

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління продажами підприємства торгівлі»**  
**(за матеріалами ТОВ «Елітагро», м. Житомир)**

Студента 2 курсу 6 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент організацій»

Томашук  
Тетяни Валеріївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай  
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ<br/>УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ<br/>ТОВ «ЕЛІТАГРО» .....</b>      | <b>16</b> |
| 2.1. Аналіз асортиментної політики та каналів продажу .....                           | 16        |
| 2.2. Оцінка ефективності управління продажами.....                                    | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br/>ПРОДАЖАМИ ТОВ «ЕЛІТАГРО» .....</b>  | <b>31</b> |
| 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення асортименту<br>підприємства .....           | 31        |
| 3.2. Розробка програми розвитку системи продажів підприємства .....                   | 33        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>  | <b>53</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним розширенням торговельної галузі, що пов'язано з розширенням конкуренції на ринку товарів, робіт, послуг, що пропонуються для продажу, а також стали більш складними зв'язки між торговельними підприємствами, їх контрагентами та споживачами, з'явилися більш ефективні методи збільшення обсягів продажу товарів. Зараз покупці стають значно вимогливішими, вони мають більше можливостей для задоволення свої потреб шляхом зростання кількості продавців, розширення асортименту товарів та послуг, збільшення кількості роздрібних підприємств та вдосконалення форм і методів продажу товарів. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для вирішення питань залучення клієнтів та підвищення своєї прибутковості та конкурентоспроможності вітчизняні підприємства мусять застосовувати новітні принципи та механізми щодо управління продажем.

Таким чином, управління продажами та його вдосконалення є однією з важливих складових у досягненні певної результативності та ефективності діяльності підприємства торгівлі. Саме тому в сучасних реаліях розвитку бізнесу уміння правильно побудувати процес продажу на підприємстві набуває вагомого значення і є досить актуальним.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розробка пропозицій з вдосконалення системи управління продажем на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути та охарактеризувати теоретичні та методичні засади управління процесом продажу;
- проаналізувати асортиментну політику та канали продажу;
- оцінити ефективність управління продажами;
- обґрунтувати напрями удосконалення асортиментної політики підприємства;

— розробити програму розвитку системи продажів підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління продажами на підприємстві ТОВ «Елітагро».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні питання управління продажами підприємства торгівлі.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні **методи дослідження**: при аналізі сутності системи управління продажем, його процесу – методи наукової абстракції, узагальнення, методи аналізу та синтезу, емпіричні методи; при обробці результатів дослідження – аналітичні методи дослідження, методи фінансового аналізу, економіко-статистичні та економіко-математичні методи, методи моделювання. Збір, обробка та оцінка економіко-статистичної інформації здійснювались методом групувань, кореляційного аналізу з використанням таблиць, графічних моделей, діаграм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління продажем товарів займається ряд вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Б. Адамс, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Н. Стівенс, В. Вертоградов, І. Волохов, О. Дячун, Д. Штефанич, О. Скриптунова, Ф. Бутинець, С. Гончаров. В їхніх роботах визначено поняття «управління продажем», охарактеризовано процес здійснення продажів, приділено увагу прогнозуванню та плануванню продажів, їх організації, застосовані підходи до оцінки ефективності управління продажем на підприємстві.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичною складовою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з проблеми дослідження, підручники, періодичні видання, закони та нормативно-правові акти України, підручники, наукові публікації, статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна статистична звітність досліджуваного підприємства за останні роки.

**Практичне значення і наукова новизна** роботи полягає в розробці та обґрунтуванні системи управління продажем, розвитку методологічних підходів і практичних рекомендацій. Теоретичні та практичні висновки та узагальнення,

зроблені у роботі, можуть бути використані у процесі підвищення ефективності управління продажами ТОВ «Елітагро».

