеку праці, поліпшувати економічність використання, робити усе, щоб кінцевий споживач був зацікавлений у появі такого товару;

- забезпечення відвантажень і дії по розподілу продукції дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, скоротити складські площі і знизити запаси готової продукції;
- дії по обслуговуванню клієнтів, проведенню маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть в результаті створити такі відмінні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування і ремонт, більш якісна і повна інформація про товар, більше навчальних матеріалів для кінцевих споживачів, кращі умови продажу, швидке виконання замовлення, більш часті контакти з клієнтом і, нарешті, забезпечення того, що зручно.

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, невірно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про цінність виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, наприклад, ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії (тобто на тому, наскільки добре відомий товар), на змістовності і зображальності реклами, якості брошур і презентації товару, наполегливості продавців, списку клієнтів компанії, долі фірми на ринку, тривалості перебування компанії в цій сфері діяльності і професіоналізмі, привабливості й особистих якостях продавців. [7]

Такі ознаки цінності можуть бути важливими і мати дійсну цінність:

- коли сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- коли покупець здобуває товар вперше;

- коли повторні покупки рідкі;
- коли покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався.

Успішна диференціація:

- створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що для них важко переборні;
- згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;
- допомагає компанії уникнути погрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики і якості не порівняні з диференційованою продукцією.

Здебільшого дана стратегія працює найкраще на тих ринках, де:

- існує багато способів зміни товарів чи послуг, і більшість покупців усвідомлює ці розходження;
- потреби покупців чи способи використання товару/послуги різні;
- невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації. [10]

III. Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача складається в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші. Це має на увазі стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю трохи більше, ніж мінімально прийнятну якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Ідея складається в

утворенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування в шкалі «якість - обслуговування - характеристики - зовнішня привабливість товару» і одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару/послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу по витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами. Такий конкурентний підхід називається стратегією оптимальних витрат, тому що в даному випадку виробник має найкращі (найнижчі) витрати відносно товарів конкурентів, однаково позиціонованих по шкалі «якість - обслуговування - характеристики – привабливість».

Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається в близькості по ключових параметрах «якість - обслуговування - характеристики – привабливість» до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Щоб стати виробником з оптимальними витратами, компанія повинна пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж можливості товару, тільки дешевше, тощо. Відмінними рисами компанії, яка успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробити і впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (по своїх можливостях) за цінами, прийнятними покупцям. Найбільш спокушені в цій стратегії компанії вмюють одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики в товар. [25, с. 173-175]

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити виключну цінність для покупця, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації.

Дійсно, така гібридна стратегія дозволяє компанії використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратеги, створюючи чудову

купівельну цінність. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою і багато покупців дивляться одночасно і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат чи диференціації. Це відбувається тому, що компанія з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою за середню, чи товар гарної якості за середньою ціною. Більшість покупців віддає перевагу дешевим середнім товарам, стандартним виробам з низькими витратами чи дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

IV. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

- заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

На відміну від стратегій диференціації і лідерства по витратах сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент чи ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що привабливі тільки для даного сегмента. Ціль полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару.

Сфокусовані стратеги стають привабливими, коли виконується більшість наступних умов:

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;
- сегмент має гарний потенціал для росту;
- сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів;
- компанія, що використовує стратегію фокусування, має досить навичок і ресурсів для успішної роботи на сегменті;

– компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик завдяки доброзичливості клієнтів до своїх неабияких здібностей в обслуговуванні покупців сегмента.

Фокусування дає гарні результати, коли:

- досить дорого і складно фірмам, що працюють на різних сегментах, відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- ніхто з фірм-конкурентів не починає спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку;
- у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Фокусування піддається деяким ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге, ще одна небезпека полягає в тому, що вимоги і переваги споживачів цільового сегмента поступово поширяться на весь ринок. Руйнування розходжень між купівельними сегментами, зниження впливу вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викликає увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

V. Стратегія упередження - найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу упередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

Стратегія упередження та використання пов'язаних з нею конкурентних переваг можуть бути направлені на:

– системи постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на нове виробниче обладнання);

– системи розробки та виробництва (прискорене позиціонування продукту на ринку, розробка домінуючого дизайну, розвиток виробничого процесу та розширення виробничих потужностей);

– системи розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, формування у покупців спеціалізованих навичок споживання).

Головною перевагою стратегії упередження є можливість формування у покупця витрат по переключенню на продукцію конкуруючої фірми. Ці витрати можуть утворитися за рахунок:

– звикання покупців до продукції фірми, яка вийшла на ринок першою (якщо якість продукту задовільна, можуть бути відсутніми стимули до придбання аналогічного продукту інших фірм);

– довго тривалість взаємовідносин з покупцями та виникнення у них кривої досвіду (у випадку переключення будуть дублюватись ряд витрат, в тому числі на перенавчання);

– придбання фірмою специфічної (конфіденційної) інформації про споживачів (наприклад, у рекламному бізнесі).

При розробці стратегії упередження необхідно пройти три рівні аналізу:

1. визначити напрям розвитку ринку;
2. виявити потенційні стратегії для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів;
3. оцінити економічну доцільність цих стратегій та їх відповідність меті та цілям організації, а також можливий вплив на цілі та поведінку конкурентів.

Приставаючи до планування стратегії упередження, слід пам'ятати про ризик даної стратегії, перш за все через неправильність можливого ринкового прогнозу, а також низької оберненості інвестиційних рішень, що направлені на випередження. [15, с. 85-87]

Створення стратегії управління підприємством на основі критерію вартості бізнесу має велике значення для керівництва фірми, тому що для цього

потрібно аналізувати довгострокові перспективи, розглядати всі грошові потоки, вміти порівнювати грошові потоки за різні періоди часу з поправкою на відповідний ризик. Жодні інші показники не базуються на такій повній інформації як показник вартості бізнесу, тому можна стверджувати, що він не характеризує миттєві зміни, а дає розширене уявлення про стан об'єкта. Бізнес, орієнтований на капіталізацію та підвищення власної вартості, є більш привабливий для інвестування та надійним з позиції ризику, ніж націлений лише на сьогоднішній прибуток.[22]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Бізнес - це конкретна діяльність, організована в рамках певної структури. Головна її мета - отримання доходу. Будь-який бізнес має свою економіко-організаційну форму у вигляді підприємства, фірми. Хоча підприємство і фірма своїм внутрішнім економічним змістом мають капітал, між ними існують не тільки загальні риси, але й відмінності. Загальним є матеріальна, трудова, грошова, інформаційна основа, а відмінності виражаються у нематеріальних активах, що істотно впливає на ефективність, конкурентоспроможність, положення на ринку і перспективи розвитку.

Нематеріальними активами фірми є фірмове ім'я, фірмові знаки, технології, маркетингова система. Підприємство, прагнучи знайти свою власну ринкову нішу, виділитися з середовища подібних, закріпити свої специфічні особливості, створює і реорганізує свої відмінності у вигляді фірмової назви і атрибутів.

Ще зовсім недавно поняття оцінки бізнесу в Україні розумілося як оцінка окремого підприємства у якості юридичної особи. У цьому аспекті оцінка бізнесу компанії ототожнювалася з оцінкою її майна, тобто вартість бізнесу розумілася як вартість всього майна оцінюваного підприємства. Таке бачення питання досить ефективно використовувалося у процесі приватизації державних підприємств, де головною метою було не оцінити майбутні можливості підприємства, а визначити вартість активів, що перебували у нього на балансі. В умовах, коли процеси приватизації майже завершені, коли активно встановлюється вторинний ринок, оцінка бізнесу полягає в тому, щоб з'ясувати, скільки коштує фірма, яка отримує доходи, а також права власності, технології, конкурентні переваги, активи (матеріальні та нематеріальні), які дають можливість отримувати ці доходи.

Таким чином, оцінка бізнесу в умовах України може розумітися у двох аспектах: як оцінка підприємства (оцінка цілісно-майнових комплексів), та як оцінка власне бізнесу як конкретної діяльності, організованої в рамках певної організаційно-правової форми.

Власник бізнесу має право продати його, закласти, застрахувати, заповісти. Таким чином, бізнес стає об'єктом відповідної операції, товаром зі всіма притаманними йому властивостями. Як будь-який товар, бізнес має бути корисним для покупця. Перш за все він повинен відповідати потребі в отриманні доходів. Як і у будь-якого іншого товару, корисність бізнесу реалізується в користуванні ним. Отже, якщо бізнес не приносить доходу власнику, він втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. І якщо хтось інший бачить нові способи його використання, інші можливості отримання доходу, то бізнес стає товаром. Оскільки бізнес володіє всіма ознаками товару, то він може бути об'єктом купівлі-продажу з урахуванням його особливостей, які і визначають процедуру (принципи, методи) оцінки:

- Бізнес - товар інвестиційний, тобто товар, вкладення у який здійснюються з метою віддачі у майбутньому. Витрати і доходи роз'єднані у часі. Причому розмір очікуваного доходу невідомий, має вірогідний характер, тому інвестору доводиться враховувати ризик можливої невдачі. Якщо майбутні доходи з урахуванням часу їхнього отримання виявляються менші за витрати на придбання інвестиційного товару, то він втрачає свою інвестиційну привабливість. Таким чином, поточна вартість майбутніх доходів, які може отримати власник, і є верхньою межею ринкової ціни з боку покупця.

- Бізнес є системою, але продаватися може як вся система у цілому, так і окремі його підсистеми і навіть елементи. В цьому випадку елементи бізнесу стають основою формування іншої, якісно нової системи. Фактично товаром стає не сам бізнес, а окремі його складові.

- Бізнес - товар, потреба у якому залежить від процесів, які відбуваються як всередині самого товару, так і в зовнішньому середовищі. Причому з одного боку нестабільність в товаристві призводить бізнес до нестійкості, з іншого боку, його нестійкість веде до подальшого наростання нестабільності і в самому товаристві. З цього витікає ще одна особливість бізнесу як товару - потреба у регулюванні купівлі-продажу.

Професійний оцінювач у своїй діяльності завжди керується конкретною метою. Чітке, грамотне формулювання мети дозволяє правильно визначити вид вартості, що розраховується, вибрати метод оцінки. Слід зазначити, що об'єктом різних угод (купівлі - продажу, кредитування, страхування, оренди, лізингу тощо) може бути як підприємство у цілому, так і окремі його частини. Відповідно до цього з урахуванням методичних особливостей та технології оціночних робіт може оцінюватися:

- підприємство у цілому;
- нерухомість підприємства;
- машини, обладнання, тобто машинний парк підприємства;
- нематеріальні активи підприємства.

Найбільш характерними випадками, коли виникає потреба у визначенні вартості бізнесу (підприємства як єдиного майнового комплексу) є:

- визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємства на фондовому ринку. Купівля підприємства, що перебуває у акціонерній власності, це купівля усіх акцій, емітованих даних підприємством. Але, для того, щоб контролювати підприємство достатньо купити лише контрольний пакет акцій. Незалежно від того, купується контрольний чи неконтрольний пакет акцій, інвестору, щоб прийняти обґрунтоване інвестиційне рішення, необхідно оцінити власність підприємства та частку цієї власності, яка припадає на придбаний пакет акцій, що продавався, а також можливі майбутні доходи від бізнесу;

- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або по частинах на аукціоні або за конкурсом, що здійснюється за процедурою банкрутства або при приватизації;

- реструктуризація (злиття, поглинання, виділення самостійних підприємств із складу холдингу) та ліквідація підприємства як за рішенням власника так і за рішенням арбітражного суду при банкрутстві підприємства.

- розробка бізнес-плану розвитку підприємства. У процесі стратегічного планування важливо оцінити майбутні доходи фірми, ступінь її стійкості та цінність іміджу;
- визначення кредитоспроможності підприємства та вартості застави при кредитуванні. У даному випадку оцінка необхідна у зв'язку з тим, що вартість активів за даними бухгалтерської звітності може бути відмінною від їх ринкової вартості;
- страхування, в процесі якого виникає необхідність визначення вартості активів напередодні втрат;
- оподаткування. При визначенні бази оподаткування необхідно мати об'єктивну оцінку компанії;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інфляція спотворює фінансову звітність компанії, а періодичне переоцінювання майна дозволяє підвищити реалістичність фінансової звітності, яка є базою для прийняття фінансових рішень;
- внесення до уставного капіталу внесків засновників;
- визначення розміру орендної плати при здачі бізнесу в оренду.

Обґрунтованість та достовірність оцінки вартості бізнесу багато в чому залежить від того, наскільки правильно визначена сфера використання оцінки: купівля-продаж, отримання кредиту, страхування, оподаткування та т.п.

