

## Тема 6. Економічне обґрунтування стратегії виробничої діяльності

### План

1. Економічна стратегія виробничої діяльності. Обсяг виробництва, його прогнозування. Виробнича функція у стратегічному аналізі обсягів виробництва. Методи прогнозування обсягу виробництва.
2. Оптимізація витрат виробництва.
3. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку.
4. Маркетинг у системі оцінки стратегії виробничої діяльності.

### **1. Економічна стратегія виробничої діяльності. Обсяг виробництва, його прогнозування. Виробнича функція у стратегічному аналізі обсягів виробництва**

Розробка та економічне обґрунтування виробничої програми базується на формуванні виробничої стратегії, яка дуже тісно переплітається із виробничою функцією. Можна сказати, що саме виробнича функція є основою формування виробничої стратегії. За економічним словником-довідником виробнича функція – це економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності як на макро- так і на мікрорівні, який дає змогу прогнозувати економіку, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва.

Найважливішим інструментом формування виробничої стратегії є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльності, розпочинається із забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин або компонентів випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту кінцевим споживачам. Ланцюг цінностей компанії відбиває набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині підприємства. Для розробки стратегії виробничої програми необхідно розробити й обґрунтувати стратегії управління основними засобами, оборотними активами, у тому числі запасами товарно-матеріальних цінностей, стратегією управління робочою силою, а також стратегією маркетингу та продажу.

Більш детально розглянемо кожний із цих процесів.

Процес розробки стратегії управління використанням основних засобів будується з урахуванням особливостей обороту капіталу підприємства. Початково авансований в основні активи капітал залежно від подальшого обороту в операційному процесі підприємства функціонує в двох основних формах:

- у формі реально функціонуючих основних активів, які виявляються за їхньою залишковою вартістю;
- у формі накопиченої суми амортизації використаних в операційному процесі основних активів.

Економічне оцінювання виробничих одиниць і ресурсів дозволяє отримати лише часткову інформацію про проблеми загальної господарської діяльності. Вона являє собою ефективний засіб аналізу, який надає допоміжні дані, однак не забезпечує даних для визначення розмірів виробництва. Для відповіді на це останнє питання може стати ефективним використання методу бюджетного аналізу господарської діяльності. За його

допомогою можна оцінити виробничі показники окремих галузей, використання ресурсів, внутрішні й зовнішні виробничі зв'язки, а також загальні фінансові результати підприємства.

Бюджет господарства являє собою класифікацію і детальне зведення основних натуральних і фінансових показників господарської діяльності підприємства в цілому. Бюджет – це фінансовий план або кошторис, чи просто план доходів і витрат. До такого аналізу звертаються тоді, коли виникає необхідність визначити місце й значення кожної галузі як окремо, так і стосовно господарства в цілому.

Аналіз не обмежується порівнянням і вивченням складових частин існуючого господарства. На першому етапі ретроспективний аналіз призначений лише для встановлення основних взаємозв'язків і є засобом визначення й оцінювання слабких і сильних сторін організації господарства та визначення основних напрямів організаційно-господарського плану. Однак, важливою є така інформація, що дає відповіді, як покращити господарську діяльність та збільшити дохідність виробництва.

У цій частині бюджетний аналіз являє собою важливу складову всього стратегічного аналізу. При цьому спеціаліст може одержати інформацію для перевірки можливих змін з метою ліквідації негативних і посилення позитивних явищ у господарській діяльності.

Бюджетний аналіз може бути використаний і тоді, коли відсутні зведені дані про дійсні доходи або бюджет з фактичної діяльності. У цьому випадку бюджет доцільно складати за допомогою синтезу на основі відповідних нормативів. Цей метод часто використовують для визначення характерних типів господарств, що відповідають даним умовам.

Для бюджетного аналізу діяльності господарства типовим є включення з самого початку як змінних, так і постійних витрат, які відображаються окремою статтею.

Бюджетний аналіз виконується на основі специфічної системи основних показників. Загальною функцією такого аналізу є забезпечення відповідей за методом "що було – що буде", перспективна стратегія потенційних змін в організації господарства, капіталовкладеннях, технології, методах, принципах управління, ринках збуту, засобах постачання матеріалів і послуг, необхідних для виробництва, або в інших аспектах господарської діяльності.

