

#### Аннотация

Освещены методические подходы к учету производственных ресурсов в свеклосеющих и семеноводческих хозяйствах. Проанализированы основные первичные документы, указывающие на специфику учета производственных запасов на предприятиях свеклосахарного подкомплекса.

**Ключевые слова:** учет, производственные ресурсы, запасы, первичные документы, сахарная свекла, свеклосахарный подкомплекс.

#### Annotation

Deals with methodological approaches to accounting for production resources buryakosiynyh and seed farms. The basic primary documents that indicate the specifics of inventory in the business of sugar beet subcomplex.

**Key words:** account, productive resources, supplies, primary documents, sugar beet, sugar-beet subcomplex.

УДК 65.011.47

Костецька Н.І.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
Хопчан М.І.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільський національний економічний університет

## ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання актуальною є проблема поєднання теорії і практики формування стратегії підприємства. Теоретичний підхід за своєю суттю є однаковим для виробничих підприємств, але кожна галузь має свої економічні, організаційні та технологічні особливості, що впливають на планування стратегічних дій. Тому виникає необхідність у врахуванні специфіки діяльності підприємств конкретної галузі промисловості, зокрема хлібопекарських підприємств. Для цього потрібно вірно оцінити зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони підприємств. З цією метою у практичній діяльності багатьох підприємств широко використовують метод SWOT-аналізу, що дає змогу здійснити комплексне аналітичне оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Необхідність розвитку хлібопекарських підприємств зумовлена їхньою високою соціальною значимістю в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Хлібопекарські підприємства України та, зокрема, Тернопільської області функціонують у конкурентному середовищі, що характеризується великою кількістю міні-пекарень і хлібозаводів. Тому для визначення та оцінювання їхніх конкурентних можливостей при формуванні відповідних конкурентних стратегій важливим є комплексне дослідження одночасно зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й встановлення відповідних взаємозв'язків за допомогою SWOT-аналізу.

Не використовуючи SWOT-аналіз, фірма-продуцент може невірно визначити виробничу ситуацію, внаслідок чого буде складена нерациональна і економічно невідітна стратегія поліпшення виробничо-господарської діяльності підприємства [5, с. 109].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В 1963 р. у Гарварді професор К. Ендрюс вперше запропонував метод структуризації та оцінювання інформації, який отримав назву SWOT-аналіз. Назва цього методу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних наукових праць [1–8] показало, що значна увага приділяється значенню та особливостям проведення SWOT-аналізу у процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, планування діяльності й формування стратегії.

SWOT-аналіз є узагальненою основою для розуміння і управління навколишнім середовищем, в якому функціонує організація. Ця модель допомагає аналітику виділити основні проблеми, які постають перед організацією, в процесі детального аналізу чотирьох окремих елементів SWOT [7, с. 128]. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і

слабкими сторонами фірми [4, с. 101]. SWOT-аналіз – перевірений практикою інструмент для одержання огляду стратегічної ситуації фірми. Він підпорядковується основному принципу – стратегія повинна забезпечувати добру відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) з її зовнішньою ситуацією (відбитою частково в її можливостях і небезпеках) [1, с. 110].

У 1982 р. був запропонований інший спосіб обробки SWOT-матриці, що отримав назву “TOWS-аналіз” або “розширена SWOT-матриця”. Вважається, що на відміну від стандартного SWOT-аналізу, TOWS-аналіз більшою мірою спрямований “назовні” і дозволяє планувати власні зміни через аналіз змін у зовнішньому середовищі [3].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей хлібопекарських підприємств у процесі формування стратегії. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– обґрунтувати необхідність використання розширеної SWOT-матриці для аналізу факторів середовища діяльності підприємства при формуванні стратегії;

– визначити зміст і етапи проведення SWOT-аналізу хлібо заводів та міні-пекарень для виявлення конкурентних переваг і прийняття оптимальних рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі здійснення виробничо-господарської діяльності кожне підприємство, зокрема й хлібопекарське, має свої індивідуальні особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів і на основі його організаційно-технологічної структури. Тому використання SWOT-аналізу дає змогу врахувати дію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

У теорії стратегічного управління [1; 6; 8] представлена послідовність проведення SWOT-аналізу, яка передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін підприємства, потім загроз і можливостей зовнішнього середовища, а після цього встановлення взаємозв'язків між ними, що можна використовувати у процесі розробки стратегії.

