

**Висновки.** На основі проведеного маркетингового дослідження — з використанням вторинної та первинної маркетингової інформації, результатів їх обробки, систематизації та аналізу — визначаються основні параметри, що характеризують ринок ламп-фар, на базі яких формуються основні рекомендації вищому керівництву компаній з метою підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збуту. Суть зазначених рекомендацій для нашого прикладу зводиться до комплексного об'єднання таких двох варіантів:

➤ Підвищення темпів зростання обсягів реалізації продукції на вже завойованих ринках за рахунок: підвищення конкурентоспроможності продукції якщо не шляхом впровадження нової техніки і технології, то шляхом надання комплексу різноманітних послуг; розробки і впровадження ефективного комплексу маркетингових комунікацій.

➤ Вихід на ринки збуту промислово розвинених країн світу шляхом розробки і впровадження ефективного комплексу маркетингових комунікацій та надання комплексу різноманітних послуг (як до продажу товарів, так і після їх продажу).

1. Черчилль Г.А. *Маркетинговые исследования: Пер. с англ. / Под ред. И.В.Крылова.* — СПб., М., Харьков, Минск: Питер, 2001. 2. Котлер Ф. *Основы маркетинга: Пер. с англ. / Под ред. Е. М. Пеньковой.* — М.: Прогресс, 1990. 3. Courtland L. Bovee, John V. Thill. *Marketing.* — Mc Graw — Hill, Inc., 1992. — 761 p.

УДК 338.8

Г.І. Кіндрацька

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Кіндрацька Г.І., 2003

**Розглянуто роль дослідження потенціалу ринку при визначенні стратегічної орієнтації організації. Проаналізовано трактування привабливості ринку та методи її оцінки. Запропоновано застосовувати методіку багатомірного порівняльного аналізу для рейтингової оцінки рівня привабливості ринків чи їх сегментів, що сприятиме обґрунтованому вибору стратегічних зон господарювання та формування відповідної бізнес-стратегії організації.**

**The role of a research of the market at definition of the strategy of corporation has considered. The concept of attractiveness of the market and methods of estimation is parsed. The procedure of the multivariate comparative analysis for definition of a level of attractiveness of the markets or their segments is offered. It allows to select strategic bands of managing and to shape business — strategy of corporation.**

Швидкі технологічні зрушення, складні соціотехнічні перетворення, економічна нестабільність та виняткова динамічність ринкових і конкурентних умов створюють ситуацію підвищеної невизначеності та ризикованості процесів, які проходять у межах гло-

бального чи локального ринків. За таких умов перед організацією як суб'єктом економічної системи постає завдання адекватної реакції на зміни середовища, вміння їх передбачити і попередити. Використання прийомів та методів стратегічного планування дозволяє створити механізм, який забезпечує ефективне організування, планування, координацію та контроль діяльності організації з врахуванням її цілей, внутрішніх можливостей та шансів, які існують у зовнішньому середовищі.

**Постановка проблеми.** Надзвичайно відповідальною стадією стратегічного планування є аналіз середовища організації як багатоітераційний процес: дослідження компонент внутрішнього середовища зумовлює потребу вивчення зовнішнього, а дослідження деяких аспектів зовнішнього середовища спонукає звернутися до внутрішнього. В результаті спільного вивчення потенціалу організації та стратегічного клімату зовнішнього середовища вдається встановити взаємозв'язки між ними, об'єктивно їх оцінити з метою вибору стратегічної орієнтації.