РОЗДІЛ II: КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Місце ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в ринковому середовищі його функціонування.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створено 23 жовтня 2000 року і зареєстровано Тернопільською районною державною адміністрацією.

Підприємство знаходиться на території міського молокозаводу, який введений в дію 1 лютого 1956 року. Початкова потужність підприємства становила 25 тон переробки молока в зміну.

У 1968 році проводилася реконструкція з будівництвом нового виробничого корпусу і розширення виробничих площ. В результаті потужність підприємства зросла до 50 тон переробки молока в зміну. В наступні роки проводилася технічна реконструкція та технічне переобладнання, що дало можливість на існуючих площах довести потужність підприємства до 75 тон переробки молока за зміну.

У 1989 році об'єми переробки молока становили 280-300 тон на добу.

В період 1995-1999 років поступово погіршувався фінансово – економічний стан підприємства, основні фонди морально та фізично застаріли, однак кваліфікований персонал та сировинні зони зберегти вдалося, і з 2000 року щорічний приріст обсягів виробництва склав 25-30%.

Приватизаційні процеси на підприємстві розпочалися в 1994 році створенням відкритого акціонерного товариства «Тернопільський міськмолкозавод», яке в 2000 році було трансформовано у закрите (приватне) акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод».

Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами.

Основним видом діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є переробка молока.

Асортимент продукції складається із 30 найменувань. Всю продукцію можна поділити на чотири основних групи:

- Класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, вершки, ряжанка, йогурт, кисломолочний сир);
- Функціональна молочна група (продукти, збагаченні йодованим білком, лактулозою та комплексом біфідобактерій, - молоко, кисломолочний напій «Біфілайф», кефір, йогурт, кисломолочний сир);
- Масло (вагове, фасоване у пергаментну упаковку та фольгу);
- Казеїн технічний, сир кисломолочний для плавлення.

Цільномолочна продукція, в свою чергу, випускається під трьома торговими марками:

Класична цільномолочна група – торгова марка «Молокія», «Молочна класика»;

Функціональна цільномолочна група – «Рум`янок»;

Відповідно до представлених торгових марок виготовляється і збувається така продукція:

- Молоко (ТМ «Молокія», ТМ «Молочна класика», 930, 900, та 1000г)
- Кефір (ТМ «молокія», ТМ «Молочна класика», 450, 930, 400 г)
- Сметана (ТМ «Молокія», 400г)
- Сир кисломолочний (ТМ «Молокія», 250г)
- Масло (торгової марки «Молокія», 200г)
- Йогурт «Казковий»(ТМ «Молокія», 400г)
- Йогурт «Молокія»(ТМ «Молокія», 400г)

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведений в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Місто	Ємкість ринку цільномолочних продуктів, т/місяць		
	Молоко, т	Сметана, т	К/молочна продукція/т
Київ	4800	1800	3000
Одеса	1400	450	1100
Львів	1200	350	750
Вінниця	520	180	320
Житомир	400	145	260
Хмельницький	370	135	230
Івано-Франківськ	330	120	220
Рівне	330	120	220
Луцьк	310	115	210
Чернівці	330	120	220
Ужгород	250	100	160
Стрий – Трускавець – Моршин – Дрогобич	220	80	140
Всього	9860	3115	5830

Аналіз маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає конкурентоздатності товару, сегментацію та позиціонування.

Для аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спочатку буде проведено сегментацію ринку товарної групи йогурти «Молокія».

Сегментація ринку – це розбиття ринку на чіткі групи покупців, для кожного з яких можуть потрібно окремі товари і/або комплекси маркетингу. Підприємство визначає різні способи сегментації ринку, складає профілі отриманих сегментів та оцінює ступінь привабливості кожного з них. Кінцева

задача грамотної сегментації передбачає створення такого товару (такої послуги), який (яка) має свої відзнаки та який (яка) на певний сегмент ринку.

Існує чотири принципи сегментації споживчих ринків.

1. Сегментація за географічним принципом передбачає розбиття ринку на різні географічні одиниці: держави, регіони, округа, міста, общини.

2. Сегментація за демографічним принципом передбачає розбиття ринку на групи на основі демографічних змінних: стать, вік, етап життєвого циклу сім'ї, рід занять, рівень доходів, освіта, раса, національність, релігійні переконання.

3. При сегментації психографічного ринку покупців поділяють на групи по ознаках приналежності до суспільного класу, способу життя і/або характеристик особи.

4. При сегментації за поведінковим принципом покупців поділяють на групи залежно від їх знань, стосунків, характеру використання товару, реакції на товар. Виділяють такі поведінкові змінні: привід для здійснення покупки, інтенсивність споживача, статус користування, шукані вигоди, ступінь прихильності, відношення товару, ступінь готовності покупця до сприйняття товару. Сегментація ринку обраної товарної групи представлено у таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Сегментація товарної групи йогурти у ПЕТ - упаковках ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Принцип сегментації	Характеристика сегменту	Особливості для даної товарної групи
Географічний принцип	В усіх обласних центрах	Йогурти в даному дослідженні розглядається в межах Тернопільської області. Акцент продажів йогурту робиться на міста областей, тому що виробник прагне створити бренд.
Демографічний принцип	Етап життєвого циклу сім'ї	Завдяки густо населеності в даному регіоні великим попитом користають товари

	Рівень доходів у середньому від 1800 – 4500 грн.	швидкого вжитку, такі як йогурти, що виробляються підприємствами. Завдяки великій концентрації державних підприємств рівень заробітної плати один з найвищих в Україні. тому ціна продукції споживачів цілком влаштовує.
Психографічний принцип	Спосіб життя	Споживачі вважають за краще вживати натуральні та корисні продукти
Поведінковий принцип	Інтенсивність споживача: Кожного дня Часу від часу Ніколи Відношення товару	Практично у всіх містах Донецького регіону дуже інтенсивно користуються обраною товарною групою. Йогурти відносяться до корисної товарної групи, які містять необхідні для вживання вітаміни.

Управлінська проблема в збутовій діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за результатами аналізу впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства формулюється як утримання позицій на ринку збуту Тернопільської області та пошук шляхів розширення ринків збуту (пошук «ніш ринку») в наступних напрямках:

- розширення мережі клієнтів («торгових точок») у малих містах та селищах Київської області за рахунок власної збутової мережі;
- відкриття спеціалізованих фірмових магазинів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в малих містах Тернопільської області та філіях;
- відкриття спеціалізованого магазину ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в м.Тернополі;
- відкриття спеціалізованих стендів продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в продуктових гіпермаркетах «Сільпо», «Фуршет» та інш.

Як показав аналіз маркетингового середовища діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зосереджені на Тернопільському молокозаводі, де встановлені лінії з виробництва різних видів цільномолочної продукції. На сьогодні вони дозволяють переробляти 300 тонн молока на добу, а після реконструкції та будівництва нових цехів переробка збільшилась у 2009 році до 600 т на добу.

2. Продукція, яка виробляється ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізується комісіонером ТЗОВ «Галмолторг» (один із акціонерів) - компанією, яка є ексклюзивним дистриб'ютором ТМ «Румянок» та управляє збутовою мережею групи. Дистрибуційна мережа складається з 26 торгових представництв в західній, центральній, південній та східній Україні. Основними споживачами молочної продукції, яку реалізує ТЗОВ «Галмолторг», є суб'єкти підприємницької діяльності - невеликі компанії (за результати 2008 року питома вага склала близько 60%), тоді як частка мережесупермаркетів серед споживачів продукції підприємства склала 27%.

3. Кількість обслуговуваних клієнтів – роздрібних торгових точок (ТТ) по Тернопільській області - 340, кількість торгових представників у КТП - 6.

У середньому за день КТП обслуговує 25-30 ТТ в області.

Поставка молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із заводу в м.Тернопіль Тернопільська області здійснюється автофурами кожний день на обладнаний холодильниками склад, орендований КТП за адресою Київ, вул.Бутлерова,6, база «Хозімпекс».

4. Основними конкурентами підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринках Київської області (один із основних філіалів) є наступні:

- столичний ринок практично є закритим для продукції ЗАТ «Галичина»;
- на регіональному ринку районів Київської області основними конкурентами є Яготинський молочний комбінат (Яготинський район

Київської області) та новітній Білоцерковський молочний комбінат (м. Біла Церков, запущений у 2008 на новітніх західних технологіях та імпортному обладнанні), які випускають весь асортиментний ряд молочної продукції.

Регіональний збут продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в оточуючих обласних регіонах був започаткований в 2001 році через дистрибуторські компанії та власних торгових представників. Успішна в цілому робота підприємства дозволила в кінці 2004 року приступити до реалізації проектів власних збутових філій:

- Філія «Львів - молоко»
- Філія «Івано-Франківськ – молоко»
- Філія «Рівне - молоко»
- Філія «Стрий - молоко»
- Представництво «Хмельницький - молоко»
- Філія «Чернівці - молоко»

Планується:

- Філія «Ужгород - молоко»
- Представництво «Луцьк - молоко»
- Філія «Вінниця - молоко»
- Філія «Житомир - молоко»
- Філія «Одеса - молоко»
- Філія «Київ - молоко»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» третій за рейтингом в списку лідерів цільномолочного ринку Західної України. Підприємство має досить позитивний імідж в своєму обласному центрі і планомірно поширює його на сусідні області за рахунок вдалої практичної реалізації поки що унікальної на теренах України стратегії: виробництво та реалізація широкого асортименту свіжої натуральної молочної продукції стабільно високої якості з максимальним збереженням природних властивостей молока.

Виробництво продукції ведеться відповідно до технічних інструкцій згідно з затвердженими технічними умовами.

За одну зміну на підприємстві працюють шість агрегатно-групових потоків (цехах). Кожний цех підпорядковується старшому майстру. Майстри звітують перед начальником зміни.

В кожному потоці працюють контролери, які і слідкують за дотриманням стандартів та якості. Наприклад, якщо зроблений виріб не відповідає технічному опису, то контролер його бракує і відправляє на переробку, а дані про брак та про працівника який допустився браку реєструються в спеціальному журналі обліку якості. І при видачі заробітної плати згідно журналу обліку якості з працівника знімається певна сума заробітної плати.

Виробництво на підприємстві проходить в кілька стадій.

Загалом на підприємстві виробничий корпус поділяється на шість видів цехів – цех по прийому сировини, апаратний цех, ферментаційний цех, термостатні камери, цех по розливу продукції, складські цехи, які у своєму складі також мають інші компоненти – робочі місця.

Як бачимо (додаток) , в обслуговуючі цехи входять господарства, за допомогою яких на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виконуються такі операції як :

- Цех по прийому сировини
- Апаратний цех
- Ферментаційний цех
- Термостатні камери
- Цех по розливу продукції
- Складські цехи.

Цех по прийому сировини

Сире охолоджене молоко, щойно приїхавши у цех по прийому сировини, перевіряють фахівці відділу контролю якості. Вони визначають вміст жиру та білку, термостабільність та наявність шкідливих речовин. Залежно від цих

показників визначають, для виробництва якого продукту воно буде використане і чи буде використане взагалі. Очищене через фільтри молоко через систему поступає із молоковозу у спеціальні посудини, які називаються танки. Така прийомка сировини дає можливість уникнути контакту з молоком. Тобто те ж чисте добірне молоко потрапляє у виробничі цехи, що дозволяє зберегти його природну цінність.

Апаратний цех

Із охолоджувальних танків цеху по прийому сировини наше молоко спеціальними системами потрапляє сюди в Апаратний цех для здійснення подальшої переробки. Тут здійснюють його пастеризацію - обробку молока, коли під дією високої температури пригнічується розвиток шкідливих мікроорганізмів. Щоб не знищити корисні речовини і мікроелементи та не порушити молекулярну структуру молока, вибирається відповідна температура – не вище 80°C. При цьому сотні тонн молока обслуговує всього кілька працівників. Адже все виробництво механізоване і стороннє втручання у виробничий процес неможливе.

Все, це молоко вже готове. Далі його розливають у пакети і так воно потрапляє у продаж.

Ферментаційний цех

Частину молока направляють у ферментаційний цех. Тут в ньому з пастеризованого молока починають виготовляти кисломолочні продукти, для чого використовують два методи – резервуарний і термостатний. У першому випадку у великі танки, які ви бачите, заквашують молоко, перемішують при певній температурі і відправляють розливати у пакети. Саме так виготовляють на «Тернопільському молокозаводі» сметану, а також смачні питні йогурти, в які наприкінці процесу додають шматочки свіжих фруктів, ягід та злаків.

