

І. Ю. Єрфорт,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-6302-8295,

Ю. О. Єрфорт,
доцент,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Планування є управлінською діяльністю, яка передбачає вироблення цілей, завдань управління і визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. «Планирование – это проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях», – зазначає автор [1, с. 11].

Підприємство, яке функціонує в умовах ринку, формулює конкретну мету, вибираючи певний критерій оцінки результатів діяльності. Вибір критерію є дуже відповідальним моментом. Неправильне визначення показника або набору показників для оцінки діяльності може спричинити непередбачене управлінським персоналом погіршення фінансово-економічного стану підприємства і, в кінцевому рахунку, його банкрутство.

Аналіз останніх досліджень. Існує дуже багато робіт вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячених розгляду теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань планування на підприємстві [1-8]. У них, зокрема, досліджуються питання планування інноваційної, інвестиційної діяльності, ризику, планування продажів, виробничої програми, потреби в персоналі, коштів на оплату праці, потреби в матеріально-технічних ресурсах, витрат, фінансів. Питання планування фінансових результатів діяльності підприємства розглядається у роботі [9]. Методи та моделі планування результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням системи бюджетного управління й ключових показників ефективності досліджуються О.В. Побережець [10]. Авторами [11] розвинуто методичний підхід до аналізу фінансових результатів та виокремлено перспективні напрями їх прогнозування на підприємстві. О.В. Рябенковим досліджено основні напрями удосконалення політики управління фінансовими результатами на промисловому підприємстві [12]. Авторами [13] розглядаються основні методи планування прибутку на промислових підприємствах. Разом з тим теоретико-методологічні основи досліджуваного питання потребують подальшого розвитку.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних основ планування результатів діяльності підприємства з урахуванням сучасних концептуальних основ управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Переважна більшість вітчизняних і зарубіжних економістів, приводячи досить велику деталізацію похідних показників, в якості основних критеріїв оцінки результатів діяльності підприємства розглядають прибуток і обсяг продажів, виходячи з цілей їх максимізації.

Відзначимо, що в своїх подальших формулюваннях автори свідомо відмовляються від більш поширеного терміна «максимізація», на користь терміна «збільшення», оскільки вважають досить аргументованим положення про те, що підприємства більше орієнтуються на вибір «кращої» з відомих альтернатив, що забезпечує збільшення значення критерію результатів діяльності, ніж на пошук максимізуючої альтернативи. В умовах ринкової невизначеності останній може виявитися дорожче, ніж він того вартий, і відняти занадто багато часу через неточну інформацію щодо попиту, витрат, реакції конкурентів і загальних економічних умов.

Цілі збільшення прибутку і збільшення обсягу продажів у певних межах можуть бути сумісні одна з одною, але, як правило, прагнення підприємства до одночасного досягнення обох призводить до конфлікту цілей і необхідності вибору пріоритетної. Вибір підприємства визначається конкретною ринковою ситуацією.

На рис. 1 представлені можливі напрями одночасної зміни прибутку і обсягу продажів. На вертикальній осі представлена зміна прибутку, на горизонтальній – зміна обсягу продажів. Точка перетину осей характеризує положення, що існує в даний момент.

Квадрант I характеризує мрію менеджера, коли зростають і прибуток, і обсяг продажів. У квадранті II зростає прибуток, однак знижується обсяг продажів. В квадранті IV, навпаки, зростає обсяг збуту, але знижується прибуток. Вибір між підвищенням прибутку і збільшенням обсягу збуту слід проводити в квадрантах II і IV. Ситуацію квадранта III – «жахливий сон» менеджера – у всіх випадках слід уникати. Положення квадранта I досягти досить складно. Одночасне переслідування цілей підвищення прибутку і обсягів збуту можна досягти, найімовірніше, завдяки новій продукції.

