

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мирошніченко Ю.В., Курлова К.І.

Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Здійснено розкриття сутності та особливостей застосування SWOT та PEST-аналізу, як інструментів антикризового управління торговельними підприємствами. Надано характеристику побудови матриці SWOT та PEST-аналізу на прикладі обраної промисловості. Охарактеризовано етапи за допомогою яких проводиться повноцінний і якісний SWOT та PEST-аналіз. Подано коротку характеристику стану торговельної галузі, визначено, проблемні аспекти її розвитку, діагностовано прояви кризових явищ в галузі. Розроблено узагальнюючі підходи до антикризового управління підприємствами торговельної галузі.

Ключові слова: антикризова стратегія, статистичні показники, торговельна галузь, SWOT та PEST-аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

Постановка проблеми. Погіршення фінансового стану торговельних підприємств через руйнівний вплив, що зумовлений непередбаченими негативними тенденціями у світовій економіці є наслідком спаду виробництва, погіршення фінансових результатів та втратою платоспроможності підприємств. Вихід із кризової ситуації можливо за рахунок формування антикризової стратегії підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності. З огляду на це, простежуються постійний акцент на проблему антикризового управління в роботах багатьох дослідників. Теоретико-методичні розробки присутні в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: М. М. Берест, О. В. Гаврильченко, С. А. Ачкасової, Л. Верховодової, П. Д. Пригузи, В. О. Каюди, С. К. Василика, А. В. Череп, О. Ю. Шилової та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових видань, стосовно обраної проблематики, вказує на те, що автори по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому, тому їхні думки розрізняються. Наприклад, одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства, із виникненням негативної ланцюгової реакції в інших підприємств. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому, а отже визнають системний характер кризи та необхідність застосування стратегічного аналізу та антикризового управління.

Мета статті. Метою написання статті є застосування SWOT та PEST-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємств торговельної галузі, а також визначення конкурентоспроможного потенціалу торгівлі України й потенційних можливостей та загроз, що супроводжують діяльність вітчизняних торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняна сфера торгівлі сьогодні переживає не найкращі часи. За 2014–2016 рр. виробництво практично у всіх галузях скоротилося, загальні показники скорочення виробництва в державі складають 17% і 24% відповідно у 2014 та 2016 роках. Найбільший спад зафіксовано у виробництві транспортного обладнання, а отже і його продажі [3].

На основі статистичних даних Державної служби статистики України на рис. 1 наведено динаміку індексів обсягів товарів, що перерозподіляються через торговельну галузь України у відсотках до попереднього року за останні 10 років.

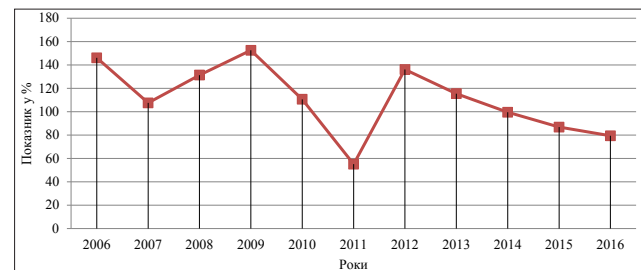


Рис. 1. Індеси обсягів товарів, що перерозподіляються через торговельну галузь України, % до попереднього року [3]

Слід відмітити та розглянути стан показників структурної статистики, до числа яких віднесемо кількість зареєстрованих підприємств, зайнятих працівників на даних підприємствах, а також обсяг реалізованої продукції за період 2014–2016 років, дані запропоновано у вигляді табл. 1–3.

З даних табл. 1 виявлено, що підприємства, які спеціалізуються на промисловості займають лише 12,4% від всіх підприємств, що є досить низьким показником. У торгівлі зосереджено понад 15% вартості основних засобів і майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22% кількості найманих працівників.

За отриманими даними, встановлено, що показники зайнятих осіб з кожним роком зменшуються, досить очевидна тенденція виходячи з того, що за даними табл. 1 показники підприємств зменшуються. В середньому відсоток зайнятих у промисловості складає 37%, див. рис. 2.

Для визначення конкурентоспроможного потенціалу торговельної галузі України виконано аналіз факторів зовнішнього ділового середовища, щодо означеної галузі із застосуванням інструменту PEST-аналізу табл. 2.

За даними сформованими в табл. 2, бачимо, що торговельна галузь України переживає тяжкі часи, адже має ряд недоліків в кожному з представлених факторів у табл. 2.