Термостатні камери

Термостатний метод полягає у тому, що молоко із закваскою розливають у тару і розміщують у спеціальні термостатні камери. Там продукт природно дозріває.

Так на підприємстві виготовляють кефір із живих кефірних грибків. Завдяки їх діяльності і термостатному методу кефір має природний згусток і гарну текстуру, наче домашній.

Цех по розливу продукції

«Тернопільський молокозавод» випускає свою продукцію у 5 видах упаковки - поліпропіленовій плівці, пляшці, пюр паці, фользі та еколіні.

У цьому цеху на спеціальному обладнанні розливають у поліпропіленову плівку йогурти, молоко та сметану. Суміш для кефірів перед розміщенням у термостатні камери розливають у пляшку та плівку.

Ящики із продукцією одразу ж після виготовлення потрапляють на склад.

Складські цехи

Задля відповідного збереження продукції, на складі підтримують постійно температуру $+2(\pm 2)$ °С . Тут вона розфасована у ящики і розміщена у відповідному порядку для подальшого транспортування. На цьому закінчується виробничий процес. Однак це ще не кінець нашої екскурсії, адже робота підприємства на цьому не закінчується.

Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зосереджені на Тернопільському молокозаводі, де встановлені лінії з виробництва різних видів цільномолочної продукції. На сьогодні вони дозволяють переробляти 300 тонн молока на добу, а після реконструкції та будівництва нових цехів переробка збільшилась у 2009 році до 600 т на добу.

Велику роль відіграють і допоміжні цехи, оскільки їх представляють ремонтно – механічний та ремонтно – будівельний цехи. Перший з поданих цехів існує для технічного забезпечення виробничого процесу на виробництві, налагодження максимально продуктивної роботи за рахунок ремонту існуючої технологічної лінії, монтажу та запуску нових придбаних технологічних ліній, ліквідації неполадок тощо. Ремонтно – будівельний цех відповідає за забезпечення виробничого корпусу, нагляд за збереженням норм безпеки, які пов'язані зі станом приміщень та будівель, де відбувається виробництво, ремонт тих самих будівель та споруд виробничого корпусу підприємства тощо.

На даний період на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не плануються кардинальних заходів щодо оптимізації виробничого процесу, оскільки наявні максимально налагоджені виробничі потужності, за допомогою яких на підприємстві цілком виконується план по виготовленні продукції.

Основними вимогами до продукції є безпечність, фізико – хімічні показники, смакові властивості та якість пакування. В обов'язковому порядку перевіряється дотримання санітарних норм і правил для підприємств молочної промисловості.

В 2008 році на підприємстві реалізована система управління якістю ISO-9001:2000 та розпочато підготовку до впровадження СУЯ НАССР, що в перспективі дасть можливість зовнішньої сертифікації – необхідної умови експорту харчових продуктів.

В даний час на підприємстві завершено реконструкцію першої черги діючих виробничих потужностей: для цехів розливу, ферментаційного та приймання сировини встановлено обладнання фірм «Tetra Pak» (Швеція), «Biostal», «Mleczmasz», «Dozo Pak», «Spomasz» (Польща), що дає можливість переробляти до 200 тон молока на добу, в тому числі по цільномолочній групі - до 150 тон перерахунку на молоко.

До середини 2010 року керівництво підприємства завершило реконструкцію другої черги діючих виробничих потужностей та довело їх по переробці молока до 400 тон за добу, в тому числі по цільномолочній групі – до 300 тон в перерахунку на молоко.

В області заготівлі сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з 20 – ма сільськогосподарськими кооперативами і приватними с/г підприємствами (понад 50% сировини) та з понад 5 тис. молоко здавачами, забезпечуючи необхідну кількість та якість сирого молока встановленням холодильного обладнання, мобільних пунктів збору молока, поставками та взаємовигідній основі техніки для заготівлі кормів.

Протягом останніх 7-ми років на підприємстві втілюється стратегія «виробництво свіжої натуральної молочної продукції з максимальним

збереженням природних властивостей молока», яка вимагає від персоналу на всіх етапах, від заготівлі молока до продажу готової продукції, ефективних, злагоджених дій. Реалізація цієї стратегії почала приносити свої позитивні результати з 2007 року, коли протиріччя між стратегічними цілями лідерів молочного ринку України на завоювання максимальної його частки (надмірні віддалі доставки, специфічний фізико – хімічний та біологічний склад продукту для продовження термінів реалізації) та зрослими щодо якості і натуральності потребами споживача стали поглиблюватися.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торгівельній мережі (5%), торгівельній мережі м. Тернопіль та Тернопільської області (44%) та через збутові філії в Львівській (2%), Чернівецькій (2%) областях та філією в м. Стрий – в рекреаційній зоні Трускавець – Моршин.

Тенденції розвитку ринку цільномолочної продукції в Західній Україні, не відрізняючись від загальнодержавних принципово, все ж мають певні особливості.

Перша з них – ступінь кризовості загального стану сільського господарства.

Хвиля роздержавлення сільськогосподарських підприємств 1995-2000 років в областях Західної України з певних історичних причин була потужнішою, коротшою в часі, а значить – бездумнішою. Ілюзії швидкої реструктуризації сільського господарства на засадах дрібної приватної власності без буд – якої програми державної підтримки цього процесу розвіялись швидко. Станом на 2006 рік питома вага с/г підприємств у виробництві молока в цілому по Україні становила 18,5%, а в західних її областях – 12,7%. Наслідком цього, з одного боку, є більш низька середня ціна на сировину (молоко, зібране у населення, в середньому на 35-60% дешевше, в залежності від сезону заготівлі), проте з іншого боку – гірша її якість. Дефіцит якісної сировини, боротьба за неї у вигляді «сировинних» війн, швидкозмінне та недолуге законодавче поле (особливо в частині його реалізації на місцях), стрімке старіння села, відтік робочої сили за кордон, значна сезонність

виробництва молока – ось далеко не повний перелік проблем сільського господарства, що боляче позначився на розвитку молокопереробних підприємств.

«Хворобами зростання» ці проблеми назвати важко, але певний позитив у них для перспектив молокопереробних підприємств побачити можна. Це:

- Рентабельність поодиноких крупно товарних ферм з сучасним обладнанням та відповідно організацією праці сягає 100%;
- Втративши надію на повноцінну державну програму розвитку села, до створення молочних ферм та супутніх їм підрозділів на селі взявся бізнес від молокопереробника (облаштування молокоприймальних пунктів, доїльних залів, племінна робота тощо);
- Швидкими темпами відбувається концентрація виробництва молока продукції на підприємствах, які стратегію свого розвитку прописали ще «позавчора» (з 47-ми молокозаводів Західної України станом на 1996 рік зараз в режимі виробництва працює 26 підприємств, з яких 16 в тій чи іншій формі ввійшли до складу потужніших структур – ТОВ «Західна молочна група» м. Ковель, ПуАТ «Галичина» м. Радехів, ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Альма-Віта» Тернопільська область, решта – збанкрутувала і була виключена з ЄДРПОУ);
- Дефіцит сирого молока, його висока вартість та, як наслідок, масова фальсифікація молочних продуктів кустарного виробництва – розпочали процес дискредитації стихійних ринків, що безумовно вплине на надмірні сезонні коливання в реалізації молочних продуктів промислового виробництва.

Друга особливість своїм корінням – теж з області історії та менталітету.

Загальна чисельність населення областей Західної України – біля 7,2 млн. чоловік, з них сільського – 70,3% .

З 29,7% міського населення Західної України (2,14 млн. чоловік) близько 43% (920 тис. чоловік) – міщани в першому та другому поколіннях з міщанин, в тому числі – родинно-економічними - зв'язками з сільською родиною. Таким

чином, стабільна цільова аудиторія для молочних продуктів промислового виробництва – 1,22 млн. чоловік різних вікових груп, що незрівнянно менше, ніж в будь-якому іншому регіоні України. Дана демографічна ситуація значних трендів в середньо терміновій (5-7 років) перспективі мати не повинна і, на нашу думку може бути визначальною для формування збутової політики та деяких питань стратегії розвитку молокопереробного підприємства а Західній Україні.

2.2. Оцінка вартості бізнесу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та чинників, що її формують.

Розумне обговорення методів оцінки неможливе без прив'язки до якого-небудь загальновизнаного визначення вартості. Визначення причини і цілі проведення робіт по оцінці служить підставою для вибору варіанту здійснення оцінних процедур.

Щоб розібрати цю процедуру пригадаємо, що ринок платить тільки за ті активи, які приносять йому дохід від їхнього використання. Для вибору адекватного стандарту вартості бізнесу такою основною ознакою виступає джерело формування доходу.

Всього виділяють два джерела формування доходу при використанні підприємства:

- Доход від діяльності підприємства;
- Доход від розпродажу активів підприємства.

Відповідно до цього у виділяють два види вартості:

1. *Вартість діючого підприємства.* Це вартість, що відображає перше джерело доходу, передбачає, що підприємство продовжує свою діяльність і приносить дохід.

2. *Вартість підприємства по активах.* Це вартість, що відображає друге джерело доходу, передбачає, що підприємство буде розформовано або ліквідоване, тобто підприємство оцінюється поелементно.

У свою чергу залежно від цілей оцінки і обставин бізнес може оцінюватися по-різному. Тому для проведення оцінки потрібне точне визначення вартості.

Згідно до Національного стандарту №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» виділяють наступні види вартості:

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

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

❖ Вартість заміщення - визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною;

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

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

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

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

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

❖ Вартість у використанні - вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню;

❖ Оціночна вартість - вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складом вихідних даних;

❖ Заставна вартість - оцінка підприємства по ринковій вартості для цілей іпотечного кредитування;

❖ Балансова вартість - витрати на придбання об'єкту власності. Балансова власність буває первинною і відновною. Первинна вартість відображається в бухгалтерських документах на момент введення в експлуатацію. Відновна вартість відтворення раніше створених основних засобів визначається в процесі переоцінки основних фондів. [14, с. 289-295]

В основі оцінки бізнесу лежить припущення, що сьогоднішня вартість рівна вартості майбутніх вигод (доходів), які власник отримає в результаті володіння даною власністю (бізнесом).

В сучасних умовах ринкової економіки оцінна діяльність є важливим інструментом регулювання відносин власності. Для того, щоб визначити вартість підприємства, необхідно мати уявлення про сукупність факторів, що впливають на вартість, а також про вплив кожного окремого фактору. [2, с.121].

Вартість бізнесу уособлює в собі вплив фізичних, фінансово-економічних, соціальних і політико-правових факторів як в даний час, так і в прогнозованому майбутньому. Вартість підприємства значною мірою залежить від кваліфікації управлінського персоналу. Усю сукупність факторів вартості підприємства можна поділити на дві умовні групи: зовнішні та внутрішні. [3]

До зовнішніх факторів, що діють незалежно від волевиявлення менеджменту підприємства, належать:

- Попит: визначається перевагами споживачів, які залежать від того, які доходи приносить підприємство власнику, протягом якого часу, з якими ризиками це пов'язано, які можливості контролю і перепродажу даного підприємства;
- Обмеження, які має бізнес (наприклад, обмеження державою цін на продукцію підприємства) впливають на його вартість;
- Співвідношення попиту і пропозиції: визначається в свою чергу платоспроможністю потенційних інвесторів, цінністю грошей, а також можливістю залучати додатковий капітал, наявністю альтернативних можливостей для інвестицій.

Внутрішні фактори вартості підприємства пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою самого підприємства:

- Дохід, який може отримати власник: його сума залежить від характеру операційної діяльності і можливості отримати дохід від продажу об'єкту після використання;
- Час отримання доходів: тривалість проміжку часу, який відокремлює момент інвестування та повернення капіталу;
- Ризик як вірогідність отримання очікуваних в майбутньому доходів. Під ризиком розуміється непостійність і невизначеність, пов'язані з кон'юнктурою ринку, з макроекономічними процесами і т. ін.;
- Ступінь контролю, який одержує новий власник: визначається розміром пакету акцій, що отримується підприємством (контрольний або неконтрольний пакет акцій);
- Ступінь ліквідності майна. Ринок готовий виплатити премію за активи, які можуть бути швидко конвертовані в гроші з мінімальним ризиком втрати частини їх вартості. [12, с.198-202]

Таким чином, ефективне управління вартістю підприємства неможливе без визначення найбільш впливових чинників формування вартості з метою

з'ясування їх підпорядкованості, спрямованості дії та впливу на вартість для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на її підвищення.