Стратегічна діагностика середовища як процес визначення критично важливих чинників його складових є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей. Однак результати проведеного дослідження середовища можуть виявитися недостатніми для обґрунтування стратегії організації, особливо з високим рівнем диверсифікації діяльності. Як свідчить досвід американських корпорацій, протягом 60-х років під час різкого зростання рівня диверсифікації їхньої діяльності виявилось, що стратегії, розроблені для великих класів продукції, не враховували всіх особливостей споживачів. Ця обставина зумовила необхідність проведення поглибленого аналізу певного ринку при розробленні бізнес-стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і результатів, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Бізнес-стратегія ґрунтується на діях і підходах, які забезпечують успішність конкретного виду діяльності та завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції. Підхід до розроблення бізнес-стратегій в розрізі окремих видів діяльності для диверсифікованих організацій був розроблений наприкінці 60-х років фахівцями корпорації “Дженерал Електрик” і консалтинговою фірмою США “МакКінсі” та реалізований у структурі “Дженерал Електрик”. Остання була однією з найбільш диверсифікованих компаній США: вела виробничо-господарські операції майже в 32 галузях промисловості, що породжувало проблеми ефективного централізованого керівництва нею. У цій ситуації “Дженерал Електрик” здійснила радикальну реорганізацію. Для оперативного управління і контролю була збережена існуюча структура (170 відділень, об'єднаних у 50 філіалів, які, в свою чергу, становили 10 груп відповідно до звичної ієрархічної схеми), а для передбачення майбутнього організації всі види діяльності були поділені на 43 незалежні господарські одиниці, які могли діяти як окремі, ізольовані одна від однієї [1]. Їх назвали стратегічними господарськими центрами (СГЦ)<sup>1</sup>, кожен з яких відповідав певному ринку — стратегічній зоні господарювання (СЗГ)<sup>2</sup>. Як свідчить досвід 70—80-х років, ця концепція вплинула на формування систем управління та планування у великих корпораціях США, Європи, Японії.

<sup>1</sup> Термін “самостійний господарський центр” застосовується як синонім понять — *бізнес-одиниця, самостійний господарський підрозділ, вид діяльності.*

<sup>2</sup> Термін “стратегічна зона господарювання” у стратегічному менеджменті вживається як синонім понять — *стратегічний сегмент чи стратегічна сфера бізнесу.*

Бізнес-стратегія розробляється відповідно до узгоджених умов загальної стратегії і деталізує її відповідно до конкретних сегментів ринку. Основні стадії розроблення бізнес-стратегії подані на рис. 1.

Останнім часом розроблення бізнес-стратегії все тісніше пов'язане з проблемами сегментації ринку, оцінки його привабливості та конкурентоспроможності на ньому конкретної організації [2, 3, 4]. Сегментація ринку — складний і відповідальний процес. Одна з основних проблем сегментації полягає в тому, що зовнішнє середовище розглядають не з позицій реалізації традиційного набору продуктів, які виробляє конкретна організація, а як сферу породження нових потреб, які можуть привабити будь-якого конкурента.

