

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Обґрунтування вибору стратегічних орієнтирів підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-17ск

Прокопенко Анжеліка Олександрівна      \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)      (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна      \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)      (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)      (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2021р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Прокопенко Анжеліки Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Обґрунтування вибору стратегічних орієнтирів підприємства»

керівник проекту (роботи) Крайнюченко О. Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегічних орієнтирів підприємства. Розділ 2. Визначення та дослідження цілей господарської діяльності ТОВ «САП Родючість». Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо вибору та обґрунтування напрямів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «САП Родючість». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу : Основні показники діяльності підприємства, «Дерево цілей» ТОВ «САП «Родючість», Сильні і слабкі сторони ТОВ «САП Родючість», Зовнішні можливості ТОВ «САП Родючість», Зовнішні загрози ТОВ «САП Родючість, Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу, Результати GAP- аналізу, Стратегічні орієнтири ТОВ «САП Родючість», Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн., Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | Завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.   | 01.02.2021 - 20.02.2021       | Виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу  | 21.02.2020 - 09.03.2020       | Виконано |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування стратегічних орієнтирів підприємства»   | 10.03.2021 - 05.04.2021       | Виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Визначення та дослідження цілей господарської діяльності ТОВ «САП Родючість»   | 06.04.2021 - 29.04.2021       | Виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій щодо вибору та обґрунтування напрямів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «САП Родючість» | 30.04.2021 - 25.05.2021       | Виконано |
| 6. | Висновки. Список використаних джерел   | 26.05.2021                    | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи  | 27.05.2021                    | Виконано |
|    |  |                               |          |
|    |  |                               |          |

Здобувач \_\_\_\_\_  
( підпис )

Прокопенко А.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Крайнюченко О. Ф.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Прокопенко А.О.* Обґрунтування вибору стратегічних орієнтирів підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена розгляду актуальних питань обґрунтування та вибору стратегічних орієнтирів підприємства на прикладі ТОВ «САП Родючість».

У роботі розглянуто загальні теоретичні основи формування та реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. Було розглянуто маркетингову характеристику ТОВ «САП Родючість», окреслено його стратегічні цілі та проведено дослідження цілей та можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу та GAP-аналізу. За результатами проведених досліджень визначено основні напрями досягнення цілей та запропоновано до впровадження захід «Встановлення зовнішньої реклами на біл-бордах», розраховано бюджет даного заходу та очікувані результати від його впровадження, а також оцінено вплив запропонованого заходу на діяльність ТОВ «САП Родючість».

*Ключові слова:* стратегічні орієнтири, цілі підприємства, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, дерево цілей, можливості підприємства.

*Список публікацій здобувача:*

1. Прокопенко А. Обґрунтування вибору стратегічних орієнтирів підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті:* матеріали 87-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 15–16 квітня 2021 р. Київ: НУХТ, 2021 р. Ч.3. С. 158.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 5  |
| Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегічних орієнтирів підприємства .....   | 9  |
| 1.1.Визначення стратегічних орієнтирів підприємства.....  | 9  |
| 1.2. Постановка цілей підприємства як елементу формування стратегічних орієнтирів його господарської діяльності .....                         | 11 |
| 1.3. Теоретико-методичні підходи до окреслення та оцінювання цілей підприємства.....  | 19 |
| Розділ 2. Визначення та дослідження цілей господарської діяльності ТОВ «САП Родючість».....   | 27 |
| 2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства .....  | 27 |
| 2.2. Окреслення стратегічних цілей ТОВ «САП Родючість».....   | 35 |
| 2.3. Дослідження ринкових можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу .....  | 38 |
| 2.4. Оцінювання наявності розривів між стратегічними цілями і ринковими можливостями ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу ...              | 43 |
| Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо вибору та обґрунтування напрямів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «САП Родючість»..... | 52 |
| 3.1. Визначення основних напрямів досягнення цілей досліджуваного підприємства.....   | 52 |
| 3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження заходу «Встановлення зовнішньої реклами на білбордах».....                               | 55 |
| 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу із облаштування зовнішньої реклами на білбордах .....                                | 55 |
| 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження впровадження зовнішньої реклами на білбордах .....   | 57 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу зовнішньої реклами на білбордах ..... | 58 |
| 3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на результати діяльності ТОВ «САП Родючість».....        | 61 |
| Висновки .....   | 64 |
| Список використаної літератури.....  | 66 |
| Додатки .....  | 71 |

## ВСТУП

*Актуальність теми* роботи обґрунтування вибору стратегічних орієнтирів є невід'ємною частиною існування сучасного підприємства на ринку. Оскільки без них підприємство не матиме можливості повноцінно функціонувати. Дана актуальність також зумовлена необхідністю наявності стратегічних орієнтирів для стабілізації діяльності підприємств. Агрономічний ринок України завдяки своїй якості відіграє важливу роль у фінансовому стані держави. Але неефективне використання стратегічних орієнтирів не дає можливості розвитку даних підприємств до високопродуктивних підприємств національного та міжнародного рівня. Стратегічні орієнтири відіграють значну роль в подальшій діяльності підприємства, а нехтування ними призводить до небажаного результату та важкого становища підприємства.

Вітчизняні вчені досліджують переважно окремі аспекти проблеми. Водночас наявна система інформаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення як на міжнародному, так і на національному рівнях усе ще не відповідає сучасним вимогам, що стримує практичну реалізацію на національному рівні

Питання розроблення стратегій розвитку підприємства досліджували такі вчені та дослідники, як: Мінцберг Г., Портер М.-Е., Ансофф І., Остер Ш.-М, Дойль П., Чандлер А.-Д., Карлоф Б., Оборська С., Шершньова З., Саєнко М.Г., Селіверстова Л. С., Славюк Р.А. і ін.

Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Ансофф І., Василенко В.О., Скібіцький О.М., Шершньова З.Є., Немцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П. і ін.

*Метою* роботи є розроблення пропозицій щодо вибору та обґрунтування стратегічних орієнтирів ТОВ «САП Родючість».

*Завдання* відповідно до поставленої мети роботи сформовано як:

- дослідити теоретичні засади визначення стратегічних орієнтирів підприємства та, зокрема, постановки його цілей;
- вивчити методичні підходи до окреслення та оцінювання цілей підприємства;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ТОВ «САП Родючість»;
- охарактеризувати стратегічні цілі ТОВ «САП Родючість»;
- дослідити ринкові можливості ТОВ «САП Родючість» за допомогою SWOT-аналізу;
- оцінити наявність розривів між стратегічними цілями і ринковими можливостями ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу
- сформулювати заходи та пропозиції щодо напрямів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «САП Родючість»;
- оцінити економічну доцільність впровадження заходу «Встановлення зовнішньої реклами на білбордах».

*Об'єктом* роботи є стратегічні орієнтири підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методологічні і практичні засади визначення та реалізації стратегічних орієнтирів ТОВ «САП Родючість».

*Методами* дослідження у роботі є фундаментальні теоретичні положення щодо аналізу та управління стратегічними орієнтирами підприємства. Застосовано методи статистичного, порівняльного аналізу, методи систематизації та узагальнення. Обробка даних проводилася за допомогою табличного редактору Microsoft Office Excel.

*Інформаційною базою* роботи є положення сучасної економічної теорії. Також в роботі використано дані ДСТУ, нормативних документів державного і регіонального рівнів управління, дані органів статистичного управління України.

*Апробація результатів бакалаврської роботи.* Результати досліджень, окремі аспекти та одержані узагальнення і висновки були оприлюднені на 87-й Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів

«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» 15-16 квітня 2021 р., м. Київ, НУХТ.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінки, включаючи 21 таблиць, 5 рисунки, список використаної літератури складається з 52 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Визначення стратегічних орієнтирів підприємства

Оскільки в сучасних умовах господарювання особливу увагу заслуговує стратегічне управління підприємством. А першочерговим етапом процесу стратегічного управління є визначення основних орієнтирів, яких хоче досягнути підприємство в результаті виробничо-господарської діяльності. Тому потрібно сформулювати концепцію стратегічного управління підприємства. Вона повинна включати в себе: цілі, задачі, ключові пріоритети, ідеали та ін. [26, с. 59].

Розробка стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити збалансовані темпи перманентного зростання та безпечного розвитку підприємства з урахуванням його захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз на досить тривалий період [11, с. 115].

Всю сукупність стратегічних орієнтирів підприємства можна поділити на три типи:

- Ідеали — орієнтири, які підприємство не розраховує досягти у найближчому майбутньому, але припускає наближення до нього.
- Цілі — найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства у плановому періоді, що відображають бажаний стан об'єкта управління. Їх досягнення передбачається в повному обсязі або у більшій частині.
- Задачі - конкретні орієнтири, що можна виміряти кількісно, описи серії робочих функцій, що визначають форму і час виконання завдань [37, с. 564-565].

Розглянемо детальніше значення стратегічних орієнтирів.

1. Стратегічне бачення:

- Визначає напрямок стратегії і стратегічні шляхи розвитку підприємства.

- Допомагає зберегти стрижень, основу бізнесу і ключові компетенції підприємства.

- Надихає працівників підприємства, формує у них сприйняття своєї діяльності як важливої і доцільної завдань [41].

## 2. Місія:

- Дає загальне уявлення про те, яким є підприємство, чого воно прагне, які засоби готове використовувати, яка його філософія тощо, сприяє формуванню певного іміджу.

- Створює можливість для більш дієвого управління підприємством, оскільки формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани підприємства з подальшого його процвітання.

- Допомагає менеджерам середньої та нижньої ланки сформуванню цілі і задачі своїх підрозділів і забезпечити узгодження їх інтересів з інтересами підприємства.

- Дає загальний підхід до розподілу ресурсів підприємства.

- Сприяє єднанню всередині підприємства і створенню корпоративного духу, оскільки прояснює для працівників загальну мету і призначення підприємства, що дозволяє орієнтувати їм свої дії в одному напрямку.

- Сприяє кращій ідентифікації працівників з підприємством.

- Сприяє встановленню певного клімату у підприємстві, оскільки через неї доводяться філософія підприємства, цінності і принципи, що лежать в основі його діяльності.

- Розширює для працівника сенс і зміст його діяльності.

- Виступає з'єднуючою ланкою, що орієнтує в одному напрямку інтереси і очікування стейкхолдерів підприємства і всіх людей, що з ним пов'язані завдань [50, с. 131].

## 3. Стратегічні цілі:

- Є вихідною точкою планування, основою для прийняття рішень. Розробляючи ієрархію цілей та складаючи плани, менеджери отримують уявлення відносно того, чого прагне підприємство.

- Лежать в основі побудування організаційних відносин, оскільки визначають стратегічні пріоритети, і відповідно чому саме, яким аспектам буде у майбутньому приділятися більша увага, яким чином будуть розподілятися обмежені ресурси.

- На них базується система мотивування, що використовується у підприємстві. Знання стратегічних цілей підприємства знижує невизначеність у діях його працівників, що в свою чергу, підвищує мотивацію людини до праці, якщо вона поділяє цілі підприємства.

- Є точкою відліку в процесі контролю і оцінки досягнутих результатів, вони визначають результати діяльності підприємства і виступають критеріями для їх оцінки [27].

## **1.2. Постановка цілей підприємства як елементу формування стратегічних орієнтирів його господарської діяльності**

Стратегічне управління підприємства полягає в уміннях аналізувати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, а також у здатності втілювати стратегію в життя. Разом з тим стратегічне управління являє собою систему дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, найчастіше в умовах обмеженості ресурсів [46, с. 149].

Цілі підприємства є вимірними й орієнтованими в часі, це допомагає при зіставленні результатів, отриманих підприємством, підрозділом або окремою людиною, з попередніми орієнтирами й цілями. Безпосередньо кількісному виміру піддаються не всі цілі, то ж у таких випадках підприємство формує непрямі показники. Для будь-якої запланованої цілі обов'язково

встановлюються контрольовані вимірні параметри, у противному випадку весь процес управління може загубити усякий зміст [23].

Існують три основні характеристики, які визначають як саму мету, так і ті зусилля, які вимагаються від працівника щодо її досягнення: складність, специфіка і прийнятність.

1. Складність мети відображає рівень професіоналізму, необхідний для її досягнення. Чим вища кваліфікація працівника, тим частіше він визначає свою діяльність як систему результатів, яку повинен забезпечити. Складність цілей визначається процесом її досягнення.

2. Специфіка мети відображає кількісний результат, її визначеність. Специфіка передбачає відповідність процесу досягнення мети посадових обов'язків виконавця. З розвитком ринкових відносин у підприємств з'являється ринкова (маркетингова) мета. Відповідно, для здійснення цих цілей спочатку залучалися фахівці відділів збуту, які не повною мірою розуміли специфіку ситуації, що змінилася на ринку: конкуренція, товари-замінники, інфляція і т. д.

3. Прийнятність мети відображає ступінь сприйняття працівником мети, що перед ним поставлено. Людина завжди оцінює ті трудовитрати, які йому необхідні для досягнення мети, і те, що він отримає в результаті. Якщо вигоди для нього не очевидні, то мета може бути і не прийнята, а значить, і не досягнуто. Таким чином, прийнятність мети безпосередньо залежить від мотивації співробітника на її виконання [42].

Розглянемо класифікацію цілей підприємства в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація цілей**

| Критерії класифікації   | Групи цілей   |
|-------------------------|---|
| 1                       | 2   |
| Період установа         | Стратегічні, тактичні, оперативні   |
| Зміст                   | Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні        |
| Функціональна структура | Маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні |

| 1                      | 2  |
|------------------------|--|
| Вимірність             | Кількісні, якісні  |
| Середовище             | Внутрішні, зовнішні  |
| Пріоритетність         | Особливо пріоритетні, пріоритетні, інші  |
| Стадії життєвого циклу | Проектування і створення об'єкта, зростання об'єкта, зрілість об'єкта, завершення життєвого циклу об'єкта. |

*Джерело: розроблено автором.*

Розглянемо детальніше кожну групу цілей з табл. 1.1.

- Стратегічні — орієнтовані на рішення перспективних масштабних проблем, що якісно змінюють життя й обличчя організації (досягнення першості у своїй сфері, вихід на міжнародні ринки, корінне відновлення виробничої бази й ін.) [43].

- Тактичні — відбивають окремі етапи досягнення стратегічних цілей (капітальний ремонт) [30, с. 118].

- Оперативні цілі визначаються на основі стратегії розвитку фірми.

За часовою ознакою з погляду їх реалізації цілі поділяють на довгострокові (більше 5 років), середньострокові (1-5 років) і короткострокові (до одного року). Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, деталізація і конкретизація дій, що передбачені для їх досягнення. Самі вони є етапами на шляху досягнення довгострокових цілей [47, с. 87].

За змістом цілі поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні тощо.

- Технічні цілі — задоволення потреб споживача в електричній енергії для функціонування систем інженерного забезпечення належного йому об'єкта. До технологічних цілей можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів [45].

- Економічні цілі це комплекс потреб та вимог національного суспільства. Прикладом економічних цілей є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності [19].

- Науково-технічні цілі орієнтують фірму, підприємство на створення і впровадження у виробництво нових і вдосконалення існуючих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів.

- Соціальні цілі зосереджені на створенні сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищенні їхнього освітнього й кваліфікаційного рівня тощо (ліквідація важкої фізичної праці, налагодження відносин соціального партнерства, забезпечення людей високоякісним медичним обслуговуванням і т. ін.) [13, с. 132].

За функціональною структурою можна поділити цілі на наступні.

- Виробничі цілі можуть стосуватися випуску визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості.

- Адміністративні цілі передбачають, наприклад, досягнення високої керованості організацією, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, узгодженості в роботі.

- Маркетингові цілі пов'язані із завоюванням тих або інших ринків збуту, із збільшенням кількості покупців, клієнтів, з продовженням життєвого циклу товарів і послуг, досягненням лідерства в цінах та інші [48, с. 88].

- Ціль може бути сформульована, поставлена самим виконавцем - назвемо цю ціль внутрішньою ціллю виконавця, а також запропонована, сформульована кимось іншим (начальником, колегою, замовником) - це зовнішня ціль [20].

За пріоритетністю цілі можна поділити на наступні цілі.

- Пріоритетними вважаються цілі-завдання (оформлення як програми загальних дій доручення, які задаються організацією вищого рівня наприклад, для підприємства цілі такого роду можуть задаватися міністерством або диктуються ринком сукупністю організацій, включаючи суміжників і конкурентів).

- Особливо пріоритетні.

За вимірністю цілі поділяють на:

- Кількісні підприємницькі цілі, залежно від того, яка з господарських систем розглядається, включають господарські показники підприємства і господарські показники ринку. Вони виражають цілі, котрих підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу. У загальному вигляді кількісні цілі можна підрозділити на:

1. Результативні цілі (прибуток з обороту, рентабельність, наявний прибуток).