В умовах ринкової економіки підприємства не тільки здійснюють виробничий процес, спрямований на створення нової вартості, але й самі становлять певну вартість і є об'єктами купівлі-продажу, що зумовлює потребу визначення ринкової вартості підприємства і підвищення цієї вартості за допомогою проведення реструктуризації. При цьому збільшення вартості бізнесу – один з найважливіших критеріїв сучасного ефективного управління.

Варто зазначити, що до чинників формування вартості К. Уолш відносить: темпи зростання, рентабельність реалізації, ставки оподаткування прибутку, інвестиції в нові не обігові активи, інвестиції в обігові активи, ставки оподаткування [5]. За Ф. Хачатуряном, ринкова вартість підприємства формується за рахунок зростання обігу та здійснених підприємством інвестицій. О.Г. Мендрул чинники формування вартості підприємства поділив за такими ознаками: за характером впливу на вартість, способом створення вартості, можливістю впливу з боку менеджерів, спрямованістю та тривалістю дії місця прояву чинників, характером інновацій, що формують вартість, та оціненістю ринком. На думку П.В. Круш, С.В. Поліщука, чинники ринкової вартості поділяються на дві умовні групи: зовнішні, що виникають незалежно від волевиявлення менеджменту підприємства, та внутрішні, пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою самого підприємства [4]. Як вважає І.В. Колос, істотний вплив на ринкову вартість підприємства чинять ринкові умови (рівень та тип конкуренції, макроекономічне середовище, нові конкуренти, інтенсивність нововведень, впливовість споживача, впливовість постачальника, промислова політика держави) та внутрішні чинники (розроблення нових видів продукції, розвиток (вдосконалення) видів продукції, які виготовляються, закупівля та постачання, виробництво, система просування на ринок та реалізації, оброблення маркетингової інформації, управління людським капіталом, інформаційний капітал [5, с. 183].

На підставі досліджень встановлено, що основними чинниками формування ринкової вартості підприємства є його капітал, потенціал та ринкові чинники. Як відомо, в межах основних моделей прибуткового підходу на ринкову вартість підприємства впливають такі чинники:

- величина грошових потоків;
- ризики і альтернативна вартість капіталу;
- прогнозований темп зростання бізнесу (зростання грошових потоків) в після прогнозного періоді;
- величина інвестованого в підприємство капіталу. [29]

Таким чином, з метою оцінки бізнесу запропоновано показники, які характеризують вплив виробничо-фінансових можливостей на формування ринкової вартості промислового підприємства (табл.2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Показники, які характеризують вплив виробничо-фінансових можливостей на формування ринкової вартості промислового підприємства

<i>Класифікація чинників</i>	<i>Показник, що характеризує вплив чинника</i>
✓ Виробничий потенціал	Коефіцієнт оновлення основних фондів
✓ Індекс зростання виробничої потужності	
✓ Ступінь використання основних фондів	
✓ Фінансовий потенціал	Коефіцієнт забезпечення боргів
✓ Коефіцієнт автономії	
✓ Коефіцієнт загальної ліквідності	
✓ Комунікаційний потенціал	Ступінь охоплення кадрів сучасними засобами обчислювальної техніки
✓ Індекс витрат на комунікаційну базу	

Так, процес оптимізації ринкової вартості підприємства здійснюється за такими етапами: [14, с. 321]

1. Аналіз капіталу підприємства.
2. Оцінка основних чинників, що визначають формування структури капіталу.
3. Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності.

4. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості.
5. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків.
6. Формування показника цільової структури капіталу.

Отже, формування ринкової вартості підприємства перебуває під впливом таких чинників: капіталу підприємства, потенціалу підприємства та ринкових чинників.

Разом з тим, існують кілька підходів до розрахунку вартості бізнесу:

1. Ринковий підхід (market approach) – загальний спосіб визначення вартості підприємства та його власного капіталу, в рамках якого використовується один або більше методів, заснованих на порівнянні даного підприємства з аналогічними вже проданими капіталовкладеннями.

2. Доходний підхід (income approach) – загальний спосіб визначення вартості підприємства та його власного капіталу, в рамках якого використовують один або більше методів, заснованих на перерахунку очікуваних доходів.

3. Підхід на основі активів, тобто затратний підхід (asset based approach) – загальний спосіб визначення вартості підприємства та його власного капіталу, в рамках якого використовують один або більше методів, заснованих на розрахунку вартості активів підприємства за винятком зобов'язань. [32]

У випадку з ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використаємо витратний підхід оцінки вартості. Витратний (майновий) підхід для оцінки бізнесу іноді визначають також як оцінку на основі активів. Згідно даному підходу вартість бізнесу визначається сумою витрат на його відтворення або заміщення з урахуванням фізичного й морального зношування, стосовно бізнесу в цілому має деякі відмінності та обмеження.

Обмеження щодо використання підходу до оцінки бізнесу в цілому у першу чергу стосуються оцінки нематеріальних активів у його складі, витрати на створення яких, як правило, не можливо співставити з результатами їх

використання. Наприклад, витрати на розробку програмного забезпечення визначаються вартістю зафіксованого машинного часу задіяної обчислювальної техніки, заробітною платнею розробників, вартістю розхідних матеріалів, інформації, отриманої з Internet. Всі ці витрати, як правило, набагато менші ніж результати від використання створеної програми.

Практично не піддаються оцінці за вказаним підходом інші нематеріальні об'єкти, які найчастіше можливо оцінити лише за результатом. До цих нематеріальних об'єктів відносяться торговий знак, торгова марка, гудвіл, оцінка яких взагалі базується на суб'єктивних припущеннях експертів і спирається, головним чином, на результатний підхід.

За вказаними обмеженнями витратний підхід може застосовуватись при оцінці бізнесу в наступних випадках:

- ✓ оцінюваний бізнес базується, головним чином, на матеріальних активах, та активи переважно ліквідні (готова продукція, що користується попитом, дефіцитна сировина, матеріали, комплектуючі, автотранспорт тощо);
- ✓ оцінюється стабільний бізнес тощо.

Витратний (майновий) підхід до оцінки вартості бізнесу включає кілька методів:

1. Метод чистої балансової вартості - найбільш простий метод оцінки активів. Щоб одержати чисту балансову вартість активів, зі значення валюти балансу віднімають всі короткострокові й довгострокові зобов'язання фірми. У підсумку визначається вартість власного капіталу, тобто значення чистої балансової вартості активів.

2. Метод скоригованої балансової вартості (аналог методу чистих активів) - вдосконалений метод оцінки бізнесу, який враховує результат переоцінки залишкової вартості активів за коефіцієнтом інфляції. При визначенні вартості бізнесу провадиться переоцінка її активів із введенням отриманого результату з одночасним корегуванням пасивів на резерв переоцінки.

3. Метод вартості заміщення надає оцінку бізнесу, виходячи з витрат на повне заміщення її активів при збереженні його профілю. Метод орієнтований тільки на оцінку матеріальних активів і прийнятний для капіталомістких форм бізнесу.

4. Метод відбудовної вартості є різновидом методу вартості заміщення. Його використання передбачає визначення витрат, необхідних для створення точної копії оцінюваного бізнесу, як відбудовної вартості оцінюваного об'єкта. На відміну від попереднього, цей метод ураховує вартість нематеріальних активів, таких як авторські права, патенти, комп'ютерні програми, але не може врахувати вартість нематеріальних об'єктів, не визнаних активами.

5. Метод ліквідаційної вартості використовується у випадку, коли бізнес згортається, припиняється виконання операцій, розпродаються активи й погашаються зобов'язання. Метод дає нижчу межу оцінки вартості не бізнесу, а лише окремих елементів майна, на якому він базувався.

Судячи з наданої підприємством інформації, ми можемо виконати оцінку бізнесу за витратним підходом методом чистих активів (метод скоригованої балансової вартості за наведеною вище класифікацією), за яким активи балансу, включаючи нематеріальні активи, приводяться переоцінкою до ринкової вартості шляхом застосування відповідного коефіцієнту за наступним вирахуванням поточної вартості існуючих зобов'язань, що розраховують за формулою 2.1:

$$V_{\text{чч}} = A - Z_{\text{а}} - Z \quad (2.1)$$

де $V_{\text{чч}}$ — вартість чистих активів підприємства;

A — активи підприємства;

$Z_{\text{а}}$ — всі види зносу активів;

Z — зобов'язання підприємства (кредити, позики, рахунки).

Маючи останні дані щодо 2009 року діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можемо підставити відповідні числа в формулу:

а) на початок звітного періоду:

$V_{\text{ча}} = 25798 \text{ тис. грн.} - 6527 \text{ тис. грн.} - (4819 \text{ тис. грн.} + 10639 \text{ тис. грн.}) = 3813 \text{ тис. грн.}$

б) на кінець звітного періоду:

$V_{\text{ча}} = 39105 \text{ тис. грн.} - 9139 \text{ тис. грн.} - (7307 \text{ тис. грн.} + 13709 \text{ тис. грн.}) = 8950 \text{ тис. грн.}$

Загальна вартість майна підприємства, що перебуває в різних формах, дорівнює валюті балансу.

Зростання валюти балансу порівняно з попереднім періодом в цілому вважається позитивним явищем. При цьому потрібно звернути увагу за рахунок яких чинників вона зросла (збільшення власного капіталу, позикових коштів чи боргових зобов'язань тощо). Зменшення валюти балансу свідчить про деяке скорочення господарської діяльності організації. Тут доцільно визначити причини зменшення суми активів. Багато залежить від того, за якими саме статтями спостерігається зменшення валюти балансу.

Структуру і джерела утворення майна організації рекомендується аналізувати за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Щоб отримати порівняльний аналітичний баланс, потрібно вихідний баланс доповнити показниками структури, абсолютної та структурної динаміки вкладень (активи) і джерел коштів (пасиви) організації за звітний період.

При складанні та аналізі порівняльного балансу використовують прийоми горизонтального (визначають абсолютні та відносні зміни різних статей балансу) і вертикального (визначають питому вагу окремих статей та їх змін) аналізу.

Агрегований порівняльний аналітичний баланс наведено в табл. 2.2.2

Таблиця 2.2.2

**Агрегований порівняльний аналітичний
баланс будівельної організації(за 2009 рік)**

№ п/п	Статті балансу	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Зміни за звітний період		
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	Абсолютні (±), тис. грн. (гр.3-гр.1)	Темп %, (гр.3-гр.1) 100	Частка пунктів (гр.4-гр.2)
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Активи								
1.	Майно всього	25798	100	39105	100	13307	151,58	-
1.1.	Необоротні активи	16017	62,086	18976	48,53	2959	118,47	-14,33
1.2.	Оборотні активи	9710	37,64	20058	51,29	10348	206,57	-32,35
1.2.1	Запаси	1266	4,90	1889	4,831	623	149,21	-0,069
1.2.2	Дебіторська заборгованість	6894	26,72	14513	37,11	7619	210,51	10,39
1.2.3	Кошти та їх еквіваленти	208	0,81	3454	8,83	3246	1660,57	8,02
Пасив								
2.1.	Власний капітал	10340	40,08	18089	46,25	8451	174,94	6,17
2.1.1	Статутний капітал	2500	9,69	2500	6,39	0	100	-3,3
2.1.2	Інший додатковий капітал	446	1,730	816	2,09	370	182,95	0,36
2.1.3	Резервний капітал	205	0,96	393	1,01	188	191,7	0,05
2.1.4	Нерозподілений прибуток	7169	27,79	14380	36,77	7211	200,59	8,98
2.2.	Позиковий капітал	4819	18,68	7307	18,69	2488	151,62	0,01
2.2.1	Довгострокові зобов'язання	4819	18,68	7307	18,69	2488	151,62	0,01
2.2.2	Короткострокові кредити та позики	4083	15,83	-	-	-4083	-	-15,83
2.2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	6566	25,45	13709	35,057	7143	208,78	9,607

Отже, в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» загальна вартість майна (валюта балансу) на кінець звітнього періоду збільшилась на 151,8%. При цьому

оборотні активи зросли дещо більше, ніж необоротні (відповідно на 206,57 і 118,5 пункти). Позитивним моментом є зменшення в складі оборотних активів питомої ваги дебіторської заборгованості. Обсяг майна зріс завдяки збільшенню власного капіталу на 8451 тис. грн., у тому числі статутний капітал залишився незмінний. У загальній величині власного капіталу зросла частка резервного капіталу з 0,96 до 1,01 пункта, тобто на 188 тис. грн. Названі процеси позитивно вплинули на фінансовий стан підприємства.