**Апробація випускної кваліфікаційної роботи.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті на тему: «Управління продажами підприємства торгівлі», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування» у КНТЕУ 2018 р. (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 51 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 рисунків та 9 таблиць. Список використаних джерел налічує 52 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 11 додатків, викладених на 26 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ

На сучасному етапі економічного розвитку увага підприємств зосереджена на продажі продукції. Продаж є важливим фактором успішного і сталого розвитку фірми, досягнення нею конкурентних переваг. Фаза продажу є завершальною серед усіх видів діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, інвестиції), вона визначає результативність діяльності підприємства в цілому [22, с. 106].

Що таке управління продажами? Ми досить часто чуємо це словосполучення, але не завжди розуміємо, який сенс воно в собі несе. В умовах сучасного ринку процес управління, або менеджмент, досить важливий, оскільки він є необхідним на всіх етапах розвитку бізнесу. Від якості управління, тобто уміння організувати ефективну роботу, на 80% залежить ефективність роботи самого підприємства.

Питаннями, пов'язаними з управлінням продажами займалися ряд вчених. Серед них необхідно визначити насамперед таких, як: Д. Джоббер [21], Д. Ланкастер [21], Н. Стівенс, Ф.Ф. Бутинець, С.М. Гончаров [15], К.Д. Гордієнко [16], А.Г. Загородній [23], І.В. Волохов [7], О.А. Скриптунова [40], В.О. Швестко [47]. В їхніх працях розкрито поняття «продаж», приділено увагу його прогнозуванню та плануванню, надано характеристику процесу управління продажами, наведені підходи до оцінки ефективності управління продажами товарів та послуг.

В даний час в літературних джерелах вітчизняних та зарубіжних авторів важко знайти однозначний погляд на визначення сутності продажу товарів, його основних функцій, управління та його реальну значущість та місце в системі бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі. Тому спочатку доцільно

порівняти погляди різних вчених стосовно визначення термінів «продаж» та «управління продажем» (додаток Б).

Виходячи з аналізу різноманіття визначень, можна стверджувати, що вчені по-різному підходять до конкретизації цього терміну. Однак, слід зазначити, що усі вони сходяться в думці, що продаж – це оплатна передача майна однією особою у власність іншій. Управління продажем – це діяльність з організації процесу продажу з метою одержання максимально можливого чистого прибутку при найменших витратах часу, ресурсів, спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності фірми.

Досить часто ототожнюють такі поняття як «реалізація», «збут» і «продаж». Саме тому доцільним є вказати головні відмінності між ними.

Реалізація продукції є кінцевим етапом кругообігу засобів виробництва внаслідок чого суб'єкт господарювання отримує виручку в грошовій формі, яка вкладається у виробництво з метою забезпечення безперервного повторення обігу засобів виробництва на підприємстві. Однією з основних відмінностей збуту від продажів є те, що в рамках збуту відбувається фактичне постачання товарів за укладеними контрактами, тобто безпосередній продаж уже виробленої продукції без попередньої рекламної кампанії. У свою чергу, продажі спрямовані саме на активну організацію ефективного збуту, а саме: проведення переговорів з клієнтами, активна рекламна діяльність, укладення оптимальних контрактів, максимальне стимулювання продажів [41, с. 436].

Управління продажами, як і будь-який управлінський процес, має декілька функцій, які взаємопов'язані між собою:

1. Планування продажу є найголовнішою серед усіх названих функцій. Дана функція містить в собі аналіз попередніх періодів (обсяг продажу в натуральному та вартісному вимірі), безпосереднє планування майбутньої діяльності (дослідження та аналіз потенціалу ринку, прогноз продажу, планується частка та обсяг продажу, розраховуються майбутні можливі прибутки та витрати) [29, с. 218]. Для того, щоб спланувати обсяг випуску продукції, можна

застосувати різні методи: метод експертної оцінки, екстраполяція або статистична оцінка, моделювання або економіко-математичні методи. [44, с. 136].

2. Організація продажів безпосередньо пов'язана з забезпеченням діяльності усіма необхідними ресурсами. Це насамперед, побудова організаційної структури, налагодження зв'язків, розробка посадових інструкцій, набір персоналу, удосконалення знань та вмій працівників [27, с. 71].