2. Балансові показники (частка власного і позикового капіталу, внески на покриття витрат).

3. Показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг продукції, що випускається, на одного працівника).

4. Постановка цілей відносно обороту (виробничий результат у % від обороту, витрати на дослідження і розробки у % від обороту).

5. Постановка цілей відносно ринку (пайова участь у ринку, кількісне зростання) [51].

Виходячи з критерію повторюваності, виділяють цілі постійні і разові. Слід підкреслити, що більшість цілей за формою і за часом повторюються, тому збереження технологій виробки і установки цілей дозволяє за рахунок стандартних технологій економити час [33, с. 3].

В процесі побудови ієрархії цілей визначаються цілі для кожного рівня організації, при цьому досягнення таких цілей підрозділами окремо призведе до досягнення загальноорганізаційної мети. Ієрархія цілей будується і в розрізі довгострокових цілей, і в розрізі короткострокових.

Для логічної завершеності в дієвості ієрархії внутрішньо-організаційні цілей, її необхідно довести до рівня кожного співробітника окремо. Персонал організації при цьому отримує уявлення як про те, чого необхідно домагатися, так і про те, як результат їх праці позначиться на кінцевому результаті функціонування організації, а також про те, якою мірою і як працю персоналу буде сприяти досягненню цілей всієї організації.

Будь-яка велика організація, що має кілька різних структурних підрозділів і кілька управлінських рівнів, має свою сформовану ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі низького рівня.

В процес декомпозиції цілей вищого рівня в цілі нижчих рівнів або процес об'єднання цілей нижчих рівнів в цілі вищого рівня необхідно побудувати «Дерево цілей». Виходячи з попередньо встановленою субординації різних цілей повинна бути чітко зафіксована взаємозалежність «мета - засіб», за допомогою якої визначається те, які з цілей виступають на практиці засобом для досягнення інших цілей.

Специфіку ієрархічної побудови цілей організації можна описати таким чином:

- Мета вищого рівня завжди носить широкий характер і має довгостроковий інтервал досягнення в часі. Вона формується з урахуванням місії та деталізує її в якості системи конкретних кількісних і якісних показників, до реалізації яких слід прагнути.

- Мета нижчого рівня виступає своєрідним засобом для досягнення мети вищого рівня.

Важливо, щоб було забезпечено детальне відповідність цілей суміжного рівня.

Короткострокові цілі виходять і підпорядковані довгостроковим цілям, це — їх конкретизація і деталізація, з їх допомогою визначається вектор діяльності організації на найближчу перспективу. Короткострокова мета встановлює віху на шляху досягнення довгострокової мети. Через досягнення короткострокової мети крок за кроком організація рухається у напрямку досягнення встановлених довгострокових цілей.

Важливість ієрархії цілей визначає тим, що вона формує «зв'язність» організації і орієнтує діяльність кожного підрозділу на досягнення цілей більш високого рівня.

При правильній побудові ієрархії цілей всі підрозділи, досягаючи власні цілі, вносять достатній вклад в досягнення загальних корпоративних цілей.

Особливе місце в ієрархії цілей відводиться завданням. Цілі і завдання розмежовуються за рівнем, в рамках якого вони функціонують в організації. Завдання ставляться до підрозділам організації та її філіях окремо. Характер завдань більш короткостроковий, ніж у цілей, оскільки завдання пов'язані безпосередньо з процесом планування поточної діяльності. Найчастіше це може привести до множинності завдань, який мають оперативний характер і розрізняються залежно від спрямованості діяльності [21].

При визначенні цілей необхідно брати до уваги такі базові вимоги:

- Не можна визначити ціль без наявності достатньої кількості достовірної інформації про об'єкт.

- Недоцільно користуватися тільки яким-небудь одним способом визначення цілей, особливо якщо це стратегічні цілі.

- Мета повинна бути чітко описана, і далі необхідно переконатися в тому, що вона правильно зрозуміла тими, кому її доведеться виконувати.

- Мета повинна бути конкретною і вимірною, тобто мати кількісний показник результату (наприклад, обсяг реалізації, кількість нових клієнтів, періодичність подання інформації).

- Мета повинна бути досяжною в заданий період часу. Виконавець повинен бути впевнений в тому, що зможе досягти результату, тобто повинні бути виділені ресурси (адміністративні, фінансові, трудові) для досягнення мети.

- Цілі повинні бути сумісними в часі. Довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим.

- Цілі не повинні бути суперечливими. Це означає, що не повинні суперечити один одному цілі, пов'язані з прибутковості й до встановлення конкурентної позиції, або цілі посилення позиції на існуючому ринку й цілі проникнення на нові ринки, цілі підвищення мотивації працівників та публічної благодійності і т. д.

- Цілі повинні бути гнучкими, т. з. їх слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх коригування відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні фірми.

- Для досягнення кожної мети повинен бути визначений термін (тиждень, місяць, рік і т. д.) [16].

Процес постановки цілей має свої особливості:

- Централізована постановка цілей, тобто мета визначаються вищим рівнем керівництва організації. Позитивним аспектом є те, що мета має загальний напрямок, а негативним аспектом є те, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття поставлених керівництвом цілей і навіть опір їм [31].

- Децентралізоване цілепокладання — зазвичай, спочатку вищий менеджмент пропонує низовим рівням проекти цілей і пропонує їх уточнити, конкретизувати і навіть виправити. Тільки після цього мети формулюють, враховуючи думки низових ланок керівництва. Як правило, в сучасних фірмах західного зразка процес визначення мети такий: топ-менеджери проект цілей передають керівникам підрозділів, вони привертають консультантів (представників різних служб) і конкретизують цілі. Потім на дорадчому рівні, в ході спільного діалогу з вищим керівництвом мети остаточно формуються [22, с. 32].

- Змішаний підхід передбачає, що керівники вищого рівня розробляють основні показники діяльності організації на плановий період і доводять їх до відповідних підрозділів, які аналізують свої можливості у виконанні поставлених завдань і при потребі уточнюють їх, а потім повертають для розгляду й затвердження вищому керівництву. Цей підхід застосовують на практиці багато зарубіжних приватних фірм. Загалом він об'єднує обидва з описаних вище способів визначення цілей, що до певної міри дає змогу позбутись їхніх недоліків.

Таким чином, організація самостійно визначає, який підхід до визначення цілей обрати, але, незалежно від прийнятого підходу, алгоритм його виконання є спільним [18, с. 164].

### **1.3. Теоретико-методичні підходи до окреслення та оцінювання цілей підприємства**

Оскільки, будь-яка організаційна система має ієрархічну структуру, то і система цілей носить ієрархічний характер, внаслідок того, що місія організації досягається не інакше, як виконанням ієрархічної сукупності цілей різних рангів. [44, с. 59].

«Дерево цілей» являє собою зображення у графічному вигляді, яке показує взаємозв'язок і підпорядкованість цілей [24, с. 121-122].

Спочатку «Дерево цілей» підлягає визначенню і формуванню головної, глобальної мета діяльності або місії. Потім відбувається декомпозиція, в результаті чого цілі поділяють на складові частини або під цілі. Склад під цілей детермінується при цьому набором потрібних для досягнення мети ресурсів, визначених експертним шляхом. Процедура декомпозиції повторюється по відношенню до кожної з під цілей, а далі до під цілі під цілей. Ієрархія цілей отримала назву «Дерево цілей» [17, с. 279].

«Дерево цілей» потрібне для підвищення чіткості (деталізації, конкретизації) місії. «Дерево цілей» дозволяє логічно вивести критерії перевірки досягнення цілей нижчого рівня, крім того, правильно співвіднести заплановані заходи з цими цілями. Воно також дозволяє оцінити відносну важливість (пріоритет) цілей, необхідних для встановлення черговості виділення обмежених ресурсів. Цілі потрібні для зміни або розробки нової організаційної структури управління.

Залежно від складності і конкретності сформульованої місії і складу інформації, отриманої при побудові прогнозу, можна використовувати такі методи:

- Метод декомпозиції (дезагрегації, розукрупнення), що дозволяє розкрити структуру системи цілей у випадку, коли місію організації не можливо ув'язати з засобами її досягнення. Цей метод базується на тому, що дезагрегація цілей нижчих рівнів не є етапом реалізації цілей верхніх рівнів. У системі цілей кількісні оцінки можуть одержувати тільки цілі нижчого рівня ієрархії, а оцінки цілей більш високого ієрархічного рівня є похідними від оцінок цілей їх складових [28, с. 74].

Розглянемо схему побудови «Дерева цілей» методом дезагрегації на рис. 1.1.

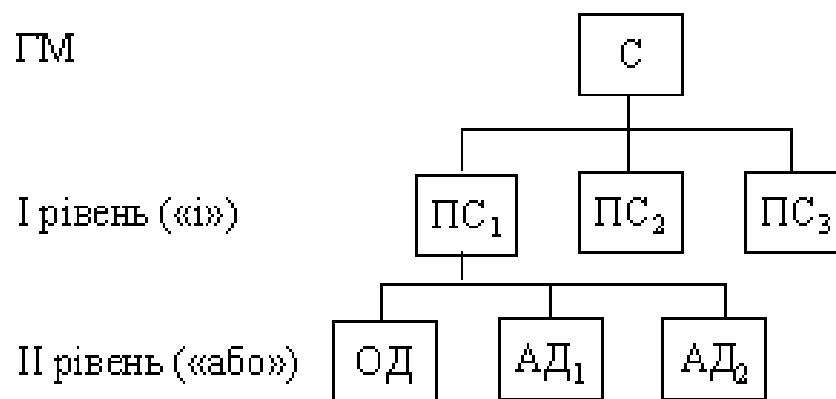


Рис. 1.1. «Дерево цілей» методом дезагрегації

*Джерело: розроблено автором.*

Елементи «і/або» «Дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

- а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;
- б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «Дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів

прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків [29, с. 156].

- Метод забезпечуючих умов дозволяє провести декомпозицію місії за допомогою визначення на кожному рівні «Дерева цілей» сукупності умов (засобів, способів), що у сукупності забезпечують досягнення визначеної цілі. Ідея методу забезпечуючих умов належить академікові В. М. Глушкову [49, с. 243].

Розглянемо метод забезпечуючих умов «Дерева цілей» на рис. 1.2.

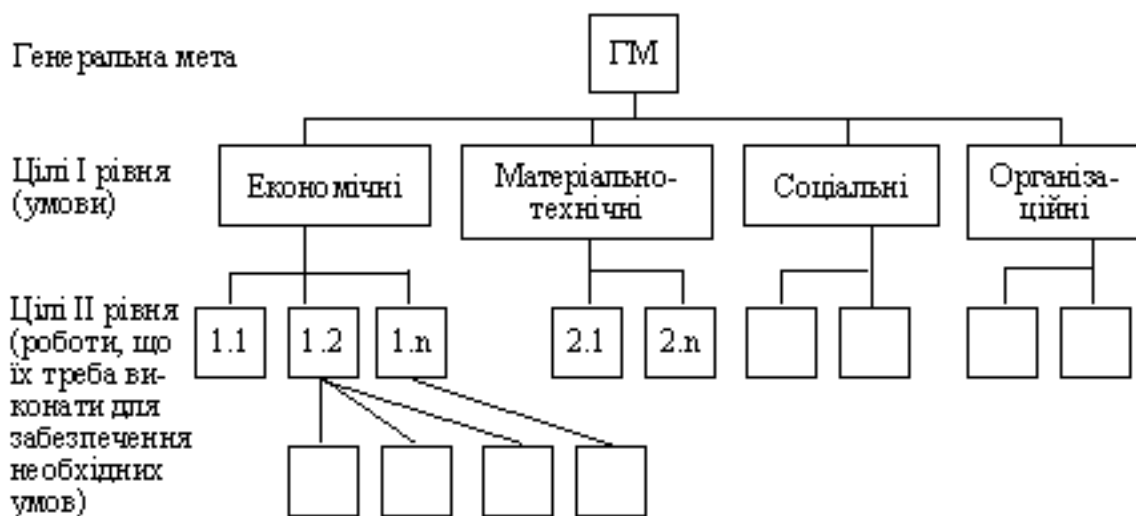


Рис. 1.2. Побудова «Дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

*Джерело: розроблено автором.*

Даний метод передбачає, що мета, яка є генеральною буде запропонована експертам для аналізу та побудови «Дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей [32].

- Метод «об'єкт-ціль» базується на визначенні складу об'єктів управління виробничої організації і формулюванню цілей функціонування для кожного з об'єктів. Цей метод розроблений М. Мартиненком при створенні методів проектування ОСУ [38, с. 90].

Незалежно від методу процес визначення цілей включає такі етапи:

- 1-й етап формулювання цілей;
- 2-й етап визначення пріоритетів цілей;
- 3-й етап перевірка цілей на позитивність (можливість отримати позитивний результат);
- 4-й етап створення внутрішнього зворотного зв'язку (системи інформування про досягнення цілі) [15].

Побудоване «Дерево цілей» повинне бути оцінене на ефективність його реалізації і сумісність з умовами зовнішнього середовища. Ця стадія включає два етапи.

1-й етап — перевірка «Дерева цілей» на «екологію». На цьому етапі встановлюються: вигоди від досягнення цілі (для організації/інших); недоліки від досягнення цілі (для організації/інших); сумісність цілей із зовнішнім середовищем.

2-й етап — зважування цілей. Досягнення цілі вимагає певних витрат. Великі витрати роблять ціль ідеальною, тобто недосяжною. Тому необхідно оцінити кожну ціль за критерієм досяжності/вартості, тобто відповісти на запитання: чи готова організація заплатити таку ціну за результат, який може бути отриманий.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповані таким чином:

1) Загальноекономічні цілі: рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) Маркетингові цілі: загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) Цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) Фінансові цілі: мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) Науково-технологічні цілі: технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «knowhow» до умов виробництва тощо;

6) Кадрові цілі: оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; персонал з відповідним рівнем класифікації; розвинення систем набору, добору, поліпшення кваліфікації та перекваліфікації; продуктивний рівень праці та ін.;

7) Організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо [14].

Отже до стратегічних орієнтирів відноситься стратегічне бачення, місія і стратегічні цілі. Цілі підприємства є вимірними й орієнтованими в часі, це допомагає при зіставленні результатів, отриманих підприємством, підрозділом або окремою людиною, з попередніми орієнтирами й цілями. При встановленні цілей підприємство повинно дотримуватися базових вимог до їх побудови. Також постанова цілей має свої види: централізовані, децентралізовані та змішані. Ефективно упорядкувати цілі можна за допомогою «Дерева цілей». Воно має декілька рівнів, які підпорядковуються один одному. Всі цілі є взаємозалежні, адже без цілей нижчого рівня не можуть бути виконані цілі вищих рівнів.

GAP-аналіз добре відомий як метод, який може успішно використовуватися в управлінській та маркетинговій діяльності. Він передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем. Він полягає у встановленні відхилень очікуваних показників від бажаних, які відповідають пріоритетним і контрольним завданням підприємства.

Розглянемо суть GAP-аналізу на рис. 1.3.

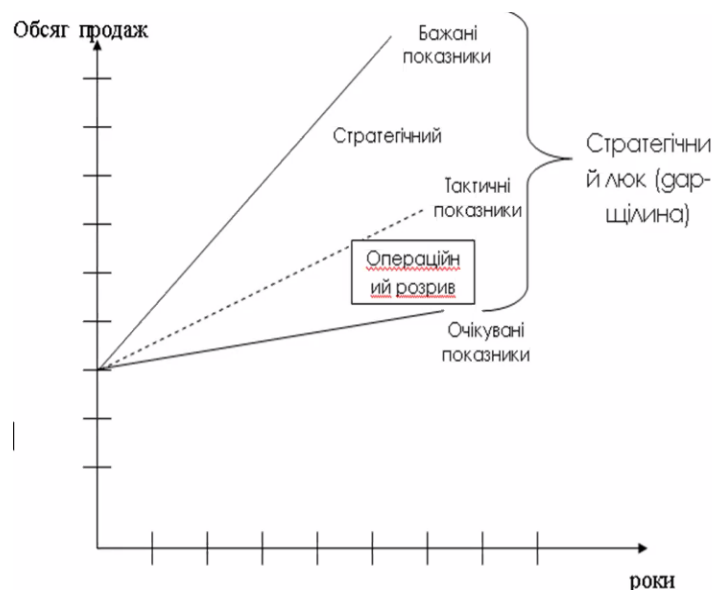


Рис. 1.3 Сутність GAP-аналізу

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, як видно на рис. 1.3 горизонтальна лінія показує період аналізу підприємства, вертикальна – обсяги продажу. Розрив між бажаним показником і очікуваним показником показує стратегічний люк або GAP-щілину. Розрив між очікуваним та тактичним показником показує операційний розрив, а між бажаним і тактичним показником показує стратегічний розрив.