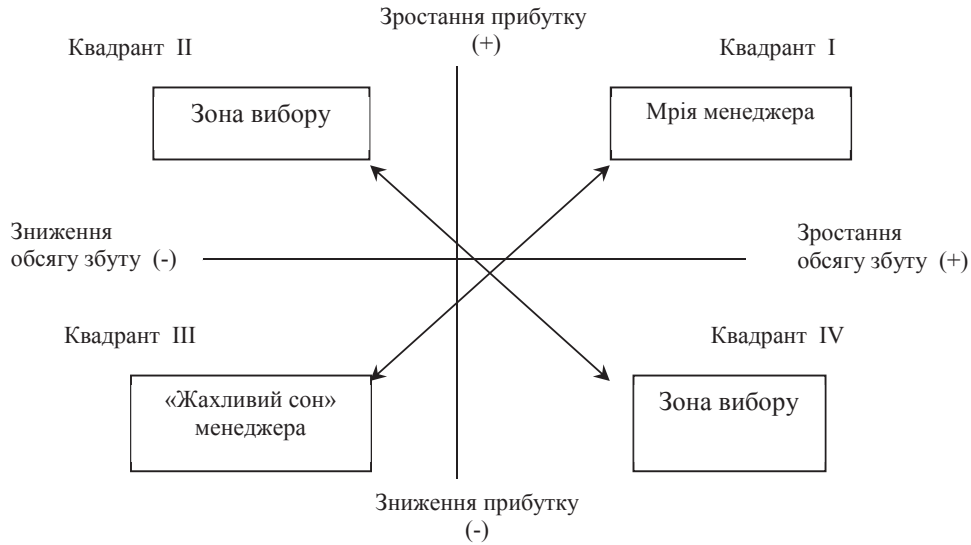


Рис. 1. Можливі напрямки одночасної зміни прибутку і обсягу продажів [14, с. 17]

На основі аналізу переваг і недоліків цілей підприємства, що визначають в якості критеріїв оцінки результатів діяльності прибуток і обсяг продажів (див. таблицю), можна зробити висновок, що орієнтація на будь-яку з цих цілей не забезпечує успішне оперативне управління підприємством з урахуванням довгострокових перспектив. У першу чергу це

пов'язано з тим, що підприємства, зосереджені на збільшенні чистого прибутку або збільшенні обсягу продажів, нехтують важливими діловими можливостями, такими як поліпшення використання оборотних коштів або підвищення ефективності капітальних витрат.

Таблиця

Аналіз переваг і недоліків цілей підприємства [складено авторами]

Мета підприємства	Переваги	Недоліки
1. Збільшення прибутку	1. Забезпечення окупності витрат і фінансування соціальних та інноваційних програм підприємства	1. Ризик неадекватного руху грошових коштів і ринків, що звужуються. 2. Доступність даних визначається періодичністю складання звітної бухгалтерської документації
2. Збільшення обсягу продажів	1. Сприяє збереженню позиції підприємства на зростаючому ринку. 2. Можливість отримувати вигоду від масштабу виробництва і бути визнаним лідером ринку. 3. Більше доступність оперативної інформації для забезпечення поточної діяльності	1. Ризик зниження прибутковості і навіть банкрутства підприємства за рахунок зростання продажів збиткової продукції. 2. Ризик протиставлення інтересів керуючих інтересам власників підприємства. 3. Домінування на ринку шляхом завоювання великої частки ринку може привести до прийняття антимонопольних заходів. 4. Ризик посилення конкурентного тиску
3. Збільшення вартості підприємства	1. Забезпечення довгострокової ринкової конкурентоспроможності підприємства. 2. Сприяє залученню капіталу інвесторів	1. Дисбаланс інтересів зацікавлених груп: працівників, менеджерів, споживачів, постачальників, суспільства, акціонерів, – на користь останніх

Альтернативною теоретичною основою для оцінки результатів діяльності підприємства є концепція вартості, основні положення якої, а також методи оцінки і управління досліджуються в роботах таких вчених, як П. Дойль [15], Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, які є фахівцями консалтингової фірми McKinsey & Company [16], К. Уолш [17], М. Скотт [18].

Відповідно до цієї концепції, вартість компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, і нова вартість створюється лише тоді, коли компанія отримує таку віддачу від інвестованого капіталу, яка перевищує витрати на залучення капіталу. Правильно налагоджене управління вартістю означає, що всі устремління компанії, аналітичні методи і прийоми менеджменту спрямовані до однієї спільної мети: допомогти компанії збільшити свою вартість.