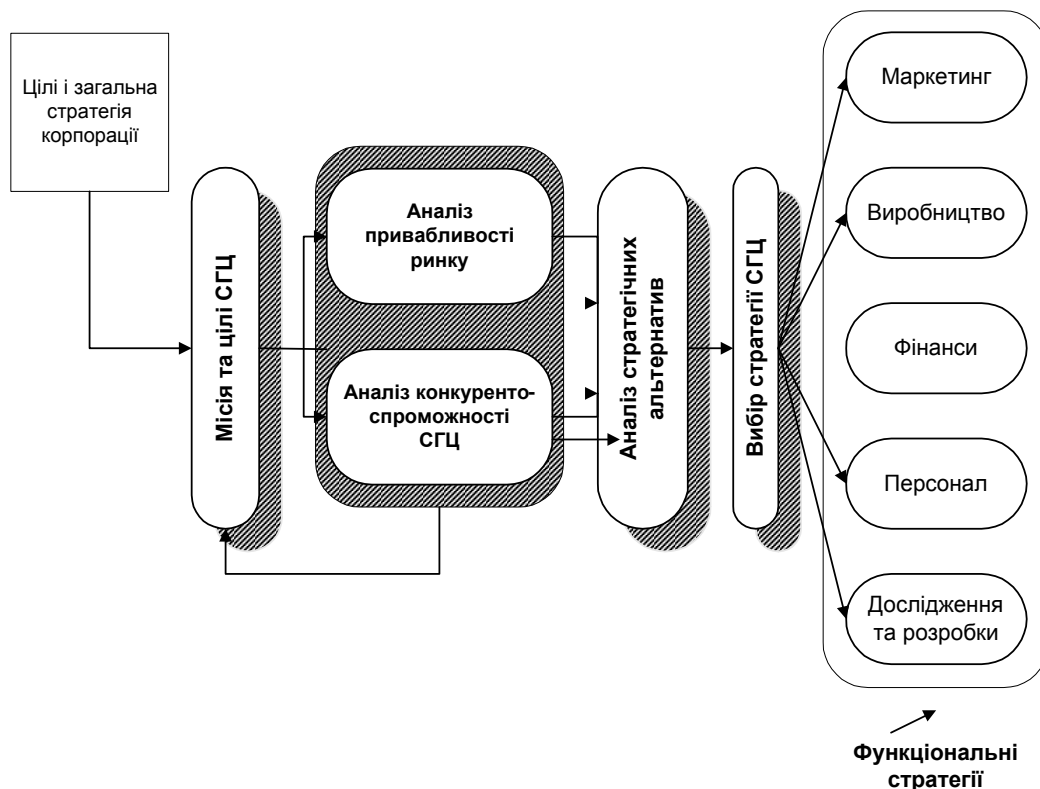


Рис. 1. Процес розроблення бізнес-стратегії

Сегментацію ринку як процес ідентифікації цільових груп споживачів, на переконання більшості дослідників, слід проводити у два етапи: макро- і мікросегментація [2]. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район. Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару здійснюють на етапі мікросегментації, яка передбачає визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Однак серед вчених існують певні розбіжності щодо можливості покласти в основу стратегічного аналізу саме маркетингову сегментацію. Так, на думку А.П. Наливайка, в процесі стратегічного аналізу доцільно проводити маркетингову сегментацію лише за умови, що ринкова ситуація характеризується сталим перевищенням попиту над пропозицією,

однак насичення ринку та розвиток конкуренції спричинюють необхідність стратегічної сегментації ринку, яка характеризується певними відмінностями [5].

Обґрунтована сегментація ринку та оцінки виявлених СЗГ організації сприяє розробленню якісної стратегії організації.

**Постановка задачі.** Перед організацією, що здійснила ефективну сегментацію, стоїть не менш відповідальне завдання — оцінити привабливість ринку та можливості конкретної організації. Це дозволить вибрати СЗГ, на якій вона концентруватиме свої зусилля у майбутньому.

Серед учених існують різні трактування поняття та визначення привабливості СЗГ. Розроблені методи оцінки відрізняються процедурою проведення, рівнем об'єктивності тощо, внаслідок чого рівень привабливості певного ринку, визначений цими методами, є різним.

Виходячи з цього, метою статті є удосконалення методичного підходу до оцінки привабливості ринку в процесі розроблення бізнес-стратегії організації.

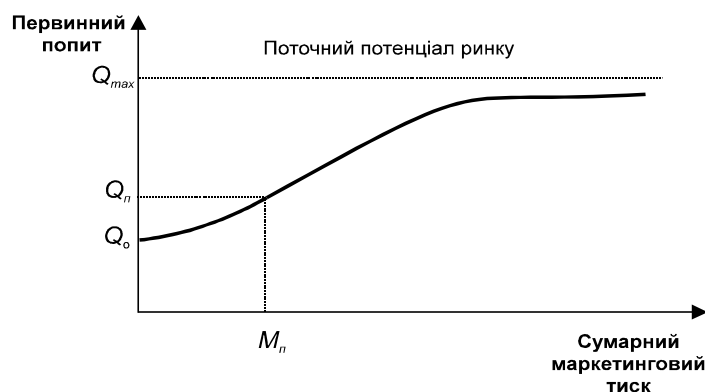
**Виклад основного матеріалу.** Привабливість ринку трактують як можливості, які існують на ньому та які, з позиції організації, можуть створювати сприятливі умови для розвитку її бізнесу. Привабливість конкретного сегмента доцільно оцінювати за потенціалом ринку, а також тривалістю його існування. Потенціал ринку трактують як рівень його кількісних та якісних характеристик, що дають повне уявлення про можливості, котрі він розкриває, та загрози, які містить, з метою визначення масштабів економічної доцільності функціонування організації [2]. Однією з характеристик потенціалу ринку є величина попиту. Найчастіше попит на товар чи послугу дорівнює обсягу продажів у певному місці та в певний момент часу. Розрізняють сумарний (глобальний) попит та попит на продукцію організації. Під сумарним попитом розуміють загальний обсяг продажів товарного ринку (галузі) у певному місці та в конкретний період часу, що формується всіма організаціями, які на ньому функціонують. Попит на продукцію організації характеризується часткою сумарного попиту, яку вона утримує на базовому ринку.