Для бюджетного аналізу, так само як і для економічного оцінювання, необхідні нормативи. Однак у деяких випадках бюджетний аналіз може проводитись заданими бухгалтерського обліку, звітності, які точно відображають господарську діяльність за даний рік. Особливістю аналізу є те, що він надає інформацію про внутрішні зв'язки як між галузями господарства, так і між окремими галузями й господарством у цілому.

Висновки з бюджетного аналізу виробничої діяльності являють собою основу рішень, спрямованих на збільшення прибутків, забезпечення більш стійких доходів, або досягнення інших цілей, які ставлять перед собою керівники підприємств. Точна й ретельна оцінка – основна умова таких важливих висновків. Таким чином, оцінка є вирішальним кроком у бюджетному аналізі.

Слід зосередитися на тих сторонах діяльності, які вивчаються в процесі бюджетного аналізу. Оцінка здійснюється у максимально конкретній формі і стосується окремих змін, які впливають на вирішальні аспекти діяльності підприємства. Ефективний метод точного виміру підсумкових результатів реорганізації на основі бюджетного аналізу включає п'ять послідовних стадій:

1. Визначити, наскільки покращився стан справ після реорганізації та наскільки це відповідає цілям керівництва.

2. З'ясувати, які показники стали більш сприятливими для досягнення поставлених цілей унаслідок конкретних змін, а також масштаби цих переваг.

3. Виявити, які показники стали менш сприятливими для досягнення цілей керівництва після конкретних змін, а також розміри пов'язаних з ними витрат.

4. Порівняти одну з іншою вигоди або витрати з окремих змін і визначити чисті загальні доходи або збитки від цих змін та передбаченої реорганізації.

5. Знайти можливості подальшого покращення і розробити заходи щодо практичного запровадження цих покращень, тим самим ще більше наблизивши всю господарську діяльність до поставлених завдань.

Перші чотири стадії дадуть змогу отримати відповідь на запитання: наскільки вдасться просунутись у напрямі поставленої цілі, визначити вигоди від реорганізації господарства. Про це свідчитимуть показники: грошових доходів, чистого доходу, прибутку й норми прибутку. У процесі аналізу важливо в кінцевому підсумку виявити основні переваги або недоліки реорганізації. Це основне питання, на яке необхідно відповісти, для вирішення наступних питань:

1) реорганізація являє собою найефективніший засіб для досягнення оптимальних результатів;

2) передбачена реорганізація є частково ефективною і потребує вдосконалення;

3) реорганізація – неефективна і від неї необхідно відмовитись. Однак і при цьому не виключені в майбутньому зміни в галузевій структурі, технології виробництва, підвищені продуктивності галузей з метою збільшення прибутків підприємства.

## **2. Методи прогнозування обсягу виробництва. Оптимізація витрат виробництва**

Прогнозування завжди визнавалося важливим елементом планування виробництва. Досі воно є основою для розробки необхідних стратегій. Фахівці, які займаються питаннями планування виробничої діяльності підприємства, повинні володіти існуючим інструментарієм прогнозування і вміти визначати чинники, що впливають на можливість використання тих або інших методів. У прогнозуванні обсягів виробництва важливе місце належить розподілу і використанню ресурсів.

Обсяг виробництва можна розглядати як систему управління. Системний підхід до управління в сучасних умовах став загально визнаним явищем. З формальної точки зору система – це сукупність функціональних компонентів, які взаємодіють між собою для досягнення поставленої мети.

Оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури. Де планування здійснюється з метою визначення необхідного рівня витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня та структури витрат; облік – передбачає спостереження, ідентифікацію вимірювання та реєстрацію фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства; аналіз здійснюється з метою визначення ступеня раціональності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень; організація та контроль – полягає у визначенні місць формування витрат і центрів відповідальності з метою відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних за це осіб; прийняття рішень у

сфері витрат здійснюються з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, виборі техніки та технології, формуванні товарного асортименту підприємства тощо.

Виходячи з особливостей кожного підприємства та його видів діяльності керівники управлінських служб можуть застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат, що були розроблені нами в результаті комплексного аналізу теми витрат.

По перше це налагодження самою системи управління витратами: скорочення ланковості управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами економічні принципи реалізуються через організаційну систему. Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються місця виникнення витрат, норми витрат і центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям чітко виявляти де саме можна скоротити витрати, а де відбуваються зайві перевитрати.