3. Мотивація праці – одна із важливих функцій управління продажем, адже спрямована на стимулювання працівників до здійснення роботи та виконання цілей діяльності підприємства. Існують різні форми мотивації працівників: нематеріальні, приховано-матеріальні, матеріальні фактори [38]. Доцільно здійснювати колективне та індивідуальне мотивування. Поєднання цих двох підходів забезпечить високу управлінську результативність [48, с. 127].

4. Регулювання відбувається протягом усіх етапів здійснення діяльності на підприємстві. Синхронізація зусиль персоналу, формування часових рамок, встановлення відповідності між елементами, яке дозволило б максимально швидко та ефективно досягнути визначену мету.

5. Останньою функцією є контроль. Він проводиться для оцінки результатів, порівняння планових та фактичних показників, розробки заходів недопущення негативних тенденцій у майбутньому. Основною метою діяльності є виконання плану продаж та одержання доходу.

Процес продажу товарів або послуг важливий для будь-якої компанії, яка прагне до ефективності та розвитку. Для того, щоб правильно побудувати план продажу, необхідно враховувати усю специфіку діяльності конкретного підприємства. Проте, існують загальні фактори, які значною мірою впливають на обсяг продажу, та ігнорування яких неможливе (рис. 1.1).

Фактори, які впливають на продаж застосовують при аналізі минулих обсягів, щоб оцінити внаслідок чого були досягнуті результати, а також при плануванні та прогнозуванні майбутніх продажів, щоб розрахувати на які обсяги може розраховувати підприємство [35, с. 95].





*Рис.1.1. Фактори впливу на систему управління продажем*  
*Джерело: побудовано на основі [5]*

Аналіз загальної динаміки ринку передбачає визначення тенденцій розвитку: зростання чи скорочення загальних обсягів, а також встановлення відсоткового відношення. При плануванні та аналізі продажу варто враховувати сезонність. Оскільки продаж багато товарів напряму залежить від пори року, сезону чи місяця.

Будь-які дії конкурентів можуть як позитивно, так і негативно вплинути на наші продажі. Тому необхідно постійно відслідковувати діяльність конкурентів та вносити корективи в план обсягу продажу. Також доцільно порівнювати власний асортимент продукції з конкурентами та удосконалювати його.

Законодавство дуже часто змінюється, вносять нові поправки та норми, які можуть впливати на діяльність компанії, тому потрібно відслідковувати ці зміни для того, щоб у майбутньому не виникнули проблеми.

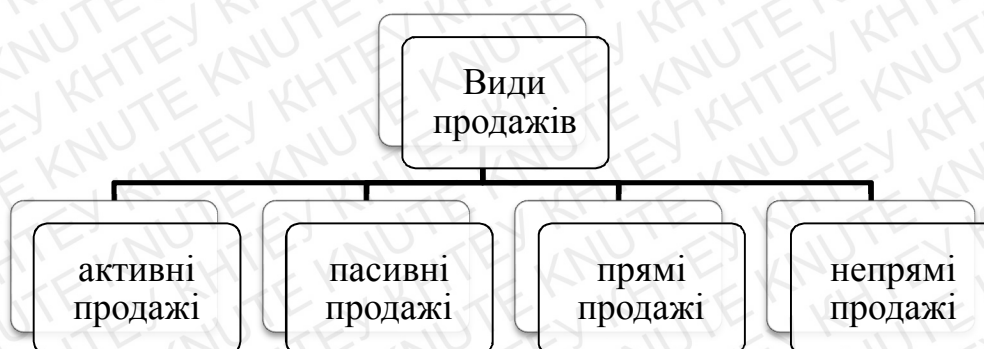
Постійне удосконалення товарного асортименту як кількісно, так і якісно призводить до збільшення обсягу продажів продукції компанії. Цінова політика

також впливає на успішність бізнесу. Хороша методика – постійно проводити акції, надавати знижки клієнтам, влаштовувати дні знижок. Такі дії підвищують інтерес споживачів до підприємства.