Очікувані і тактичні показники визначаються за допомогою екстраполяції тренду (на основі динамічного ряду статистичних даних визначається основна тенденція зміни і ця тенденція поширюється на майбутнє) та експертних оцінок (за рахунок експертних думок збудується модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування) .

Аналіз прогалін (розривів) можна охарактеризувати як метод оцінювання відмінностей в ефективності між інформаційними та програмними системами бізнесу для того, щоби визначити, чи відповідають вони вимогам підприємства. Якщо вони не відповідають, то аналіз допомагає визначити, що необхідно вжити для забезпечення їх вдалого здійснення. Аналіз розривів також має назви «аналіз потреб» та «оцінка потреб».

Порівнюючи поточний стан із цільовим станом, підприємства, бізнес-підрозділи або групи компаній можуть визначити, над чим їм потрібно працювати, щоби поліпшити свою продуктивність або результати, а також швидше стати на правильний шлях. Компанії також можуть використовувати процес аналізу розривів для підвищення індивідуальної або колективної продуктивності та розгляду таких атрибутів, як компетентність у задачах, рівень продуктивності. [36, с. 3-4].

GAP-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози фірми. Якщо в процесі дослідження виявлено, що розрив вузький, найкращою альтернативою є стратегія стабільності. Проте коли розрив є широким, а його причина обумовлена оточуючим середовищем, то доцільною є стратегія розширення, а якщо це пояснюється запропонованими поганими показниками в минулому, то ідеальним варіантом є стратегія відмови.

Аналіз розривів може бути стратегічним і фокусуватися на управлінні та плануванні загалом або оперативним і фокусуватися на повсякденній роботі команди чи відділу. Оскільки обидва методи засновані на реальних ситуаціях, немає необхідності робити припущення. Аналіз стратегічного розриву розглядає стратегію компанії та тісно пов'язаний з порівняльним аналізом [34, с. 81-82].

Отже розробка стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити збалансовані темпи перманентного зростання та безпечного розвитку підприємства.

Всю сукупність стратегічних орієнтирів підприємства можна поділити на три типи: ідеали, цілі і задачі. Розглянувши детальніше значення стратегічних орієнтирів, їх було поділено на стратегічне бачення, стратегічні цілі та місію. Логічно вивести критерії перевірки досягнення цілей нижчого рівня, крім того, правильно співвіднести заплановані заходи з цими цілями дозволяє «Дерево цілей». Воно також дозволяє оцінити відносну важливість (пріоритет) цілей, необхідних для встановлення черговості виділення

обмежених ресурсів, а GAP-аналіз добре відомий як метод, який може успішно використовуватися в управлінській та маркетинговій діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САП РОДЮЧИСТЬ»

#### 2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «САП Родючість» розташоване за адресою Сумська обл., Сумський район, село Склярівка, вул. Молодіжна, буд. 1. Повна назва підприємства (Товариство з Обмеженою Відповідальністю) Спільне Агрохімічне Підприємство «Родючість». Графік роботи з понеділка по п'ятницю з 10:00 по 17:00. Створено. Дата створення підприємства 16.03.2000 року [39].

Оскільки дане агрономічне підприємство відносно молоде, тому що створене 20 років тому, воно не має структури служби маркетингу підприємства.

Підприємство дотримується законодавства України. Розглянемо деякі з них:

- Закон «Про природні монополії» [2];
- Закон «Про захист прав споживача» [1];
- Та ін.

Підприємство займається рослинництвом і тваринництвом. Розглянемо детальніше види економічної діяльності ТОВ «САП Родючість»:

- 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.30 відтворення рослин;
- 01.41 розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- 01.43 розведення коней та інших тварин родини конячих;
- 01.23 розведення свиней;
- 01.47 розведення свійської птиці;
- 01.25 розведення інших тварин;
- 01.50 змішане сільське господарство;

- 01.61 допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.62 допоміжна діяльність у тваринництві;
- 01.63 післяурожайна діяльність;
- 01.64 оброблення насіння для відтворення;
- і ін [40].

Отже асортиментними групами на підприємстві є вирощення тварин та рослин. До рослинництва належить вирощування таких культур як:

1. Пшениця;
2. Ячмінь;
3. Соя;
4. Кукурудза;
5. Соняшники;
6. Гречка;
7. Ріпак.

До тваринництва належить вирощування таких видів худоби, як:

1. Велика рогата худоба;
2. Бджоли [35].

Товари підприємства відповідають наступним стандартам якості:

1. Пшениця має відповідний стандарт — ДСТУ 3768-2010 [4].
2. Ячмінь має відповідний стандарт — ДСТУ-3769-98 [7].
3. Соя має відповідний стандарт — ДСТУ 4964:2008 [6].
4. Кукурудза має відповідний стандарт — ДСТУ-4525:2006 [8].
5. Соняшники мають відповідний стандарт — ДСТУ 7011:2009 [10].
6. Ріпак має відповідний стандарт — ДСТУ 4966:2008 [9].
7. Молоко коров'яче питне має відповідний стандарт — ДСТУ 2661:2010 [3].
8. Мед має відповідний стандарт — ДСТУ 4497:2005 [5].

Аграрна промисловість нерідко зіштовхується з проблемами під час посіву, вирощування та збирання врожаю. Таких проблем є безліч і їх потрібно передбачувати та намагатися уникати в майбутньому однією. Тому

підприємства навчилися уникати негативного впливу на свою продукцію і тому сировина в даний час має морозостійкість, посухостійкість, толерантність до хвороб, стійкість до розтріскування стручків, швидкий розвиток кореневої системи, це все є стратегічними орієнтирами під час створення нових продуктів, до яких прагне кожне агрономічне підприємство [25, с. 188].

Підприємства такого типу, які орієнтуються на сільське господарство, а саме на вирощування зернових та соєвих культур, мають малий асортимент він є не дуже різноманітним і рідко змінюється. Тому що малим підприємствам не вигідно дуже розширювати свій асортимент, є ризик, що товар буде не продано взагалі або продано тільки частково. В результаті підприємство може понести значні збитки.

ТОВ «САП Родючість» дуже також рідко змінюють свій асортимент оскільки воно виробляє ту продукцію яка є затребувана в їх регіоні і яку підприємство точно зможе збути. Та незалежно від нечастого оновлення асортиментних груп на підприємстві, ТОВ «САП Родючість» має добре збалансований асортимент своїх товарів. Ритмічність виробництва та вирощування зернових, бобових, олійних і інших культур є не стабільною, адже підприємство випускає свою продукцію не в однакові проміжки часу. Так відбувається через сезонність підприємницької діяльності ТОВ «САП Родючість». Збір зернових та олійних культур відбувається в літній та осінній періоди, а отже в зимові і весняні періоди підприємство займається торгівлею з складів.

Ритмічність вирощування худоби є стабільною. Протягом всього року підприємство вирощує худобу, тут відбувається безперервне виробництво і збут.

ТОВ «САП Родючість» не має ніяких напрямків по вдосконаленню свого асортименту та продукції загалом.

Розглянемо динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)**

| Найменування продукції               | Вироблено продукції в натуральному виразі, од. виміру |          | Відхилення     |             |
|--------------------------------------|---|----------|----------------|-------------|
|                                      | 2017 рік  | 2018 рік | абсолютне, +/- | відносне, % |
| 1. Пшениця                           | 45836   | 32933    | -12903         | -28,15      |
| 2. Кукурудза                         | 11950   | 48381    | 36431          | 304,86      |
| 3. Гречка                            | 4024  | -        | -4024          | -100        |
| 4. Боби сої                          | 1124  | 2332     | 1208           | 107,47      |
| 5. Насіння ріпаку і кользи           | -   | 2753     | 2753           | -           |
| 6. Насіння соняшника                 | 22528   | 30188    | 7660           | 34          |
| 7. Сіно                              | 3796  | 2255     | -1541          | -40,60      |
| 8. Солома та полова культур зернових | 39414   | 6753     | -32661         | -82,87      |
| 9. Молоко                            | 22150   | 17392    | -4758          | -21,48      |
| 10. Мед                              | 2726  | 2193     | -533           | -19,55      |
| Разом                                | 153548  | 145180   | -              | -           |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Як видно з табл. 2.1 асортимент підприємства був частково змінений. У 2018 році підприємство добавило одне нове найменування, насіння ріпаку і кользи, та вилучило одне найменування, гречка. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком спостерігається зменшення загального обсягу виробництва. Тільки в таких найменуваннях, насіння соняшника, ріпаку і кользи, боби та кукурудза відбувається зростання обсягів виробництва. (Додаток А)

Розглянемо динаміку структури асортименту ТОВ «САП Родючість». Дані подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури асортименту продукції**

| Найменування продукції (видів, асортиментних груп) | Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн. |          | Структура асортименту, % |          | Відхилення у структурі, % |
|--|--|----------|--------------------------|----------|---------------------------|
|  | 2017 рік   | 2018 рік | 2017 рік                 | 2018 рік |                           |
| 1  | 2  | 3        | 4                        | 5        | 6                         |
| 1. Пшениця   | 12071,80   | 10492,70 | 20,86                    | 14,26    | -6,61                     |
| 2. Кукурудза                                       | 2247,40  | 12050,70 | 3,88                     | 16,37    | 12,49                     |
| 3. Гречка  | 3765,50  | -        | 6,51                     | -        | -6,51                     |
| 4. Боби сої  | 980,9  | 2282,40  | 1,70                     | 3,10     | 1,41                      |
| 5. Молоко  | 16591,70   | 15773,60 | 28,68                    | 21,43    | -7,25                     |
| 6. Мед   | 87,40  | 86,10    | 0,15                     | 0,12     | -0,03                     |

| 1                       | 2        | 3        | 4     | 5     | 6    |
|-------------------------|----------|----------|-------|-------|------|
| 7. Велика рогата худоба | 8165,80  | 10437,70 | 14,11 | 14,18 | 0,07 |
| Разом                   | 57858,80 | 73603,70 | 100   | 100   | -    |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Як видно з табл. 2.2 у 2018 році порівняно з 2017 обсяг виробленої продукції зросли з 57858,80 тис. грн. у 73603,70 тис. грн. Обсяг виробництва у вартісному виразі асортиментної групи «Солома та полова культур зернових» у табл. 2.2 не відображаються, оскільки це відходи від урожаю, які у вартісному виразі не обліковуються. Найбільше зростання спостерігається на кукурудзі, її відхилення в структурі становить 12,49%. Такі значні обсяги зумовлені збільшенням обсягу виробництва в одиницях даного продукту у 2018 році. Найбільше зменшення спостерігається на продукті молоко, його структурне відхилення складає 7,25%, таке різке падіння зумовлено значною народжуваністю телят в 2018 році. Найбільш стабільні обсяги спостерігаються за товаром мед, його відхилення в структурі порівнянні з попереднім роком становить зменшення лише на 0,03%. Найбільшу частку в 2018 році в загальному обсязі мають продукти кукурудза та молоко, а найменшу частку в загальному обсязі має мед. Структура асортименту знизилась по чотирьом показникам. Зменшення по пшениці відбулося в зв'язку з тим, що підприємства зосередило свою увагу на кукурудзі, збільшивши її обсяги виробництва. Також зменшення відхилення у структурі на 6,51 % гречки відбулася в зв'язку з зняття її з виробництва. (Додаток Б)

Основними постачальниками ТОВ «САП Родючість» є: ТОВ Торговий Дім «УкрРосХим», ООО «Тривет», ТОВ «Апіс Компані», ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки», ТОВ «БудМех».

Основні конкуренти підприємства: «Kernel Group», «Агропросперіс», «Прометей».

Визначаємо ширину та глибину асортименту. Інформація подана у вигляді табл. 2.3, яка була сформована за даними додатку А.

## Ширина та глибина асортименту

| Ширина  |                                      |              |
|---------|--------------------------------------|--------------|
| Глибина | Рослинництво                         | Тваринництво |
|         | 1. Пшениця                           | Молоко       |
|         | 2. Кукурудза                         | Мед          |
|         | 3. Гречка                            |              |
|         | 4. Боби сої                          |              |
|         | 5. Насіння ріпаку і кользи           |              |
|         | 6. Насіння соняшника                 |              |
|         | 7. Сіно                              |              |
|         | 8. Солома та полова культур зернових |              |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Отже, як видно з табл. 2.3 ширина асортименту є малою оскільки складається лише з двох складових. Глибина асортиментної групи рослинництво є досить великою до неї входять 8 найменувань продукції, а асортиментної групи тваринництва є малою, тому що складається лише з двох найменувань. Але з огляду на розміри підприємства і його можливості асортимент є збалансованим.

ТОВ «САП Родючість» не має посередників, всі логістичні операції здійснюються підприємствами-покупцями. Основною споживчою аудиторією є місцеві жителі, робітники підприємства та невеликі місцеві підприємства.

Контактними аудиторіями підприємства ТОВ «САП Родючість» є ЗМІ, персонал. Робота з найнятими працівниками, думка та поведінка найнятого підприємством персоналу значною мірою визначатиме успіх усіх починань керівництва, стабільність діяльності підприємства на зовнішніх ринках, її життєздатність. Оскільки сучасне бізнесове середовище є нестабільним та невизначеним. Тому підприємство намагається підтримувати внутрішньо-організаційні комунікації. Що до засобів ЗМІ, то підприємство співпрацює з місцевою пресою. А для власних інвесторів підприємство щорічно готує фінансові звіти, та збори акціонерів, для інформування про всі події, які відбулися і будуть відбуватися протягом року. Громадськість також відіграє значну роль у житті агропідприємства, тому на підприємстві є спеціальний персонал, який займається цією аудиторією. Тобто відповідає на їх запитання,

допомагає вирішувати проблеми, та надає певні пропозиції даній контактній аудиторії.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «САП Родючість», які наведені в табл. 2.4, яка була сформована за даними додатку В.

Таблиця 2.4

### Основні показники діяльності підприємства

| Найменування показника   | Один. виміру | Роки     |          | Відхилення   |             |
|--|--------------|----------|----------|--------------|-------------|
|  |              | 2017 рік | 2018 рік | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі              | ц.           | 153548   | 145180   | -8368        | -5,45       |
| 2.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах | тис. грн.    | 57858,80 | 73603,70 | 15744,90     | 27,21       |
| 3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                | тис. грн.    | 63109    | 107937   | 44828        | 71,03       |
| 4.Собівартість реалізованої продукції                            | тис. грн.    | (51676)  | (94110)  | (42434)      | 82,12       |
| 5.Адміністративні витрати  | тис. грн.    | 4765     | 4730     | -35          | -0,73       |
| 6.Витрати на збут  | тис. грн.    | 529      | 4379     | 3850         | 727,79      |
| 7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції           | тис. грн.    | 56970,   | 103219   | 46249        | 81,18       |
| 8.Прибуток (збиток) від реалізації продукції                     | тис. грн.    | 6851     | 3599     | -3252        | -47,47      |
| 9.Чистий прибуток (збиток)                                       | тис. грн.    | 4435     | 35       | -4400        | -99,21      |
| 10.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації               | коп.         | 90,27    | 95,63    | 5,36         | 5,93        |
| 11.Рентабельність діяльності (продаж)                            | %            | 7,03     | 0,03     | -7           | -           |
| 12.Рентабельність продукції                                      | %            | 12,03    | 3,49     | -8,54        | -           |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Отже, дослідивши техніко-економічні показники ТОВ «САП Родючість», які наведені в табл. 2.4 можна зробити наступний висновок. Підприємство збільшило свій чистий дохід від реалізації продукції порівняно з 2017 роком на 44828,00 тис. грн. або на 71,03%, внаслідок чого її чистий дохід склав 107937,00 тис. грн. Обсяг виробництва продукції в натуральному

виразі у 2018 році становить 145180 тис. грн. що менше на 5,45% ніж у 2017 році. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі зріс у 2018 році на 15744,90 тис. грн. або ж на 27,21%. Така різниця між обсягами в натуральному і вартісному виразах зумовлена тим, що у натуральному виразі враховується виробництво сіна і соломи, а в вартісному ні, оскільки це є відходами від переробки основної продукції і підприємство не вкладає в це ніяких коштів. Собівартість реалізації продукції на 2017 рік становила 51676 тис. грн, що в порівнянні з 2018 роком в якому собівартість склала 94110 тис. грн. показує збільшення на 42434 тис. грн. або на 82,12%, зростання обумовлене тим, що обсяги виробництва і реалізації в 2018 році трохи знизились. Адміністративні витрати у 2018 році знизились на 35 тис. грн. або ж у відсотковому відношенні на 0,73%. Також у 2018 році відбулося збільшення витрат на збут на 3850 тис. грн. або ж 727,79%. Таке різке збільшення відбулося тому що у 2017 році підприємство майже не цікавилось збутом своєї продукції, а в 2018 році воно виробило продукції набагато більше ніж йому потрібно для задоволення власних потреб. В зв'язку з виникненням такої проблеми і виникла потреба у збуті значної частини продукції, в наслідок чого витрати на збут так сильно зросли. Прибуток від реалізації продукції в 2018 році в порівнянні з 2017 роком знизився на 3252 тис. грн., тобто на 47,47%. Незважаючи на збільшення обороту, чистий прибуток підприємства у 2017 році був 4435 тис. грн. і зменшився у порівнянні з 2018 роком на 4400 тис. грн. Зниження прибутковості було наслідком постійних інтенсивних конкурентних умов, що переважають на ринках, на яких працює підприємство і значними витратами. Витрати на 1 грн. у 2018 році збільшились на 5,36 коп. або ж 5,93 % порівняно з попереднім роком. Рентабельність діяльності як і рентабельність продукції у 2018 році зменшилась. Рентабельність діяльності знизилась на 7 відсоткових пунктів, а рентабельність продукції на 8,54 відсоткових пунктів.