Якщо витрати розглядати як інструмент збільшення прибутку, то необхідно проаналізувати з метою оптимізації кожен з їх частин. Однією з вагомих частин витрат є витрати на оплату праці.

Отже, другий напрямок це оптимізація витрат на оплату праці. Заробітна плата є одним з елементів витрат, має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників.

Резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації торговельних процесів, вдосконалення організації торгівлі і праці, а також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників.

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити шляхом використання наступних пропозицій:

- механізація та автоматизація виробництва, застосування ефективної техніки та нових ефективних розробок, зміна або модернізація старого обладнання;
- впровадження у діяльність економічних методів управління, вдосконалення ціноутворення, фінансово-кредитного механізму та ін.;
- оптимізація чисельності працівників окремих професій, підвищення кваліфікації працівників, побудова ефективної системи матеріального стимулювання.

Для підвищення продуктивності праці важливим є її організація – підготовка робочого місця, забезпечення належної матеріально-технічної бази, раціональна організація робочого часу.

Також оптимізація несе за собою мотивацію персоналу. Так, якщо заробітна плата буде виплачуватися не фіксованою ставкою, а частково у вигляді відсотка від реалізації або бонусів за досягнення певних результатів, це буде мотивувати працівників, сприятиме підвищенню прибутковості підприємства та зменшенню витрат на оплату праці у разі невиконання певного плану реалізації або поставлених завдань.

Проте, оптимізація через мотивацію може нести негативні побічні ефекти, коли управління стимулює співробітників діяти не в інтересах підприємства. В цьому випадку система управління призводить до відсутності збігу цілей. І навпаки, коли управління мотивує

бажану для організації поведінку, то в цьому випадку фахівці описують цей стан як ситуацію, при якій цілі організації і цілі співробітників співпадають.

Управління за результатами може викликати розбіжність цілей, особливо якщо необхідні організації результати можуть бути визначені тільки частково. Тоді співробітники зосередять свої зусилля тільки на тих ділянках роботи, які відслідковуються системою управління, незалежно від того, наскільки це бажано для цілей організації в цілому. Іншими словами, вони намагатимуться в першу чергу підвищити власні показники роботи, незалежно від того, наскільки їх дії працюють на досягнення загальних організаційних цілей. Крім того, співробітники можуть ігнорувати деякі важливі ділянки, якщо ці ділянки системою управління не відслідковуються.

Ще однією вагомою частиною витрат є матеріальні витрати, що входять до собівартості продукції. Процес закупівлі сировини має також бути впорядкованим та організованим. Наступним напрямком оптимізації витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно проводити тендер серед постачальників та обирати найбільш вигідніші умови покупки сировини. Потрібно проводити наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання.

Також необхідно удосконалити роботу відділу логістики (скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень). При раціональній організації процесу поставок зменшиться кількість складських запасів, в тому числі і обсяг готової, але не реалізованої продукції. Складські приміщення, що звільняться можна здати в оренду, таким чином розморозити частину грошових ресурсів.

Перегляд матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати напрямком оптимізації витрат: впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів сировини і матеріалів, автоматизацією і механізацією виробничого обладнання.

Але цей напрям є досить неоднозначним та далекоглядним. Служба управління витрат повинна провести аналіз щодо економічної вигоди придбання нового або модернізації старого обладнання. Наведена аналітична інформація із розрахунками щодо придбання або модернізації обладнання допоможе керівникам прийняти вірні рішення щодо понесення таких витрат.

Наступний напрямок це вивчення та усунення причин браку. Ведення аналітичного обліку браку, його класифікація сприятиме його своєчасному виявленню, усуненню та запобіганню. Це призведе до зниженню собівартості за рахунок скорочення втрат від браку і інших непродуктивних витрат, що дасть можливість зменшити і більш раціонально використовувати відходи виробництва.

Ще одним заходом зниження витрат можна розглянути впровадження на підприємстві концепції ланцюга цінностей. Налагодження тісних зв'язків з постачальниками та покупцями. Ланцюг цінності представляє собою узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача. При цьому акцентується увага не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства. Суттєву перевагу підприємство може отримати, втрутившись у роботу постачальників і отримавши для себе певні переваги по витратах. З іншого боку, підприємство може поліпшити свої конкурентні переваги, приділивши увагу обслуговуванню клієнтів.