Клієнти є основним джерелом отримання прибутку. Більшість програм лояльності направлені на те, щоб за допомогою знижок та бонусів мотивувати клієнтів на повторні покупки. Визначення цільових клієнтів, встановлення їх потреб та вимог дозволить підприємству зосередити свої зусилля на той сегмент, який забезпечить максимальний дохід. Для забезпечення потреб споживачів необхідно правильно побудувати канали збуту, шукати нових партнерів та дилерські мережі, підтримувати постійний зв'язок із клієнтами, навчати та підвищувати кваліфікацію працівників, які безпосередньо представляють дану компанію і від яких залежить обсяг продажу та майбутній дохід компанії.

Активність підприємства на ринку проявляється через рекламні кампанії, маркетингові заходи, промоушн-акції зі стимулювання продажів, знижки, лотереї, конкурси, соціальна відповідальність.

Нині пропонується безліч усіляких методів і методик організації продажів і проведення переговорів. Перш, ніж освоювати техніки і методи продажів, необхідно розглянути їх види (рис. 1.2).



**Рис.1.2. Основні види продажів**

*Джерело:* складено з використанням [22, с. 108]

Активні продажі – досить складний вид, але найбільш ефективний. Передбачає збір даних для створення бази клієнтів за допомогою холодних

дзвінків та обробка зібраної бази. Основна ініціатива покладена на продавця, покупець досить пасивний.

Пасивні продажі не потребують активних дій з боку продавців. Клієнти самі зацікавлені в придбанні товару і звертаються до фірми, щоб уточнити інформацію або здійснити покупку.

Прямі продажі – різновид продажів, який спрямований на безпосередній контакт з клієнтом (продажі в торговому залі, виставки, презентації).

При непрямих продажах, продавець реалізує товар без прямого контакту з клієнтом, тобто через дилерів або використовуючи франчайзинг.

Процес – це послідовна зміна стадій розвитку, сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. Визначення процесу дозволяє зрозуміти, як потрібно зробити дану роботу. Процес управління продажами – це сукупність взаємозв'язків, створених з метою отримання вигоди. Чим краще обґрунтовані дані елементи, тим ефективніше побудована система управління продажами [30, с. 97].

Розглядаючи процес управління продажем потрібно враховувати, що він включає як управління людьми, так і управління процесами в області продаж. Тому в систему управління продажами включають наступні елементи [32]:

1. цільові сегменти;
2. канали продажу;
3. відділ продажу або менеджер з продажу;
4. навички персональних продажів та управління взаємовідносинами.

Охопити всі елементи системи і побудувати їх на високому рівні вимагає значних зусиль. Саме тому доцільно проводити оцінку всієї системи продажу та корегувати її.

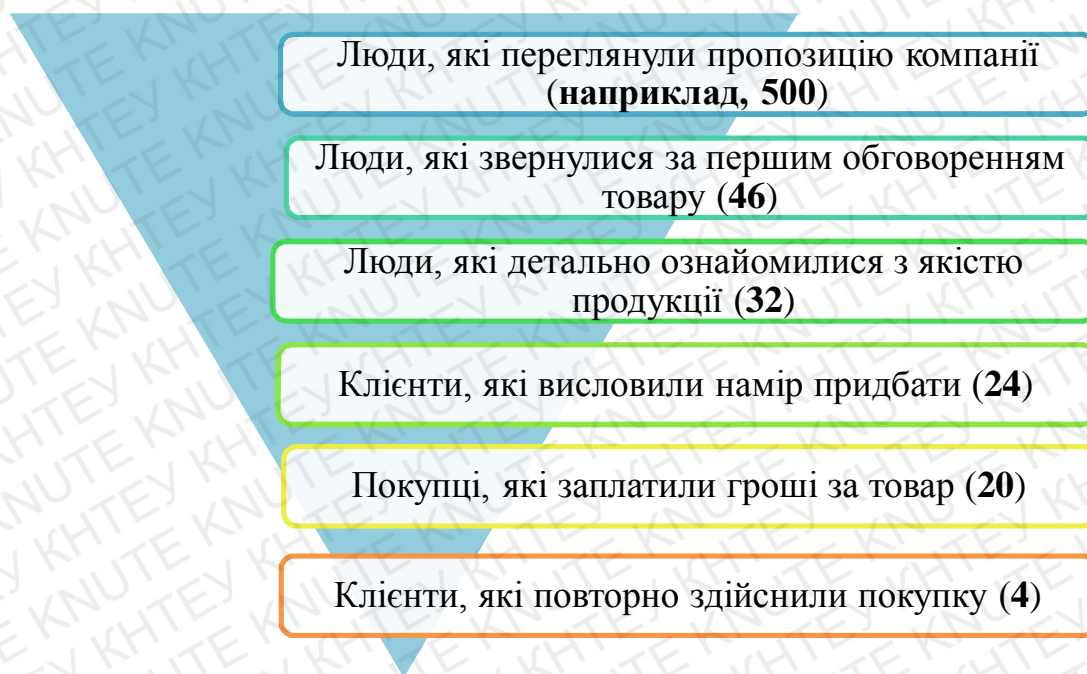
Продажі в широкому розумінні означають взаємодію з конкретним клієнтом. Сукупність цих взаємодій складають бізнес-процес продажу, що охоплює чотири етапи або підпроцеси, які наведені у табл.1.1.