Попит як функція реакції залежить від ряду факторів, так званих детермінант попиту. Розрізняють два типи детермінант: контрольовані та неконтрольовані. До контрольованих відносять ті, на які організація має прямий вплив та рівень яких може визначати відповідно до стану чинників її внутрішнього середовища (потенціалу організації): товар, ціна, системи збуту, просування товару та стимулювання продажу. Неконтрольовані детермінанти попиту, тобто такі, на які організація не має впливу або здійснює його опосередковано — це чинники її зовнішнього середовища (безпосереднього та віддаленого). За теорією конкурентного аналізу М. Портера, чинниками безпосереднього оточення організації є споживачі, наявні та потенційні конкуренти, виробники товарів—субститів та посередники [6]. До чинників віддаленого оточення належать демографічна, економічна, природна, технологічна, політико-правова і соціально-культурна компоненти.

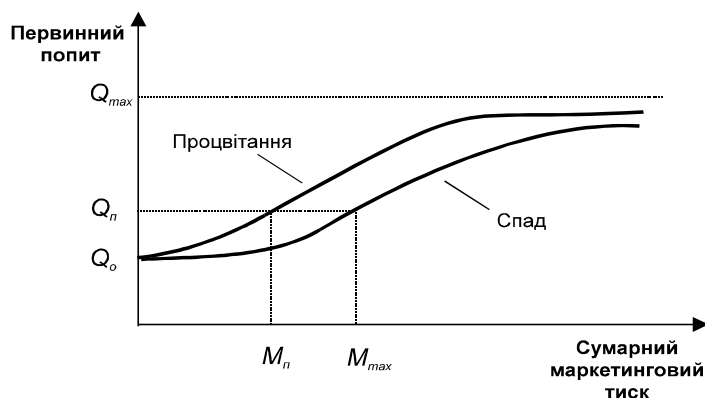
При аналізі та оцінці потенціалу ринку з метою визначення його привабливості та встановлення стратегічної орієнтації організації визначають величину абсолютного та поточного потенціалу ринку. Поточний потенціал ринку — це максимальний рівень первинного попиту, досягнутий під дією маркетингового тиску всіма конкуруючими організаціями та впливом неконтрольованих чинників зовнішнього середовища в конкретний момент часу. Під абсолютним потенціалом ринку розуміють верхню межу його поточного потенціалу за умови, що потенційні покупці ефективно споживають товар в оптимальному обсязі та при кожному подальшому використанні.

Невідповідність між абсолютним та поточним потенціалами ринку визначає ступінь економічної доцільності ведення бізнесу, створює так званий ринковий резерв. Величину потенціалу ринку, вплив на нього контрольованих та неконтрольованих детермінант попиту прослідкуємо за допомогою графіків, що наведені нижче.

Між первинним попитом і сумарною маркетинговою активністю існує залежність (рис.2, а) при незмінності стану макрооточення [2]. Типова функція попиту S-подібної форми означає, що зі збільшенням сумарного маркетингового тиску швидкість посилення реакції спочатку зростає, а потім зменшується. При нульовому маркетинговому тиску спостерігається мінімальний рівень попиту ( $Q_0$ ), а коли маркетинговий вплив прямує до нескінченності, попит досягає свого максимального рівня  $Q_{max}$ . Зі зміною чинників зовнішнього оточення відбувається зміщення кривої реакції (рис.2, б). Отже, при однаковому рівні маркетингового тиску первинний попит буде вищий у період розквіту економіки та нижчий у період її спаду.



