

---

## ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

УДК: 658.012.32 (477)

doi: 10.15330/apred.1.15.8-15

*Бондарчук Н.В.*

### SWOT АНАЛІЗ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра обліку, оподаткування та управління  
фінансово-економічною безпекою,  
вул. С. Єфремова, 25, м. Дніпро,  
49600, Україна,  
тел.: 0567135157,  
e-mail: [bondarchuk-nv@ukr.net](mailto:bondarchuk-nv@ukr.net)

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження технології проведення SWOT-аналізу на аграрному підприємстві з метою забезпечення його економічної безпеки. За умов загострення конкурентної боротьби, порушення фінансової стабільності, невизначеності на ринку особливого значення набуває SWOT-аналіз, який є інструментом стратегічного управління. Метою статті є дослідження та виявлення внутрішніх і зовнішніх сторін економічної безпеки аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу для забезпечення його ефективного управління. В ході дослідження використано загальнонаукові методи, системний та комплексний аналіз.

В статті констатовано, що оцінка рівня економічної безпеки аграрного підприємства формується в розрізі таких основних функціональних складових, як: фінансова, інноваційна, кадрова, техніко-технологічна. Кожна із цих складових оцінюється за системою якісних та кількісних складових, що включають в себе інтегральну оцінку рівня економічної безпеки з вивченням їх важливих показників.

Запропоновано алгоритм проведення SWOT-аналізу для аграрного підприємства, який складається з етапів: 1) визначення важливих факторів, які впливають на діяльність підприємства; 2) виявлення загроз та можливостей підприємства, які встановлюються за пріоритетом, необхідності концентрації зусиль та відповідного моніторингу; 3) групування можливостей та загроз за певним взаємозв'язком; 4) будова комплексної матриці та формулювання стратегії.

Встановлено, що застосування даного інструменту стратегічного управління, дозволяє своєчасне виявити поряд із сильними сторонами та можливостями підприємства існуючі загрози та слабкі сторони, побудувати ефективну стратегію діяльності і за рахунок сильних сторін та можливостей підприємства втримати свою частку на ринку, покращити фінансовий стан, досягти переваги перед конкурентами, збільшити обсяги виробництва продукції.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, стратегічне управління, аграрне підприємство, стратегії, можливості, загрози.

*Bondarchuk N.V.*

### SWOT ANALYSIS IN THE PROVISION OF ECONOMIC SECURITY OF AGRARIAN ENTERPRISE

Dnipro State Agrarian and Economic University,  
Ministry Of Education and Science of Ukraine,  
Department of Accounting, Taxation and  
and Management of Financial and Economic Security,

S. Efremova str., 25, Dnipro,  
49600, Ukraine,  
tel.: 0567135157,  
e-mail: [bondarchuk-nv@ukr.net](mailto:bondarchuk-nv@ukr.net)

**Abstract.** The article is directed at exploring the technology of conducting SWOT-analysis in agricultural enterprise in order to ensure its economic security. SWOT-analysis is of particular importance. SWOT - analysis is a tool of strategic management which can be used in the conditions of aggravation of competition, violation of financial stability, uncertainty in the market. The general aim of the article is to investigate and identify the internal and external outsiders of the agricultural enterprise via SWOT-analysis to ensure its effective management.

The research used general scientific methods, systematic and complex analysis. The article states that the assessment of the level of economic security of agrarian enterprise is formed in the context of such basic functional components, such as: financial, innovative, personnel, technical and technological. Each of these components is evaluated by a system of qualitative and quantitative components, which include an integrated assessment of the level of economic security with the study of their important indicators.

Algorithm for conducting a SWOT-analysis for agrarian enterprise is proposed, which consists of such steps: 1) identification of important factors that influence on the enterprise activity; 2) identifying the enterprise's opportunities and threats; 3) grouping of opportunities and threats by certain interconnection; 4) building a complex matrix and formulating a strategy.