Порівняльний аналіз критеріїв для оцінки результатів діяльності підприємства, показує, що жоден з них не спирається на настільки повну інформацію, як вартість, і тому з їх допомогою важче приймати вірні рішення. Орієнтація управлінського персоналу підприємства на вирішення короткострокових завдань, таких як збільшення прибутку, призводить до недооцінки можливостей управління ресурсами, прихованими в балансі. У той час як, істотно поліпшивши управління обіговими коштами, підприємство в змозі негайно звільнити грошовий потік, хоча це і незначно вплине на величину бухгалтерського прибутку.

Індикатором зміни вартості компаній в розвинених країнах є фондова біржа, яка оцінює потенційну привабливість тієї чи іншої компанії для інвесторів. Пітер Дойль зазначає: «...фондова біржа прекрасно розуміє, що некоторые рынки обладают гораздо более высоким потенциалом для создания будущих корпоративных доходов, чем остальные. Например, компании, работающие в сфере фармацевтики, телекоммуникаций и Интернета, по показателю P/E (цена акций/доход) получают оценку около 50, в то время как машиностроительные и прочие производственные предприятия «заслужили» не более 10» [15, с. 33]. Оцінка фондовим ринком очікуваних результатів фінансової діяльності компанії відбивається в такому показнику, як «відношення ринкової ціни (акції) до її бухгалтерської оцінки (за сумою активів за вирахуванням зобов'язань)». Створення акціонерної вартості означає, що ринкова вартість акцій перевищує їх бухгалтерську оцінку.

Вітчизняні підприємства не мають можливості орієнтуватися на цей показник через нерозвиненість фондового ринку в Україні, його замкнутість, відокремленість циркулюючих на ньому капіталів від промислових емітентів. З огляду на незначність фінансових потоків фондового ринку, що досягають підприємств-емітентів, реакція з боку підприємства на інтенсивність цих потоків і весь заснований на

ній механізм саморегулювання взаємодій між фінансовими ресурсами підприємств і населення, умовами зовнішнього економічного середовища і діяльністю підприємств практично відсутня. Крім того, акції багатьох акціонерних компаній у нас є неліквідними, тобто вільно не продаються на фондовому ринку, і їх ринкова ціна встановлюється емітентом довільно. Але навіть при вільному обігу акцій на фондовому ринку, їх ліквідність часто штучно підтримується емітентом шляхом встановлення цін викупу акцій, які іноді вище їх реальної ринкової вартості.

Однак це не ставить під сумнів необхідність використання вартості в якості критерію оцінки результатів діяльності вітчизняних підприємств. Вищі керівники компаній США і Великобританії, як, втім, і більшості європейських і азійських фірм, поділяють думку про те, що першочерговим завданням менеджменту є збільшення акціонерної вартості [15, с. 10].

Досвід розвинених країн в цьому питанні є особливо цінним для нас з урахуванням прагнення України до формування цивілізованих ринкових відносин, інтеграції в світовий економічний ринок та успішної конкуренції з західними компаніями, яка неможлива без орієнтації на збільшення вартості підприємства.

Відповідно до сучасних концептуальних засад управління основним засобом ефективного пристосування підприємства до мінливих умов є створення вартісної маркетингової стратегії, яка визначається як ряд взаємопов'язаних, націлених на максимізацію акціонерної вартості, рішень про підхід підприємства до ринку [15, с. 248].

Вартісний маркетинг виходить з двох принципів. По-перше, завдання керівництва підприємства полягає в створенні довгострокової вартості для акціонерів. По-друге, її виконання залежить від відносин з покупцями, заснованих на здатності підприємства задовольняти їхні потреби більш повно, ніж це вдається конкурентам. Ці два принципи зводяться воедино при створенні вартісної маркетингової стратегії, що припускає, зокрема, постановку стратегічних завдань і визначення маркетингового напрямку їх вирішення. Першочергова мета будь-якого підприємства – збільшення вартості, однак, вона не здійснюється при відсутності конкретних стратегічних завдань. Для інноваційних підприємств збільшення вартості означає концентрацію на високих темпах зростання продажів, ігнорування поточних збитків та негативних грошових потоків. Незважаючи на те, що такі підприємства можуть протягом декількох років приносити поточні збитки, інвестори оцінюють вкладення в них як дуже вигідні. Високі оцінки ґрунтуються на великому потенціалі зростання і високому прибутку після покриття початкових витрат. Для зрілих підприємств, що працюють на ринках споживчих товарів, найкращим способом підвищення акціонерної вартості, як правило, є змен-