Аналізуючи ланцюжки цінностей, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок виявлення прихованих резервів та подальшої оптимізації окремих видів своєї діяльності.

### **3. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку**

Валовий фінансовий результат за інших рівних умов перебуває у певній залежності від обсягу виробництва. Прогнозний вибір обсягу виробництва, орієнтованого на максимальний прибуток, здійснюється шляхом ретельного аналізу взаємозалежності факторів виробництва, доходів і витрат.

Прогнозні показники, які характеризують обсяги виробництва продукції, це загальні витрати на її виготовлення, граничні витрати. Загальний прибуток за кожним можливим обсягом випуску розраховується як добуток обсягу випуску та ціни реалізації. Граничний прибуток обчислюється як різниця між ціною реалізації продукції і сумою граничних витрат.

Для оцінки беззбиткового виробництва необхідно визначити нижню критичну точку виробництва.

При прогнозуванні обсягу виробництва деякі економісти орієнтуються на величину прибутку, яка припадає на одиницю продукції.

Аналіз показує, що оцінка прогнозного обсягу виробництва з позиції максимального прибутку на одиницю продукції не дає можливості визначити фактичний обсяг виробництва, який приносить підприємству максимальний прибуток.

Витрати виробництва, як вже згадувалося, класифікують на стійні і змінні. Постійні витрати мають місце навіть тоді, коли підприємство не виробляє продукції. До таких витрат відносять: орендну плату за обладнання, амортизація необоротних активів, адміністративні витрати та інші в залежності від специфіки виробництва та його організації. Таким чином, підприємство зазнає збитків, які дорівнюють його постійним витратам. Для українських підприємств така ситуація є досить поширеною і може бути зумовлена різними чинниками: зміною ринкової ситуації, зниженням конкурентоспроможності продукції, диверсифікацією виробництва тощо. У таких випадках, щоб зменшити збитки, підприємство повинно виробляти продукцію зі збитками. В залежності від попиту на продукцію, а також ціни можливої реалізації у таких випадках стратегія підприємства полягає у мінімізації витрат або припиненні випуску продукції, якщо виробнича діяльність не зменшує постійні витрати.

Аналіз показує, що найменший збиток має місце при нульовому обсязі виробництва. Це свідчить про необхідність припинення випуску даної продукції.

Знання методів прогнозування обсягів виробництва за різних стратегій розвитку підприємства дає змогу використовувати їх у практичній діяльності, а менеджерам усіх рівнів своєчасно розробляти, аналізувати і приймати рішення, які сприяють прогресу бізнесу.

16. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.

17. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування.

Взаємодія суб'єктів ринкової економіки, діяльність кожного з них, незалежно від сфери вкладення капіталу, зумовлена насамперед економічним інтересом – одержанням прибутку.

Власники капіталу, інвестуючи його у ту чи іншу сферу діяльності, водночас з бажанням отримати певний прибуток, вступають у сферу невизначеності з точки зору отримання доходу від інвестованого капіталу. Тобто підприємницька діяльність не позбавлена ризику.

Зі структурою капіталу пов'язані два поняття ризику: підприємницький та фінансовий.

*Підприємницький ризик* – це ризикованість вкладень у активи підприємства, що не має боргів. Він являє собою невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності і зумовлений сукупністю чинників: - коливаннями вартості матеріальних ресурсів; - здатністю підприємства змінювати ціни на свою продукцію залежно від зміни ринкової ситуації; - зміною попиту на продукцію підприємства; - зниженням конкурентоспроможності продукції;- високим рівнем операційного важеля (левериджу).

Деякі чинники можуть певною мірою регулювати, наприклад, обсяги реалізації та ціни на продукцію, особливе місце серед чинників, які визначають підприємницький ризик, займає операційний леверидж. Його суть у тому, що прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат у собівартості продукції. В сучасних умовах виробництва високий рівень постійних витрат спостерігається у високотехнологічних та капіталоемних виробництвах з високою питомою вагою висококваліфікованого персоналу.

Зі збільшенням обсягів реалізації рівень змінних витрат у сумі витрат має тенденцію до підвищення, а рівень операційного левериджу, тобто рівень постійних витрат – до зниження. Таким чином, підприємницький ризик є обов'язковою складовою будь-якої підприємницької діяльності, а основна частина прибутку, одержаного підприємством, – це винагорода за ризик.