## 2.2. Окреслення стратегічних цілей ТОВ «САП Родючість»

Оскільки підприємство не має чітко виражених стратегічних орієнтирів і його розвиток є дуже повільним це означає, що цілі на попередні періоди були не правильно сформовані, або певні фактори завадили ефективно їх виконувати. В зв'язку з цим розглянемо нові цілі підприємства ТОВ «САП Родючість».

Підприємство має три рівні цілей кожен з яких підпорядковується іншому. Без виконання цілей нижчого рівня буде неможливим виконання цілей вищого рівня і головної цілі, або ж їх досягнення буде малоефективним.

Всі цілі підприємства є загально фірмовими. До цілей щодо розподілення товару відноситься формування чіткого асортименту. До цілей щодо просування відноситься розширення підприємства, розроблення реклами, розроблення власного сайту, покращення якості товару, використання нових технологій і пошук нових клієнтів.

Підприємство також має цілі по відношенню до фінансової сторони - збільшення прибутковості, участь у тендерах, залучення інвестицій і підвищення фінансової стійкості. Головною ціллю підприємства є посилення і укріплення позиції на ринку.

До короткострокових цілей відносяться наступні цілі:

1. Отримання сертифікату якості;

До середньострокових цілей відносяться наступні цілі:

1. Сприяння адаптації працівників до обслуговування нової техніки;
2. Збільшення кількості зернообробної техніки;
3. Закупівля нової посівної техніки;
4. Активізація застосування основних комунікаційних засобів;
5. Підвищення якості продукції;
6. Вихід на нові обласні ринки;
7. Посадка нових культур.

До довгострокових цілей відноситься наступна ціль:

1. Підвищення кваліфікації працівників;
2. Модернізація виробництва;
3. Збільшення обсягу вирощування культур;
4. Посилення комунікаційної політики;
5. Розширення збуту продукції;
6. Удосконалення товарної політики;
7. Зміцнення позицій на ринку.

До кількісних цілей відносяться: збільшення обсягу вирощування культур, підвищення кваліфікації працівників, підвищення якості продукції, закупівля нової посівної техніки; збільшення кількості зернообробної техніки. До якісних цілей відносяться: активізація застосування основних комунікаційних засобів, посадка нових культур, вихід на нові обласні ринки, модернізація виробництва, посилення комунікаційної політики, зміцнення позицій на ринку, розширення збуту продукції, удосконалення товарної політики, сприяння адаптації працівників до обслуговування нової техніки.

Розглянемо «Дерево цілей» підприємства ТОВ «САП Родючість», представлене на рис. 2.1.



Рис. 2.1. «Дерево цілей»

*Джерело: розроблено автором.*

Розглянемо детальніше рис. 2.1 головною ціллю підприємства є зміцнення позицій на ринку, цілями першого рівня — підвищення кваліфікації працівників (курси для працівників), модернізація виробництва, збільшення обсягу вирощування культур (за рахунок вирощування нових культур), посилення комунікаційної політики, розширення збуту продукції, удосконалення товарної політики. Цілями другого рівня є сприяння адаптації працівників до обслуговування нової техніки (навчання працівників відносно нової техніки), збільшення кількості зернообробної техніки, закупівля нової посівної техніки, активізація застосування основних комунікаційних засобів, підвищення якості продукції (за рахунок нового обладнання), вихід на нові обласні ринки (Чернігів, Полтава, Харків), посадка нових культур (сочевиця, горох).

Підприємство може досягти головної цілі тільки якщо буде виконувати цілі першого і другого рівнів поступово. Адже неможливе підвищення фінансової стійкості без чітко сформованого асортименту так, як і розширення підприємства без нових клієнтів.

Такі цілі були визначені виходячи з поточної інформації про підприємство і його поточного стану. В разі досягнення поставлених цілей підприємство розширить межі своєї діяльності.

### **2.3. Дослідження ринкових можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу**

Проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «САП Родючість». Для проведення даного аналізу було розглянути ситуацію на агрохімічному ринку і визначено поточний стан досліджуваного підприємства відносно конкурентної ситуації. В результаті сформовано сильні і слабкі сторони підприємства, виходячи з ситуації на даному ринку. Тож розглянемо сильні і

слабкі сторони підприємства ТОВ «САП Родючість» у табл. 2.5 та визначимо загальну оцінку кожної сторони підприємства.

Таблиця 2.5

**Сильні і слабкі сторони ТОВ «САП Родючість»**

| Сильні сторони  | Поз. | Важл. | Заг. оц. | Слабкі сторони                              | Поз. | Важл. | Заг. оц. |
|---|------|-------|----------|---|------|-------|----------|
| 1. Висококваліфіковані агрономи   | 5    | 3     | 15       | 1. Незначна ринкова частка підприємства     | 3    | 2     | 6        |
| 2. Стабільна збутова діяльність з використання каналів нульового рівня        | 4    | 1     | 4        | 2. Зношене обладнання по вирощуванню врожаю | 3    | 3     | 9        |
| 3. Вигідне розміщення на відстані 23 км. від Сумського обласного центру       | 4    | 2     | 8        | 3. Не розвинуті основні засоби комунікації  | 2    | 3     | 6        |
| 4. Виробництво екологічно чистої продукції рослинного і тваринного походження | 5    | 2     | 10       | 4. Часткова віддаленість обробних земель    | 2    | 2     | 4        |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже розглянувши сильні та слабкі сторони у табл. 2.5 можна сказати, що до сильних сторін підприємства ТОВ «САП Родючість» відносяться: висококваліфіковані агрономи, стабільна збутова діяльність з використання каналів нульового рівня, вигідне розміщення на відстані 23 км. від Сумського обласного центру, виробництво екологічно чистої продукції рослинного і тваринного походження, ефективні маркетингові заходи синтетичних засобів комунікації. До слабких сторін підприємства ТОВ «САП Родючість» відносяться: незначна ринкова частка підприємства, зношене обладнання по вирощуванню врожаю, не розвинуті основні засоби комунікації, часткова віддаленість обробних земель, вузький асортимент сільськогосподарської рослинної продукції. В сумі загальна оцінка сильних сторін становить 45, а сумарна загальна оцінка слабких сторін становить 28.

Розглянемо вихідну інформацію, яка потрібна для побудови матриці можливостей і загроз, яка наведе на в табл. 2.6 і табл. 2.7. Розглянемо детальніше зовнішні можливості ТОВ «САП Родючість», які подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Зовнішні можливості ТОВ «САП Родючість»

| Зовнішні можливості  |                                    |       |                 |                                   |       |                 |
|--|------------------------------------|-------|-----------------|-----------------------------------|-------|-----------------|
| Чинники  | Імовірність реалізації можливостей |       |                 | Вплив можливостей на Підприємство |       |                 |
|  | Сутність важливості                | Імов. | Загальна оцінка | Сутність важливості               | Імов. | Загальна оцінка |
| 1. Відсутність потужних агроконкурентів                          | 10                                 | 0,6   | 6               | 10                                | 0,8   | 8               |
| 2. Збільшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур | 10                                 | 0,8   | 8               | 8                                 | 0,7   | 5,6             |
| 3. Сприятлива політика регулювання агропромисловості             | 10                                 | 0,5   | 5               | 10                                | 0,5   | 5               |
| 4. Поява нових технологій обробки агрокультур                    | 10                                 | 0,2   | 2               | 8                                 | 0,3   | 2,4             |
| 5. Залучення зовнішніх інвестицій                                | 8                                  | 0,7   | 5,6             | 6                                 | 0,6   | 3,6             |
| Разом  |                                    |       | 26,6            |                                   |       | 24,6            |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, за вихідною інформацією по зовнішнім можливостях наведеною у табл. 2.6 зовнішні можливості підприємства ТОВ «САП Родючість» включають п'ять чинників: відсутність потужних агроконкурентів, збільшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур, сприятлива політика регулювання агропромисловості, поява нових технологій обробки агрокультур, залучення зовнішніх інвестицій. Сума загальних оцінок по імовірності реалізації можливостей становить 26,6. Сума загальних оцінок впливу можливостей на підприємство ТОВ «САП Родючість» становить 24,6.

Розглянемо детальніше зовнішні загрози ТОВ «САП Родючість», які подані в табл. 2.7.

## Зовнішні загрози ТОВ «САП Родючість»

| Зовнішні загрози  |                               |       |                 |                              |       |                 |
|---|-------------------------------|-------|-----------------|------------------------------|-------|-----------------|
| Чинники   | Імовірність реалізації загроз |       |                 | Вплив загроз на Підприємство |       |                 |
|   | Сутність важливості           | Імов. | Загальна оцінка | Сутність важливості          | Імов. | Загальна оцінка |
| 1. Наявність потужних агроконкурентів                           | 10                            | 0,4   | 4               | 10                           | 0,2   | 2               |
| 2. Зменшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур | 10                            | 0,2   | 2               | 8                            | 0,3   | 2,4             |
| 3. Неприятлива політика регулювання агропромисловості           | 10                            | 0,5   | 5               | 10                           | 0,5   | 15              |
| 4. Відсутність нових технологій обробки агрокультур             | 10                            | 0,8   | 8               | 8                            | 0,7   | 5,6             |
| 5. Нехватка зовнішніх інвестицій                                | 8                             | 0,3   | 2,4             | 6                            | 0,4   | 2,4             |
| Разом   |                               |       | 21,4            |                              |       | 17,4            |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, за вихідною інформацією зовнішніх загроз наведеною у табл. 2.7 зовнішні загрози підприємства ТОВ «САП Родючість» включають п'ять чинників: наявність потужних агроконкурентів, зменшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур, несприятлива політика регулювання агропромисловості, відсутність нових технологій обробки агрокультур, нехватка зовнішніх інвестицій.

Сума загальних оцінок по імовірності реалізації загроз становить 21,4. Сума загальних оцінок впливу загроз на підприємство ТОВ «САП Родючість» становить 17,4.

Отже розглянемо матрицю можливості у табл. 2.8

Таблиця 2.8

### Матриця можливостей

| Імов.реалізації<br>можливостей | Вплив можливостей на підприємство                  |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|
|                                | Сильний вплив                                      | Помірний вплив  | Малий вплив   |
| 10<br>Висока<br>імовірність    | ВС   | ВП<br>«Збільшення попиту на<br>нові асортиментні групи<br>зернових культур» | ВН  |
| 7<br>Середня<br>імовірність    | СС<br>«Відсутність<br>потужних<br>агроконкурентів» | СП<br>«Сприятлива політика<br>регулювання<br>агропромисловості»             | СН<br>«Залучення<br>зовнішніх<br>інвестицій»                |
| 4<br>Низька<br>імовірність     | НС   | НП  | НН<br>«Поява нових<br>технологій<br>обробки<br>агрокультур» |
| 1                              | 10   | 7   | 4 1   |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, розглянувши матрицю можливостей підприємства ТОВ «САТ Родючість», яка наведена у табл. 2.8 було визначено, що можливості «Відсутність потужних агроконкурентів» і «Збільшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур» потрібно обов'язково враховувати в діяльності підприємства ТОВ «САТ Родючість», тому що вони знаходяться на полях СС (середня імовірність і сильний вплив) та ВП (висока імовірність і помірний вплив). Можливість підприємства «Сприятлива політика регулювання агропромисловості» потрапила в квадрант СП (середня імовірність і помірний вплив), тому до неї потрібно ставитися з обережністю. Можливості «Поява нових технологій обробки агрокультур» та можливість «Залучення зовнішніх інвестицій» приймати до уваги не рекомендується, тому що вони потрапили у квадранти НН (низька імовірність і малий вплив) і СН (середня імовірність і малий вплив).

Розглянемо матрицю загроз у табл. 2.9.

## Матриця загроз

|    | Імовірність реалізації загрози | Вплив загроз на підприємство |  |   |   |   |
|----|--------------------------------|------------------------------|--|---|---|---|
|    |                                | Руйнування                   | Критичний стан   | Тяжкий стан   | Помірний стан   |   |
| 1  | Висока імовірність             | ВР                           | ВК   | ВТ  | ВП<br>«Наявність потужних агроконкурентів»<br>«Зменшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур»<br>«Нехватка зовнішніх інвестицій» |   |
| 4  | Середня імовірність            | СР                           | СК   | СТ<br>«Несприятлива політика регулювання агропромисловості» | СП  |   |
| 7  | Низька імовірність             | НР                           | НК<br>«Відсутність нових технологій обробки агрокультур» | НТ  | НП  |   |
| 10 |                                | 10                           | 7,75   | 5,5   | 3,25  | 1 |

Джерело: розроблено автором.

Отже, розглянувши матрицю загроз підприємства ТОВ «САТ Родючість» у табл. 2.9 можна сказати що загрози підприємства що розташовані в квадранті НК, а саме «Відсутність нових технологій обробки агрокультур», мають значний вплив на подальшу діяльність ТОВ «САТ Родючість», але мають низьку імовірність реалізації. Загроза «Несприятлива політика регулювання агропромисловості», яка знаходиться в квадранті СТ має вплив на підприємство і її потрібно приймати до уваги. Загрози, які розташовані в квадранті ВП, а саме «Наявність потужних агроконкурентів», «Зменшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур», «Нехватка зовнішніх інвестицій» не мають великого впливу на фірму і їх можна не враховувати.

Будуємо матрицю SWOT і визначаємо відповідні стратегії у табл. 2.10.

**Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу**

|     | П>С                                       | С>П        |
|-----|---|------------|
| М>З | Максі-Максі<br><b>ТОВ «САП Родючість»</b> | Міні-Максі |
| З>М | Максі-Міні                                | Міні-Міні  |

*Джерело: розроблено автором.*

Рекомендованою стратегією є «Максі-Максі» оскільки,  $M > Z$  тобто  $24,6 > 21,4$  можливостей більше ніж загроз і позиція фірми потрапила у квадрант «Максі-Максі», а  $P > S$  тобто  $45 > 28$  сильних сторін (переваг) більше ніж слабких сторін, позиція фірми теж потрапила у квадрант «Максі-Максі».

#### **2.4. Оцінювання наявності розривів між стратегічними цілями і ринковими можливостями ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу**

Аналіз стратегічних розривів, або GAP-аналіз, відноситься до сучасних технологій збалансованого управління і вкрай актуальний у вирішенні пріоритетних завдань стратегічного аналізу. Він являє собою ефективний інструмент оцінки слідування організацією обраної стратегії, визначення відповідності базової стратегії постійно змінюваним умовам зовнішнього і внутрішнього середовища і ін.

Тому в даному підрозділі буде досліджено підприємство ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу, в результаті чого буде визначено чи присутні розриви між стратегічними цілями та ринковими можливостями. В результаті цього буде виконане одне із основних завдань дипломної роботи: «оцінити наявність розривів між стратегічними цілями і ринковими можливостями ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу», поставлене задля досягнення визначеної мети досліджень.

Пріоритетними цілями підприємства по виробництву продукції сільськогосподарського характеру, які знаходять вираження в показниках стратегічного планування, є :

- збільшення частки ринку на 1,5%;
- збільшення обсягів реалізації продукції до 112000 тис. грн.