It is established that the application of this strategic management tool allows to identify timely along with the company's strengths and opportunities existing threats and weaknesses, to build an effective strategy of the enterprise activity and at the expense of the strengths and opportunities of the enterprise to retain its share in the market, improve financial position, achieve benefits in front of competitors, increase production volumes.

**Keywords:** SWOT-analysis, strategic management, agrarian enterprise, strategies, opportunities, threats

**Вступ.** В сучасних умовах підприємства знаходяться в умовах постійного ризику. Їх фінансова та економічна діяльність знаходиться під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів, які не завжди позитивно впливають на їх діяльність. Наслідками таких негативних впливів на аграрні підприємства є: порушення стратегічної стабільності, не досягнення поставлених цілей, зниження конкурентоспроможності, виникнення загроз банкрутства.

Своєчасне визначення можливих загроз для підприємства є одним із важливих шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства. Зважаючи на це, найбільш потенційні можливості забезпечення відповідного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є результатом сукупної дії позитивних чинників зовнішнього середовища та сильних сторін механізму управління фінансово-економічною безпекою. Отже, питання практичного застосування та розвитку існуючих підходів по забезпеченню економічної безпеки є актуальним в наш час.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема економічної безпеки підприємства активно розглядається в сучасних умовах. Вчені досліджують економічну безпеку на особистісному, регіональному та державному рівнях. Дослідженням у сфері стратегічного управління присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: М.О. Багорка, Л.В. Балабанова, Н.В. Куденко, Г.В. Завгородня, В.М. Терещенко, М.Е. Портер, А. Томпсон, Ф. Хедуорі.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та виявлення внутрішніх та зовнішніх сторін економічної безпеки аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу для забезпечення його ефективного управління.

**Результати.** Економічна безпека підприємства є станом захищеності його життєво важливих економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Такий стан

має бути сформований керівництвом підприємства. Значну роль у забезпеченні економічної безпеки будь-якого підприємства, в тому числі і аграрного, відіграє ресурсне забезпечення, яке формується в результаті реалізації стратегічних та тактичних планів по забезпеченню економічної безпеки. Оцінка рівня економічної безпеки аграрного підприємства формується в розрізі таких основних функціональних складових, як: фінансова, інноваційна, кадрова, техніко-технологічна тощо. Кожна із цих складових оцінюється за системою якісних та кількісних складових, що включають в себе інтегральну оцінку рівня економічної безпеки із вивченням їх важливих показників.

Альтернативним підходом до оцінки ефективності економічної безпеки вважається використання SWOT-аналізу. Даний аналіз дозволяє всебічно оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на аграрне підприємство, а також сформулювати план заходів по їх нейтралізації.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану підприємства. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища [7]. Результатом проведення SWOT-аналізу є розбудова плану дій з вказанням строків виконання, пріоритетності виконання та необхідних ресурсів на реалізацію.

SWOT-аналіз дає яскраву картину поточної ситуації в бізнесі. Основними перевагами методу SWOT-аналізу є:

1. Даний метод може бути проведений в різних сферах економіки та управління.
2. SWOT – аналіз можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня.
3. Вільний вибір аналізованих елементів в залежності від поставленої мети.
4. Можна використовувати як для оперативного контролю підприємства, так і для стратегічного планування на тривалий період [1].

Але поряд із перевагами даного методу є і недоліки. Основним недоліком SWOT-аналізу є те, що він належить до групи так званих інструментально-описувальних моделей стратегічного аналізу, які характеризують лише загальні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення досліджують окремо [6].