Ризики, які супроводжують фінансову діяльність підприємства, формують великий портфель ризиків і визначаються загальним поняттям – *фінансовий ризик*. Він становить найбільшу частину сукупних господарських ризиків підприємства. Його рівень зростає із збільшенням обсягів і диверсифікацією фінансової діяльності підприємства. Фінансовий ризик впливає на різні аспекти господарської діяльності підприємства й супроводжує підготовку практично всіх управлінських рішень. Цей вид ризику, який є додатковим до підприємницького, стосується передусім акціонерів що володіють звичайними акціями, особливо якщо підприємство у своїй діяльності використовує такі джерела, як позики. Фінансовий ризик виникає за певної структури капіталу і впливає на дохідність звичайних акцій.

Капітал підприємства характеризує загальну вартість у грошовій матеріальній і нематеріальній формах, інвестовану у формування його активів. Серед чинників виробництва – капіталу, матеріальних і трудових ресурсів, капітал відіграє пріоритетну роль.

Капітал відображає фінансові ресурси підприємства, які приносять дохід. У цій своїй ролі капітал може розглядатися ізольовано від виробничого фактора – у формі залученого капіталу, що забезпечує формування доходів підприємства не у виробничій (операційній), а у фінансовій сфері його діяльності.

За джерелами формування виділяють власний і залучений капітал.

Власний капітал характеризує загальну вартість ресурсів підприємства, що належать йому на правах власності і використовуються ним для формування відповідної частини активів.

Залучений капітал відображає кошти для фінансування розвитку підприємства, залучені на умовах повернення грошей, або іншого майна. Усі форми залученого капіталу, які використовуються підприємством, є його зобов'язаннями, що підлягають погашенню у передбачені терміни.

Ефект фінансового левериджу зростає, якщо зі збільшенням у структурі капіталу залучених джерел фінансування підвищується рівень дохідності власного капіталу.

Показники: *Диференціал фінансового левериджсу (ДА - ПК)* – показує різницю між рівнем дохідності активів і рівнем відсотків за залучений капітал. При зниженні дохідності

активів вплив фінансового левєриджу зменшується. Коли середній рівень дохідності активів нижчий, ніж середня ставка за залучені ресурси, отримуємо від'ємне значення диференціалу. Це вказує на можливість та ефективність використання залученого фінансування лише за умови, коли дохідність активів вища, ніж ринкова відсоткова ставка за кредитні ресурси. *Податковий коректор (1 - РП)* – відображає ступінь впливу а ефект фінансового левєриджу рівня оподаткування прибутку.

18. Стратегічна політика структури капіталу підприємства.

З найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються процесі стратегічної оцінки фінансування п/ва, є оптимізація структури капіталу. Це таке співвідношення використання власних і залучених коштів, при якому забезпечується найефективніша пропорційність між коефіцієнтами дохідності та фінансової стійкості п/ва, тобто максимізується його ринкова вартість.

*Стратегічна політика структури капіталу* – це його оптимізація. Вона передбачає такі напрями дослідження: аналіз капіталу підприємства; оцінку основних чинників, що визначають формування структури капіталу; оптимізацію структури капіталу за критерієм максимізації рівня дохідності; оптимізацію структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості.

Основною метою аналізу капіталу п/ва є з'ясування тенденції динаміки обсягу і структури капіталу в наступному періоді та їх впливу на фін. стійкість та ефективність використання капіталу.

У процесі оцінки діяльності п/ва можуть бути спрогнозовані: середні темпи зростання фін. ресурсів, які формуються із власних джерел; мінімальна частина ВК в загальному обсязі капіталу, який використовується п/вом; коефіцієнт дохідності власного капіталу п/ва; співвідношення оборотних і необоротних активів п/ва; мінімальний рівень ліквідних активів, що забезпечують поточну платоспроможність п/ва.

На структуру капіталу впливають галузеві особливості діяльності п/ва, які визначають структуру активів та їх ліквідність. П/ва, для яких характерний великий рівень необоротних активів, як правило, мають низький кредитний рейтинг. Такі п/ва у своїй госп. діяльності значною мірою орієнтуються на використання ВК. Галузеві особливості визначають також тривалість операційного циклу - чим менший період операційного циклу, тим більше у п/ва можливостей для використання залученого капіталу. Стадія життєвого циклу п/ва також впливає на структуру капіталу. П/во, яке перебуває на ранній стадії життєвого циклу і випускає конкурентоспроможну продукцію, може для фінансування своєї діяльності залучати більшу суму позикового капіталу, на стадії зрілості – більшою мірою повинне використовувати власний капітал.