Обсяги реалізації продукції підприємства за період 2013-2018 років представлені у табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

### **Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства**

| Показник                                     | Роки  |       |       |       |       |        |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018   |
| Річний обсяг реалізації продукції, тис. грн. | 46137 | 45725 | 50716 | 54963 | 63109 | 107937 |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Експертні оцінки, що отримані в результаті опитування провідних фахівців галузі та керівників відділів підприємства наведені у табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

### **Результати опитування експертів**

| Експерти                              | 1     | 2      | 3      | 4     | 5      | 6      | 7      |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн. | 90000 | 110000 | 120000 | 95000 | 105000 | 100000 | 115000 |

*Джерело: розроблено автором.*

Для того щоб виявити невідповідності між ринковими можливостями і стратегічними цілями ТОВ «САП Родючість» беремо за основу GAP-аналіз та проводимо розрахунки очікуваних показників. Прогнозування майбутніх обсягів реалізації ТОВ «САП Родючість» проводимо шляхом екстраполяції тренду, тобто визначаємо очікувані показники. Прогнозування очікуваних показників відбувається на базі даних минулих років за період 2013-2018 років (табл. 2.11).

Для прогнозу потрібно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд:  $y = a + b \times t$ .

Виконаємо необхідні розрахунки:

$$\hat{y} = a + b \times t \quad (2.1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right. \quad (2.2)$$

Розглянемо вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду**

| Роки     | $t_i$ | $y_i$  | $t_i^2$ | $y_i \times t_i$ |
|----------|-------|--------|---------|------------------|
| 2013     | -5    | 46137  | 25      | -230685          |
| 2014     | -3    | 45725  | 9       | -137175          |
| 2015     | -1    | 50716  | 1       | -50716           |
| 2016     | 1     | 54963  | 1       | 54963            |
| 2017     | 3     | 63109  | 9       | 189327           |
| 2018     | 5     | 107937 | 25      | 539685           |
| $\Sigma$ |       | 368587 | 70      | 365399           |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Виконаємо розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 368587$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 365399$$

$$a = 368587 / 6 = 61431,167$$

$$b = 365399 / 70 = 5219,986$$

$$y = 61431,167 + 5219,986 \cdot t$$

Побудуємо графік фактичних та прогнозованих обсягів реалізації ТОВ «САП Родючість» на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Графік фактичних та прогнозованих обсягів реалізації ТОВ «САП Родючість»

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Як видно з рис. 2.2 обсяг реалізації продукції за 2013-2018 роки значно зріс. Найбільший показник спостерігається в 2018 році, він становить 107937 тис. грн, а найменший у 2014 році і він становив 45725 тис. грн. Після 2014 року відбувається поступове зростання обсягів реалізації продукції. Найменше значення ліній тренду становить 35331,24 тис. грн., а найбільше 87531,10 тис. грн. Лінія тренду перетинається з лінією обсягів реалізації у 2014 році.

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче  $R^2$  до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації**

| $\hat{y}_i$ | $\hat{y}_i - \bar{y}$ | $(\hat{y}_i - \bar{y})^2$ | $y_i - \bar{y}$ | $(y_i - \bar{y})^2$ |
|-------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|
| 35331,24    | -26099,93             | 681206346,00              | -15294,17       | 233911544,22        |
| 45771,21    | -15659,96             | 245234284,56              | -15706,17       | 246683681,83        |
| 56211,18    | -5219,99              | 27248253,84               | -10715,17       | 114814803,84        |
| 66651,15    | 5219,99               | 27248253,84               | -6468,17        | 41837184,34         |
| 77091,13    | 15659,96              | 245234284,56              | 1677,83         | 2815123,58          |
| 87531,10    | 26099,93              | 681206346,00              | 46505,83        | 2162792503,02       |
| Разом       |                       | 1907377768,81             |                 | 2802854840,83       |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Отже на табл. 2.14 видно що сумарний показник  $(\hat{y}_i - \bar{y})^2$  становить 1907377768,81, а сумарний показник  $(y_i - \bar{y})^2$  становить 2802854840,83.

Середнє значення фактичних значень становить:

$$\bar{y} = 61431,167$$

Розраховуємо значення показника  $R^2$ :

$$R^2 = 1907377768,81 / 2802854840,83 = 0,68$$

Оскільки значення показника  $R^2$  становить 0,68 і це є більше за норму даного показника 0,6, то сила зв'язку між розрахунковим і фактичним значенням є великою.

Використовуючи отримане рівняння тренду:

$y = 61431,167 + 5219,986 * 7$ , розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на наступний рік ( $t = 7$ ):

$$Y = 61431,167 + 5219,986 * 7 = 97971,069 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяг реалізації продукції, за умови збереження тенденції, що склалися на ринку становлять 97971,069 тис. грн.

Тактичні показники визначаємо за методом експертних оцінок, для цього проводиться опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства. Результати даного опитування наведені у табл. 2.12 вихідних даних.

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$O_{\text{сер.}} = \sum O_i / n \quad (2.4)$$

$$O_{\text{сер.}} = (90000 + 110000 + 120000 + 95000 + 105000 + 100000 + 115000) / 7 = 105000 \text{ тис. грн.}$$

Отже, середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів становить 105000 тис. грн..

Наступним кроком потрібно перевірити прогнозні оцінки експертів на надійність та типовість.

Для цього необхідно визначити середньоквадратичне відхилення, яке показує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(o_i - \bar{o})^2}{n}} \quad (2.5)$$

Для визначення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які будуть наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

| Експерти   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн. | 90  | 110 | 120 | 95  | 105 | 100 | 115 |
| 2. Сумарні значення оцінок експертів                     | 735 |     |     |     |     |     |     |
| 3. $O_{\text{сер}}$                                      | 105 |     |     |     |     |     |     |
| 4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$        | -15 | 5   | 15  | -10 | 0   | -5  | 10  |
| $\Delta O^2$   | 225 | 25  | 225 | 100 | 0   | 25  | 100 |
| $\sum \Delta O_i^2$                                      | 700 |     |     |     |     |     |     |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Отже, як видно з табл. 2.15 сумарні значення оцінок експертів становлять 735 млн. грн. Середнє значення експертів становить 105 млн. грн., а сума квадратичного відхилення оцінок експертів становить 700 млн. грн.

Для того, щоб охарактеризувати однорідність сукупності думок визначаємо коефіцієнт варіації:

$$\sigma = \sqrt{\frac{700}{7}} = 100 \text{ млн. грн.}$$

$$U = \sigma / \bar{o} * 100 \quad (2.6)$$

$$U = 10 / 105 * 100 = 9,52 \%$$

Оскільки  $v < 33 \%$ , то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а  $\bar{\sigma}$  – 105 млн. грн. – типовою для прогнозу обсяг виробництва зернових культур.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 97971,069 тис. грн. або 97,971069 млн. грн, на такий обсяг виробництва підприємство ТОВ «САП Родючість» може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 105000 тис. грн. або 105 млн. грн. Амбіції керівництва підприємства горілчаних виробів достатньо високі. За мету ставиться показник обсягу виробництва – 112000 тис. грн. або 112 млн. грн., що приблизно на 7 млн. грн. більше за очікуваний. ТОВ «САП Родючість» досягне даного показника, якщо обере правильні стратегічні рішення.

Розглянемо результати проведення GAP- аналізу на рис. 2.3.

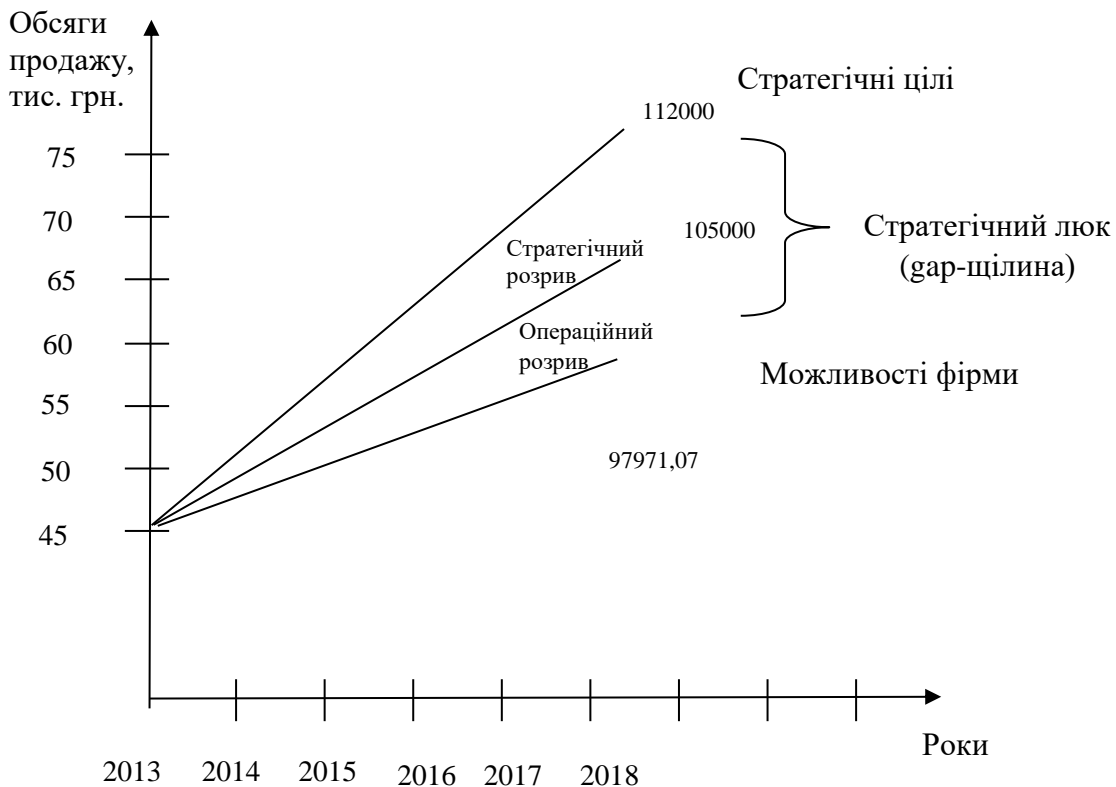


Рис. 2.3. Результати GAP- аналізу

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства.*

Отже, з рис. 2.3 видно, що підприємство ТОВ «САП Родючість» ставить за мету збільшити обсяг реалізації до 112000 тис. грн.

Розрив між можливістю підприємства ТОВ «САП Родючість» і його стратегічними цілями становить 14028,93 (112000 – 97971,07) тис. грн., а операційний розрив становить 7028,93 (105000 – 97971,07) тис. грн. стратегічний розрив – 7000 (112000 – 105000) тис. грн. Операційний розрив ліквідується, якщо провести рекламну кампанію в межах існуючого ринку.

Досягнути бажаного результату в розмірі 112000 тис. грн. (тобто ліквідувати стратегічний розрив) підприємство ТОВ «САП Родючість» зможе завдяки вирощування нових зернових культур, виходу на нові ринки, реалізовувавши стратегію диверсифікації та інтеграції.

Підприємство ТОВ «САП Родючість» є маловідомим, тому його асортимент є малим. Асортимент складається з двох асортиментних груп: тваринництво, яке включає два найменування продукції, та рослинництво, яке включає вісім найменувань продукції. ТОВ «САП Родючість» не має посередників, всі логістичні операції здійснюються підприємствами-покупцями. Основною споживчою аудиторією є місцеві жителі, робітники підприємства та невеликі місцеві підприємства. Контактними аудиторіями ТОВ «САП Родючість» є ЗМІ та персонал. ТОВ «САП Родючість» ставить з головну ціль «Зміцнення позицій на ринку», яка буде досягнута за допомогою цілей першого та другого рівнів.

Провівши SWOT-аналіз ТОВ «САП Родючість» було визначено, що можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін (переваг) більше ніж слабких сторін, в результаті чого рекомендованою є стратегія «Максі-Максі».

Провівши GAP-аналіз було визначено, що очікувані показники менше від бажаних показників на 7 млн. грн., але ТОВ «САП Родючість» зможе досягнути даного показника, обравши правильні стратегічні рішення. На підприємстві спостерігається розрив між можливістю підприємства ТОВ «САП Родючість» та його стратегічними цілями, і операційний розрив, який

може бути ліквідований в результаті проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ТОВ «САП РОДЮЧІСТЬ»

#### 3.1. Визначення основних стратегічних орієнтирів досліджуваного підприємства

Стратегічні орієнтири втілюються у цілях підприємства, які є важливою складовою його успіху. За результатами проведених у розділі 2 досліджень було окреслено основні стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «САП Родючість», виходячи із їхньої пріоритетності (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Стратегічні орієнтири ТОВ «САП Родючість»**

| Стратегічні орієнтири                  | Рекомендовані заходи                         |
|--|--|
| Удосконалення товарної політики        | Організація вирощування нових агрокультур    |
|  | Підвищення якості продукції                  |
|  | Оптимізація структури асортименту продукції  |
| Поліпшення збутової діяльності         | Пошук більш привабливих посередників         |
|  | Вихід на нові обласні ринки збуту            |
| Інтенсифікація комунікаційної політики | Застосування зовнішньої реклами              |
|  | Використання інтернет-реклами                |
|  | Застосування синтетичних засобів комунікацій |
| Збільшення обсягу вирощування культур  | Розширення посівних площ                     |
| Переоснащення виробництва              | Закупівля нової посівної техніки             |
|  | Збільшення кількості зернообробної техніки   |

*Джерело: розроблено автором.*

Оскільки підприємство має стратегічний орієнтир «Удосконалення товарної політики», рекомендованими заходами будуть:

1. «Організація вирощування нових агрокультур». Може бути досягнуто за допомогою розширення товарного асортименту новими видами культур, які раніше не вирощувалися ТОВ «САП Родючість», а саме: сочевиці, гороху)

2. «Підвищення якості продукції». досягається заходом по купівлі техніки та покращенням складів. Склади це одна із складових ланок зберігання продукції до подальшої її розподілу. Тому потрібно закупляти спеціальні матеріали для зберігання. На них буде висипаються культури після збирання врожаю і зберігатися протягом певного періоду. Потрібно детально слідкувати за справністю складів та рівнем вологи в них, адже це найчастіше викликає часткове відсирівання культур. Також великою проблемою яка понижує якість продукції це є гризуни. Більшість підприємств стверджують, що цього не можна уникнути, але це теж залежить від побудови складу та епідеміологічних норм, яких повинно дотримуватися підприємство.

3. «Оптимізація структури асортименту продукції». Може бути досягнутим за допомогою правильного перерозподілу посівних ділянок. Тобто потрібно сформувати чіткий щорічний розподіл посівних сільськогосподарських культур так, щоб посівна територія однієї і тієї ж самої зернової культури що року змінювалась. Оскільки посів одних і тих самих культур щороку на одній і тій же ділянці не буде приносити достатньо урожаю. В результаті правильного розподілу посів однієї культури на ту ж ділянку буде припадати один раз на три роки. І так вони будуть змінюватись циклічно і в результаті буде сформовано певний стабільний асортимент продукції.

Наступний стратегічний орієнтир «Поліпшення збутової діяльності» може бути досягнутий за допомогою заходів:

1. «Пошук більш привабливих посередників». Посередник це одна з головних ланок розповсюдження продукції, тому рекомендовано дослідити посередницьку діяльність на агрономічному ринку та визначити, які посередники будуть вигідними для ТОВ «САП Родючість»

2. «Вихід на нові обласні ринки збуту». Підприємство повинно вийти на найближчі обласні ринки. Найближчими ринками є Чернігівський,

Полтавський і Харківський. При виході на дані ринки підприємство буде розташоване поблизу і зможе здійснювати контроль діяльності на даних ринках.

Ще одним стратегічним орієнтиром є «Інтенсифікація комунікаційної політики». Його досягнення зможе відбутися при впровадженні наступних заходів:

1. «Застосування зовнішньої реклами». Зовнішня реклама чинить вагомий вплив на діяльність, тому потрібно розробити рекламу на білбордах і розмістити її в декількох місцях в Сумській області.

2. «Використання інтернет-реклами». Дуже популярною є такий вид реклами, як банерна реклама. Вона є відносно недорогою та ефективною. За допомогою інтернет реклами можна охопити велику кількість людей та розширити обізнаність про підприємство ТОВ «САП Родючість».

3. «Застосування синтетичних засобів комунікацій». Підприємство може обрати ярмаркову діяльність, яка зараз є доволі популярною. ТОВ «САП Родючість» зможе їздити на різноманітні ярмарки, як ярмарка «Меду». Та підвищувати обізнаність людей про власні продукти та про підприємство загалом. На таких заходах не рідно можна знайти спонсора, або фірму, яка захоче заключити контракт на поставки товару.

Ще одним стратегічним орієнтиром є «Збільшення обсягу вирощування культур». Його досягнення зможе відбутися при впровадженні наступних заходів:

1. «Розширення посівних площ». Може бути досягнене за рахунок взяття в оренду землі. Тобто складення контракту з власником земельної ділянки на 10 років. В результаті підприємство ТОВ «САП Родючість розширить власні посівні площі, але також підприємство повинно щорічно виплачувати власнику певну суму коштів за користування даною ділянкою.