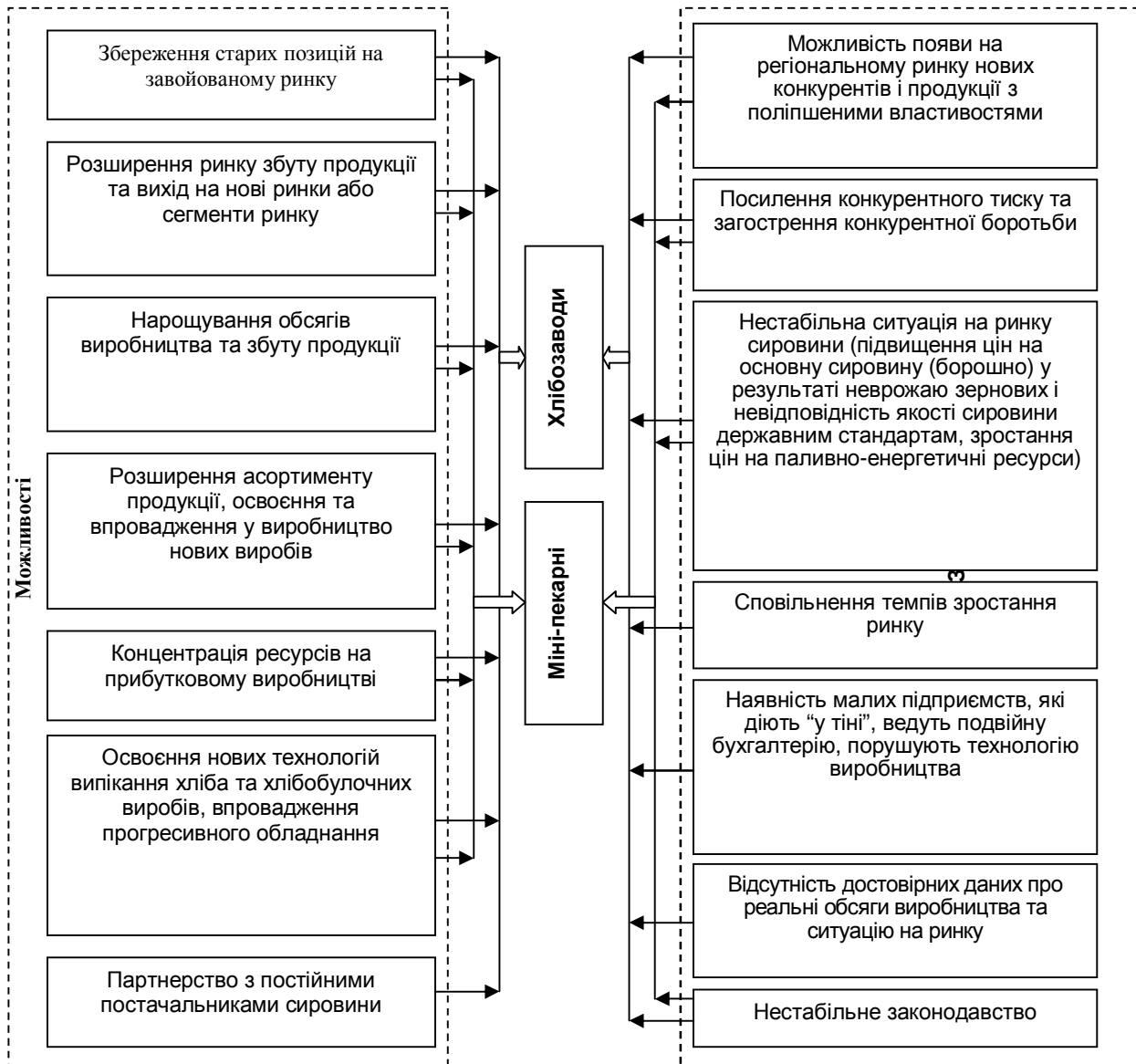
Як зазначено вище, іноді метод SWOT ще називають TOWS-аналізом або розширеною SWOT-матрицею, звертаючи увагу на необхідності визначення перш за все зовнішніх можливостей та загроз, а вже потім внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. У багатьох працях зі стратегічного управління зустрічається термін “SWOT-аналіз”, але насправді використовується саме розширена SWOT-матриця [1, с. 124; 8, с. 147]. Тому ми погоджуємося із тими науковцями [2; 3], які вважають доцільною таку послідовність здійснення SWOT-аналізу: визначення і аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, розроблення та прийняття стратегічних і тактичних рішень.