шення масштабів діяльності і збільшення коротко-строкових фінансових потоків. Автор основоположного дослідження зі створення вартісної маркетингової стратегії П. Дойль запропонував матрицю стратегічних характеристик (рис. 2), побудовану на основі таких стратегічних детермінант зростання вартості, як привабливість ринку і конкурентна позиція підприємства.

За допомогою даної матриці розглядаються наступні можливі стратегічні завдання: дивестування, «збір врожаю», збереження позицій, зростання або проникнення. Дивестування, що припускає ліквідацію або виставлення на продаж, здійснюється щодо видів діяльності, які не надають підприємству до-

статніх інвестиційних можливостей. «Збір врожаю» припускає збереження з метою максимізації обсягу доходів напрямків діяльності, можливості розвитку яких обмежені. Завдання збереження позицій ставиться в тих випадках, коли підприємство працює на зрілих ринках, на яких їй належить чимала частка, але вже не може за рахунок її розширення отримувати позитивну чисту теперішню вартість. Для підприємства, що володіє конкурентними перевагами і працює на перспективному ринку, стратегічним завданням є забезпечення зростання. Можливості зростання створюються в результаті вирішення завдання проникнення, якому передують оцінка перспектив розвитку підприємства та ринку.

Привабливість ринку	Висока	Дивестіції / зростання	Зростання	Зростання / проникнення
	Середня	Збір врожаю	Збереження позицій	Зростання
	Низька	Дивестіції	Збір врожаю	Збереження позицій
		Слабка	Середня	Сильна
		Конкурентна позиція		

Рис. 2. Стратегічні завдання і матриця стратегічних характеристик [15, с. 261]

Визначення маркетингового напрямку вирішення поставлених завдань називається стратегічним орієнтуванням. Можливі два підходи до збільшення вартості підприємства: через збільшення обсягу продажів і через підвищення продуктивності.

Збільшення обсягу продажів товару досягається за допомогою виконання відповідних етапу розвитку ринку наступних тактичних завдань: стимулювання первинного попиту, вхід на нові сегменти, підвищення інтенсивності споживання, завоювання покупців конкурентів.

Підвищення продуктивності досягається за допомогою виконання відповідних етапу розвитку ринку наступних тактичних завдань: зниження витрат, підвищення цін, поліпшення продажів-мікс.

Висновки. Таким чином, вартість, на думку авторів статті, є найбільш адекватним ринковим умовам критерієм оцінки результатів діяльності підприємства. Відповідно до сучасних концептуальних засад управління основним засобом ефективного пристосування підприємства до мінливих умов є створення вартісної маркетингової стратегії. Можливі

два підходи до збільшення вартості підприємства: через збільшення обсягу продажів і через підвищення продуктивності, які визначаються стратегічними завданнями підприємства. Якщо завдання полягає в проникненні на ринок або зростанні, слід орієнтуватися на підвищення обсягу продажів. Стратегічні завдання збереження частки ринку, збирання врожаю або дивестіцій орієнтують менеджмент підприємства переважно на продуктивність.

Література

1. **Владимирова Л.П.** *Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие*. Москва: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001. 308 с.
2. **Ансофф И.** *Новая корпоративная стратегия*. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. **Карлоф Б.** *Деловая стратегия: пер. с англ. / под ред. В.А. Приписнова*. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
4. **Голов С.Ф.** *Управленческий бухгалтерский учет*. Киев: Скарби, 1998. 379 с.
5. **Ильин А.И.** *Планирование на предприятии: Учебник*. Минск: Новое знание, 2003. 635 с.
6. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф.** *Основы менедж-*