Останній стратегічний орієнтир «Переоснащення виробництва», досягається за рахунок рекомендованого заходу:

1. «Закупівля нової посівної техніки». Підприємству потрібно залучити інвестиції для купівлі техніки та перед тим потрібно провести аналіз ринку агрохімічної промисловості та дослідження всіх можливих технологій по обробці зернових культур. В результаті даного аналізу підприємство зможе ознайомитися з усіма новітніми технологіями і обрати ту, яка буде підходити для підприємства ТОВ «САП Родючість». Такий аналіз можуть провести самостійно робітники підприємства або його можна замовити у спеціалізованій компанії.

2. «Збільшення кількості зернообробної техніки». Може бути досягнене простим купівлі даної техніки. На підприємстві потрібно провести технічний огляд всіх одиниць техніки, та визначити наскільки придатною до використання вона є і яку кількість техніки підприємству ще потрібно придбати.

Отже ТОВ «САП Родючість» має п'ять основні стратегічні орієнтири: удосконалення товарної політики, поліпшення збутової діяльності, інтенсифікація комунікаційної політики, збільшення обсягу вирощування культур, переоснащення виробництва. Які можуть бути досягнуті за допомогою перелічених вище рекомендованих заходів.

### **3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження заходу «Встановлення зовнішньої реклами на білбордах»**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу із облаштування зовнішньої реклами на білбордах

Обізнаність і вміння зацікавити є основою успішності бізнесу в нинішній час, особливо для молодих підприємств. Оскільки ТОВ «САП Родючість» не є популярним підприємством, для залучення нових клієнтів і просування товару потрібно впроваджувати нові заходи. Заходи повинні не тільки привертати увагу покупців, для подальшої купівлі. Але також заходи

повинні нести в першу чергу інформативних характер. А саме, що в Сумській області є агрохімічне підприємство ТОВ «САП Родючість», яке займається вирощенням і продажем певних культур, готове надати певні послуги. Такі, як збирання та посів врожаю, продаж зернових та бобових культур.

Тож виходячи з потреб підприємства був обраний захід який входять в склад Public Relations, а саме поліграфна реклама. Дана реклами буде цілком задовольняти встановлені потреби ТОВ «САП Родючість». А саме ознайомленням з даним підприємством і нагадуванням про нього. Розглянемо поліграфну рекламу з маркетингової точки зору. Реклама є сильною рушійною силою для здійснення покупки та привернення уваги клієнта. Правильно розроблена реклама завжди принесе користь підприємству і залишить згадку у пам'яті людини.

Серед різновиду поліграфної реклами підприємству ТОВ «САП Родючість» буде вигідно використовувати рекламу на білбордах, при виїзді або в'їзді в місто. Цільовою аудиторією такої реклами є, як водії так і пішоходи. Такий вид реклами є досить популярним, як в Україні так і в інших країнах, адже в пустій місцевості добре привертає увагу.

Ефективність реклами на щитах полягає в її оптимальному поєднанні ціни і віддачі. Тільки на перший погляд рекламний борд здається дорогим задоволенням, особливо якщо доводиться його орендувати на кілька місяців і в самому людному місці.

Потрібно враховувати, що він буде працювати 24 години на добу, його постійно бачитимуть тисячі перехожих, пасажирів наземного транспорту, водіїв.

Такий вид зовнішньої реклами буде інформувати що в Сумській області є підприємство ТОВ «САП Родючість». Білборд повинен бути оформлений в спокійних тонах: зелений, блакитний, білий. Та нести коротку інформацію про місце розташування підприємства, контактний телефон і яскравий слоган який добре запам'ятовувався б. Білборд постійно на виду, і підтримується в

хорошому стані, чого не можна сказати про листівках, які багато викидають в смітєві корзини, навіть не прочитавши.

Ефективність реклами на білбордах залежить від великої кількості факторів, на перший погляд незначних. Наприклад, людина, стоячи на зупинці громадського транспорту, обов'язково зверне увагу на білборд, тому що він добре проглядається з великої відстані, має текст великими літерами і не перевантажений інформацією. Навіть якщо у людини поганий зір, він його побачить, а значить, мета рекламного носія буде досягнута.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження заходу зовнішньої реклами на біл-бордах

В м. Суми та сумській області білборди користуються великою популярністю, як і в інших містах. За багато років вони довели, що віддача варто витрачених коштів, які в будь-якому випадку розумно вкладати в розвиток справи.

Передбачається, що в результаті проведення зовнішньої реклами обсяги продажу ТОВ «САП Родючість» зосте, оскільки кількість потенційних споживачів зросте. Основні базові показники (до впровадження заходу) наводяться в табл. 2.4.

Для встановлення даної зовнішньої реклами потрібно знайти та підписати договір з рекламним підприємством. Білборди будуть розташовані в Сумах і Сумській області. Для кожного білборду нам потрібно буде обрати ефективний та сучасний дизайн і його структуру. Загальна кількість білбордів, які будуть встановлені становлять 3 шт.

Оплата за замовлення білборду в Сумах і Сумській області відбуватиметься в цій категорії Standart — до 6000 грн. То оптимальний вибір це білборд розміром 6\*3 (горизонтальний). Розміщуватися білборди будуть в м. Суми за адресами:

1. Біля вул. Засумської;

2. Вул. Привокзальна біля ж/д вокзалу 1;

3. Вул. Ковпака.

Ціна оренди білборду становить 2800 грн [12].

Дані по цим та іншим витратам наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Витрати на проведення зовнішньої реклами

| Стаття витрат                    | Кількість | Ціна за одиницю, грн. | Загальна вартість, грн. |
|----------------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Оренда білборду, шт.          | 3         | 2800                  | 8400                    |
| 2. Розробка та друк реклами, шт. | 3         | 400                   | 1200                    |
| 3. Поклейка реклами, люд.        | 2         | 750                   | 1500                    |
| Всього                           | -         | -                     | 11100                   |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, як видно із табл. 3.2 загальна сума оренди становить 8400 грн., розробка та друк коштує 1200 грн., а поклейка білбордів, а саме наймання двох людей для даної роботи, коштує 1500 грн. ТОВ «САП Родючість» необхідно 11100 грн. для проведення даного заходу. Для підприємства ТОВ «САП Родючість» ця сума є цілком прийнятною. Зовнішня реклама буде сприяти відносно збільшення обсягів реалізованої продукції і отримання додаткового прибутку.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження зовнішньої реклами на білбордах.

Отже, після впровадження заходу «Встановлення зовнішньої реклами на білбордах» ТОВ «САП Родючість» очікує позитивного результату, тобто підвищення збуту зернової продукції. Прогнозовані значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації культур знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування.

Результати опитування наведені у табл. 3.3.

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

| Експерти   | 1     | 2   | 3     | 4     | 5    | 6    | 7     |
|--|-------|-----|-------|-------|------|------|-------|
| 1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн. | 650   | 800 | 950   | 915   | 830  | 750  | 670   |
| 2. Сумарні значення оцінок експертів                     | 5565  |     |       |       |      |      |       |
| 3. $O_{\text{сер}}$                                      | 795   |     |       |       |      |      |       |
| 4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$          | -145  | 5   | 155   | 120   | 40   | -45  | -125  |
| $\Delta O^2$   | 21025 | 25  | 24025 | 14400 | 1600 | 2025 | 15625 |
| $\Sigma \Delta O^2$                                      | 78725 |     |       |       |      |      |       |

*Джерело: розроблено автором.*

Вираховуємо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$O_{\text{сер}} = (5565) / 7 = 795 \text{ тис. грн.}$$

Вираховуємо середнє квадратичне:

$$a = \sqrt{78725 / 7} = 106,05$$

Вираховуємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 106,05 / 795 * 100\% = 13,34 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 800 тис. грн. як середнє значення ряду: 650, 670, 750, 800, 830, 915, 950, де песимістичне (найменше) значення (П) – 650, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 950.

Розраховуємо прогнози значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення заходу:

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (950 + 4 * 800 + 650) / 6 = 800 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$800 / 107937 * 100\% = 0,74 \%$$

де 107937 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.4).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$107937 + 800 = 108737 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 103219 тис. грн.. Постійні витрати – 103219 тис. грн., змінні – 87736,15 тис. грн. (табл. 2.4).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$87736,15 * 0,74/100 = 649,25 \text{ тис. грн.}$$

Проведення зовнішньої реклами потребує витрат у розмірі 11,1 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{приріст повних витрат} = 11,1 + 649,25 = 660,35 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$103219 + 660,35 = 103879,35 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 800 - 660,35 = 139,65 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$3599 + 139,65 = 3738,65 \text{ тис. грн.}$$

де 3599 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$139,65 * (1 - 0,18) = 114,51 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$35 + 114,51 = 149,51 \text{ тис. грн.}$$

де 35 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Наведемо очікувані результати від проведення заходу в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн.**

| Показники   | Значення показника |
|---|--------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції     | 800                |
| Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції | 660,35             |
| Приріст прибутку від реалізації продукції                     | 139,65             |
| Приріст чистого прибутку                                      | 114,51             |

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, як видно з табл. 3.3 внаслідок встановлення білбордів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 800 тис. грн. (або на 0,74 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 660,35 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 139,65 тис. грн., а чистий прибуток — на 114,51 тис. грн. і складе 149,51 тис. грн.

**3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на результати діяльності ТОВ «САП Родючість»**

Очікувані результати від проведення заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ}/\text{ЧД(В)} * 100$ )

$$103879,35 / 108737 * 100 = 95,53 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції ( $P_1 = \text{Пр}/\text{ПВ} * 100$ ):

$$3738,65 / 103879,35 * 100 = 3,6 \text{ \%}.$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2 = \Delta\text{Пр}_\text{ч}/\text{ЧД(В)} * 100$ ):

$$149,51 / 108737 * 100 = 0,14 \text{ \%}$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

| Показники  | Один. виміру | Базові значення | Проектні значення | Відхилення     |             |
|--|--------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
|  |              |                 |                   | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції     | тис. грн.    | 107937          | 108737            | 800            | 0,74        |
| 2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн.    | 103219          | 103879,35         | 660,35         | 0,64        |
| 3. Прибуток від реалізації продукції                   | тис. грн.    | 3599            | 3738,65           | 139,65         | 3,88        |
| 4. Чистий прибуток                                     | тис. грн.    | 35              | 149,51            | 114,51         | 327,17      |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації     | коп.         | 95,63           | 95,53             | -0,1           | -0,10       |
| 6. Рентабельність діяльності (продаж)                  | %            | 0,03            | 0,14              | 0,11           | X           |
| 7. Рентабельність продукції                            | %            | 3,49            | 3,6               | 0,11           | X           |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки відносно табл. 3.5. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 800 тис. грн. і проектне його значення становитиме 108737 тис. грн. Повні витрати зростуть на 660,35 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 139,65 тис. грн. (або на 3,88 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації

зменшаться на 0,1 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 327,17 % і складе 149,51 тис. грн., що на 114,51 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності зросте на 0,11 відсоткові пункти, що в проектному році становитиме 0,14%. Рентабельність продукції у проектному значенні становитиме 3,6% що на 0,11 відсоткові пункти більше ніж у базовому.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він буде ефективним і рекомендується до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи ТОВ «САП Родючість» довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «САП Родючість», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління підприємства полягає в уміннях аналізувати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, а також у здатності втілювати стратегію в життя. Стратегічні орієнтири поділяться на стратегічне бачення, місію та стратегічні цілі.

Цілі підприємства є вимірними й орієнтованими в часі, це допомагає при зіставленні результатів, отриманих підприємством, підрозділом або окремою людиною, з попередніми орієнтирами й цілями. Місія створює можливість для більш дієвого управління підприємством, оскільки формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани підприємства з подальшого його процвітання. Стратегічне бачення допомагає зберегти стрижень, основу бізнесу і ключові компетенції підприємства.

Основним теоретико-методичним підходом до окреслення і оцінювання цілей підприємства є «Дерево цілей». Воно поділяється на три види: «Дерево цілей» методом дезагрегації, «Дерево цілей» методом забезпечення необхідних умов та метод «об'єкт-ціль».

Підприємство ТОВ «САП Родючість» відносно молоде, тому що створене 20 років тому, воно не має маркетингової служби підприємства. Асортимент підприємства є вузьким, він включає два види тваринництва та вісім видів рослинництва.

Було досліджено що, цілі на попередні періоди були не правильно сформовані, або певні фактори завадили ефективно їх виконувати. В зв'язку з цим розглянемо нові цілі підприємства ТОВ «САП Родючість». Підприємство має чотири рівні цілей кожен, з яких підпорядковується іншому. Без виконання цілей нижчого рівня буде неможливим виконання цілей вищого рівня і головної цілі, або ж їх досягнення буде малоефективним.

Проведено SWOT-аналіз підприємства ТОВ «САП Родючість». Для проведення даного аналізу було розглянути ситуацію на агрохімічному ринку і визначено поточний стан досліджуваного підприємства відносно

конкурентної ситуації. В результаті сформовано сильні і слабкі сторони підприємства, виходячи з ситуації на даному ринку. В результаті проведення аналізу було виявлено, що загроза «Відсутність нових технологій обробки агрокультур», має значний вплив на подальшу діяльність ТОВ «САТ Родючість», але має низьку імовірність реалізації. Загроза «Несприятлива політика регулювання агропромисловості» має вплив на підприємство і її потрібно приймати до уваги. Загрози «Наявність потужних агроконкурентів», «Зменшення попиту на нові асортиментні групи зернових культур», «Нехватка зовнішніх інвестицій» не мають великого впливу на ТОВ «САП Родючість» і їх можна не враховувати.

Було досліджено розриви між стратегічними цілями та ринковими можливостями ТОВ «САП Родючість» методом GAP-аналізу. В результаті було виявлено що очікувані показники менше від бажаних показників на 7 млн. грн., ТОВ «САП Родючість» може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення. На підприємстві спостерігається розрив між можливістю підприємства ТОВ «САП Родючість» та його стратегічними цілями, і операційний розрив, який може бути ліквідований в результаті того, якщо ТОВ «САП Родючість» проведе рекламну кампанію в межах існуючого ринку. Ліквідація стратегічного розриву може бути досягнута підприємством ТОВ «САП Родючість» завдяки вирощування нових зернових культур, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

Було запропоновано маркетинговий захід з ПР, встановлення білбордів в місті Суми. Та розраховано бюджет на впровадження даного заходу, з детальним описом фірми виконавця замовлення та можливими варіантами даного замовлення. Визначено очікувані результати від впровадження заходу та оцінено вплив його впровадження на показники роботи підприємства. Визначено вплив заходу по впровадженню білбордів на економічні показники підприємства в майбутньому. В результаті рентабельність діяльності і рентабельність продукції в проектному році зросте.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживача: Закон України від 12 трав. 1991 р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 18.02.2021).
2. Про природні монополії: Закон України від 20 квіт. 2000 р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text> (дата звернення: 18.02.2021).
3. ДСТУ 2661:2010. Молоко. Технічні умови. [Чинний від 2010-11-11]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 2011. 8 с.
4. ДСТУ 3768-2010. Пшениця. Технічні умови. [На заміну ДСТУ 3768-2009; чинний від 2010-04-01]. Вид. офіс. Київ: Держспоживстандарт України, 2010. 4 с.
5. ДСТУ 3769-98. Ячмінь. Технічні умови. [Чинний від 1998-06-26]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 1998. 7 с.
6. ДСТУ 4497:2005. Технічні умови. Мед. [Чинний від 2005-12-28]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 9 с.
7. ДСТУ 4525:2006. Кукурудза. Технічні умови. [Чинний від 2006-02-28]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 1998. 13 с.
8. ДСТУ 4964:2008. Соя. Технічні умови. [Чинний від 2008-03-26]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 8 с.
9. ДСТУ 4966:2008. Насіння ріпака для промислового перероблення. Технічні умови. [Чинний від 2009-12-30]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 8 с.
10. ДСТУ 7011:2009. Соняшник. Технічні умови. [Чинний від 2009-04-27]. Вид. офіс. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 3 с.
11. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. *Стратегія розвитку підприємства*. 2014. №11. С. 115-119.
12. Білборд м. Суми. *AIM Group*: веб-сайт. URL: <https://adv-aimgroup.com.ua/uk/ads/2930506> (дата звернення: 21.02.2021)

13. Валігора А., Ревко А. Соціальне підприємництво. *Науковий вісник полісся*. 2019. №2. С. 132-138.
14. Взаємо зв'язки структурних підрозділів. *Plagiati.at.ua*: веб-сайт. URL: <https://clck.ru/TE5iW> (дата звернення: 05.02.2021)
15. Визначення цілей організації. Види цілей та їх функції. *Gen.Docs.ru*: веб-сайт. URL: <https://clck.ru/TE5eQ> (дата звернення: 05.02.2021)
16. Вимоги до цілей. *StudeFiles*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/48gu> (дата звернення: 04.02.2021)
17. Власюк Ю.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Збірник наукових праць*. 2019. №14 С. 277-286.
18. Дикань О.В., Дикань Е.В. Стратегічні орієнтири щодо вдосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2015. № 52. С. 163-171.
19. Економічні цілі. *Словopedia*: веб-сайт. URL: <http://slovpedia.org.ua/38/53397/379193.html> (дата звернення: 18.02.2021)
20. Зовнішні та внутрішні цілі. *Studefiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5082685/page:26/> (дата звернення: 18.02.2021)
21. Ієрархія цілей в організації. *Моя.Освіта*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/lx2BRfu> (дата звернення: 18.02.2021).
22. Іртищева І. О., Гросицька О. Є. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості Укрвіни в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2012. № 12. С. 32-34.
23. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Харків: 2010. 172 с. URL: <https://goo.su/48GP> (дата звернення: 04.02.2021)
24. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125.
25. Микитенко Н.В. Вплив стратегічних орієнтирів підприємства на функціональний розподіл між операційними менеджерами. *Економіка. Менеджмент. підприємництво*. 2007. №17. С.186- 193.