У процесі дослідження проаналізовано зовнішнє середовище хлібопекарських підприємств, внутрішній потенціал хлібо заводів і міні-пекарень Тернопільської області, а також визначено необхідні заходи з підвищення конкурентоспроможності, що представлено у розширених SWOT-матрицях.

Аналіз зовнішнього середовища досліджуваних хлібопекарських підприємств є важливим і, водночас, складним процесом в умовах обмеженого доступу до необхідної інформації. Відтак, дослідження хлібопекарської промисловості України та Тернопільської області дало змогу виявити, що на діяльність підприємств впливають фактори, які можна розглядати як зовнішні можливості для цих підприємств, і фактори, які створюють зовнішні загрози, негативний вплив яких необхідно знешкоджувати. Проте не всі зовнішні фактори однаково впливають на діяльність хлібо заводів і міні-пекарень (рис. 1).

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність хлібо заводів і міні-пекарень є неоднаковим. Зокрема, вплив оподаткування є значним для хлібо заводів та незначним для міні-пекарень, оскільки хлібо заводи сплачують усі податки, а міні-пекарні – єдиний податок. Можливості для зниження витрат, а, відповідно, й перспективна прибутковість на хлібо заводах є більшими. Співвідношення між попитом і пропозицією залежить від попиту споживачів та пропозиції вироблюваної продукції. Проте у міні-пекарень є більше можливостей для швидкого нарощування обсягів випуску продукції протягом короткого проміжку часу порівняно з хлібо заводами. Оскільки за такий період міні-пекарні можуть запропонувати більше продукції відповідно до попиту на неї, а в хлібо заводів такі можливості є обмеженими. Хлібо заводи укладають угоди на постачання сировини у великих обсягах, порівняно з міні-пекарнями, мають більше можливостей для придбання борошна із держрезерву за пільговими цінами. Рівень виробничих зв'язків із постачальниками вищий на хлібо заводах, є більше можливостей впливати на ціну й якість сировини. Загалом, хлібо заводи мають дещо кращий доступ до сировини, порівняно з міні-пекарнями.

На діяльність хлібопекарських підприємств та їхню прибутковість найбільший вплив мають високий рівень конкуренції в галузі та споживачі продукції. Під дією цих факторів формують обсяги та структуру асортименту продукції як на хлібо заводах, так і на міні-пекарнях. Загалом можна стверджувати, що міні-пекарні є більш вразливими до зовнішніх подій, але швидше реагують на них. А хлібо заводи реагують повільніше, проте у них більший запас стійкості та вони є менш вразливими.



**Рис. 1. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на діяльність хлібопекарських підприємств**

Тому для підвищення ефективності функціонування хлібопекарських підприємств необхідно розробляти заходи, спрямовані на забезпечення випуску продукції, яка б відповідала запитам споживачів і була конкурентоспроможною на ринку. Для цього у процесі формування стратегії слід на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, метою якого є визначення рівня конкуренції та ситуації у галузі, провести аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Узагальнений аналіз внутрішнього середовища досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області дозволив виявити сильні та слабкі сторони, притаманні хлібозаводам і міні-пекарням, які подано на рис. 2.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні стратегії підприємства. Проте прийняті стратегічні й тактичні рішення відрізнятимуться як загалом для хлібозаводів і міні-пекарень, так і для конкретних суб'єктів підприємницької діяльності. Проведений SWOT-аналіз хлібозаводу і міні-пекарні, розміщених у Тернопільській області, дав змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані із подальшою діяльністю саме цих підприємств. Результати SWOT-аналізу зведено у матриці (табл. 1, 2), які дають змогу встановити взаємозв'язки між досліджуваними факторами і прийняти адекватні рішення.