Технологія проведення SWOT-аналізу для аграрного підприємства. Першим етапом для проведення аналізу є розбудова матриці, де наведено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози які стоять перед підприємством. При підборі факторів необхідно уважно слідкувати за тим, щоб вони не дублювалися, коректно були віднесені до того чи іншого розділу, були вагомими та мали реальне відношення до організації [3]. Основні фактори, що враховуються в SWOT-аналізі представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Складові SWOT-аналізу аграрного підприємства

Table 1

#### Components of SWAT-analysis of agrarian entrepreneur

Складова SWOT - аналізу	Визначальні фактори
Сильні сторони (S):	Чітко виявлена компетентність. Знання галузі та вимог ринку
	Кваліфікованість персоналу
	Економія на масштабах виробництва, конкурентоспроможні ціни
	Розуміння потреб споживачів
	Налагоджена система маркетингу та збуту. Ефективна реклама

	Чітко сформульована стратегія
	Налагоджена система делегування
	Належний стан технічної бази
Слабкі сторони (W):	Проблеми з фінансуванням
	Недостатність фінансів, необхідних для зміни стратегії, недостатнє володіння ринковою ситуацією
	Відсутність аналізу інформації про потреби споживачів
	Пасивна участь у розвитку ринку
	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність у її реалізації
	Висока вартість продукції у порівнянні з основними конкурентами
	Застарілі технологія й устаткування
	Втрата глибини і гнучкості керування. Звільнення ключових працівників та спеціалістів
	Недосконала політика просування продукції
Можливості (O):	Можливість збільшення частки ринку
	Оптимізація асортименту
	Можливість збільшення виробництва аграрної продукції
	Сприятливі взаємовідносини з конкурентами
	Можливість виходу на зовнішні ринки
	Сприятливе зрушення в курсах валют
	Доступність ресурсів
	Політична підтримка аграрних підприємств
	Підвищення стабільності в галузі та господарських суб'єктів на ринку
Загрози (T):	Уповільнення росту ринку, несприятливі демографічні зміни
	Збільшення продажів товарів-замінників, різка зміна смаків і потреб покупців
	Жорсткість конкуренції
	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
	Несприятливе зрушення в курсах валют. Коливання на валютному ринку
	Посилення вимог постачальників
	Законодавче регулювання ціни
	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу

Враховуючи ці фактори, будують матрицю SWOT-аналізу. Сутність SWOT-матриці полягає в тому, що вона дає змогу за рахунок поєднання різних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зробити висновки про реальне

становище аграрного підприємства та сформувані найоптимальнішу стратегію забезпечення його економічної безпеки.

На другому етапі всі виявлені загрози та можливості, які встановлені в процесі проведення аналізу необхідно розділити на три групи за пріоритетом, необхідності концентрації зусиль та відповідного моніторингу.

На третьому етапі всі виявлені можливості та загрози групують за таким взаємозв'язком: “Можливості -сильні / слабкі сторони” “Загрози –сильні / слабкі сторони” і складають відповідну матрицю (табл.2).

Таблиця 2

**Аналіз загроз з боку конкурентних сил**

Table 2

**Analysis of threats from competitors**

Вірогідність виникнення загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	1) збільшення частки імпортової продукції 2) несприятлива політика уряду;	1) зростаючий вплив постачальників;	
Середня (С)		1) притримання зростання ринку;	1) поява нових конкурентів; 2) зміна потреб і смаків покупців на товар та послуги;
Низька (Н)		1) можливість поглинання великим підприємством;	

Виявлені відповідні загрози потребують підвищеної уваги та тривалого постійного моніторингу. Їх слід віднести до самої пріоритетної частини.

Таблиця 3

**Аналіз можливостей, які надаються ринком**

Table 3

**Analysis of opportunities provided by market**

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	1) зменшення бар'єрів входження на привабливі ринки.	1) розширення власної продуктової лінії.	
Середня (С)	1) вихід на нові сегменти і ринки.	2) прискорення зростання ринку.	
Низька (Н)			

На наступному етапі складається комплексна матриця аналізу із визначенням можливої стратегії (табл.4). При визначенні стратегії слід враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, очікувані можливості та наявні загрози.

