

ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Рудницька О.М., Біленська Я.Р., 2009

Розкрито сутність і значення фінансового стану підприємства, досліджено методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства, запропоновано заходи фінансової стійкості підприємств в умовах фінансової нестабільності та фінансової кризи. Визначено основні функціональні складові, що обумовлюють економічну стійкість підприємства та систему заходів, яка забезпечує своєчасне реагування на відхилення від запланованих значень економічної стійкості підприємства.

Essence and value of the financial state of enterprise is exposed. Methods and receptions of analysis of the financial state of enterprise are investigational. The measures of financial firmness of enterprises are offered in the conditions of financial instability and financial crisis. It determines major functional components which precondition the economic sustainability of an enterprise. It also determines the system of actions taken for timely response to deviation from planned indices of the enterprise economic sustainability.

Постановка проблеми в загальному вигляді

Сучасний розвиток нашої економіки можна охарактеризувати як період потрясінь. Зміни, пов'язані з ризиками, збитками та умовами прогресуючої світової кризи стали нормою сьогодення. Якщо підприємства не будуть прямувати до змін, які охоплюють весь сучасний світ, вони зазнають краху й збанкрутують. У період світової кризи будуть виживати тільки лідери змін – ті, які швидко адаптуються до її тенденцій, використовуючи всі можливі перспективи виходу з неї. Такому лідеру необхідно розглядати зміни як нову можливість, що означає шукати важливі перемини й знати шляхи, які дозволяють зробити їх максимально ефективними для внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. Тому основним завданням повинна стати розробка нових механізмів управління фінансовим станом підприємства. Ефективна діяльність підприємства залежить від багатьох чинників, проте одним з найважливіших є фінансовий стан. Але сьогодні не має чіткого визначення сутності поняття “фінансовий стан підприємства”, а також загальноприйнятої точки зору щодо його трактування, зосереджено увагу на його окремих елементах. У сучасних умовах господарювання підприємств важливим є врахування поряд з такими елементами, як платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, що визначається, зокрема, ефективністю оборотних коштів, прибутковістю підприємства, таких, як потенціал формування та повнота використання фінансових ресурсів, збалансування грошових потоків і рівень фінансового ризику. Тому необхідним є уточнення сутності поняття “фінансовий стан підприємства” та пошук шляхів його покращання [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сьогодні питання аналізу фінансового стану підприємств розглядається в працях таких дослідників, як О.В. Ареф'єва, Д.М. Городинська, А.В. Череп, Л.А. Кириченко, Т.А. Обушак та ін. Вчені аналізують вплив екзогенних та ендегенних факторів на фінансовий стан підприємства, визначають причини кризового стану, однак проблемі покращання фінансового стану підприємства та пошуку шляхів виходу з кризи приділяється недостатньо уваги. Тому метою статті є пошук шляхів покращання фінансового стану українських підприємств.

Мета статті

Мета статті полягає у визначенні сутності економічної стійкості підприємства та пошуку шляхів покращання фінансового стану українських виробників товарів та послуг.

Виклад основного матеріалу

У ринковій економіці незалежні самостійні виробники товарів і послуг не зможуть успішно діяти на ринку, не забезпечивши економічну стійкість своїх підприємств. Протягом останнього п'ятиріччя на більшості підприємств України відбувалися позитивні кількісні зміни, досягнуті переважно завдяки екстенсивним чинникам розвитку. Однак, тепер ці чинники вже вичерпали свої можливості впливу і не забезпечують прибутковості підприємствам. Сучасний ринок постійно змінюється. Швидкість змін така велика, що саме пристосування до них стає істотною перевагою підприємств у конкурентній боротьбі. У цих умовах підприємства, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, повинні орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації і ведення бізнес процесів, заснованих на удосконаленні саме внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємств. Саме тому першочерговою проблемою на сьогоднішньому етапі розвитку всіх українських підприємств, що виробляють товари чи надають послуги, є пошук альтернативних шляхів покращання їх фінансового стану.

Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан треба систематично й всебічно оцінювати з використанням різних методів аналізу. Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції, до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства [5].

Ефективність використання ресурсів і підвищення рівня економічної стійкості підприємства в сучасних економічних умовах значною мірою залежить від наявності, використання й вдосконалення економічного потенціалу підприємства. Однією з особливостей нестійкого функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість економічного потенціалу господарюючих суб'єктів, що зумовлена великими втратами ресурсів у здійсненні реформ і складним фінансовим становищем підприємств.

Використання й вдосконалення економічного потенціалу до необхідного рівня повинно надавати можливість підприємству для ефективного застосування своїх ресурсів, а значить сприяти поглинанню зовнішніх й внутрішніх дестабілізуючих факторів, що є свідченням стійкості функціонування [2].

Першочерговим етапом у покращання фінансового стану українських підприємств є пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації – системи заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого, на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат (зокрема витрат на утримання управлінського персоналу); зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями; відтермінування виплат дивідендів та відсотків. Збільшити суму грошових активів можна за рахунок: рефінансування дебіторської заборгованості (шляхом факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення); прискорення оборотності дебіторської заборгованості (шляхом скорочення термінів надання комерційного кредиту); оптимізація запасів товарно-матеріальних цінностей (шляхом встановлення

нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків); скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у фінансовій кризі.

В умовах конкурентного середовища актуальності набуває оптимізація збутової політики підприємства. Підприємству необхідно активізувати політику в галузі маркетингу з метою просування своєї продукції, яка фактично за рахунок високої якості та ціни, нижчої від середньо галузевої є конкурентноспроможною. Важливими для вирішення є питання реклами, упаковки, випуску високоякісної сувенірної продукції, фірмова торгівля, стимулювання збуту різними шляхами. Правильний підхід до просування продукції виробників товарів дозволить збільшити реалізацію продукції, що створить реальні передумови для виходу підприємства з фінансово-економічної кризи.

Доцільно також звернути увагу на те, що для покращання свого фінансового становища виробники товарів та послуг повинні реалізовувати всю продукцію, що застоюється на складах. Для розширення ринків збуту підприємство може створити пункти роздрібної торгівлі. Це призведе до збільшення прибутку та збільшення оборотності капіталу. Впровадження цього проекту звичайно ж не вирішує існуючих фінансових проблем, але дозволить скоротити термін реалізації товару та прискорити розрахунки з кредиторами.

Конкурентоспроможність на ринку збуту можна досягти шляхом зниження собівартості продукції, за рахунок впровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Варто також звернути увагу на зростання ввізного мита в Україні. Тому вітчизняним виробникам доцільніше буде закуповувати сировину і матеріали в межах нашої країни, аніж ввозити з-за кордону.

Ще одним напрямком покращання фінансового стану підприємства є збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволить підприємству брати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення грошових коштів можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів, здачі їх в оренду.

Наступним напрямком покращання фінансового стану підприємства може стати виробництво і розробка нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво “ходових” товарів, що дасть змогу стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства не може бути стійким, якщо воно не отримує прибутку у розмірах, що забезпечують необхідний приріст фінансових ресурсів, спрямованих на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та їх соціальної сфери.

Інформація про фінансовий стан підприємства надзвичайно важлива як для керівництва підприємства, так і для інвесторів. Тому заслуговує на увагу проблема щодо інформаційного забезпечення підприємства. Достовірність даних про фінансовий стан підприємства є важливою умовою для прийняття правильних управлінських рішень [3].

Покращити фінансовий стан підприємства можна також, використовуючи економіко-математичні методи. Їхнє застосування підвищує ефективність аналізу за рахунок розширення факторів, які вивчаються, обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо вибору оптимального варіанта використання фінансових ресурсів, розкриття резервів ефективності виробництва.