Кон'юнктура товарного і фін. ринків також впливає на структуру капіталу. Чим стабільніше кон'юнктура товарного ринку, тим безпечнішим є використання залученого капіталу, і навпаки – при падінні обсягів реалізації продукції використання залученого капіталу треба зменшувати. Чинники фінансового ринку впливають на збільшення або зменшення власного капіталу.

Високий рівень дохідності дає можливість п/ву за рахунок капіталізації одержаного прибутку скоротити рівень використання залученого капіталу.

З урахуванням цих факторів стратегічна політика структури капіталу на підприємстві зводиться до:

- визначення оптимальної для даного підприємства пропорції використання власного і залученого капіталу;



- забезпечення залучення необхідних видів і обсягів капіталу для досягнення розрахункових показників його структури.

При розробці стратегічної політики структури капіталу *головна мета* – прогноз такої структури капіталу, яка за найнижчої вартості капіталу допомагатиме підтримувати стабільні доходи і дивіденди для акціонерів.

Таким чином, головна мета стратегічного аналізу структури капіталу – це формування такого співвідношення, за якого досягається найвищий прибуток на звичайні акції.

#### **4. Маркетинг у системі оцінки стратегії виробничої діяльності**

В умовах розвитку ринкових відносин, становлення економіки та функціонування підприємств, що базуються на засадах маркетингу, велика увага повинна приділятися формуванню цілісної, науково обґрунтованої системи організації, формування та управління підприємством в сучасних умовах. Такою системою, на наш погляд, може стати маркетингове управління діяльністю підприємства, тобто створення та функціонування таких підприємств, які б найбільш задовольняли потреби та попит на ринку, могли гнучко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому становищі, підвищували прибутковість виробництва та діяльності підприємства в цілому, тощо.

Процес реформування економіки України відбувається в умовах глибокої кризи більшості її галузей, в тому числі агропромислового виробництва. З огляду на це, виникає нагальна потреба в ринковій переорієнтації підприємств. Реальним економічним інструментом організації їх діяльності з урахуванням вимог ринку стає агромаркетинг – комплексно-системне вирішення проблем організації, який охоплює всі стадії процесу: «виробництво – розподілення (обмін) – споживання».

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Підприємства, які не використовують маркетинговий підхід у своїй діяльності, ризикують втратити власні позиції на ринку. Адже без його постійного та системного аналізу, передусім покупців і конкурентів, агропідприємство не зможе вчасно реагувати на зміни та коливання попиту споживачів, їх смаки та вподобання, динаміку цін, а отже, не зможе розробляти ефективні товарні та цінові стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів і забезпечення певних конкурентних переваг. Також без використання маркетингових досліджень та заходів зі створення позитивного іміджу фірми та залучення нових клієнтів підприємство не матиме шансів на розвиток.

Сутність маркетингу в системі управління підприємством доцільно розглядати з позиції історичних етапів його становлення.

1. Донауковий етап (4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.). У цей період виникли перші методи впливу на споживача, так звані прототипи інструментів маркетингу. Вказані процеси виникли внаслідок розпаду первіснообщинного ладу.

2. Етап початку становлення та розвитку концепцій маркетингу (друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.). Однією з основних ознак другого етапу формування маркетингового менеджменту вважається введення терміну «маркетинг» в офіційну ділову лексику. Під поняттям «маркетинг» тут розуміють підпорядковане знання виробництва, тобто основне значення мали вимоги щодо масового виробництва, а не задоволення потреб покупців. Спершу маркетинг трактували як одну з головних функцій управління.

3. Етап формування маркетингового управління (з початку 50-х рр. ХХ ст. і до сьогодні). Маркетингове управління може функціонувати лише за умови, якщо управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач, і відповідно система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати усі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів.

Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Аналіз можливостей підприємства дає змогу отримати достовірну інформацію щодо стану активів і пасивів виробництва, здійснювати аналіз зовнішнього маркетингового середовища.

Системний підхід до організації маркетингу є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

Маркетингове управління діяльністю підприємства – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Система маркетингу знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу. В умовах ринку забезпечення успішного функціонування системи сільськогосподарського маркетингу в різних організаційно-правових господарських структурах повинно враховувати всі фактори впливу на підприємства мікро- та макросередовища.