### Бізнес-процес продажів

| Основні підпроцеси                             | Характеристика   |
|--|--|
| Пошук і залучення клієнтів                     | Попередня класифікація клієнтів, створення загальних та індивідуальних комерційних пропозицій, отримання зворотного зв'язку з клієнтом, допомога клієнтам при формуванні замовлень.<br>Результат – договір з клієнтом.   |
| Отримання та обробка заявок клієнтів           | Оцінка виконання заявок клієнтів, резервування товарів, погодження змін в замовленні, автоматизація бізнес-процесів та якісне технічне забезпечення робочих місць, встановлення часових параметрів виконання замовлення.<br>Результат – відвантаження продукції клієнту.                                 |
| Супроводження та закриття угод                 | Погодження з клієнтами системи оплати, організація документообігу, підтримка інформаційного забезпечення, контроль платежів.<br>Результат – остаточний розрахунок з клієнтом.  |
| Утримання клієнтів та розвиток відносин з ними | Оцінка задоволеності клієнтом результатів, вирішення поточних проблем клієнтів, регулярна комунікація з клієнтами, вдосконалення продуктів, розширення асортименту, покращення сервісу, моніторинг конкурентів, робота з клієнтами для створення нових пропозицій.<br>Результат – клієнтська лояльність. |

*Джерело:* узагальнено автором на основі [39, с. 69]

Існує чимала кількість інструментів та методів для здійснення прогнозу, аналізу та контролю реалізації продукції. Одним з таких є воронка продажів, яка дає уявлення про процес реалізації товару наочно, дозволяє здійснити перехід від пасивної частини продажів до активної [8]. Знаходить і усуває слабкі етапи здійснення операцій відділу продажу в цілому і кожного працівника зокрема. Воронка продажів є різною для кожної компанії: для продажу різних товарів та послуг необхідна різна кількість етапів. Це зручний та ефективний інструмент моделювання створення та управління процесами продажу в компанії (рис. 1.3). Кожен етап воронки має власну задачу, яка дозволяє не лише прогнозувати кінцевий результат, а також дозволяє формувати поточні завдання з метою залучення потенційних клієнтів. Кількісна та якісна оцінка кожного рівня дозволить спрогнозувати приблизну кількість клієнтів, які укладуть договір, визначити найважливіші етапи, яким потрібно приділити увагу, щоб зберегти наявний рівень продажу та підвищити його, досягти поставлених цілей.



*Рис. 1.3. Основні етапи воронки продажу*

*Джерело:* побудовано за [49]

Класична воронка продажу являє рух клієнта від знайомства з продуктом до усвідомлення його цінності та укладення угоди про купівлю. Отже, можна виділити основні складові: усвідомлення, інтерес, прийняття рішення і дію. Аналіз допоможе відстежити, на якому з етапів найбільше відсіюються клієнти, знайти слабкі місця в роботі, ефективніше взаємодіяти із замовниками.