26. Миндра І.А. Фактори і стратегічні орієнтири розвитку сільського господарства в Черкаському регіоні. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. № 21. С. 59-61.
27. Місія підприємства. Стратегічні цілі. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://clck.ru/TE3zA> (дата звернення: 04.02.2021)
28. Моррисей Дж. Целевое управление организацией: навч. посіб. Москва, 1979. с. 74.
29. Огієнко О.І. Дерево цілей. *Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України*. 2008. № 78. С. 156-175.
30. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-126.
31. Організування формування цілей. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/48Gx> (дата звернення: 04.02.2021)
33. Побудова дерева цілей. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://clck.ru/U4qKa> (дата звернення: 05.02.2021)
34. Романюк. Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 1-8.
35. Саух І. В. GAP-аналіз як методика формування стратегічного розриву фінансового потенціалу підприємства. *ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES*. 2016. №126. С 79-83.
36. Сервіс для виявлення і усунення ризиків, виникаючих при виборі і співпраці з компанією. *NOMIS*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/2bYI> (дата звернення: 09.02.2021)
37. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів GАР-аналізу стратегічного управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 5. С. 1-7.

38. Соловйов І.О., Юрченко А.Ю. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості борошномельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 564-567.
39. Спальнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Державне управління*. 2016. № 3. С. 90-101.
40. Спільне Агрономічне підприємство Родючисть, ТОВ. *Бізнес-Гід*: веб-сайт. URL: <https://rodyuchist.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 09.02.2021)
41. Спільне агрохімічне підприємство Родючисть. *5140 org. Україна*: веб-сайт. URL: <https://5140.org/company/662569-sap-rodyuchist-tov> (дата звернення: 18.02.2021)
42. Стратегічне мислення і бачення. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://clck.ru/TE3jw> (дата звернення: 04.02.2021)
43. Теоретичні засади обґрунтування цілей. *Studefiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5194209/> (дата звернення: 04.02.2021)
44. Технічні цілі. *Український юридичний термінологічний словник*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/4cTy> (дата звернення: 18.02.2021)
45. Франів І. А. Стратегічні орієнтири розвитку в системі реструктуризації економіки регіону: економічний складник. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2018. № 26-2. С. 59-65.
46. Цілі підприємства. *Stud.com.ua*: веб-сайт. URL: <https://goo.su/4txp> (дата звернення: 18.02.2021)
47. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Стратегічний маркетинг*. 2009. № 1. С. 148-152.
48. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. с. 87.
49. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. с. 88.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. КНЕУ, 2004. с. 243

51. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 30. С. 131-134.

52. Якісні підприємницькі цілі. *Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт*. URL: <https://clck.ru/U4qAX> (дата звернення: 18.02.2021)

2017 рік

## РОЗДІЛ 3. Наявність і рух продукції сільського господарства

| Назва виду продукції   | Код рядка | Обсяг продукції наявної на початок року | Обсяг продукції, що надійшла протягом року (включаючи власне виробництво) | У тому числі обсяг придбанної продукції або отриманої іншим шляхом (крім власного виробництва) (із графа 2) | Обсяг продукції, що вибула протягом року (>= сумі граф 5-11) | У тому числі  |   |   |  |   |   |  |
|--|-----------|---|---|---|--|---|---|---|--|---|---|--|
|  |           |   |   |   |  | обсяг продукції, придбаної переробним підприємством | обсяг продукції, переробленої на власних потужностях та переданої для перероблення на давальницьких засадах | обсяг продукції, реалізованої на ринках | обсяг продукції, реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї | обсяг продукції, витраченої на годівлю сільськогосподарських тварин | обсяг продукції, витраченої для посіву (посадки, інкубації) | обсяг продукції, витраченої при зберіганні |
| А  | Б         | 1                                       | 2   | 3   | 4  | 5   | 6   | 7                                       | 8  | 9   | 10  | 11   |
| Культури зернові та зернобобові- усього (>= сумі рядків 3002-3010) | 3001      | 12237                                   | 63469   | 4473  | 67852  | -   | 7483  | -                                       | 1880   | -   | 1882  | -  |
| у тому числі   |           |   |   |   |  |   |   |   |  |   |   |  |
| пшениця  | 3002      | 9111                                    | 45836   | 130   | 53404  | -   | 3353  | -                                       | 1345   | -   | 1448  | -  |
| кукурудза на зерно   | 3003      | 2050                                    | 11950   | 2644  | 11945  | -   | 2442  | -                                       | 104  | -   | 84  | -  |
| ячмінь   | 3004      | 540                                     | 1659  | 1659  | 2125   | -   | 1687  | -                                       | 431  | -   | -   | -  |
| жито   | 3005      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| овес   | 3006      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| гречка   | 3007      | 536                                     | 4024  | 40  | 378  | -   | -   | -                                       | -  | -   | 350   | -  |
| sorgo  | 3008      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| просо  | 3009      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| культури зернобобові сушені  | 3010      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Боби сої   | 3011      | -                                       | 1124  | 60  | 823  | -   | -   | -                                       | -  | -   | 60  | -  |
| Насіння ріпаку й кользи  | 3012      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Насіння соняшнику  | 3013      | 53                                      | 22528   | 29  | 20159  | -   | -   | -                                       | -  | -   | 26  | -  |
| Буряк цукровий фабричний   | 3014      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Картопля   | 3015      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Культури овочеві   | 3016      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Культури баштанні продовольчі                                      | 3017      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| культури кормові коренеплідні                                      | 3018      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Культури кормові баштанні  | 3019      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Силос з культур кормових   | 3020      | 28588                                   | 66112   | -   | 28895  | -   | -   | -                                       | -  | 28895   | X   | -  |
| Сінаж з культур кормових   | 3021      | 5213                                    | 20196   | -   | 12911  | -   | -   | -                                       | -  | 12828   | X   | 83   |
| Сіно   | 3022      | 15274                                   | 3796  | -   | 14390  | -   | -   | -                                       | 985  | 13405   | X   | -  |
| Солома та полова культур зернових (без стебел кукурудзи)           | 3023      | 13614                                   | 39414   | -   | 37292  | -   | -   | -                                       | 173  | 37095   | X   | 24   |

| Назва виду продукції   | Код рядка | Обсяг продукції наявної на початок року | Обсяг продукції, що надійшла протягом року (включаючи власне виробництво) | У тому числі обсяг придбанної продукції або отриманої іншим шляхом (крім власного виробництва) (із графа 2) | Обсяг продукції, що вибула протягом року (>= сумі граф 5-11) | У тому числі  |   |   |  |   |   |  |
|--|-----------|---|---|---|--|---|---|---|--|---|---|--|
|  |           |   |   |   |  | обсяг продукції, придбаної переробним підприємством | обсяг продукції, переробленої на власних потужностях та переданої для перероблення на давальницьких засадах | обсяг продукції, реалізованої на ринках | обсяг продукції, реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї | обсяг продукції, витраченої на годівлю сільськогосподарських тварин | обсяг продукції, витраченої для посіву (посадки, інкубації) | обсяг продукції, витраченої при зберіганні |
| А  | Б         | 1                                       | 2   | 3   | 4  | 5   | 6   | 7                                       | 8  | 9   | 10  | 11   |
| Культури плодові   | 3024      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Культури ягідні  | 3025      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Горіхи   | 3026      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Виноград   | 3027      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |
| Комбикорми   | 3028      | 10                                      | 11795   | 80  | 11680  | -   | -   | -                                       | -  | 11680   | X   | -  |
| Тварини сільськогосподарські живі та продукція їх розведення | 3029      | X                                       | X   | X   | 1954   | 1918  | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |
| у тому числі   |           |   |   |   |  |   |   |   |  |   |   |  |
| велика рогата худоба жива                                    | 3030      | X                                       | X   | X   | 1954   | 1918  | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |
| свині живі   | 3031      | X                                       | X   | X   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |
| птиця свійська жива  | 3032      | X                                       | X   | X   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |
| Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире     | 3033      | 18                                      | 22150   | -   | 22148  | 20307   | -   | -                                       | -  | 1839  | X   | -  |
| Яйця птиці свійської в шка- ралупі свіжі, тис.шт             | 3034      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | -   | -  |
| Мед натуральний, кг  | 3035      | 2674                                    | 2726  | -   | 5347   | 5182  | -   | -                                       | 86   | -   | X   | -  |
| Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна              | 3036      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -   | -                                       | -  | -   | X   | -  |

# 2018 рік

ф. № 50-св (річна) стор. 5

## РОЗДІЛ 3. Наявність і рух продукції сільського господарства

| Назва виду продукції   | Код рядка | Обсяг продукції наявної на початок року | Обсяг продукції, що надійшла протягом року (включаючи власне виробництво) | У тому числі обсяг придбанної або отриманої іншим шляхом (крім власного виробництва) (із графу 2) | Обсяг продукції, що вибула протягом року (>= сумі граф 5-11) | У тому числі                                      |  |  |   |  |  |   |
|--|-----------|---|---|---|--|---|--|--|---|--|--|---|
|  |           |   |   |   |  | обсяг продукції проданої переробним підприємствам | обсяг продукції переробленої на власних потужностях та переданої для перероблення на давальницьких засадах | обсяг продукції реалізованої на ринках | обсяг продукції реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї | обсяг продукції реалізованої на годівлю сільськогосподарських тварин | обсяг продукції витраченої для посіву (посадки, інкубації) | обсяг продукції витраченої при зберіганні |
| A  | B         | 1                                       | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  | 7                                      | 8   | 9  | 10   | 11  |
| Культури зернові та зернобобові- усього (>= сумі рядків 3002-3010) | 3001      | 7519                                    | 81314   | 5651  | 84276  | -   | 2831   | -                                      | 987   | 565  | 1973   | -   |
| у тому числі   |           |   |   |   |  |   |  |  |   |  |  |   |
| пшениця  | 3002      | 3356                                    | 32933   | 172   | 32656  | -   | 748  | -                                      | 813   | -  | 1247   | -   |
| кукурудза на зерно   | 3003      | 45                                      | 48381   | 5479  | 47826  | -   | 2083   | -                                      | 124   | 565  | 726  | -   |
| ячмінь   | 3004      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| жито   | 3005      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| овес   | 3006      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| гречка   | 3007      | 4118                                    | -   | -   | 3794   | -   | -  | -                                      | 50  | -  | -  | -   |
| сорго  | 3008      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| просо  | 3009      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| культури зернобобові сушені  | 3010      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Боби сої   | 3011      | 241                                     | 2332  | -   | 212  | -   | -  | -                                      | 11  | -  | 141  | -   |
| Насіння ріпаку й кользи  | 3012      | -                                       | 2753  | 73  | 2753   | -   | -  | -                                      | -   | -  | 40   | -   |
| Насіння соняшнику  | 3013      | 2373                                    | 30188   | 486   | 32561  | -   | -  | -                                      | -   | -  | 415  | -   |
| Буряк цукровий фабричний   | 3014      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Картопля   | 3015      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Культури овочеві   | 3016      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Культури баштанні продовольчі                                      | 3017      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| культури кормові коренеплідні                                      | 3018      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Культури кормові баштанні  | 3019      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Силос з культур кормових   | 3020      | 63990                                   | 34233   | -   | 91485  | -   | -  | -                                      | 426   | 33711  | X  | -   |
| Сенаж з культур кормових   | 3021      | 12498                                   | 9203  | -   | 21701  | -   | -  | -                                      | -   | 20283  | X  | -   |
| Сіно   | 3022      | 4680                                    | 2255  | -   | 6935   | -   | -  | -                                      | 173   | 6548   | X  | -   |
| Солома та полова культур зернових (без стебел кукурудзи)           | 3023      | 15736                                   | 6753  | -   | 22489  | -   | -  | -                                      | 170   | 21453  | X  | -   |

| Назва виду продукції   | Код рядка | Обсяг продукції наявної на початок року | Обсяг продукції, що надійшла протягом року (включаючи власне виробництво) | У тому числі обсяг придбанної або отриманої іншим шляхом (крім власного виробництва) (із графу 2) | Обсяг продукції, що вибула протягом року (>= сумі граф 5-11) | У тому числі                                      |  |  |   |  |  |   |
|--|-----------|---|---|---|--|---|--|--|---|--|--|---|
|  |           |   |   |   |  | обсяг продукції проданої переробним підприємствам | обсяг продукції переробленої на власних потужностях та переданої для перероблення на давальницьких засадах | обсяг продукції реалізованої на ринках | обсяг продукції реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї | обсяг продукції витраченої на годівлю сільськогосподарських тварин | обсяг продукції витраченої для посіву (посадки, інкубації) | обсяг продукції витраченої при зберіганні |
| A  | B         | 1                                       | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  | 7                                      | 8   | 9  | 10   | 11  |
| Культури плодів  | 3024      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Культури ягідні  | 3025      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Горіхи   | 3026      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Виноград   | 3027      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| Комбікорми   | 3028      | 68                                      | 6041  | 130   | 6109   | -   | -  | -                                      | -   | 6047   | X  | -   |
| Тварини сільськогосподарські живі та продукція їх розведення | 3029      | X                                       | X   | X   | 4975   | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| у тому числі   |           |   |   |   |  |   |  |  |   |  |  |   |
| велика рогата худоба жива                                    | 3030      | X                                       | X   | X   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| свині живі   | 3031      | X                                       | X   | X   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| птиця свійська жива  | 3032      | X                                       | X   | X   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире     | 3033      | 20                                      | 17392   | -   | 17412  | -   | -  | -                                      | -   | 1345   | X  | -   |
| Яйця птиці свійської в шкарлупі свіжі, тис.шт                | 3034      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | -  | -   |
| Мед натуральний, кг  | 3035      | 52                                      | 2193  | -   | 142  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |
| Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна              | 3036      | -                                       | -   | -   | -  | -   | -  | -                                      | -   | -  | X  | -   |

