

## **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ БЕЗПЕЧНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Фінансова криза, політична нестабільність і соціальна напруга, що обумовлені жорсткими карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19, стимулюють усвідомлення важливості управління безпечним функціонуванням підприємств торгівлі і визначають необхідність дослідження відповідного методичного інструментарію її оцінки.

Виявити сигнали про початок кризи в процесах функціонування і розвитку підприємств торгівлі допомагає комплексне використання методик SPACE- і SWOT-аналізу.

Спочатку на підставі SPACE-аналізу визначається конкурентна позиція підприємств у розрізі чотирьох координат оцінки: FS, CA, ES, IS, де FS визначає фінансовий стан підприємств, CA – його конкурентні переваги, ES характеризує ступінь стабільності зовнішнього середовища, а IS визначає привабливість (силу) фінансового ринку.

Слід зазначити, що даний метод є засобом стратегічного аналізу і планування, що дає можливість оцінити в цілому привабливість діяльності, здатність конкурувати на ринку і розробити ефективну стратегію антикризового управління, яка б передбачала рекомендації щодо запобігання і подолання кризи.

Встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки різноманітність обставин, які формують стан зовнішнього та внутрішнього середовища, врахувати неможливо. Однак найбільш істотні джерела та характер подібних сигналів можуть бути визначені. Фактори, які необхідно враховувати при визначенні сильних і слабких сторін підприємств торгівлі, його можливостей і загроз визначають таким чином (табл. 1).

Зазначимо, що SWOT-аналіз являє загальну картину внутрішньої ситуації та має велике значення для розробки оптимальної стратегії. Сильні сторони підприємства складають базу для розробки стратегії його розвитку. Не менш важливою є процедура визначення слабких сторін підприємства – це зони особливої уваги. Сильні сторони підприємства – це його особливості, що дозволяють визначити та сформулювати конкурентні переваги. Слабкі сторони підприємства – це ті показники, які визначають його конкурентну вразливість.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу підприємств торгівлі України

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Повна компетентність в ключових областях	Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку
Адекватні фінансові ресурси	Застарілі основні фонди
Гарне враження, що склалося про компанію в покупців	Недостатня прибутковість
Недостатній досвід у сфері маркетингу	Відсутність грамотного та далекоглядного управління
Добре продумані стратегії у функціональних сферах	Відсутність певного досвіду та компетентності
Добре управління	Слабка реалізація стратегії
Захищеність від конкурентного тиску	Безліч внутрішніх оперативних проблем
Краща реклама	Недостатній досвід у сфері маркетингу
Інше	Інше
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів або проникнути на нові ринки або сегменти ринку	Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами
Можливість розширити асортимент товарів для задоволення попиту клієнтів у більш широкому діапазоні	Зростання продажів продуктів-субститутів
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	Уповільнення зростання ринку
Інтеграція вперед і назад	Несприятлива зміна курсів іноземних валют і політики іноземних урядів у сфері зовнішньої торгівлі
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	Дорогі законодавчі вимоги
Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку	Висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу
Поява нових форм торгівлі	Зростання ринкової влади споживачів або постачальників
Інше	Зміна потреб і смаків покупців
X	Несприятливі демографічні зміни, інше

Аналіз факторів, що визначають зміни в зовнішньому середовищі, показав, що зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємств торгівлі. Це говорить про необхідність постійного спостереження за змінами в зовнішньому середовищі, визначення його

впливу на фінансовий стан підприємств і своєчасного коригування стратегій розвитку. Особливу увагу слід приділити таким факторам, як попит, діяльність державних структур влади, фінансовий ринок і зовнішньоекономічне оточення. Зміна даних параметрів слід урахувати і при розробці ефективних антикризових стратегій. Позитивні або негативні зміни вищевказаних факторів зовнішнього середовища обумовлюють додаткові можливості або загрози для підприємств торгівлі. Рациональне використання можливостей дозволяє значно поліпшити фінансовий стан і зміцнити конкурентні позиції підприємств торгівлі на ринку, у той час як ігнорування загроз може призвести до кризового стану підприємства. Групи факторів внутрішнього середовища визначають таким чином: організаційно-управлінські фактори (частка співробітників, задіяних в інноваційній діяльності, від їх загальної кількості; частота проведення маркетингових досліджень; частка висококваліфікованих кадрів); економічні фактори (рівень забезпеченості трудовими ресурсами; рівень забезпеченості фінансовими ресурсами; рівень забезпеченості матеріально-технічними засобами; частка нематеріальних активів; активність участі в підрядних торгах і конкурсах); технічні фактори (рівень автоматизації процесів; якість продажу; дотримання правил техніки безпеки й охорони праці); соціальні фактори (рівень залученості співробітників організації; своєчасність виплати заробітної плати).

Отже, можна зробити такий висновок, що комплексне використання методик SPACE-аналізу і SWOT-аналізу для проведення моніторингу дозволяє визначити ринкові позиції підприємств в конкурентному середовищі і оцінити його конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Прийняття зважених управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки на основі новітніх методів оцінювання безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі дозволить реалізувати економічні інтереси – як власні, так і своїх клієнтів, з огляду на численні внутрішні та зовнішні загрози, що впливають на результативність цього процесу.