а)



б)

Рис. 2. Вплив маркетингових чинників на попит

Для оцінки привабливості ринку чи окремих СЗГ використовують різні методи, що базуються на однокритеріальному та багатокритеріальному підходах. При однокритеріальному підході потенціал ринку ототожнюють з величиною попиту, зростання якого є критерієм для аналізу його можливостей. До основних переваг цього методу належать використання об'єктивної інформації для визначення рівня показника “зростання попиту”, кількісна оцінка. Хоча однокритеріальний підхід не дозволяє комплексно підійти до вирішення питання про доцільність та ефективність бізнесу у конкретній СЗГ і вимагає додаткового проведення діагностики макро- та мезооточення організації.

При багатокритеріальному підході аналіз привабливості ринку, його сегментів проводиться з використанням двох і більше критеріїв оцінки, що дозволяє проводити комплексне дослідження середовища організації, отримати повну інформацію про стан ринку, динаміку його розвитку в умовах значної нестабільності та ризикованості проходження процесів. Один з методів оцінки привабливості ринку, який ґрунтується на

багатокритеріальному підході, запропонований І. Ансоффом [7]. Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху.

Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів і фаз ЖЦП. Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва. Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися. Очікувана привабливість конкретної СЗГ ( $P_{сзг}$ ) визначається як поєднання перспектив зростання ринку  $G$ , рентабельності  $P$  і можливого рівня нестабільності ( $O$  — сприятливі і  $T$  — несприятливі тенденції) за формулою [7]:

$$P_{сзг} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T, \quad (1)$$

де  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  — коефіцієнти, призначені експертами для оцінки вкладу кожного чинника, що в сумі становлять одиницю.

Цей метод передбачає такий алгоритм проведення аналізу та визначення рівня привабливості ринку: прогноз економічних, соціальних, політичних та технологічних умов ринку, на якому організація працює чи планує здійснювати бізнес; аналіз впливу найважливіших тенденцій та випадкових подій на розвиток ринку, стан його чинників; екстраполяція минулих тенденцій зростання та рентабельності ринку; аналіз факторів, що визначають рівень попиту, та встановлення тенденцій його зміни; проведення оцінки загальних зсувів у тенденціях зростання ринку в близькій та далекій перспективі; уточнення екстраполяційної моделі розвитку ринку відповідно до отриманої оцінки зсувів у тенденціях росту ринку та проведення точнішої характеристики майбутньої ситуації; аналіз конкурентного тиску та екстраполяція даних про рентабельність ринку з метою визначення тенденцій її зміни; поєднання перспектив зростання ( $G$ ), рентабельності ( $P$ ) та можливого рівня нестабільності ( $T/O$ ) з метою оцінки привабливості ринку в майбутньому.

Слід зазначити, що розроблений І. Ансоффом підхід до оцінки привабливості СЗГ є доволі обґрунтованим, хоча серед учених і практиків існують певні розходження щодо її критеріїв. Так, на думку А. Вайсмана привабливість ринку (СЗГ) можна оцінювати за такими компонентами: зростання ринку, якість ринку, рівень конкурентної боротьби та ситуація в зовнішньому середовищі [8], у межах яких розрізняють окремі чинники (таблиця).