Таким чином, процес управління продажами – це логічний, послідовний і взаємопов'язаний набір дій, який потребує ресурсів, створює певну цінність та видає необхідний результат. Моделювання процесу управління продажами являє собою ефективний спосіб пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, який дозволяє визначити роботу компанії в цілому, а також організувати діяльність на кожному робочому місці.

З метою визначення тенденцій продажу продукції підприємства доцільно здійснювати аналіз, який дозволяє охарактеризувати ситуацію на ринку та визначити ті товари, які потребують певних зусиль щодо їх просування. Як результат, формується план майбутніх продаж та необхідні заходи щодо їх збільшення. Також аналіз дозволить відслідковувати тенденції росту ринку.

Володіючи інформацією, підприємство зможе найбільш ефективно управляти продажами.

Обсяг продажу – це один із важливих показників ефективності роботи компанії. Зміна цього показника у будь-якому напрямку свідчить про зміни тенденцій ринку, недоліки в роботі організації, які потребують своєчасного реагування, відсутність якого може призвести до серйозних проблем[11]. Залежно від цілей аналіз обсягу продаж може бути різних видів: аналіз динаміки, структурний, контрольний, факторний аналіз [25, 26].

Аналіз динаміки дозволяє оцінити зміни обсягу продажу підприємства порівняно з минулим періодом. Можна проводити як комплексну оцінку, так і по окремих видах продукції. В процесі цієї оцінки аналізують також динаміку прибутку компанії, порівнюють виручку за теперішній та попередній період.

Структурний аналіз продажу проводиться для прийняття управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства. На основі результатів структурного аналізу керівник приймає рішення пов'язане з розширенням чи скороченням асортименту, розвитком певного виду продукції.

Найбільш ефективним методом є ABC-аналіз. Він спрямований на виявлення цінності кожного виду товару в загальній кількості продукції. Цінність визначається обсягом прибутку, який приносить товар. Відповідно до ABC-аналізу весь асортимент товару можна поділити на три групи:

1. група «А» – невелика група найважливіших товарів, які приносять найбільший обсяг прибутку;
2. група «В» – товари, які займають середню в плані важливості позицію, але в сукупності приносять значний обсяг прибутку;
3. група «С» – найчисленніші товари, на частку яких припадає найменший дохід компанії [18, с. 92].

За допомогою ABC-аналізу можна визначити цінність категорії товару не лише за обсягом прибутку, а й за часткою товару в загальному обсязі (табл.1.2).

## Метод АВС-аналізу

|           | Обсяг доходу (%) | Частка продукції (%) |
|-----------|------------------|----------------------|
| Група «А» | 80               | 20                   |
| Група «В» | 15               | 30                   |
| Група «С» | 5                | 50                   |

Джерело: [2, с. 7]

Даний аналіз має на основі закон Паретто, який стверджує, що 20% зусиль дають 80% результату. Тобто, для будь-якого підприємства важливою є товарна група «А», 20% якої забезпечує 80% загального обсягу доходу від реалізації продукції. Водночас 15% доходу підприємство отримує шляхом реалізації 30% продукції групи «В» та 5% доходу від продажу 50% товарів групи «С».

Особливу увагу слід звернути на товари групи «А», тому що компанія зазнає значних втрат, якщо споживачі будуть не задоволені якістю товарів даної групи. Проте, якщо товари потрапили в групу «С», не потрібно відразу відмовлятися від цих товарів. Оскільки це може призвести до втрати цілого сегменту споживачів. За допомогою активних методів просування, рекламних заходів та покращення якості продукції товари групи «В» можна перевести в категорію «А».

Використовуючи АВС-аналіз, можна оцінити не лише вклад окремих одиниць товару в загальний обсяг прибутку, а також цінність постачальників, покупців, каналів збуту, аналіз виробництва.