Про поліпшення фінансового стану підприємства за даними балансу можуть свідчити такі зміни:

- ✓ збільшення валюти балансу на кінець звітного періоду;
- ✓ зростання темпів приросту усіх активів над темпами приросту необоротних активів;
- ✓ перевищення власного капіталу підприємства над позичковим і збільшення темпів його зростання проти темпів зростання залученого капіталу;
- ✓ приблизно однакові темпи приросту дебіторської і кредиторської заборгованості.

2.3. Оцінка організаційного та функціонального забезпечення формування стратегії управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі критерію вартості бізнесу.

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з

іншого - забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління. [21]

Організаційні відносини - це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційні відносини - це частина відносин в управлінні організацією. Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньо системні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Організаційне забезпечення стратегічного управління сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості,

що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційне забезпечення стратегічного управління - це створення (удосконалення) діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку.

Організаційне забезпечення СУ об'єктом свого впливу має окремі, організаційно-оформлені елементи та фактори управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

Суб'єктом ОЗСУ є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

При впровадженні організаційного забезпечення СУ треба зважати на те, що цілі традиційних організаційних систем відрізняються від стратегічно-орієнтованих. Специфіка цілей організаційного забезпечення СУ полягає в тому, що вони мають збігатися зі стратегічними цілями, але на відміну від різноспрямованих цілей організації, вони мають бути взаємопов'язані та мати управлінське визначення. Наприклад, цілями окремих стратегій (із загального «стратегічного набору» організації) можуть бути «створити та впровадити у виробництво нову продукцію» (з конкретизацією - яку саме), «залучити та перепідготувати персонал» (певної категорії та чисельності) тощо, - тобто цілі різних стратегій та стратегії як такі відрізняються між собою, що знаходить вираз в окремих заходах стратегічних планів. Однак, у процесі виконання цих планів треба оптимізувати систему «час/витрати», встановити контрольні точки, організувати роботу виконавців та співвиконавців і т. ін. [40]

Ці управлінські цілі впливають на зміст стратегії «розвитку загального управління», і, кінець-кінцем, на організаційне забезпечення СУ, структуру системи управління стратегічними змінами.

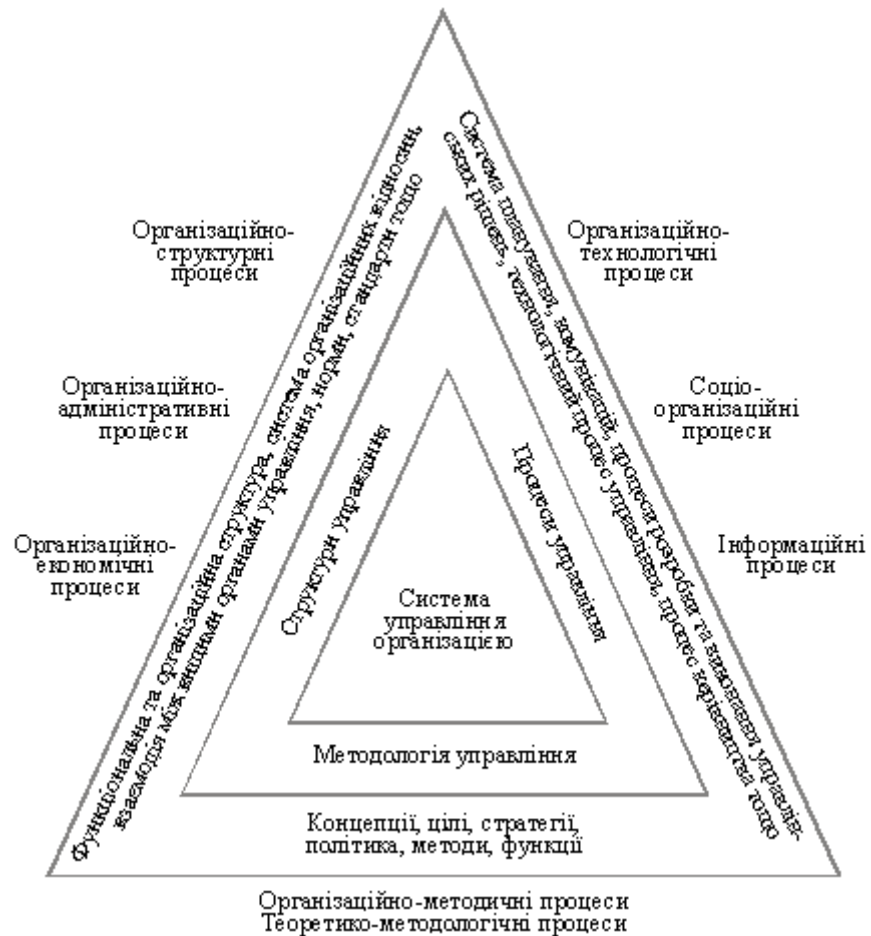


Рис. 2.1. Складові системи управління [11]

При цьому ОЗСУ не треба розглядати як окрему підсистему. Вона впливає:

- На найбільш інерційну складову системи управління - організаційну структуру, яка має бути в центрі уваги керівників організації, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку;
- Процеси управління, які забезпечують (або ні) впровадження в діяльність організації нових досягнень науки та практики.

Схему, яка демонструє найважливіші складові системи управління, наведено на рис. 2.1. ОЗСУ має сприяти тому, щоб всі вони функціонували у стратегічному режимі.

Метою ОЗСУ є формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керуваність та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

Формування стратегічного організаційного потенціалу досягається за допомогою розробки та впровадження стратегії розвитку загального управління та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Це знаходить вираз у таких діях:

- Формуванні стратегічно-орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- Організації діяльності фірми згідно з встановленими цілями та стратегіями;
- Організації стратегічного управління діяльністю підприємства (організації), в тому числі за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- Реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами ринку та стану зовнішнього середовища.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» провадження організаційного забезпечення відповідає основній стратегії підприємства та його організаційній структурі.

Для розуміння поточної стратегії виділяють п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори: розмах діяльності підприємства і ступінь різноманітності виробленої продукції, диверсифікованість підприємства; загальний характер і природа недавніх придбань підприємства і продажів частини його власності; структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; можливості, на які було орієнтоване підприємство останнім часом; ставлення до зовнішніх загроз.

Внутрішні фактори: цілі підприємства; критерії розподілу ресурсів; ставлення керівництва до фінансового ризику; рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР; функціональні стратегії.

Визначення поточної стратегії компанії створює об'єктивні передумови для ретельного її аналізу і при необхідності-коректування і внесення потрібних змін.

Традиційним підходом до розробки складових частин корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід.

Функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.

Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

У ринково-орієнтованих організаціях розробляють такі функціональні стратегії: маркетингову, НДПКР, виробничу, фінансову, розвитку персоналу, управління матеріально-технічним постачанням тощо.

Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в які відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу.

У загальному вигляді встановлення стратегій маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач – товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

- створення стратегій за кожного зі складових маркетингового комплексу;
- виконання та контроль.

Маркетингова стратегія має два основні орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину» як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт. «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» – процесу збуту та реалізації. Зв'язок між цими характеристиками здійснюється через систему «ціна – якість».

Найбільш вживаними є такі маркетингові стратегії: 1) розвиток ринку – розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації; 2) стратегія проникнення – адаптація товарів під специфічні потреби споживачів, розробка системної концепції товару, створення асортименту товарів з гнучкими конкурентними цінами; 3) збереження частки ринку – акцентування на великих обсягах продукції за стабільних цін із підвищенням її якості, збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг, відмова від інновацій; 4) стратегії розвитку (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.

Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливостей впливу організації на ціnnики. [47]

Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) базується на науково - технічних прогнозах і формується з

урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Стратегія НДПКР - це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління.

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості підприємства, оскільки дають змогу: знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їх використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів; забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних, продуктивніших; створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів.

Стратегія НДПКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДПКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли це матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкретних переваг підприємства.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку високо конкурентного виробничого потенціалу підприємства та система управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників: обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі; час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції; оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів,

їхніх структурних характеристик і цільової оцінки); інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Найбільш вживаними є такі виробничі стратегії:

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, зокрема передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основними, допоміжним та обслуговуючим виробництва тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технології; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами;

5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування тощо.

Фінансова стратегія – це визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і

прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору», а також фінансове планування та розробку фінансових планів. [68]

Характерна риса фінансової стратегії полягає у тому, що діяльність по її розробці і контролю за реалізацією і в теорії, і на практиці є однією з найбільш централізованих стратегій підприємства. У рамках фінансової стратегії на конкретно задано перспективу можлива розробка одного прогнозного стратегічного балансу чи їхньої системи

Найбільш вживаними є такі фінансові стратегії:

1. Стратегія кредитування: організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпеченні, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

2. Стратегії розміщення акцій: система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; в тому числі – акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

3. Стратегії рефінансування: організація довгострокового і рефінансування; короткострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

4. Стратегії використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідентів тощо.

5. Стратегії розвитку/скорочення фінансової підсистеми підприємства. Зміст цієї стратегії визначається на основі попередніх стратегічних рішень, а також відповідно до стратегії «Розвитку загального управління організацією» [70, с. 173-180].

Стратегія управління персоналом – це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плани), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Найбільш вживаними є такі стратегії управління персоналом:

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальним та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; системі участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікація; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

5. Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.
[11]

Залежно від особливостей підприємства в більшому або меншому ступені деталізації розробляється організаційне оформлення підсистеми матеріально-технічного забезпечення.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення – це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними

стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

Існують такі стратегії матеріально-технічного забезпечення та постачання: залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР; використання нових зовнішніх джерел; заміна матеріалів або постачальників; впровадження прогресивних норм витрат ресурсів; організація централізованого постачання; організація децентралізованого постачання; розвиток/скорочення підсистеми МТП; впровадження елементів або логістики в цілому тощо. [75]

Кращим свідомством того, наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії, є стратегічний і фінансовий стан підприємства за останній час. Чим кращий дійсний стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни стратегії. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана його стратегія. Нестійкий стан – ознака слабкої стратегії або її поганої реалізації, або того й іншого разом.

Таким чином, значення стратегічного аналізу розвитку підприємства та методик його проведення зводиться до інформаційно - аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень. [12]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює свою діяльність на території молокозаводу, осередок якого знаходиться в м. Тернопіль. Номенклатура продукції є досить широка, асортиментна різноманітність представлення під трьома торговими марками – «Молокія», «Румянок», «Молочна класика». Цінова політика організації досить лояльна, не зважаючи на те, що на підприємстві реалізовується стратегія «виробництва високоякісних цільномолочних продуктів без додавання різного роду хімічних добавок та консервантів».

У зв'язку з розглядом підприємства як виробника на ринку цільномолочних продуктів, доцільним виявився аналіз і оцінка основних фінансових та техніко-економічних показників його діяльності. Відповідно до цього були розглянуті три основних підходи до визначення вартості бізнесу, але конкретніша увага була приділена тільки одному з них, який максимально відображає нашу ціль в проведенні даної оцінки. Тобто забезпечення економічної безпеки, розробка стратегічного плану розвитку та вдосконалення діяльності підприємства, оцінка ефективністю менеджменту тощо.

Аналіз та оцінка організаційного та функціонального забезпечення показали, що на підприємстві зорганізована добре налагоджена організаційна структура, яка відповідає цілям діяльності організації, а, отже, функціонально оптимізована.

Як ключовий показник результативності діяльності компанії вартість бізнесу справляє надзвичайно великий вплив на всю логіку управління, як на рівні прийняття стратегічних рішень, так і для підвищення операційної ефективності їх реалізації. Проте існуючі методики оцінки не пристосовані для прийняття рішень в умовах нестабільної економічної ситуації. Підтвердженням цього є той факт, що традиційні методи доходного підходу не дозволяють врахувати ефекти, які присутні в ринковій економіці, що розвивається.

Крім того, оцінка бізнесу в рамках, описаних в пункті 2.2., методів у недостатній мірі враховує фундаментальні показники діяльності підприємства,

такі як рентабельність капіталу, політика інвестицій тощо. Зазначенні методи розрахунку вартості не дозволяють враховувати невизначеність у вихідних для прогнозу даних. Як наслідок, сучасні методи оцінки вартості не дозволяють визначити вплив менеджменту підприємства на підвищення її вартості і потребують удосконалення та розробки нових, більш адекватних до сучасних умов.

РОЗДІЛ III: ПОБУДОВА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення стратегії управління підприємством.

В умовах нестабільності все більше уваги привертається формуванню стратегічних альтернатив розвитку суб'єкта господарювання. Тому на сучасному етапі існує безліч інструментів та методичних засад формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Одним із найбільш впливових і значущих серед них є інформаційне забезпечення.