#### Показники оцінки привабливості ринку

Компонента	Чинники
Зростання ринку та його потенціал	Обсяг ринку Потенціал ринку Ступінь насичення
Якість ринку	Рентабельність галузі Життєвий цикл ринку Технологічний рівень і потенціал нововведень Захищеність технічними ноу-хау Інтенсивність інвестицій Кількість і структура потенційних споживачів Стабільність поведінки споживача Бар'єри для входження в ринок нових товарів Вимоги до розповсюдження товарів та послуг Зміна умов конкурентної боротьби Можливості заміни

Конкурентна ситуація в галузі	Інтенсивність і структура конкурентів Діапазон для цінової політики
Ситуація в макрооточенні	Залежність від кон'юнктури Дія зовнішнього середовища Залежність від законодавства Залежність від громадської думки Ризик втручання держави Навантаження на зовнішнє середовище

Наведений перелік показників привабливості ринку також не може претендувати на вичерпність, тому що при його формуванні не зовсім чітко прослідковується класифікаційна ознака компонент і чинників, що призводить до випадкового їх вибору. Що стосується суперечки, яка точиться навколо доцільності використання однокритеріального чи багатокритеріального підходів до оцінки привабливості ринку, то вона не зовсім коректна, оскільки в будь-якому випадку при використанні критерію “зростання ринку” для оцінки привабливості слід проводити додаткові маркетингові дослідження. Водночас багатокритеріальні методи передбачають наявність інструментарію, який дозволяє обробляти інформацію, отриману при діагностиці середовища організації.

Оцінка привабливості ринку за однокритеріальним підходом покладена в основу побудови матриці, яку розробили спеціалісти Бостонської консалтингової групи і яка отримала назву “зростання ринку — частка ринку”. Відповідно показник “привабливість ринку”, розрахований за багатокритеріальними методами використовується у матриці “привабливість—конкурентоспроможність”, запропонованій “Дженерал Електрік”—“МакКінсі”.

Незважаючи на всю популярність вищезрозглянутих методів оцінки привабливості ринку, досить часто виникає проблема оцінки не абсолютного рівня привабливості того чи іншого ринку, а порівняно між собою з метою визначення найпривабливішого. Для організації більш важливим є рангування ринків, на яких організація працює або на які прагне вийти, з метою вибору цільового. На нашу думку, для цього може бути застосований метод, який дозволяє отримати комплексну оцінку привабливості ринків за результатами вивчення сукупності показників, які визначають більшість економічних процесів і містять узагальнюючі дані про привабливість ринків. Загалом, чим більше показників використано для оцінки, тим точніше визначений рівень привабливості ринку. Водночас збільшення кількості показників ускладнює методику рейтингової оцінки і робить її менш ефективною.

Рейтингова оцінка привабливості ринків може проводитися шляхом формування узагальнюючого чи інтегрального показника, який би дозволив вибрати з числа узагальнюючих результативних показників один інтегральний. Здебільшого рейтингове оцінювання проводиться за комплексом показників, що ускладнює оцінку.

Не менш відповідальним кроком є розроблення алгоритмів обчислювальних процедур, які на основі комплексу показників забезпечили б однозначну оцінку ринків. Для розв'язання цієї задачі можна використовувати алгоритми, що ґрунтуються на методах “суми місць” чи геометричної середньої. Хоча при цьому виявляється істотний недолік: вони не враховують вагомість певних показників і рівень відмінностей в їх рівні.

Найбільш перспективним є використання багатомірного порівняльного аналізу, який ґрунтується на методі евклідових віддалей, що дозволяє враховувати не тільки абсолютні величини показників для кожного ринку, але й ступінь їх наближення до бази порівняння —

еталона. В зв'язку з цим необхідно координати порівнюваних ринків виражати в частках відповідних координат ринку-еталона, який прийнятий за одиницю.

Багатомірний порівняльний аналіз доцільно проводити за певним алгоритмом. На першому етапі обґрунтовується система показників, за якими оцінюється привабливість ринку, збір інформації та формування матриці вихідних даних. Враховуючи розглянуті вище методи оцінки привабливості ринку за багатокритеріальними методами, формування переліку таких показників є не до кінця розв'язаним завданням і потребує подальшого удосконалення. Вихідні дані можуть бути подані як моментними показниками, які відображають стан ринку на певну дату, так і темповими показниками, які характеризують динаміку привабливості ринку і наведені коефіцієнтами зростання. Ці дані подаються у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиці, в рядках якої записані номери показників  $(i = 1, 2, 3, \dots, n)$ , а в стовпчиках — номери ринків  $(j = 1, 2, 3, \dots, m)$ . Для кожного показника знаходять максимальне значення ринку, який прийнятий за еталон.