SWOT-аналіз, як і інші інструменти антикризового фінансового управління має певні переваги та недоліки [4].

Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього се-

Таблиця 1
Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності 2014–2016 роки

Галузь	У тому числі					
	підприємства			Фізичні особи підприємці		Відхилення
	усього одиниць	одиниць	У % до загальної кількості	одиниць	У % до загальної кількості	одиниць
Торівля, 2014 рік	131491	42187	12,4	89304	5,6	10247
Торівля, 2015 рік	135149	42564	12,4	92585	5,7	3658
Торівля, 2016 рік	127069	38555	12,6	88514	5,7	-8080

Таблиця 2

PEST-аналіз торговельної галузі України

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Надмірна політизація суспільства	0,1	1	0,1	1. Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
				2. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,2	5	1
3. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	0,2	3	0,3	3. Рівень безробіття	0,1	4	0,4
4. Недосконала законодавча та податкова база	0,3	4	1,2	4. Нестабільний курс гривні	0,1	4	0,4
5. Понад 90% підприємств торівлі є приватними, що практично виключає державне регулювання	0,3	4	1,2	5. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків	0,2	3	0,6
6. Недовіра суспільства до влади та її органів	0,1	3	0,3	6. Нестача обігових коштів у підприємств	0,1	3	0,3
				7. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у торговельну галузь	0,1	4	0,4
Всього	1	15	3,2	Всього	1	27	3,9
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Зниження рівня освіти	0,1	1	0,1	1. Науково технічний прогрес в сфері виробництва	0,2	5	1
2. Вимоги, щодо якості виготовлення продукції	0,1	1	0,1	2. Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,2	4	0,8
3. Низька престижність праці у торговій сфері	0,1	3	0,3	3. Досить низька інноваційна активність підприємств	0,2	3	0,6
4. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах	0,3	4	1,2	4. Державна технологічна політика	0,2	2	0,4
5. Недооцінка ролі торівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,3	4	1,2	5. Продукція, що випускається, на більшості підприємств є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва	0,2	4	0,8
6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	0,1	3	0,3				
7. Зниження привабливості праці в сфері торівлі	0,1	1	0,1				
8. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	0,1	1	0,1				
Всього	1	25	34	Всього	1	18	3,6

редовища, які впливають на діяльність підприємства; слабка адаптація до середовища, яке швидко змінюється.

Незважаючи на недоліки все ж даний інструмент досить широко використовуються у рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства. Отже, за допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» див. табл. 3.

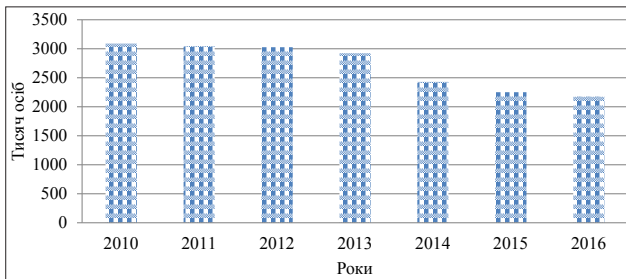


Рис. 2. Показник зайнятих в торгівлі

З даних аналізу табл. 3, виявлено що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», як і більшість торговельних підприємств знаходиться досить в скрутному становищі. Основними загрозами на підприємстві виступає застарілість технологічного обладнання, низький контроль фінансової звітності від діяльності, низька рентабельність продажу робіт та послуг. Тому слід здійснювати формування та подальше впровадження на підприємствах антикризових стратегій зростання для подолання тих кризових явищ, що виникають на підприємствах.

Антикризові стратегії зростання використовуються, якщо їх застосування може збільшити обсяг продажу організації, а стратегія стабілізації – припинення його падіння. Існують основні чотири стратегії зростання: стратегія посилення позиції над ринком, яка передбачає збільшення продажу та валового прибутку шляхом посиленого маркетингу; стратегія розвитку ринку, яка передбачає перебування нових ринків для вже вироблених товарів, наприклад, вихід на регіональні, національні чи зовнішні ринки; стратегія розвитку продукту, яка означає виробництво нових, або удосконалених товарів цього разу вже на освоєному фірмою ринку (замість застарілих або заради розширення асортименту); стратегія диверсифікації, що полягає у завоюванні додаткових ринків збуту з допомогою випуску нових видів продукції. Вона застосовується, якщо фірма неспроможна до розвитку на межах колишніх ринків або заради зниження ризику банкрутства фірми загалом.