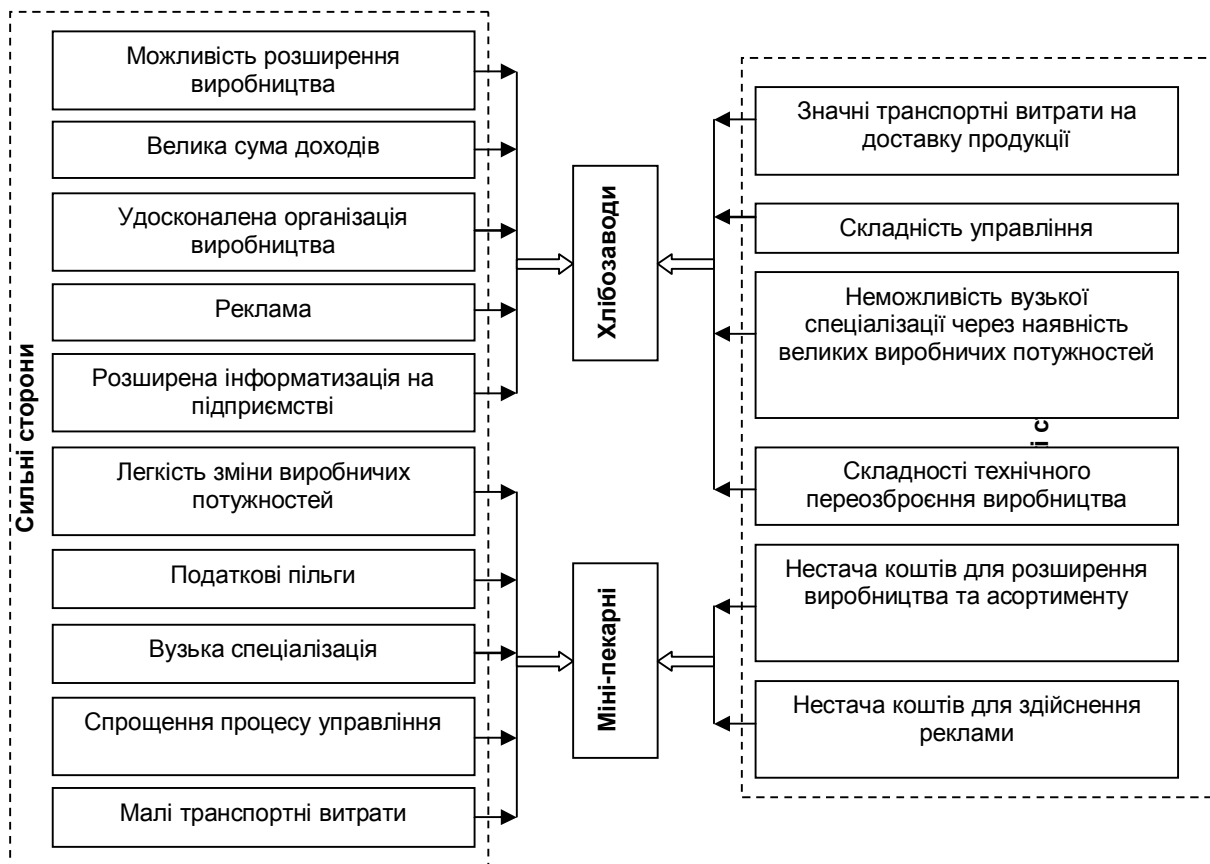


Рис. 2. Сильні та слабкі сторони хлібопекарських підприємств

Таблиця 1

Розширена SWOT-матриця хлібозаводу

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
		Внутрішнє середовище	
Сильні сторони		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впроваджувати нові технологічні лінії для розширення асортименту продукції</li> <li>- Розпочати виробництво нових видів хлібобулочних виробів</li> <li>- Встановлювати нижчі ціни на продукцію порівняно з конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застосовувати методи маркетингу та розробляти відповідні рекламні заходи, які б наголошували на високій якості продукції</li> <li>- Постійно перевіряти якість сировини</li> </ul>
Слабкі сторони		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявляти незадоволений попит на хлібобулочну продукцію та освоювати нові ринки</li> <li>- Поліпшувати умови співпраці з постачальниками сировини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміцнювати завойовані позиції на ринку</li> <li>- Оптимізувати обсяги випуску продукції</li> </ul>

Таблиця 2

Розширена SWOT-матриця міні-пекарні

	Можливості	Загрози
<b>Зовнішнє середовище</b>	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку 2. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів 3. Освоєння нових технологій випікання хліба та хлібобулочних виробів	1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку 2. Посилення конкурентного тиску 3. Неврожай зернових і підвищення цін на сировину 4. Невідповідність якості сировини державним стандартам 5. Уповільнений темп зростання ринку
<b>Внутрішнє середовище</b>		
<b>Сильні сторони</b>	– Виходити нові ринки – Впроваджувати у виробництво нові високоякісні види продукції	– Випереджати конкурентів у якості та асортименті продукції – Знижувати ціни на продукцію порівняно з конкурентами
1. Сучасне обладнання і технологія випікання хлібобулочних виробів. 2. Висока якість продукції		
<b>Слабкі сторони</b>	– Знижувати собівартість і витрати на 1 грн. реалізованої продукції – Оптимізувати обсяги виробництва та асортимент продукції	– Використовувати новітні методи маркетингу та оригінальні маркетингові ідеї – Виявляти резерви зниження витрат, не знижуючи якості
1. Високі витрати 2. Низька прибутковість і рентабельність 3. Відсутність чіткої стратегії 4. Обмежений доступ до фінансових ресурсів		