Однією з причин кризового стану вітчизняних підприємств є неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та несвоєчасне виявлення фінансової нестабільності, як наслідок – фінансова криза.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Насамперед на фінансовий стан підприємства позитивно впливає безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Оскільки фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства, то його треба систематично і всебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці – за низку періодів, дасть змогу визначити “больові точки” у фінансовій діяльності та способи ефективності використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

До основних чинників, які можуть спричинити фінансову кризу на підприємствах, належать: зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Головними екзогенними чинниками фінансової кризи на підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці загалом; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні.

Головні ендогенні чинники фінансової кризи: брак чітко визначеної стратегії розвитку підприємства; дефіцити в організаційній структурі; низький рівень менеджменту; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; незадовільне використання виробничих ресурсів; непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Враховуючи проблеми фінансового стану підприємства в умовах фінансової кризи, а також необхідність стабілізації фінансової стійкості підприємств в умовах фінансової нестабільності, варто вжити таких заходів:

- усунення зовнішніх факторів банкрутства; удосконалення поточного календаря фінансового документа, у якому докладно відображається грошовий обіг підприємства; регулювання рівня незавершеного виробництва; переведення низькооборотних активів до високооборотних;
- вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану; забезпечення фінансового становища підприємства в середньостроковій перспективі, яке виявляється в стабільному надходженні виручки від реалізації в достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності продукції, установлення призупинення штрафних санкцій за прострочену кредиторську заборгованість, забезпечення достатності фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань; поступове погашення старих боргів, скорочення витрат до мінімально допустимого рівня, проведення енерго- і ресурсоощадних заходів;
- створення стабільної фінансової бази; забезпечення стійкого фінансового становища підприємств у довгостроковій перспективі, створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів, фінансової системи підприємства до несприятливого зовнішнього впливу [6].

Становлення ринкових відносин в Україні супроводжувалося активним розвитком підприємництва, створенням нових підприємств, діяльність яких спрямована на досягнення певних результатів. Однак їхньою особливістю була і залишається низька економічна стійкість. Особливо це проявляється сьогодні під час економічної кризи. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства як основної ланки національної економіки має ключове значення. Саме на цьому рівні управління необхідно глибоко визначити всі можливості, які є у кожного підприємця для досягнення та підтримання стійкого й ефективного розвитку економіки. І, що важливо, від вирішення цих проблем підприємствами залежить економічна стійкість на всіх інших рівнях управління виробництвом.

Економічну стійкість підприємства необхідно розуміти як сукупність її взаємообумовлених і взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування.

Збалансованість досягається шляхом забезпечення оптимальних кількісних співвідношень між елементами загальної системи, які дозволяють їй гармонійно розвиватися. Тому економічна стійкість підприємства передбачає такий стан підприємства, за якого забезпечується максимально узгоджена взаємодія всіх його елементів. Пріоритетними та вагомими функціональними складовими є саме внутрішні чинники. Тому для оцінки економічної стійкості підприємств необхідно класифікувати її складові за функціональною ознакою, а саме: фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інвестиційна та управлінська. Проте слід враховувати, що кожна із складових (фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інвестиційна, управлінська) характеризується своїм переліком заходів, які сприяють їх стійкості [4].

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства повинна передбачати:

- постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього станів підприємства;
- розробку заходів із зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення;
- впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку відхилення розвитку ситуації;
- координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Саме за таких умов можна забезпечити систему моніторингу кожної із складових економічної стійкості підприємств, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Так, якщо моніторингом виявлено недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, то можна реалізувати такі дії:

- § оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, які виникають під час розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами з метою ефективного їхнього розподілу;
- § розробка стійкої фінансової стратегії підприємства;
- § розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетних коштів;
- § розрахунок прогнозних значень реалізації продукції (планів продажів) і планів капіталовкладень, собівартості продукції тощо;
- § визначення джерел фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування, довго- та короткострокове кредитування тощо;
- § координація фінансових підрозділів підприємства [1].