Чим сильніший стратегічний і фінансовий стан організації, тим більше імовірно, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

Метою антикризової фінансової стратегії підприємства є будівництво ефективної системи управління фінансами, спрямованої для досягнення стратегічних партнерів і тактичних цілей своєї діяльності.

У цьому основними стратегічними завданнями розробки фінансової стратегії підприємства є: максимізація прибутку підприємства; оптимізація структури капіталу підприємства і забезпечення її фінансової стійкості; досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємств для власників (учасників, засновників), інвесто-

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

1	Стан зовнішнього середовища	
	2	3
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостача оборотних коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі

рів, кредиторів; забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; створення ефективного механізму управління підприємством; використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів.

До основних напрямів розробки фінансової стратегії підприємства відносять: аналіз фінансово-економічного стану підприємства; вироблення кредитної стратегії підприємства; управління обіговими коштами, кредиторською та дебіторською заборгованістю; управління витратами, включно з вибором амортизаційної стратегії; вибір дивідендної стратегії.

Фінансова стратегія підприємства є його функціональною стратегією, а тому фінансові цілі повинні бути узгоджені з іншими функціональними цілями підприємства.

Висновки та пропозиції. Таким чином, спираючись на проведений аналіз торговельної галузі, можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей, галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим вивести торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом, причинами кризового стану підприємств практич-

но усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Ідентифікація стадії фінансового розвитку є підґрунтям для використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством. Антикризова фінансова стратегія підприємства є його функціональною стратегією, а тому фінансові цілі повинні бути узгоджені з іншими функціональними цілями підприємства. Підвищення популярності торгової марки дозволить суб'єкту господарювання підвищити виручку від реалізації продукції. Ще одним важливим заходом в системі управління капіталом є оптимізація строків надходження грошових коштів, які можуть бути досягнутими за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: визначення оптимальної частки дебіторської заборгованості, обґрунтований вибір клієнтів, яким товари реалізуються з відстрочкою платежу.

Список літератури:

1. Гаврильченко О. В. Теоретичні та практичні аспекти підготовки плану досудової і судової санації підприємства-боржника / О. В. Гаврильченко // Бизнес-Информ. – 2015. – № 1. – С. 186–190.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / Герасимчук В. Г. – К.: КНЕУ, 2013. – 392 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
4. Пивоваров М. Г., Шаповалов А. М. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий // М. Г. Пивоваров, А. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 109–113.
5. Погребняк А. Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління / А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро- макроекономіки». – 2015. – Вип. 42. – С. 146–158.

Мирошниченко Ю.В., Курлова Е.И.

Харьковский торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

Осуществлено раскрытие сущности и особенностей применения SWOT и PEST-анализа, как инструментов антикризисного управления торговыми предприятиями. Предоставлено характеристику построения матрицы SWOT и PEST-анализа на примере выбранной промышленности. Охарактеризовано этапы с помощью которых проводится полноценный и качественный SWOT и PEST-анализ. Дана краткая характеристика состояния торговой отрасли, определено, проблемные аспекты ее развития, диагностировано проявления кризисных явлений в отрасли. Разработано обобщающие подходы к антикризисному управлению предприятиями торговой отрасли.

Ключевые слова: антикризисная стратегия, статистические показатели, торговая отрасль, SWOT и PEST-анализ, сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы.

Miroshnichenko Y.V., Kurlova K.I.

Kharkiv Institute of Trade and Economics
of Kyiv National Trade and Economics University

STRATEGIC ANALYSIS OF TRADE INDUSTRY OF UKRAINE AS ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISE

Summary

The essence and peculiarities of application of SWOT and PEST-analysis as a tool for crisis management of trading enterprises are realized. The characteristic of construction of matrix SWOT and PEST-analysis on an example of the chosen industry is given. The stages with which help the high-grade and qualitative SWOT and PEST – the analysis are characterized are characterized. The article briefly describes the state of the trade sector, identifies the problematic aspects of its development, diagnoses the manifestations of crisis phenomena in the industry. Generalized approaches to the crisis management of enterprises in the trade sector have been developed.

Keywords: crisis management strategy, statistical indicators, trade branch, SWOT and PEST-analysis, strengths and weaknesses of the enterprise, opportunities and threats.