Динамічність зміни зовнішнього середовища обумовила збільшення обсягів інформації, її диференціацію та швидку зміну корисності. В сучасних умовах спеціальної інформації в розпорядженні управлінців на 60% більше, ніж 10 років тому, а час для прийняття рішень скоротився втричі. Адже за сучасних умов підприємства конкурують інформацією тією мірою, якою конкурують своєю матеріальною продукцією і своєчасне одержання достовірної інформації є важливою проблемою сучасного управління. Отже, існує об'єктивна необхідність формування теоретико-методологічних засад створення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління.

Відповідно до цього ми запропонуємо проводити аналіз рівня впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Що покажемо на прикладі даного підприємства.

Проведемо оцінку чинників макросередовища підприємства. Для цього використаємо метод експертних оцінок та статистичні данні, отриману інформацію згрупуємо у Таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка чинників макросередовища підприємства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<i>Чинники макросередовища</i>	<i>Оцінка ступеня впливу</i>	<i>Напрямок впливу (+, -)</i>	<i>Інтегральний показник впливу</i>
1. Політико-правові:			
1.1 Неузгодження дій Президента і Верховної Ради	3	-	-3
1.2 Посилення між партійної боротьби	2	-	-2
1.3 Гальмування економічних реформ	3	-	-3
1.4 Постійні зміни в законодавстві України	3	-	-3
1.5 Сертифікація товарів і послуг	3	+	+3
1.6 Недоопрацьованість законодавчих актів, які торкаються підприємницької діяльності	3	-	-3
1.7 Антимонопольна політика	3	+	+3
Разом політико-правові чинники	20		-14
2. Економічні:			
2.1 Падіння темпів виробництва	3	-	-3
2.2 Інфляційні процеси	3	-	-3
2.3 Жорстка податкова політика	3	-	-3
2.4 Інвестиційні процеси	3	+	+3
2.5 Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	+	+3
Разом економічні чинники	15		-9
3. Соціально-демографічні:			
3.1. Народжуваність	2	+	+2
3.2 Наявність і потенційна кількість робочої сили	3	+	+3
3.3 Кваліфікаційні характеристики робочої сили	3	+	+3
3.4 Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	+	+2
3.5 Відношення до іноземців	2	+	+2
Разом соціально-демографічні чинники	12		+12
4. Технологічні:			
4.1 Високий науково-технічний потенціал	3	+	+3
4.2 Упровадження нових технологій	3	+	+3
Разом технологічні чинники	6		+6
Всього по макросередовищу	53		-5

Шкала оцінки: ступінь впливу

1 – мінімальний вплив

2 – середній вплив

3 – максимальний вплив

Завдяки проведенню досліджень було встановлено, що найбільш негативно на діяльність підприємства впливають такі чинники макросередовища підприємства як:

- гальмування економічних реформ;
- постійні зміни в законодавстві України;
- недоопрацьованість законодавчих актів, які торкаються підприємницької діяльності;
- падіння темпів виробництва;
- інфляційні процеси;
- жорстка податкова політика

Проведемо оцінку чинників мікросередовища безпосереднього оточення підприємства. [4, с. 232-235] Для цього використаємо метод експертних оцінок та статистичні данні, отриману інформацію згрупуємо у Таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка чинників мікросередовища безпосереднього оточення підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

<i>Чинники середовища</i>	<i>Оцінка ступені впливу</i>	<i>Напрямок впливу (+, -)</i>	<i>Інтегральний показник впливу</i>
1. Споживачі			
1.1 Значні вимоги покупців до якості товарів	3	+	+3
Ступінь впливу вироблюваної продукції на якість виробництва або споживання клієнта	2	+	+2
1.3 Ступінь стандартизації вироблюваної продукції	3	+	+3
1.4 Об'єм продукції, здійснюваний покупцем	3	+	+3
Разом по споживачах	11		+11
2. Постачальники			

2.1 Доцільність договірної політики	3	+	+3
2.2 Кількість і концентрація постачальників	2	+	+2
2.3 Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі	3	+	+3
2.4 Цінова еластичність ресурсів	3	-	-3
2.5 Пунктуальність і обов'язковість постачальників	2	+	+2
Разом по постачальниках	13		+10
3. Конкуренти			
3.1 Високий ступінь інтенсивності конкуренції	2	-	-2
3.2 Наявність патентів і ліцензій	3	+	+3
3.3 Фінансовий стан	2	-	-2
3.4 Регуляторні обмеження з боку держави	3	-	-3
3.5 Контрактні зобов'язання обмежуючі свободу на ринку	3	-	-3
Разом по конкурентах	13		-10
4. Контактні аудиторії	2	+	+2
5. Посередники	2	+	+2
Всього	41		+15

Шкала оцінки: ступінь впливу:

1 – мінімальний вплив

2 – середній вплив

3 – максимальний вплив

Завдяки проведенню досліджень було встановлено, що найбільш негативно на діяльність підприємства впливають такі чинники мікросередовища підприємства як:

- цінова еластичність ресурсів;
- високий ступінь інтенсивності конкуренції;
- фінансовий стан;
- регуляторні обмеження з боку держави;
- контрактні зобов'язання обмежуючі свободу на ринку.

Подібного роду інформація вносить значні корективи в функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тому потребує значної концентрації

уваги на її отриманні та аналізі. Задля адекватного сприйняття зовнішніх змін та загроз на підприємстві проводять подібного роду аналізи та оцінювання, відповідно до яких обумовлюються стратегічні цілі та перспективи розвитку.

Так само і внутрішнє середовище потребує розгляду. В даному випадку увага приділяється співвіднесенню організаційного розпису до відповідних функціональних обов'язків. Інформація про оптимальне співвідношення цих двох факторів має глобальне значення для злагодженої та впорядкованої роботи, а отже до максимізації прибутку, а відтак і вартості бізнесу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи регламентам складемо матрицю розподілу функцій в апараті управління підприємством на прикладі декількох відділів.

Таблиця 3.3

**Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Основні служби	Економічний відділ	Виробничий відділ	Відділ збуту
Функції управління			
Планування	•		
Організація		•	
Мотивація			•
Контроль	•		•

Завдяки проведенню досліджень було встановлено, що кожний із відділів виконує свої функції у повному обсязі. Було запропоновано декілька заходів для вдосконалення контролю за виконанням функцій кожним відділом. На основі матриці розподілу функцій розрахуємо коефіцієнт повноти охопту функцій для основних функціональних відділів підприємства. [15]

Для розрахунку цього коефіцієнта необхідно експертним шляхом, на основі вивчення положень про функціональні відділи, розрахувати співвідношення між функціями, які фактично мають місце в даному підприємстві і функціями, які перераховані в конкретних положеннях.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнта повноти охопту функцій відділів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування відділу	Фактичне виконання функцій	Функції, які передбачені нормативними документами	Коефіцієнт повноти охопту функцій
Економічний відділ	7	9	0,77
Виробничий відділ	6	8	0,75
Відділ збуту	5	6	0,83
Відділ маркетингу	5	7	0,71

З наведених у таблиці 3.4 даних можна зробити висновок, що у найбільш повному обсязі свої функції виконує відділ збуту та економічний відділ.

Тому, потрібно звернути увагу на менш успішні та функціонально виправданні відділи. В цьому випадку певної нівеляції зазнають два фундаментальних відділи – виробничий та маркетингу. Відповідно до отриманої інформації управлінський апарат матиме змогу оцінити концентрацію трудового та інтелектуального ресурсу на тому чи іншому підрозділі підприємства, а значить зможе оптимізувати, завдяки цьому, свою загальну продуктивність.

Усвідомлення ролі інформації в управлінській діяльності тісно пов'язане з розвитком економічних процесів і суспільства в цілому. В соціально-економічних системах інформація виступає як важливий ресурс, який поряд з матеріальними, фінансовими, енергетичними та трудовими ресурсами забезпечує стратегічну діяльність організації [40]. Власне інформація дає змогу раціонально використовувати інші ресурси.

Інформація набуває стратегічного характеру, якщо дані пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування. У даному трактуванні поняття «стратегічна інформація» обмежується процесами розробки стратегії і до неї не включається

інформація, яка використовується в процесі управління реалізацією стратегії. На нашу думку, цю інформацію також слід відносити до стратегічної. Таким чином, стратегічна інформація – дані про стан і тенденції змін зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені і можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії.

Характерними рисами стратегічної інформації є: більша частина стратегічної інформації є зовнішньою; відрізняється динамічним характером та насиченістю; містить значний обсяг якісних показників; може бути конфіденційною та становити комерційну таємницю підприємства. Особливості стратегічної інформації обумовлюють і певні ознаки її якості: насиченість, надійність, достовірність, упорядкування, «прозорість».

Для формування ефективної системи стратегічної інформації на підприємстві важливим є питання її класифікації. Адже класифікація стратегічної інформації надає можливість упорядкування та відбору інформації для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Враховуючи особливості процесу формування та реалізації стратегії, сформовано систему стратегічної інформації підприємства. Правилком побудови системи стратегічної інформації є постулат «своєчасно видавати точну та надійну інформацію».

Окремий інформаційний блок системи стратегічної інформації за необхідністю для підприємства може складати «Негативна інформація про підприємство», відокремлення якої обумовлене необхідністю передбачення в стратегії заходів, які нівелюють негативні наслідки діяльності підприємства, що можуть перешкоджати успішній реалізації стратегії, а також своєчасному формуванню коригуючих заходів щодо реалізації стратегії. До негативної інформації належить інформація про діяльність підприємства, яка стосується забруднення навколишнього середовища, порушення чинного законодавства, недобросовісної конкуренції, неефективної діяльності підприємства тощо.

В процесі формування та реалізації стратегії підприємства за необхідністю огляду минулого та поточного стану всіх факторів середовища

для збору інформації використовується такий інструментарій як сканування. Сканування (англ. scan – поле зору) – це упорядкований по елементний перегляд простору або об'єкта середовища, який передбачає непостійний перегляд зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективною інформацією.

Створення на підприємствах єдиного комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності в системі стратегічного управління є однією з організаційних передумов обґрунтованості стратегічних рішень. Подібне нововведення, на нашу думку, може знайти своє функціональне відображення у плановому відділі, оскільки саме там проходять процеси планування, ухвалення організаційних рішень щодо перспективного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», збір та аналіз вхідної та вихідної інформації.

3.2. Виявлення потенціалу зростання вартості бізнесу

Вартість бізнесу як економічний показник його ефективності має велике значення для керівництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тому що для його визначення потрібно аналізувати довгострокові перспективи, розглядати всі грошові потоки, вміти порівнювати між собою грошові потоки за різні періоди часу з поправкою на відповідний ризик.

Жодні інші показники не базуються на такій повній інформації, як показник вартості бізнесу, тому можна стверджувати, що він не характеризує миттєві зміни, а дає розширене уявлення про стан об'єкта.

Розвиток підприємства, як і будь-якої іншої економічної системи, має циклічний характер і залежить від багатьох чинників. Окрім загальних хвиль розвитку, на підприємство впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх, які за своєю суттю є загрозами. [30, с. 49]

Існує співвідношення між поняттям розвитку та руху, оскільки сукупність змін суб'єкта породжує його певний рух (звичайно не в фізичному сенсі). Рух є

широким поняттям, яке охоплює поняття розвитку. У той же час будь-який розвиток є рухом, оскільки він представлений змінами, тобто рухом суб'єкта у характеристичному значенні. Але не будь-який рух є розвитком, тому що існуючі умови розвитку не є обов'язковим і їх порушення приводить до відмови у визнанні змін або руху розвитком.

Поняття «розвиток» і «безпека» тісно пов'язані між собою. І те, й інше передбачає як захищеність від загроз, так і загальний стан об'єкта. Для більш точного розуміння суті і взаємозв'язку цих двох категорій і їх подальшого аналізу треба додатково ввести категорію «вартість».

Із розвитком бізнесу очевидним є те, що змінюється його вартість. Вартість будь-якого бізнесу дуже тісно пов'язана з безпекою. В даному випадку графік залежності вартості бізнесу і рівня його безпеки має вигляд наведений на рис. 3.1.