мента: пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с. 7. **Орлов О.О.** Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. Київ: Скарби, 2002. 336 с. 8. **Царев В.В.** Внутрифирменное планирование. СПб: Питер, 2002. 496 с. 9. **Мельничук А.О., Міюкова Г.І.** Стратегічне планування фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2012. Вип.12. Част. I. С. 297-301. 10. **Побережець О. В.** Оцінка методів планування результатів діяльності промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 15. Вип. 2 (33). С. 73-85. 11. **Струк Н.С., Муц Ю.І.** Перспективи розвитку методичного підходу до аналізу фінансових результатів на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С.109-113. 12. **Рябенков О. В.** Напрями удосконалення політики управління фінансовими результатами промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 196-203. 13. **Лівовшко Т.В., Книрик А.О.** Аналіз методів планування прибутку на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. С. 159-167. 14. **Тарасевич В.М.** *Ценовая политика предприятия*. СПб.: Питер, 2001. 272 с. 15. **Дойль П.** *Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского*. СПб.: Питер, 2001. 480 с. 16. **Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.** *Стоимость компании: оценка и управление: пер. с англ.* Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. 576 с. 17. **Уолш К.** *Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: пер. с англ.* Москва: ДЕЛО, 2000. 360 с. 18. **Скотт М.** *Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: пер. с англ.* Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. 432 с. 19. **Толмачова Г.Ф., Ляшенко В.І., Колеснікова Г.В.** Регулювання розвитку малого і середнього підприємництва: досвід зарубіжних країн для України. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 157-185.

References

1. Vladimirova L.P. (2001). Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyakh rynka [Forecasting and planning in market conditions]. Moscow, Dashkov & Co Publishing House [in Russian].
 2. Ansoff I. (1999). New corporate strategy. St. Petersburg, Piter Kom [in Russian].
 3. Karlof B. (1991). Business Strategy. Trans. from English. Moscow, Economics [in Russian].
 4. Golov S.F. (1998). Upravlencheskiy bukhgalterskiy uchet [Management accounting]. Kyiv, Scarby [in Russian].
 5. Il'in A.I. (2003). Planirovaniye na predpriyatii [Enterprise Planning]. Minsk, Novoye znaniye [in Russian].
 6. Meskon M.Kh., Albert M., Hedouri F. (1992). Fundamentals of Management. Trans. from English. Moscow, Delo [in Russian].
 7. Orlov O.O. (2002). Planuvannya diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Industrial enterprise planning]. Kyiv, Skarby [in Ukrainian].
 8. Tsarev V.V. (2002). Vnutrifirmennoye planirovaniye [Intercompany planning]. SPb., Piter [in Russian].

9. Melnychuk A.O., Miokova H.I. (2012). Stratehichne planuvannya finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of financial results of the enterprise]. *Naukovi zapysky – Proceedings*, Issue 12, Part. I, pp. 297-301 [in Ukrainian].

10. Poberezhets O. V. (2016). Otsinka metodiv planuvannya rezultativ diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Evaluation of methods of planning the results of industrial enterprise activity]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economics: Modern Management Theory and Practice*, Vol. 15, Issue 2 (33), pp. 73-85 [in Ukrainian].

11. Struk N.S., Muts Yu.I. (2017). Perspektyvy rozvytku metodychnoho pidkhodu do analizu finansovykh rezultativ na pidpriemstvi [Prospects for the development of methodological approach to the analysis of financial results at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*, Issue 24 (2), pp. 109-113 [in Ukrainian].

12. Riabenkov O. V. (2012). Napriamy udoskonalennia polityky upravlinnia finansovymy rezultatyamy promyslovoho pidpriemstva [Directions of improvement of the policy of management of financial results of the industrial enterprise]. *Mekhanizm rehulivuvannya ekonomik – Mechanism of regulation of economies*, 1, pp. 196-203 [in Ukrainian].

13. Livoshko T.V., Knyryk A.O. (2014). Analiz metodiv planuvannya prybutku na promyslovykh pidpriemstvakh [Analysis of methods of profit planning at industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, Vol. 159, pp. 159-167 [in Ukrainian].

14. Tarasevich V.M. (2001). Tsenovaya politika predpriyatiya [Pricing policy of the enterprise]. SPb., Piter [in Russian].

15. Doyle P. (2001). Cost-Oriented Marketing. Trans. from English. SPb., Piter [in Russian].

16. Copeland T., Koller T., Murrin J. (2000). Cost of companies: evaluation and management. Trans. from English. Moscow, CJSC Olymp-Business [in Russian].