Таблиця 4

**Комплексна матриця SWOT-аналізу та визначення стратегій**

Table 4

**Complex matrix of SWAT-analysis and formulating a strategy**

		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості:</u> 1) вихід на нові сегменти і ринки; 2) розширення власної продуктової лінії; 3) випуск нової власної продукції; 4) зменшення бар'єрів входження на привабливі ринки; 5) можливість перейти в групу з кращою ринковою позицією; 6) прискорення зростання ринку.	<u>Загрози:</u> 1) поява нових конкурентів; 2) притримання зростання ринку; 3) збільшення частки імпортової продукції 4) зростаючий вплив постачальників; 5) зміна потреб і смаків покупців на товар та послуги; 6) можливість поглинання великим підприємством; 7) несприятлива політика уряду.
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> 1) висококваліфікований персонал; 2) Забезпеченість фінансовими ресурсами; 3) Економія від збільшення обсягів виробництва; 4) Оновлена технологія виробництва; 5) Оновлена матеріально-технічна база. 6) Переваги в області витрат.	<u>Стратегія:</u> збільшення обсягів виробництва продукції та розширення її асортименту. Формування ефективною товарної політики.	<u>Стратегія:</u> спроба збільшення частки на ринку та розширення каналів збуту продукції.
	<u>Слабкі сторони:</u> 1) сезонність виробництва; 2) погіршення конкурентної спроможності; 3) вузька продуктова лінія; 4) проблеми виробництва; 5) відставання у сфері досліджень та розробок; 6) висока зношеність матеріально-технічної бази.	<u>Стратегія:</u> диверсифікація виробництва; пошук нових партнерів.	<u>Стратегія:</u> згортання видів діяльності.

Кожне поле потребує певної стратегії, зокрема: поле “S+O” (Сила і Можливості) - показує стратегії підтримки та розвитку сильних сторін аграрного підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле “T+S” (Сила і Загрози) - стратегії

використання сильних сторін аграрного підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле "W+O" (Слабкість та Можливості) - стратегії подолання проблем аграрного підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища; поле "T+W" (Слабкість та Загроза) - стратегії подолання слабкості та загрози для функціонування діяльності підприємства.

Вважаємо за доцільне проводити SWOT-аналіз на регулярній основі. Даний аналіз може бути проведений як управлінцями (менеджерами) середнього рівня, так і фінансовим директором.

Використання SWOT-аналізу завжди доцільне при оцінці поточного стану економічної безпеки аграрного підприємства, та при визначенні потенційних загроз. При використанні SWOT-аналізу в процесі визначення рівня та загроз економічній безпеці підприємства слід пам'ятати, що найбільші загрози виникають, коли негативний розвиток ситуації в зовнішньому середовищі накладається на слабкі сторони самого механізму забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства. Найбільш сприятливі умови для забезпечення економічної безпеки підприємства настають за наявності сприятливих чинників зовнішнього середовища та сильних сторін самого механізму забезпечення безпеки.

**Висновки.** SWOT-аналіз є дієвим інструментом оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства. Своєчасне виявлення існуючих загроз та слабких сторін підприємства дозволяють виявити ефективну стратегію діяльності підприємства і за рахунок сильних сторін та можливостей підприємства втримати свою частку на ринку, покращити фінансовий стан, досягти переваги перед конкурентами, збільшити обсяги виробництва продукції. Окрім того даний аналіз дозволяє проводити постійний моніторинг оцінки фінансово-економічного стану підприємства та дає можливість керівникам підприємства приймати виважені управлінські рішення.

1. Багорка М. О., Білоткач І.А. SWOT - аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт: Інформаційно-аналітичний журнал*. 2010. № 6. С. 17-23
2. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 81–84.
3. Васільєва Л.М., Бондарчук Н.В., Бондарчук О.П. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі і аудиту: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Вид-во "Свідлер А.Л.", 2010. 232 с.
4. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1 (23). Т 2. С.35-38.
5. Каргузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 9 (135). С. 115–124.
6. Коновалова О. В., Анндрішевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Економічні науки*. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm). (дата звернення 27.09.2019)
7. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT –аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf). (дата звернення: 27.09.2019)
8. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 3-9.