На наступному етапі формується матриця стандартизованих коефіцієнтів, які обчислюються за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (2)$$

де  $x_{ij}$  — стандартизовані показники стану  $j$ -го ринку.

На третьому етапі для кожного аналізованого ринку обчислюють значення його рейтингової оцінки за формулою:

$$R_j = k_1 x_{1j}^2 + k_2 x_{2j}^2 + \dots + k_n x_{nj}^2, \quad (3)$$

де  $k_1, k_2, \dots, k_n$  — вагові коефіцієнти показників, які встановлюють експертним шляхом.

Отже, розглянута методика ґрунтується на комплексному багатомірному підході до оцінки привабливості ринку. Отримані рейтингові оцінки  $(R_j)$  дозволяють визначити рейтинг  $j$ -го аналізованого ринку за максимальною віддаллю від початку координат, тобто найвищий рейтинг має ринок, для якого сумарний результат вищий, ніж у решти.

### Висновки

Оцінка привабливості ринку значно впливає на стратегічне управління організацією, розроблення та впровадження відповідної стратегії. Така оцінка проводиться за результатами дослідження середовища та потенціалу ринку, містить необхідну інформацію про доцільність та ефективність ведення діяльності організації в конкретній СЗГ.

Використання традиційних методів оцінки привабливості ринку — однокритеріальних чи багатокритеріальних — забезпечує якісне визначення рівня привабливості певного ринку. Однак тільки багатомірний порівняльний аналіз дозволяє кількісно оцінити привабливість ринку, що сприяє зменшенню суб'єктивізму при виборі СЗГ і формуванні бізнес-стратегії.

При цьому також дотримуються таких умов: забезпечення балансу між можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також сильними і слабкими сторонами організації, виходячи з оцінки привабливості ринку та обраної нею стратегічної орієнтації; соціальна орієнтація організації (в основі визначення потенціалу ринку лежить вивчення споживача, його первинних потреб, запитів та вподобань, їх максимальне задоволення); розроблення стратегічних напрямів розвитку організації та формування в її структурі відповідних СГЦ, що відповідають обраним СЗГ.



1. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. 2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр.—СПб.: Наука, 1996. 3. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. 4. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. 0— М.: Генезис, 2001. 5. Наливайко А.П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія.— К.: КНЕУ, 2001. 6. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. 7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. 8. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1995.

УДК 338.4

С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, В.А. Фльорко  
 Національний університет “Львівська політехніка”,  
 кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКИ МІЖ ПОКАЗНИКАМИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Фльорко В.А. 2003

**Розглянуто основні групи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема показники прибутковості, оборотності, платоспроможності і ліквідності. Проаналізовано взаємозв’язки між цими показниками і запропоновано узагальнюючий показник, який характеризує фінансову стійкість підприємства.**

**In article are considered main groups • factors, which characterize the financial condition of the enterprise, in particular factors to profitability, circulating, liquidity and ability to repay. Analyzed intercepting between these factor and is offered generalizing factor, which characterize financial stability of the enterprise.**

**Постановка проблеми.** Метою фінансового управління є досягнення стабільного росту доходів підприємства, для чого необхідно збільшити активи, покращити їх структуру та використання. Для цього необхідно залучати більше фінансових ресурсів, нарощувати власний капітал. Тобто зростає кількість рішень, які має ухвалювати керівник в умовах ризику.

Зниження ризиків у процесі розвитку підприємства є одним з найактуальніших питань фінансового управління. Ризики значною мірою зумовлюється нездатністю фінансового менеджера встановити взаємозв’язки між основними групами фінансових показників зокрема між самими показниками. Для об’єктивності ухвалення будь-якого рішення, яке має відношення до зміни доходів, витрат, прибутків, збитків, активів, капіталу, зобов’язань необхідно розуміти економічну сутність наслідків ухвалення рішень і їх системного впливу на основні показники діяльності підприємства.