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність хлібозаводу та міні-пекарні й запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності цих хлібопекарських підприємств у процесі формування стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** За допомогою SWOT-аналізу визначено зовнішні можливості та загрози і сильні та слабкі сторони підприємств, на основі яких розроблено стратегічні напрямки та підсумковий перелік заходів, що є надзвичайно важливим у процесі формування стратегії хлібопекарських підприємств. Реалізація SWOT-аналізу на практиці дасть змогу перетворити власні слабкі сторони в сильні та усунути зовнішні загрози за рахунок наявних можливостей.

**Бібліографічний список**

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Дубоделова А. В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства / А. В. Дубоделова, М. В. Гербут [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2009\\_657/03.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2009_657/03.pdf).
3. Корчанов С. SWOT-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mrкетинг.ru/page.php?ss=8&tp=P>.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
5. Пивоваров М. Г. SWOT-аналіз производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий / М. Г. Пивоваров, А. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 109–113.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. Д. П. Коньковой, под общ. ред. И. М. Степанова, Ю. А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Анотація**

Розглянуто сутність і можливості використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії хлібопекарських підприємств. Визначено напрямки розвитку хлібозаводів і міні-пекарень шляхом

перетворення власних слабких сторін у сильні та усунення зовнішніх загроз за рахунок наявних можливостей.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, фактори, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, хлібопекарські підприємства.

#### Аннотация

Рассмотрено сущность и возможности использования SWOT-анализа при формировании стратегии хлебопекарных предприятий. Определены направления развития хлебозаводов и мучни-пекарен путем превращения собственных слабых сторон в сильные и устранения внешних угроз за счет имеющихся возможностей.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, факторы, сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы, хлебопекарные предприятия.

#### Annotation

Essence and possibilities of the use of SWOT-analysis is considered at forming the strategy of bread-making enterprises. Directions of development of bread-baking plants and bakery by converting their own weaknesses into strengths and the removal of external threats due to present opportunities are determined.

**Key words:** SWOT-analysis, factors, strength, weakness, opportunities, threats, bread-making enterprises.

УДК 657.6

Мордвінцева Т.В.,  
к.е.н., доцент  
Чала К.С.,  
магістр

Запорізький національний технічний університет

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА РАХУНОК ВВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУР ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ

**Постановка проблеми.** Раціональне використання оборотних коштів має велике економічне і соціальне значення для підприємства. Грамотне управління оборотними коштами підприємства сприяє зниженню витрат на виробництво і збут продукції.

Зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива, забезпечує виробництву великі економічні вигоди. Економія матеріальних ресурсів великою мірою сприяє зниженню собівартості промислової продукції. В даний час матеріальних витрат припадає на частку до 75% всіх витрат виробництва. Економія у споживанні матеріальних ресурсів істотно впливає на зниження собівартості продукції і надає позитивну дію на фінансовий стан підприємства. Тому конкретні кроки нормалізації складських запасів мають актуальне значення для покращення фінансового стану підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема використання та управління оборотними активами в Україні займаються багато вітчизняних вчених. Серед них особливо можна виділити – Голова С., Савчука В.П., Ткаченко Н.М., Бланка І.О. та ін.

Практика використання оборотних активів на підприємстві потребує якісного управління ними. Для цього необхідно достовірне відображення інформації об оборотних активах у фінансовій звітності.

Для підтвердження реальності та повноти фінансової звітності на підприємстві проводиться інвентаризація активів, результати якої потребують подальшого удосконалення в системі бухгалтерського обліку.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення напрямів підвищення ефективності використання оборотних активів на підприємстві на основі використання методів інвентаризації виробничих запасів, зокрема вдосконалення відображення отриманих результатів інвентаризації в даних бухгалтерського обліку та фінансовій звітності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для здійснення процесу виробництва, поряд з основними засобами, необхідні оборотні кошти. Оборотні кошти поділяються на виробничі оборотні фонди та фонди обігу. У свою чергу, оборотні фонди поділяються на виробничі запаси; незавершене виробництво та напівфабрикати; витрати майбутніх періодів; а фонди обігу поділяються на готову