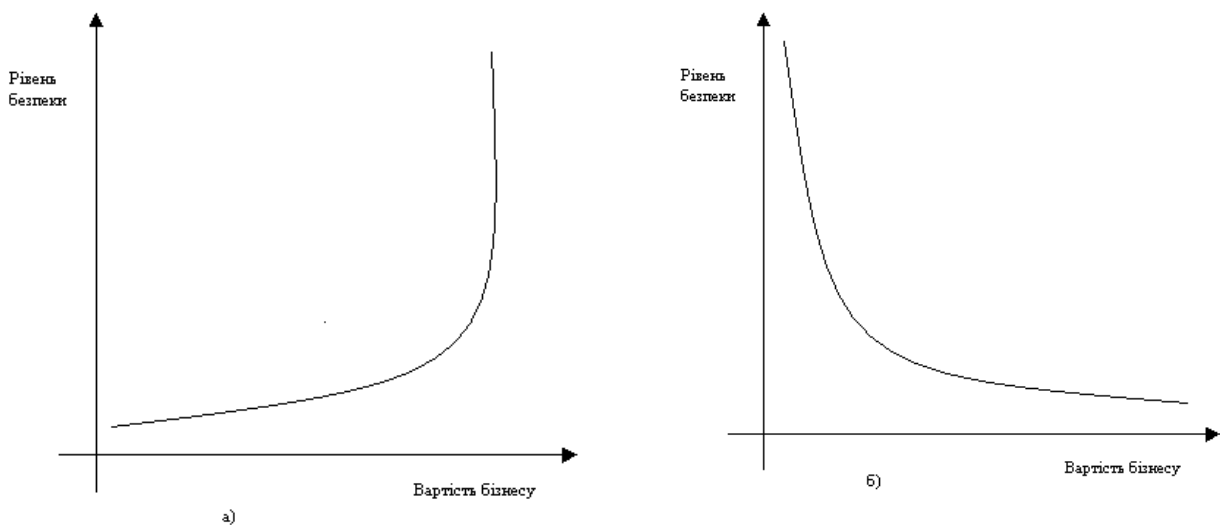


Рис. 3.1. Залежність «вартість - безпека»[21]

Рис. 3.1.(а) відображає пряму залежність безпеки бізнесу від його вартості. Це пояснюється тим, що чим вища вартість бізнесу, чим більше він забезпечений різними активами, тим вищий ступінь безпеки. Бізнес як система за рахунок наявності різноманітних активів може протистояти загрозам ззовні і стабільно розвиватися.

Рис 3.1.(б) відображає обернену залежність рівня безпеки від вартості бізнесу. Це пояснюється тим, що при збільшенні вартості бізнесу посилюється дія конкурентів, спрямована на протидію розвитку суб'єкта, обмеження його частки на ринку тощо. Також підвищується рівень активності інших суб'єктів щодо зміни права власності на даний бізнес як законними шляхами (викуп, злиття, поглинання і т.п.), так і незаконними (рейдерські напади тощо).

Таким чином, підвищення вартості бізнесу, має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це підвищує рівень можливості протидіяти загрозам, а з іншого – збільшує кількість даних загроз.

Отже, ми запропонуємо можливі напрямки підвищення вартості бізнесу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», поділивши їх на кілька груп:

1. Кадрові заходи:

- Створення та підтримка досконалої системи пошуку, перевірки й відбору кадрів, а за її відсутності користування послугами лише перевірених кадрових агенцій. Саме це є основою кадрового менеджменту, оскільки саме людський чинник є дуже впливовим при формуванні і розвитку підприємства;
- Вдосконалення системи позитивної та негативної мотивації. Це дасть змогу заохочувати працівників, які роблять вагомий внесок у розвиток підприємства та покарати тих працівників, які своїми діями або бездіяльністю завдали йому шкоди;
- Попередження конфліктних ситуацій, робота з працівниками, які мають доступ до комерційних таємниць та мають намір звільнитися тощо;
- Розвиток вже існуючої системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Враховуючи те, що темпи розвитку суспільства, зокрема науково – технічного прогресу, постійно прискорюються, дані заходи є дуже актуальними.

2. Організаційні заходи:

- Інформаційно – аналітичні дослідження кон'юнктури ринку (конкуренти, партнери, клієнти, постачальники);

- Забезпечення функціонування системи захисту на підприємстві (починаючи з фізичного захисту і закінчуючи системами технічного захисту інформації);
- Чітке розмежування категорій робітників з метою обмеження доступу до комерційних таємниць, техніки й технологій підприємства;
- Більш чіткіше та фундаментальне розроблення службових посадових інструкцій, описів робочих місць і робочих процесів, розподіл функцій, регулювання розпорядчих і дозвільних повноважень;
- Розроблення юридичного підґрунтя, процедур і технологій, які б виключали або ускладнювали можливість недобросовісних дій у процесі функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

3. Фінансово – економічні заходи:

- Періодичні перевірки та ревізії, щоденний контроль та облік;
- Створення системи контролінгу на підприємстві;
- Моніторинг виконання зобов'язань клієнтами і партнерами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- Створення системи страхових, резервних та інших цільових фондів з метою забезпечення підприємства ліквідними активами. Але не потрібно забувати, що підвищення ліквідності завжди супроводжується зниженням швидкості обороту капіталу підприємства і погіршує показники його ділової активності. Баланс між діловою активністю і ліквідністю є специфічним для кожного підприємства завдяки галузевій приналежності, розміру, структурі капіталу тощо;
- Контроль за поверненням капіталу на стадії експлуатації інвестиційних проектів;
- Більш детальний облік істинної вартості активів усіх видів;
- Використання сучасних методів прогнозування (проекування) фінансово – економічних показників на перспективу. Проектована фінансова звітність, як правило містить: звіти про фінансові результати, баланс, звіт про

рух грошових коштів. На сонові проектованого балансу і звіту про фінансові результату з'являється можливість попередньо оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потребу у зовнішньому фінансуванні бізнесу майбутньому. Ключовим завданням при цьому є прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції. Після цього складається проект звіту про фінансові результати з метою визначення нерозподіленого прибутку, який може бути спрямований на покриття майбутніх фінансових потреб. Він впливає на величину на величину капіталу у проектованому балансі. Якщо в проектованому балансі актив перевищує пасив, то необхідно залучати додаткові фонди на придбання необхідних активів або за рахунок збільшення власного капіталу, або шляхом збільшення зобов'язань. Коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу, то у проектованому балансі збільшуються статті оборотних активів.

4. *Техніко – технологічні:*

- Використання новітніх технологій;
- Постійний контроль за дотриманням технологічних процесів;
- Контроль якості сировини та виготовленої продукції;
- Інтенсифікація виробництва. [37, с. 131-133]

3.3. Інноваційна модель стратегії управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі критерію вартості бізнесу

В ході дослідження діяльності та стратегічного управління підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було виявлено, що для успішної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному плануванні діяльності. Підприємство розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. На діяльність

підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впливають фактори зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство змінний. Тому воно вимушене прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Підприємство весь час знаходиться під прямим або непрямым впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і впровадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має справу з декількома постачальниками, тому потрапляє в залежність від їх дій. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість на утримання, що знижує прибуток підприємства. Для росту і процвітання підприємства потрібні також постачальники капіталу. В Україні таких потенційних інвесторів декілька: банки, акціонери, інвестиційні компанії. Для підприємства найбільш зручним інвестуванням є кредити банку, які використовуються для розширення торгових можливостей організації.

Як і в інших підприємств, в умовах кризи неплатежів у даного підприємства є нестача грошових коштів, та з отриманням дебіторської заборгованості. Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них відносяться:

1. Реалізація продукції з негайною оплатою;
2. Отримання дебіторської заборгованості;
3. Продаж резервних грошових активів;
4. Продаж матеріальних і нематеріальних активів;
5. Отримання банківських кредитів;
6. Залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.

Перші чотири шляхи є більш доцільні, тому що не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів. Два останніх – можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони

приводять до відволікання залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

Для поповнення власного капіталу потрібно, перш за все, оцінити вартість його залучення з різних джерел. До того, як звертатися до зовнішніх джерел формування власного капіталу, повинні бути реалізовані всі можливості його формування за рахунок внутрішніх джерел. А основні внутрішні джерела – прибуток та спеціальні фонди.

Процес управління вартістю залученого капіталу за рахунок зовнішніх джерел характеризується високим рівнем складності і потребує відповідної кваліфікації виконавців. Не слід нехтувати позиковим капіталом. Необхідність кредиту як джерела поповнення фінансових ресурсів підприємства визначається характером кругообігу основних і оборотних активів. Як джерело фінансування, позиковий капітал має свої особливості:

1. Відносна простота формування базових показників оцінки вартості;
2. Виплати по обслуговуванню боргу відносяться на собівартість, що зменшує розмір оподатковуваної бази підприємства, тобто розмір вартості позикового капіталу зменшується на ставку податку на прибуток;
3. Вартість залучення позикового капіталу має високу ступінь зв'язку з рівнем кредитоздатності підприємства, оціненого кредитором. Чим вище кредитоздатність підприємства по оцінці кредитора, тим нижче вартість залученого позикового капіталу;
4. Залучення позикового капіталу пов'язано із зворотним грошовим потоком по обслуговуванню боргу та по погашенню зобов'язань по основній сумі боргу. [32, с. 16-17]

Вартість внутрішньої кредиторської заборгованості при визначеності вартості капіталу враховується по нульовій ставці, тому що це, фактично, безплатне фінансування підприємства. Щодо позикового капіталу, то у підприємства при існуючій структурі коштів і низькій рентабельності активів у порівнянні з процентними ставками за кредит є дуже незначні можливості по

його залученню. Потрібно в першу чергу вирішувати збутові проблеми і підвищувати кредитоздатність підприємства.

Протягом двох років підприємство мало різні джерела поступлень грошових коштів. Так в 2008 році прибуток від звичайної діяльності до оподаткування становив 2,9 тис. грн., прибуток від не операційної діяльності 11,6 тис. грн., реалізація необоротних активів 11,7 тис. грн. Збільшення поточних зобов'язань відбулося у 2009 році до 106,39 тис. грн. У 2009 році підприємство одержало 110,75 тис. грн., що є більше від операційної діяльності 2008 року. Також у 2009 році підприємство одержало на 20,2 тис. грн. позики більше ніж у 2008 році. Чистий рух коштів у 2009 році становив 73,99 тис. грн.

Наполегливість у реалізації стратегії має на увазі свідоме зобов'язання вищого керівництва направляти ресурси й енергію організації на досягнення лідируючого положення на ринку. Компанії, у яких вищому менеджменту не удалося настроїти співробітників на досягнення високих цілей, ніколи не досягти «вершин», оскільки працівники не мають стимулів до додаткових зусиль і розвитку свого потенціалу.

Зниження трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягнути різними шляхами. Найбільш важливі з них - механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання.

На даному підприємстві дуже багато застарілого обладнання, яке можна продати без будь-якої шкоди для виробництва. Отримані кошти можна вкласти в нове, ресурсозберігаюче обладнання, яке підвищить фондівіддачу.

Важливим є підвищення вимог та застосування вхідного контролю за якістю сировини та матеріалів, які надходять від постачальників.

Скорочення витрат по амортизації основних виробничих фондів можна досягнути шляхом кращого використання цих фондів, максимізації їх завантаження, а також списання з балансу непрацюючого, морально застарілого обладнання.

Джерелами доходів і надходжень засобів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- прибуток від виробничо-господарської діяльності;
- амортизаційні відрахування;
- стійкі пасиви;
- засоби від продажу цінних паперів, фінансових операцій з тимчасово вільними коштами;
- пайові членські внески працівників трудового колективу, юридичних і фізичних осіб;
- довготермінові банківські кредити.

Слід приділити значну увагу збуту продукції за готівку. Цьому має сприяти правильна маркетингова політика (пошук нових, більш платоспроможних споживачів продукції, нових ринків, розширення збутової мережі). Необхідно розробити гнучку систему знижок та кредитування для оптових покупців, вивчити ефективність організації та проведення сезонних розпродаж зі знижками в ціні. Ці всі заходи будуть закладом підвищення виручки, а також прибутку, що, в свою чергу, дозволить підвищити рентабельність капіталу. Якщо провести правильну політику по управлінню дебіторською заборгованістю, то необхідну суму можна отримати з неї, а частину дебіторської заборгованості спрямувати на покриття кредиторської. Але для цього потрібно вибрати найбільш доцільні строки платежів та форми розрахунків із споживачами.

Доцільною, в даному випадку, є оплата по факту відвантаження продукції покупцям, а також надання знижок споживачам за умови попередньої оплати.

Найважливішим для підприємства є фінансово – економічний аналіз, який включає і аналіз рентабельності продукції підприємства. Рентабельність – показник економічної ефективності виробництва промислового підприємства, який відображає кінцеві результату господарської діяльності. Також важливе значення має собівартість продукції, робіт і послуг. Вона дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, визначити вплив чинників на його приріст,

встановити резерви і дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості продукції.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру.