Саме за рахунок стійкої фінансової складової підприємство спроможне вкладати кошти у розробку нових товарів (послуг), освоювати нові ринки збуту шляхом демпінгу, забезпечувати або сприяти забезпеченню маркетингової стійкості підприємства, розвивати нові напрями діяльності, підтримувати інвестиційну стійкість, і, маючи висококваліфікований персонал, забезпечувати кадрову стійкість підприємства, ефективний процес управління. Отже, фінансова складова вважається провідною та вирішальною, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є рушійною силою будь-якої економічної системи [4].

Що стосується кадрової стійкості підприємства, то важливість цієї функціональної складової полягає у тому, що від кваліфікації, корпоративної культури і компетенції працівників залежатиме, чи буде конкретний клієнт і надалі замовляти продукцію підприємства, чи обере конкурента. Це залежить від: кваліфікованого обслуговування під час продажу та післяпродажного обслуговування; професіоналізму, ввічливості, чесності, порядності, надійності, оперативності, ініціативності та комунікабельності працівників; якісної технічної підтримки продукції; добрих стосунків на всіх рівнях; кваліфікованих менеджерів та інженерно-технічних працівників; корпоративної культури, яка склалася на підприємстві.

Для того, щоб працівники підприємства відповідали всім вищезазначеним характеристикам, потрібен системний аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення. Так, на багатьох

підприємствах нині створюються відділи “Управління персоналом”, які займаються підвищенням кваліфікації персоналу. Інакше кажучи, кадрова стійкість підприємства забезпечується під час ефективної кадрової політики та соціальної програми стратегії кадрового розвитку персоналу.

Важливим об’єктом регулювання, відповідно до моніторингу, є виробнича стійкість підприємства. З огляду на складність виробничих відносин на підприємстві та різноманітність виконуваних ним функцій його стійкість визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми чинниками, кожний з яких впливає на постачання та відновлення якісного, конкурентоспроможного продукту. Управління виробничим процесом через виробничий менеджмент найуспішніше здійснюється завдяки гнучким планам, правильному використанню елементів виробничої системи та дієвого контролю над усіма видами діяльності підприємств. Основними кінцевими цілями у забезпеченні стійкого виробничого процесу є: оптимальний обсяг продажів, якість виготовленої продукції, задоволення споживача, одержання прибутку, зміцнення іміджу підприємства, постійний контакт із клієнтами, післяпродажне обслуговування. Саме постійний контроль за підвищенням ефективності виробництва і ресурсним забезпеченням може гарантувати виконання основних цілей виробничого процесу підприємств та його стійкості [1].

Досягнення економічної стійкості підприємства можливе лише за умови використання елементів сучасного менеджменту, своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та стратегічного бачення майбутнього стану підприємства.

Висновки

Здійснені дослідження шляхів покращання фінансового стану підприємства дозволили зробити певні висновки щодо основних напрямків покращання фінансового стану підприємства та формування його фінансової стратегії. Фінансовий стан підприємства – це реальна (на фіксований момент часу) і потенційна фінансова спроможність підприємства забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, саморозвитку та погашення зобов’язань перед підприємствами й державою. Кількісно він вимірюється системою показників, на підставі яких здійснюється його оцінка. Важливе значення у реалізації завдань оцінки фінансового стану підприємства має його інформаційне забезпечення. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Вона формується під час всієї господарської діяльності. Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничої діяльності, а також його розширення і оновлення. Найвищу фінансову стійкість мають підприємства, які використовують тільки власний капітал (їх коефіцієнт автономії дорівнює одиниці). Однак, це обмежує темпи їх розвитку (оскільки не може забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів в періоди сприятливої кон’юнктури ринку), і вони не використовують фінансової можливості приросту прибутку на вкладений капітал.