17. Walsh K. (2000). Key Management Indicators. How to analyze, compare and control data determining the value of a company. Trans. from English. Moscow, Delo [in Russian].

18. Scott M. (2000). Cost Factors: A Guide for Managers to Identify Leverage in Creating Value. Trans. from English. Moscow, CJSC Olymp-Business [in Russian].

19. Tolmachova H.F., Liashenko V.I., Koliesnikova H.V. (2017). Rehulivuvannya rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva: dosvid zarubizhnykh krain dlia Ukrainy [GF Tolmachova, VI Lyashenko, GV Kolesnikova Regulation of SME development: experience of foreign countries for Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (47), pp. 157-185 [in Ukrainian].

Єрфорт І. Ю., Єрфорт Ю. О. Теоретико-методологічні основи планування результатів діяльності підприємства

У статті здійснено аналіз переваг і недоліків таких цілей підприємства як збільшення прибутку, збільшення обсягу продажів, збільшення вартості підприємства. Порівняльний аналіз критеріїв для оцінки результатів діяльності підприємства, показує, що жоден з них не спирається на настільки повну інформацію, як вартість, і тому з їх допомогою важче приймати вірні рішення. Узагальнено основні положення концепції вартості як теоретичної основи для оцінки результатів діяльності підприємства. На основі матриці стратегічних характеристик розглянуто такі стратегічні завдання як дивестування, «збір врожаю», збереження позицій, зростання, проникнення. Охарактеризовано маркетингові напрямки вирішення поставлених завдань. Узагальнено можливі підходи до збільшення вартості підприємства: через збільшення обсягу продажів і через підвищення продуктивності, які визначаються стратегічними завданнями підприємства.

Ключові слова: критерій оцінки результатів діяльності підприємства, прибуток, обсяг продажів, вартість підприємства, грошовий потік, вартісна маркетингова стратегія, матриця стратегічних характеристик, стратегічні завдання, стратегічне орієнтування.

Erfort I., Erfort Yu. Theoretic and Methodological Basis of Planning Results of Business Activity

The article reveals the results of investigating pros and cons of such goals of businesses as raising profit, increasing sales, and enhancing enterprise value. As shows the comparison of the existing criteria of business results estimation, none of them grounds on fundamental information about the value, which makes the process of taking business decisions more complicated. The authors summarize the key points of the concept of value proposed as a theoretical criterion of estimating business results. On the basis of Matrix of Strategic Characteristics the authors defines such business goals as diversification, "harvesting",

securing existing positions, rising, and the conquest. They shape marketing strategies necessary for achieving each goal. The authors also summarize appropriate solutions useful for increasing business value via boosting sales and raising productivity, which is proposed as a key task of businesses.

Keywords: criteria of business results estimation, profit, sales value, business value, cash flow, value-based marketing strategy, Matrix of Strategic Characteristics, strategic goals, strategic orientation.

Єрфорт І. Ю., Єрфорт Ю. А. Теоретико-методологічні основи планування результатів діяльності підприємства

В статті здійснено аналіз переваг і недоліків таких цілей підприємства як збільшення прибутку, збільшення обсягу продажів, збільшення вартості підприємства. Порівняльний аналіз критеріїв для оцінки результатів діяльності підприємства показує, що жоден з них не спирається на настільки повну інформацію, як вартість, і тому з їх допомогою важче приймати вірні рішення. Узагальнено основні положення концепції вартості як теоретичної основи для оцінки результатів діяльності підприємства. На основі матриці стратегічних характеристик розглянуто такі стратегічні завдання як дивестування, «збір врожаю», збереження позицій, зростання, проникнення. Охарактеризовано маркетингові напрямки вирішення поставлених завдань. Узагальнено можливі підходи до збільшення вартості підприємства: через збільшення обсягу продажів і через підвищення продуктивності, які визначаються стратегічними завданнями підприємства.

Ключевые слова: критерий оценки результатов деятельности предприятия, прибыль, объем продаж, стоимость предприятия, денежный поток, стоимостная маркетинговая стратегия, матрица стратегических характеристик, стратегические задачи, стратегическое ориентирование.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2020

Прийнято до друку 20.02.2020