#### References

1. Bagorka, M.A., and I.A. Bilotkach. "SWOT - analysis as a basis for the formation of enterprise marketing strategies." *AgroSvit: Information-analytical journal*, no. 6, 2010, pp. 17-23
2. Wagner, I.M "SWOT-analysis as a tool for strategic analysis." *Bulletin of the Kryvyi Rih Economic Institute of KNEU*, no.4 (20), 2009, pp. 81–84.
3. Vasilieva, L.M. Bondarchuk, N.V., and O.P. Bondarchuk. *Decision Making Methods and Models in Analysis and Audit*, Svidler A.L., 2010.
4. Vinnichenko, N.V., and I.O. Semenets. "Strategic analysis of agricultural enterprises development." *International scientific journal Internauka*, no. 1 (23), 2017, pp. 35-38.
5. Kartuzov, E.P. "Impact of risks and threats on the financial security of enterprises." *Business Economics*

*and Management*, no. 9 (135), 2012, pp. 115–124.

6. Konovalova, O.V., and T. Andrushevich. “SWOT-analysis as the main tool of strategic management, its advantages and disadvantages.” *Economic sciences*, [www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010 / Economics / 58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm). Accessed 27 Sept. 2019.
7. Perfilova, A.E. “Problems and peculiarities of implementation of SWOT analysis in the practice of strategic management of domestic enterprises.” Lviv Polytechnic publishing house, [vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf). Accessed 27 Sept. 2019.
8. Khodakivsky, V.M., and M.A. Misevich. “Analysis of the environment of functioning of agricultural enterprises in the context of their economic effectiveness.” *Agrosvit*, no.3, 2017, pp. 3-9.

УДК: 336.22 657.6:339.6 (477)

doi: 10.15330/apred.1.15.15-27

Приймак І.І.<sup>1</sup>, Кміть В.М.<sup>2</sup>, Грицишин Ю.В.<sup>3</sup>

## ПРОБЛЕМИ УЗГОДЖЕННЯ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТОВАРІВ ТА ТРАНСФЕРТНОЇ ЦІНИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЯХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту,  
вул. Університетська, 1, м. Львів,  
79008, Україна,  
тел: 0673767728,  
e-mail: <sup>1</sup>iryna\_pryymak@ukr.net,  
<sup>2</sup>virakmit@ukr.net,  
<sup>3</sup>hryshchyshyn1996@gmail.com

**Анотація.** В умовах інтегрування національної економіки в світовий економічний простір суттєво зростають обсяги зовнішньоекономічних операцій, більшість з яких здійснюється між пов'язаними підприємствами. Такі операції одночасно є об'єктом митного контролю щодо повноти та своєчасності сплати митних платежів, а також – податкового контролю щодо дотримання принципу “витягнутої руки” для цілей нарахування та сплати податку на прибуток. Через неузгодженість методики визначення трансфертної ціни та митної вартості товарів, ціна одних і тих самих операцій може істотно відрізнятись, що створює суттєві ризики і для платників податків, і для бюджету.

Мета статті – оцінка методологічних відмінностей визначення митної вартості товарів та трансфертної ціни в зовнішньоекономічних контрольованих операціях українських підприємств та розроблення пропозицій щодо їхнього узгодження задля забезпечення справедливого оподаткування та стабільних надходжень до бюджету.

У статті використано сукупність методів і прийомів наукового пізнання, зокрема, метод логічного узагальнення, системний аналіз і синтез, а також групування і порівняння.

В роботі проаналізовано основні міжнародні та українські нормативні акти, що регулюють порядок визначення митної вартості імпортованих товарів та ціни контрольованих операцій. Проведено порівняння методів оцінки митної вартості товарів та трансфертного ціноутворення, зроблено висновки щодо можливості їхнього узгодження. Попри відмінності між податковим та митним контролем за здійсненням зовнішньоекономічних контрольованих операцій обґрунтовано необхідність співпраці митних та податкових служб задля оптимізації їхньої роботи у цій сфері та досягнення справедливого оподаткування. Доведено, що важливим інструментом узгодження трансфертних цін та митної вартості імпортованих товарів є договір