Заходи, спрямовані на покращання фінансового стану підприємства, містять в собі: вивчення попиту на продукцію, що випускається, з метою розширення ринку; аналіз складових собівартості продукції і визначення шляхів її зниження; збуту переорієнтації на випуск іншої продукції; виявлення наднормативних запасів матеріальних цінностей для залучення їх в господарський оборот або реалізації; вивчення руху дебіторської заборгованості з метою її зменшення; вивчення можливості одержання довгострокових кредитів; аналіз складових короткострокової дебіторської заборгованості і можливості її зменшення; аналіз складових першочергових платежів із прибутку з метою недопущення нераціональних виплат; контроль за фінансовим станом підприємства і дотриманням виробленої фінансової стратегії. Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли управління фінансами централізовано, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації. Удосконалення фінансової роботи на підприємстві доцільно здійснювати за такими напрямками: системний і постійний фінансовий аналіз їх діяльності; організацію обігових активів відповідно до існуючих вимог з метою оптимізації фінансового стану; впровадження управлінського обліку і на цій підставі оптимізацію витрат

підприємства; оптимізацію розподілу виручки і вибір найефективнішої дивідендної політики; більш широке впровадження комерційного кредиту з метою оптимізації джерел грошових коштів; застосування лізингових операцій з метою розвитку виробництва; впровадження сучасної системи управління грошовими потоками; розробка і реалізація стратегічної фінансової політики підприємства.

1. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 8(86.) – С. 83–90. 2. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства // *Держава та регіони*. – 2008. – № 1. – С. 34–39. 3. Ільченко О.С., Низьков О.П., Хаустов В.В. Математична модель фінансового стану на основі системи балансових рівнянь // *Економіст*. – 2006. – № 1. – С. 38–41. 4. Колодізев О., Нужний К. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства // *Галицький економічний вісник*. – 2008. – № 1(16). – С. 53–59. 5. Обуцак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. – 2007. – № 9. – С. 92–98. 6. Череп А.В., Кириченко Л.А. Проблеми визначення фінансового стану підприємств в умовах фінансової кризи. – 2008. – № 6. – С. 233–236.

УДК 339.138

Я. Циран

Національний університет “Львівська політехніка”

ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЗАДОВОЛЕННЯМ КЛІЄНТА ТА ЙОГО ЛОЯЛЬНІСТЮ

© Циран Я., 2009

Досліджено істотність зв'язку між задоволенням клієнта та його лояльністю. Ідентифіковано проблеми оцінювання такого зв'язку та прогнозного розрахунку. Структуровано складові лояльності клієнта та описано вплив на них характеру ринку.

The importance of connection between satisfaction of client and his loyalty is investigated. The problems of evaluation of such connection and prognosis calculation are identified. The constituents of loyalty of client are structured and influence on them of market character is described.

Постановка проблеми

Функціонування підприємства з ринковою орієнтацією означає, що як на етапі створення, так і реалізації стратегії вона мусить вести систематичний моніторинг ринкового оточення, а також своїх засобів. Кожне підприємство діє у певному макро- і мікроекономічному, технологічному, правовому і політично-культурному оточенні, мусить, отже, в своїх рішеннях враховувати свої передумови. В літературі підкреслюється складність і велика змінність усіх елементів ринкового оточення фірми, що спричиняє те, що моніторинг ринкового оточення є незрівнянно важчим завданням щодо моніторингу засобів фірми. Основна різниця полягає у тому, що на засоби, які є в диспозиції фірми, підприємець має більший вплив. Підкреслити також слід і те, що враховуючи прийняту в маркетингу ринкову орієнтацію, зібрана інформація, яка стосується внутрішньоорганізаційних передумов, не має першочергового значення і є вторинним завданням, яке становить проте необхідне доповнення інформації, зібраної з ринкового оточення при виборі стратегії для фірми.

Маркетингове управління повинно забезпечити швидке реагування на зміни зовнішньої ситуації і формування її з метою отримання якнайкращих умов – okazій, уможливлуючих