2017 рік

ф. № 50-се (річна) стор. 2

## РОЗДІЛ I. Структура собівартості за видами продукції сільського господарства

## 1.1. Продукція рослинництва

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

| Назва виду продукції  | Код рядка   | Виробнича собівартість виробленої продукції (робіт, послуг) (сума граф 2,7,8) | У тому числі                                     |         |         |         |                               |  |          |       |         |         | Собівартість реалізованої продукції | Витрати на збут |       |
|---|-------------|---|--|---------|---------|---------|-------------------------------|--|----------|-------|---------|---------|-------------------------------------|-----------------|-------|
|   |             |   | прямі матеріальні витрати усього (сума граф 3-5) | з них   |         |         | прямі витрати на оплату праці | інші прямі витрати та загально-виробничі витрати усього (сума граф 9-12) | з них    |       |         |         |                                     |                 |       |
| А   | Б           | 1   | 2  | 3       | 4       | 5       | 6                             | 7  | 8        | 9     | 10      | 11      | 12                                  | 13              | 14    |
| <b>Продукція рослинництва</b><br>(>= сумі рядків 1102, 1111-1122) | <b>1101</b> | 33 013,9  | 14 713,7   | 2 450,1 | 4 815,8 | 1 873,9 | 5 573,9                       | 1 057,4  | 17 242,8 | 355,7 | 4 672,2 | 2 359,5 | 9 855,4                             | 29 142,6        | 520,1 |
| Культури зернові та зернобобові<br>(>= сумі рядків 1103-1110)     | 1102        | 18 064,7  | 7 795,2  | 1 077,0 | 3 207,9 | 1 012,9 | 2 497,4                       | 536,4  | 9 753,1  | 196,6 | 2 622,1 | 1 410,1 | 5 524,3                             | 15 455,3        | 519,4 |
| у тому числі  |             |   |  |         |         |         |                               |  |          |       |         |         |                                     |                 |       |
| пшениця   | 1103        | 12 071,8  | 5 724,4  | 421,9   | 2 837,7 | 604,5   | 1 860,3                       | 361,9  | 5 985,5  | 121,0 | 1 635,9 | 783,3   | 3 445,3                             | 12 698,8        | 519,3 |
| кукурудзя на зерно  | 1104        | 2 247,4   | 1 156,3  | 449,1   | 203,4   | 148,4   | 355,4                         | 69,9   | 1 021,2  | 21,8  | 261,7   | 128,6   | 589,1                               | 2 756,5         | 0,1   |
| ячмінь  | 1105        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| жито  | 1106        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| овес  | 1107        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| гречка  | 1108        | 3 765,5   | 914,5  | 206,0   | 166,8   | 260,0   | 281,7                         | 104,6  | 2 746,4  | 53,8  | 704,5   | 498,2   | 1 489,9                             | -               | -     |
| просо   | 1109        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| культури зернобобові сушені                                       | 1110        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Боби сої  | 1111        | 980,9   | 447,3  | 85,0    | 99,3    | 49,3    | 213,7                         | 28,7   | 504,9    | 10,3  | 129,5   | 93,1    | 272,0                               | 773,0           | 0,5   |
| Насіння льону-довгунцю  | 1112        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Насіння ріпаку й колюзу   | 1113        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Насіння соняшнику   | 1114        | 13 948,3  | 6 471,2  | 1 288,1 | 1 508,6 | 811,7   | 2 862,8                       | 492,3  | 6 984,8  | 148,8 | 1 920,6 | 856,3   | 4 059,1                             | 12 914,3        | 0,2   |
| Буряк цукровий фабричний  | 1115        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Шийки хмелю   | 1116        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Картопля  | 1117        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Культури овочеві відкритого ґрунту                                | 1118        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Культури овочеві закритого ґрунту                                 | 1119        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Виноград  | 1120        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Культури плодові  | 1121        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |
| Культури ягідні   | 1122        | -   | -  | -       | -       | -       | -                             | -  | -        | -     | -       | -       | -                                   | -               | -     |

## 1.2. Продукція тваринництва

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

| Назва виду продукції  | Код рядка   | Виробнича собівартість виробленої продукції (робіт, послуг) (сума граф 2,6,7) | У тому числі                                     |          |      |         |                               |  |       |         | Собівартість реалізованої продукції | Витрати на збут |          |     |
|---|-------------|---|--|----------|------|---------|-------------------------------|--|-------|---------|-------------------------------------|-----------------|----------|-----|
|   |             |   | прямі матеріальні витрати усього (сума граф 3-5) | з них    |      |         | прямі витрати на оплату праці | інші прямі витрати та загально-виробничі витрати усього (сума граф 8-11) | з них |         |                                     |                 |          |     |
| А   | Б           | 1   | 2  | 3        | 4    | 5       | 6                             | 7  | 8     | 9       | 10                                  | 11              | 12       | 13  |
| <b>Продукція тваринництва</b><br>(>= сумі рядків 1202, 1208-1211) | <b>1201</b> | 24 844,9  | 11 862,1   | 10 685,1 | 73,2 | 1 103,8 | 2 346,0                       | 10 636,8   | 438,9 | 3 425,7 | 1 572,6                             | 5 199,6         | 21 883,4 | 9,3 |
| Жива маса приросту тварин від відгодівлі та нагулу                | 1202        | 8 165,8   | 4 783,5  | 4 370,2  | 27,8 | 385,5   | 60,3                          | 3 322,0  | 35,1  | 1 086,9 | 417,6                               | 1 782,4         | 6 393,3  | 9,3 |
| у тому числі  |             |   |  |          |      |         |                               |  |       |         |                                     |                 |          |     |
| великої рогатої худоби  | 1203        | 8 165,8   | 4 783,5  | 4 370,2  | 27,8 | 385,5   | 60,3                          | 3 322,0  | 35,1  | 1 086,9 | 417,6                               | 1 782,4         | 6 393,3  | 9,3 |
| свиней  | 1204        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| овець   | 1205        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| кіз   | 1206        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| птиці свійської   | 1207        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| Вовна овець і кіз   | 1208        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире          | 1209        | 16 591,7  | 7 062,1  | 6 298,4  | 45,4 | 718,3   | 2 214,8                       | 7 314,8  | 403,8 | 2 338,8 | 1 155,0                             | 3 417,2         | 15 312,8 | -   |
| Яйця птиці свійської в шкарлупі свіжі                             | 1210        | -   | -  | -        | -    | -       | -                             | -  | -     | -       | -                                   | -               | -        | -   |
| Мед натуральний   | 1211        | 87,4  | 16,5   | 16,5     | -    | -       | 70,9                          | -  | -     | -       | -                                   | -               | 177,3    | -   |

# 2018 рік

## РОЗДІЛІ. Структура собівартості за видами продукції сільського господарства

### 1.1.Продукція рослинництва

(тис.грн (з одним десяткомвим знаком))

| Назва виду продукції  | Код рядка   | Виробнича собівартість виробленої продукції (робіт, послуг) (сума граф 2,7,8) | У тому числі                                     |   |                             |   |                                    |                               |  |                                  |                                 |                                     | Собівартість реалізованої продукції | Витрати на збут |  |
|---|-------------|---|--|---|-----------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|--|
|   |             |   | прямі матеріальні витрати-усього (сума граф 3-6) | з них                                     |                             |   |                                    | прямі витрати на оплату праці | інші прямі витрати та загально-виробничі витрати-усього (сума граф 9-12) | з них                            |                                 |                                     |                                     |                 |  |
|   |             |   |  | вартість насіння та посадкового матеріалу | вартість мінеральних добрив | вартість пального і мастильних матеріалів | вартість решти матеріальних витрат |                               |  | відрахування на соціальні заходи | амортизація необоротних активів | оплата послуг сторонніх організацій |                                     |                 | решта інших прямих та загально-виробничих витрат |
| А   | Б           | 1   | 2  | 3   | 4                           | 5   | 6                                  | 7                             | 8  | 9                                | 10                              | 11                                  | 12                                  | 13              | 14   |
| <b>Продукція рослинництва</b><br>(>= сумі рядків 1102, 1111-1122) | <b>1101</b> | <b>47 306,3</b>   | <b>17 945,7</b>                                  | <b>4 094,5</b>                            | <b>6 543,0</b>              | <b>2 666,3</b>                            | <b>4 641,9</b>                     | <b>3 015,3</b>                | <b>26 345,3</b>  | <b>850,5</b>                     | <b>5 567,2</b>                  | <b>9 833,0</b>                      | <b>10 094,6</b>                     | <b>48 870,8</b> | <b>4 337,5</b>                                   |
| Культури зернові та зернобобові<br>(>= сумі рядків 1103-1110)     | 1102        | 22 543,4  | 8 973,3  | 2 177,5                                   | 3 511,2                     | 1 194,0                                   | 2 090,6                            | 1 237,6                       | 12 332,5   | 349,1                            | 2 437,2                         | 4 873,5                             | 4 672,7                             | 24 270,2        | 3 920,7  |
| у тому числі  |             |   |  |   |                             |   |                                    |                               |  |                                  |                                 |                                     |                                     |                 |  |
| пшениця   | 1103        | 10 492,7  | 4 461,9  | 440,1                                     | 2 277,0                     | 523,5                                     | 1 221,3                            | 586,4                         | 5 444,4  | 165,4                            | 1 107,5                         | 1 998,5                             | 2 173,0                             | 10 269,4        | 683,6  |
| кукурудза на зерно  | 1104        | 12 050,7  | 4 511,4  | 1 737,4                                   | 1 234,2                     | 670,5                                     | 869,3                              | 651,2                         | 6 888,1  | 183,7                            | 1 329,7                         | 2 875,0                             | 2 499,7                             | 10 057,7        | 3 070,9  |
| ячмінь  | 1105        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| жито  | 1106        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| овес  | 1107        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| гречка  | 1108        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | 3 943,1         | 166,2  |
| просо   | 1109        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| культури зернобобові сушені                                       | 1110        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Боби сої  | 1111        | 2 282,4   | 872,3  | 132,4                                     | 261,8                       | 159,1                                     | 319,0                              | 362,0                         | 1 048,1  | 102,1                            | 252,7                           | 492,0                               | 201,3                               | 56,4            | 1,0  |
| Насіння льону-довгунцю  | 1112        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Насіння ріпаку й кользу   | 1113        | 2 991,0   | 1 020,3  | 81,4                                      | 398,8                       | 146,6                                     | 393,5                              | 186,5                         | 1 784,2  | 52,6                             | 369,3                           | 686,8                               | 675,5                               | 2 991,0         | -  |
| Насіння соняшнику   | 1114        | 19 489,5  | 7 079,8  | 1 703,2                                   | 2 371,2                     | 1 166,6                                   | 1 838,8                            | 1 229,2                       | 11 180,5   | 346,7                            | 2 508,0                         | 3 780,7                             | 4 545,1                             | 21 553,2        | 415,8  |
| Буряк цукровий фабричний  | 1115        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Шишки хмелю   | 1116        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Картопля  | 1117        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Культури овочеві відкритого ґрунту                                | 1118        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Культури овочеві закритого ґрунту                                 | 1119        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Виноград  | 1120        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Культури плодові  | 1121        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |
| Культури ягідні   | 1122        | -   | -  | -   | -                           | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -                                   | -               | -  |

ф. № 01-05 (річний витрат)

### 1.2. Продукція тваринництва

(тис.грн (з одним десяткомвим знаком))

| Назва виду продукції  | Код рядка   | Виробнича собівартість виробленої продукції (робіт, послуг) (сума граф 2,6,7) | У тому числі                                     |                 |   |                                    |                               |  |                                  |                                 |                                     |  | Собівартість реалізованої продукції | Витрати на збут |
|---|-------------|---|--|-----------------|---|------------------------------------|-------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------|
|   |             |   | прямі матеріальні витрати-усього (сума граф 3-5) | з них           |   |                                    | прямі витрати на оплату праці | інші прямі витрати та загально-виробничі витрати-усього (сума граф 8-11) | з них                            |                                 |                                     |  |                                     |                 |
|   |             |   |  | вартість кормів | вартість пального і мастильних матеріалів | вартість решти матеріальних витрат |                               |  | відрахування на соціальні заходи | амортизація необоротних активів | оплата послуг сторонніх організацій | решта інших прямих та загально-виробничих витрат |                                     |                 |
| А   | Б           | 1   | 2  | 3               | 4   | 5                                  | 6                             | 7  | 8                                | 9                               | 10                                  | 11   | 12                                  | 13              |
| <b>Продукція тваринництва</b><br>(>= сумі рядків 1202, 1208-1211) | <b>1201</b> | <b>26 297,4</b>   | <b>14 089,6</b>                                  | <b>11 722,4</b> | <b>930,3</b>                              | <b>1 436,9</b>                     | <b>3 159,4</b>                | <b>9 048,4</b>   | <b>891,1</b>                     | <b>5 840,5</b>                  | <b>832,2</b>                        | <b>1 484,6</b>                                   | <b>30 675,4</b>                     | <b>41,4</b>     |
| Жива маса приросту тварин від відгодівлі та нагулу                | 1202        | 10 437,7  | 6 509,0  | 5 389,5         | 410,6                                     | 708,9                              | 728,0                         | 3 200,7  | 205,3                            | 2 279,3                         | 229,9                               | 486,2  | 16 106,5                            | 41,4            |
| у тому числі  |             |   |  |                 |   |                                    |                               |  |                                  |                                 |                                     |  |                                     |                 |
| великої рогатої худоби  | 1203        | 10 437,7  | 6 509,0  | 5 389,5         | 410,6                                     | 708,9                              | 728,0                         | 3 200,7  | 205,3                            | 2 279,3                         | 229,9                               | 486,2  | 16 106,5                            | 41,4            |
| свиней  | 1204        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| овець   | 1205        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| кіз   | 1206        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| птиці свійської   | 1207        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| Воєня овець і кіз   | 1208        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире          | 1209        | 15 773,6  | 7 558,7  | 6 315,1         | 519,7                                     | 723,9                              | 2 381,8                       | 5 833,1  | 671,8                            | 3 561,2                         | 602,3                               | 997,8  | 14 563,3                            | -               |
| Яйця птиці свійської в шкарлупі свіжій                            | 1210        | -   | -  | -               | -   | -                                  | -                             | -  | -                                | -                               | -                                   | -  | -                                   | -               |
| Мед натуральний   | 1211        | 86,1  | 21,9   | 17,8            | -   | 4,1                                | 49,6                          | 14,6   | 14,0                             | -                               | -                                   | 0,6  | 5,6                                 | -               |

за Рік 2017 р-

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1  | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                               | 2000      | 63 109            | 54 963                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | -                 | -                                       |
| <i>премії підписані, валова сума</i>   | 2011      | -                 | -                                       |
| <i>премії, передані у перестраховування</i>  | 2012      | -                 | -                                       |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>  | 2013      | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050      | ( 51 676 )        | ( 33 714 )                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>  |           |                   |   |
| прибуток   | 2090      | 11 433            | 21 249                                  |
| збиток   | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                              | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів   | 2110      | -                 | -                                       |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>   | 2111      | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 2 184             | 3 488                                   |
| у тому числі:  | 2121      | -                 | -                                       |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>             |           |                   |   |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>   | 2122      | -                 | -                                       |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 4 765 )         | ( 4 130 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 529 )           | ( 147 )                                 |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 1 472 )         | ( 6 258 )                               |
| у тому числі:  | 2181      | -                 | -                                       |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>           |           |                   |   |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                      |           |                   |   |
| прибуток   | 2190      | 6 851             | 14 202                                  |
| збиток   | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі  | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 29                | 50                                      |
| Інші доходи  | 2240      | 181               | 256                                     |
| у тому числі:  | 2241      | -                 | -                                       |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i>  |           |                   |   |
| Фінансові витрати  | 2250      | ( 2 609 )         | ( 1 019 )                               |
| Втрачені від участі в капіталі   | 2255      | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати   | 2270      | ( 17 )            | ( 252 )                                 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                    | 2275      | -                 | -                                       |

Продовження додатка 2

|   |      |       |        |
|---|------|-------|--------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |       |        |
| прибуток  | 2290 | 4 435 | 13 237 |
| збиток  | 2295 | ( - ) | ( - )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -     | -      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -     | -      |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |       |        |
| прибуток  | 2350 | 4 435 | 13 237 |
| збиток  | 2355 | ( - ) | ( - )  |

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття   | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                               | 2000        | 107 937           | 63 109                                  |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i>   | <i>2010</i> | -                 | -                                       |
| <i>премії підписані, валова сума</i>   | <i>2011</i> | -                 | -                                       |
| <i>премії, передані у перестраховання</i>  | <i>2012</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>  | <i>2013</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>                            | <i>2014</i> | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050        | ( 94 110 )        | ( 51 676 )                              |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>   | <i>2070</i> | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>  |             |                   |   |
| прибуток   | 2090        | 13 827            | 11 433                                  |
| збиток   | 2095        | ( - )             | ( - )                                   |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>                       | <i>2105</i> | -                 | -                                       |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>                                    | <i>2110</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>   | <i>2111</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>                               | <i>2112</i> | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 22 735            | 2 184                                   |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2121</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>             |             |                   |   |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>   | <i>2122</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>                          | <i>2123</i> | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130        | ( 4 730 )         | ( 4 765 )                               |
| Витрати на збут  | 2150        | ( 4 379 )         | ( 529 )                                 |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 23 854 )        | ( 1 472 )                               |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2181</i> | -                 | -                                       |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>           |             |                   |   |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | <i>2182</i> | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                      |             |                   |   |
| прибуток   | 2190        | 3 599             | 6 851                                   |
| збиток   | 2195        | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі  | 2200        | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220        | 23                | 29                                      |
| Інші доходи  | 2240        | 308               | 181                                     |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2241</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i>  |             |                   |   |
| Фінансові витрати  | 2250        | ( 3 386 )         | ( 2 609 )                               |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255        | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати   | 2270        | ( 509 )           | ( 17 )                                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                    | 2275        | -                 | -                                       |

Продовження додатка 2

|   |      |       |       |
|---|------|-------|-------|
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |       |       |
| прибуток  | 2290 | 35    | 4 435 |
| збиток  | 2295 | ( - ) | ( - ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -     | -     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -     | -     |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |       |       |
| прибуток  | 2350 | 35    | 4 435 |
| збиток  | 2355 | ( - ) | ( - ) |