Для розкриття змісту маркетингу в системі управління, виділимо його основні завдання та функції.

Отже, в системі управління підприємством саме маркетинг виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

Формування маркетингу в системі управління підприємством передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління підприємством тощо.



Рис. 1. Зміст маркетингу в системі управління підприємством

Пошук і обґрунтування основних чинників, що впливають на систему управління підприємством та напрямів формування комплексної системи управління на основі маркетингу на підприємстві – є пріоритетним завданням кожного управлінця.

Реалізація концепції маркетингового менеджменту в умовах конкретного підприємства можлива за допомогою практичного впровадження і застосування комплексної системи управління на основі маркетингу (КСУП).

Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу являє собою складну систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект), за допомогою яких забезпечується збалансованість системи управління і її загальної ефективності. Структура КСУП є багаторівневою:



Рис. 2. Рекомендована комплексна система управління підприємством

- 1- й рівень – місія підприємства;
- 2- й рівень – цілі підприємства;
- 3- й рівень – приватні системи управління на підприємстві;
- 4- й рівень – підсистеми приватних систем управління.

Місія підприємства дає уявлення про його призначення, необхідність і корисність для суспільства загалом і його співробітників зокрема. Центральним моментом місії є визначення головної мети підприємства з урахуванням інтересів, очікувань і цінностей споживачів в стратегічній перспективі. У цьому випадку місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів роботи, оскільки загалом вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що буде зосереджено зусилля і які цінності будуть, при цьому, пріоритетними.

В свою чергу, КСУП є місією підприємства, що об'єднує такі масштабні цілі, як управління маркетинговими дослідженнями, управління організаційно-технологічною діяльністю, управління персоналом і економічним потенціалом підприємства.

Важливу роль в організації КСУП відіграє система управління маркетинговими дослідженнями, яка формує інформаційну базу управління, дозволяє здійснювати діагностику системи управління, створює передумови для прийняття оптимальних управлінських рішень, дозволяє визначити ефективність їх реалізації і ефективність системи управління підприємства загалом.

Діагностика системи управління підприємством повинна охоплювати основні сфери: організацію управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологію, персонал, організаційну культуру і імідж.

При оцінці персоналу необхідно проаналізувати його якісний і кількісний склад, виявити тенденції плинності кадрів і міру їх умотивованості.

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль керівництва, філософію керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити міру

розробленості управлінської філософії на підприємстві, відношення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури поведінки, а також з'ясувати наявність розроблених стандартів поведінки і формальних правил і процедур менеджменту. Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Використання запропонованої методики дозволить оцінити існуючий потенціал підприємства, його конкурентну позицію і обґрунтувати вибір стратегії підприємства.

Для досягнення ефективності управління пріоритетне значення має формування організаційної структури управління підприємством в процесі її проектування (для підприємств, що знову створюються) і перепроектування (для діючих підприємств).

Так, як це процес складний, трудомісткий, багатоплановий, багато в чому діалектичний, то його ефективність буде залежати від міри дотримання вимог до організаційних структур управління, обліку впливу на їх функціонування соціально-економічних, виробничо-технічних, організаційно-управлінських, зовнішньоекономічних чинників, а також вибору найбільш прийняттого методу визначення чисельності і структури адміністративно-управлінського апарату.

Впровадження і реалізація комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, буде сприяти підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

Однак для забезпечення стабільної стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища недостатньо застосування КСУП.

Важливим етапом на шляху вдосконалювання управління є корінна зміна всієї системи планування. На основі глибоких маркетингових досліджень ринку, системи збуту, споживчих характеристик товарів, і конкурентоспроможності, реклами, економічного аналізу витрат, прибутків, цін і інших показників, проведення мотиваційного аналізу повинно здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформованих цілей, поставлених задач, визначеної послідовності дій знаходить конкретне виконання в програмі маркетингу.

Отже, на даному етапі розвитку ринкових відносин жодне підприємство не може нормально функціонувати без застосування маркетингу для визначення свого положення на ринку, аналізу своїх можливостей, вивчення ринкового середовища, визначення стратегії розвитку тощо. Тому, маркетингова діяльність є загально визнаною ознакою сучасного успішного управління підприємством.