Через це в якості інформаційної бази аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, які потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

У підвищенні рівня рентабельності велику роль відіграють трудові ресурси. Потрібно удосконалити роботу відділу кадрів при прийомі людей на підприємство. Можна впровадити різного виду тестування, за наслідками якого можна надати робоче місце досвідченішій і перспективнішій людині.

Фінансовий стан – найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал в діловому співробітництві. Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків.

Показники фінансово – економічної діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показують позитивну динаміку, тобто за основними статтями балансу та звіту про фінансові результати, порівнюючи показники 2008 і 2009 років, спостерігається досить адекватна позитивна динаміка і фінансовий ріст підприємства. Виходячи з цього, нами було запропоновано можливі шляхи вдосконалення діяльності, оскільки створення кардинально нової та інноваційної моделі стратегічного управління підприємством не знайшла б свого відображення в роботі виробництва та не мала б достатньо підтримки з боку керівництва у її впровадженні.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатню фінансову стійкість. Про це свідчить ряд показників. На підприємстві існує одна велика проблема – проблема оптимізації дебіторської заборгованості. Для ефективної діяльності у майбутньому періоді ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинен звернути основну увагу на збільшення обсягів реалізації продукції, інтенсивність інвестиційної діяльності та фінансової діяльності.

Проблему можна вирішити через реалізацію продукції з негайною оплатою і шляхом зниження відпускних цін. Щодо дебіторів, потрібно вибрати найбільш доцільні строки платежів та форми розрахунків із споживачами.

Задача вищого керівництва компанії – визначення ринкових можливостей, що насамперед залежать від ділових компетенції підприємства і представлень про розвиток ринків, від того, які здібності забезпечать йому лідируюче положення на ринку. Як тільки здатності компанії визначені, їхній наступний розвиток вимагає повної віддачі всіх членів організації й інвестицій. Подібно товарам, здатності і можливості не є чимось застиглим, а повинні постійно удосконалюватися й адаптуватися до умов, що змінюються.

Для ефективного розроблення стратегії необхідно розробляти такий план дій:

1. Надання найвищого пріоритету розробці і виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу. Сильна постійна конкурентна позиція дає результати рік за роком, у той же час при спрямованості на досягнення квартальних і річних фінансових цілей вона швидко зникає. Найкращим шляхом збереження довгострокової прибутковості підприємства є стратегія підсилення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2. Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію і визнану позицію в галузі.

3. Інвестування засобів в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості вищій за середній рівень.

4. Необхідно бути обачним в зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін на протязі тривалого періоду часу.

5. Потрібно виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, чи особливостях виконання при використанні стратегії диференціації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Отже, на основі проведення аналізу організаційного, функціонального та інформаційного забезпечення підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна виділити окремі аспекти позитивної та негативної тенденції, які існують та проявляються в ході діяльності організації.

Так організаційне розподілення функціональних повноважень та обов'язків не знайшов відображення в конструктивній критиці, оскільки максимально продуктивна злагожденість лінійно – функціональної організаційної структури підприємства, котра підпорядковується законодавчим актам та принципам господарського кодексу, працює на збільшення прибутку, а отже і загальної вартості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Нами були висунуті деякі пропозиції, щодо вдосконалення та впровадження дещо нових та інноваційних шляхів покращення системи інформаційного забезпечення.

Детальний огляд фінансово – економічної діяльності акціонерного товариства показав, що підприємство є досить ліквідним та рентабельним, про що говорять високі показники чистого доходу від різних видів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Відповідно до цього, нами були запропоновані шляхи підвищення даних показників відносно стратегій, які розробляються на підприємстві.

Підвищення вартості бізнесу, має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це підвищує рівень можливості протидіяти загрозам, а з іншого – збільшує кількість даних загроз.

Тому нами були запропоновані можливі напрямки підвищення вартості бізнесу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які були поділенні на кілька груп – кадрові, організаційні, фінансово – економічні, техніко – технологічні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведенні нами дослідження теоретичного та практичного аспектів забезпечення гнучкості діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначення його вартості та показників, котрі прямо та опосередковано впливають на фінансово-економічну стабільність та інвестиційну привабливість, як один з чинників впливу на вартість бізнесу, дозволили сформулювати такі висновки:

1. Оцінка вартості підприємства, його майна відноситься до найскладніших питань фінансів підприємств. Правильна оцінка дозволить вірно спрогнозувати оподаткування, розрахувати співвідношення внесків акціонерів або компенсаційні виплати при виході власника із складу співзасновників. Питання правильного визначення вартості підприємства може стати вирішальним і в ситуації проводити фінансову санацію підприємства або ліквідувати його. Складність завдання оцінки вартості підприємства пов'язана з неоднозначністю позицій фахівців з питань методології визначення ринкової вартості об'єкту дослідження, а також з тією обставиною, що структура завдань, які покликана вирішити оцінка, багатообразна і неоднорідна.

2. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і

загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Аналіз та оцінка організаційного та функціонального забезпечення показали, що на підприємстві зорганізована добре налагоджена організаційна структура, яка відповідає цілям діяльності організації, а, отже, функціонально оптимізована.

3. Як ключовий показник результативності діяльності компанії вартість бізнесу справляє надзвичайно великий вплив на всю логіку управління, як на рівні прийняття стратегічних рішень, так і для підвищення операційної ефективності їх реалізації. Проте існуючі методики оцінки не пристосовані для прийняття рішень в умовах нестабільної економічної ситуації. Підтвердженням цього є той факт, що традиційні методи доходного підходу не дозволяють врахувати ефекти, які присутні в ринковій економіці, що розвивається.

4. В роботі, на основі проведеного дослідження була запропонована модель стратегії управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» враховуючи критерій вартості бізнесу. Були запропоновані найбільш вагомні заходи щодо покращення фінансово – економічного стану підприємства, а отже сприятимуть зростанню вартості бізнесу як такої.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів: Світ, 1993. – 204 с.
2. Аранчій В.І., Чумак В.Д., смолянська О.Ю., Черненко Л.В. Фінансова діяльність підприємств: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004 – 240 с.
3. Брезіцька Н. Сучасні методичні підходи до оцінки вартості підприємства // Економіка. Фінанси. Право, 2010 - №1. – С. 3-8.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004 – 400 с.
5. Виноградський М.Д. Менеджмент персоналу: Підручник. – К.: КДТЕУ, 1994 – 214 с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К., 2002 – 430 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000 – 360 с.
8. Головач Н. Методичні засади оцінки вартості бізнесу /Н. Головач //Наукові записки НаУКМА, 2005 – Магістеріум. – Вип. 18. – С. 103-110.
9. Гусєв В.В. Вартість бізнесу як системний критерій якості стратегічного управління компанією // Фондовый рынок, 2010 - 15 января (№1). - С. 12-19.
10. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998 – 188 с.
11. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Екс Об, 2002 – 384 с.
12. Економіка підприємств. Підручник /За ред. К.Ф. Полякова. – К.: Епіцентр, 2001 – 301 с.
13. Жигалов І.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994 – 224 с.

14. Жмальов В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Україна, 1994 – 454 с.
15. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004 – 208 с.
16. Завадський Й.С. Менеджмент – К.: В-во Європейського університету. – 2001 – 542 с.
17. Закон України «Про власність» // Відомості Верховної Ради України. -1991 - № 20.
18. Закон України «Про господарські товариства» // ДІБП. - 1992 - № 2.
19. Закон України «Про підприємства в Україні» № 887 – XII від 27. 03. 1991 // Відомості Верховної Ради України. - № 24.
20. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» Проект закону України від 25.05.2009 № 4487-1 // Відомості Верховної Ради. - 2001. - N 47.
21. Запасна Л.С. Формування ринкової вартості корпорації / Л.С. Запасна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. СНУ ім. В. Даля. – 2005 – Вип. 14, ч. II. – С. 76-83.
22. Зозульов О., Длігач А. «Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств» // Економіка України - №6 - 2002. – С. 41.
23. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства // Формування ринкових відносин в Україні, 2010 - №12 - С.207-213.
24. Индрисов А. Стратегия как ключевой фактор стоимости бизнеса // Менеджмент и менеджер, 2009 - №1 – С. 2-11.
25. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. Вид. 2-ге. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003 – 264 с.
26. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб.-К.: Академвидав, 2007 – 320 с.
27. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства // Економіка та держава - №4 - 2008 – 54 с.

28. Колесник М. Кто будет побеждать в экономических войнах? // Управление компанией, 2011 - №11. - С. 34-44.
29. Колос І. Обґрунтування ключових чинників вартості підприємства // Економіка та держава, 2006 - №11 – С. 30-32
30. Корольова І. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників // Економіст, 2010 - №9 – С. 49-51
31. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент / 2-ге вид.: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 520 с.
32. Круш П.В. Управління вартістю підприємств / П.В. Круш, С.В. Поліщук // Маркетинг в Україні, 2003 – № 4 – С. 16-19.
33. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003 – 416 с.
34. Кучеренко В. Р., Квач Я. П., Сментина Н. В., Улибіна В. О. Оцінка бізнесу та нерухомості: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2009 - 200 с.
35. Лахтіонова Л.А. Монографія. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання.- К., 2002.
36. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством // Фінанси України//, №2 - 2001 – С.86.
37. Макарюк О.В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку // Актуальні проблеми економіки, 2011 - №3 - С. 131-138.
38. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: монографія / О.Г. Мендрул. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002 – 272 с.
39. Мізюк Б.М. «Особливості стратегічного управління підприємствами» // Фінанси України //, №12 - 2002 – С. 31.
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004 - 336с.
41. Могилевська О.Ю. «Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством» // Економіка і держава//, №2 - 2007 – С. 30.
42. Могилевська О.Ю. Маркетингове управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.:

- спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - К.: ЄУ, 2011 - 19 с.
- 43.Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2002 – 370 с.
- 44.Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ «УВПК «Екс Об», 2001 – 560 с.
- 45.Олексіч Д. Обґрунтування доцільності застосування спеціальних методів визначення вартості банківського бізнесу в Україні // Журнал європейської економіки, 2008 - вересень (№3) - С. 307-317.
- 46.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів ВНЗ. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
- 47.Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003 – 196 с.
- 48.Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2006 – 130с.
- 49.Пастухова В.В. «Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект» // Фінанси України//, №10 – 2000 – С. 69.
- 50.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2002 – 302 с.
- 51.Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998 – 352 с.
- 52.Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999 – 620 с.
- 53.Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ.; Олійник А., Скільський Р. – К.: Основи, 1998 – 390 с.
- 54.С. Тарасенко SWOT- аналіз факторів вартості підприємства // Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств. – 2007 – Вип. 1 (17) – С. 299-302.
- 55.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. – К., 2004. – 340 с.

- 56.Семенов Г.А. Роль стратегічного управління на підприємстві у нестабільних умовах // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво, - 2007 – №1 – С. 311-315.
- 57.Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004 – 432 с.
- 58.Симоненко Ю.Г., Передерій В.В.Деякі підходи до визначення вартості бізнесу // Формування ринкових відносин в Україні, 2009 - №1 - С. 13-16.
- 59.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К., 2007. - 416 с.
- 60.Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006 – 312 с.
- 61.Спіріна М.В. «Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства» // Актуальні проблеми економіки //, №8 - 2004 – С. 176.
- 62.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003 – 464 с.
- 63.Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004 – 528 с.
- 64.Тарасенко С.І. Формування системи факторів вартості підприємства // Культура народів Причорномор'я. Проблемы материальной культуры – экономические науки. Научный журнал - № 80. – Симферополь, изд. ТНУ, 2006 – С. 149-153.
- 65.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003 – 490 с.
- 66.Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1990. – 48 с.
- 67.Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000.
- 68.Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єкта господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, - 2003 - 554с.
- 69.Терещенко О.О., Стецько М.В. Управління вартістю підприємства в системі фінансового менеджменту // Фінанси України, 2009 - №3 – С. 91-99

- 70.Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник.-К.: ЦУЛ, 2007 – 320 с.
- 71.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2005 – 608с.
- 72.Чорна Н.П. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. - Тернопіль, 2009 - 167 с.
- 73.Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002 – 583 с.
- 74.Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2001 – 232 с.
- 75.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
- 76.Шпір М.Ф. Управління комплексом маркетингу та портфелем брендів підприємства на принципах нарощування цінності для споживачів і вартості бізнесу // Інвестиції: практика та досвід, 2010 - травень (№10) - С. 55-57.
- 77.Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Освіта», 1998. – 256 с.
- 78.Яшкіна Н.В. Оцінка бізнесу: Навч. посібник. – К.: Алерта, 2010 – 440 с.