Велике значення при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства відіграє аналіз ритмічності та рівномірності. Ритмічність продажів характеризує безперебійність роботи торгової організації в реалізації товарів покупцям, а також в надходженні товарів від постачальників. Він розраховується за формулою:

$$K_{\text{ритм}} = 1 - \frac{\text{План}_{\text{продаж}} - \text{Факт}_{\text{продаж}}}{\text{План}_{\text{продаж}}} \quad (1.1)$$

Джерело: [28, с. 181]

Значення коефіцієнту ритмічності продаж знаходиться в межах від 0 до 1 (від 0 до 100%). Чим ближче  $K_{\text{ритм}}$  до 1, тим ритмічніше здійснюються продажі і, навпаки, наближення коефіцієнта до 0 свідчить про неритмічність роботи.

Вивчення асортименту продукції дозволяє підприємству залучити нових споживачів з різними смаками і потребами та розвиватися в різних напрямках. Оптимізувати асортиментну політику фірми дає матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 1.4).

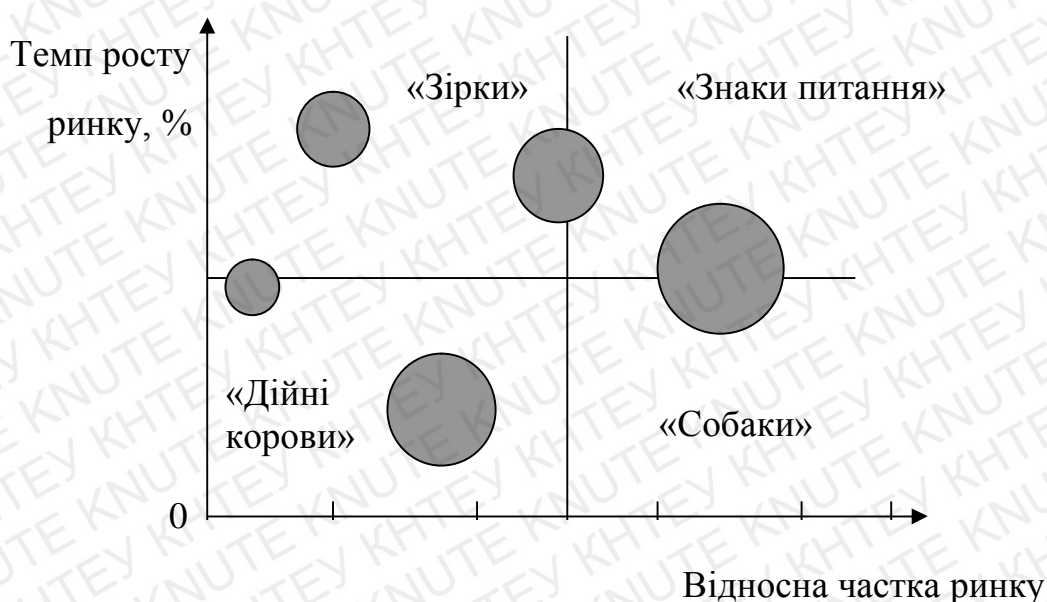


Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: [2, с. 8]

В матриці БКГ розглядаються два показники: темп росту ринку та відносна частка ринку. За результатами побудови матриці БКГ виділяють чотири групи товарів, які характеризуються різними темпами зростання, потребують різних витрат на своє фінансування, різних маркетингових засобів та приносять різний дохід для підприємства[2, 42].

Рентабельність продажу – це показник фінансової результативності діяльності підприємства, який показує, яку частину виручки складає прибуток підприємства. Формула розрахунку:



$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \quad (1.2)$$

*Джерело:* [28, с. 181]

де  $R_{\text{пр}}$  – рентабельність продажу, %;

ЧП – чистий прибуток;

В – виручка від реалізації продукції.

Коефіцієнти рентабельності продажу розраховуються для всієї продукції загалом або її окремих видів. Існує декілька показників оцінки рентабельності продажів: валова, операційна та чиста рентабельність.

Рентабельність окремих видів продукції обчислюється за формулою:

$$R = \frac{Ц_i}{C_i} * 100 \quad (1.3)$$

*Джерело:* [28, с. 181]

де  $R_i$  – рентабельність  $i$ -го виду продукції, %;

$Ц_i$  – ціна  $i$ -го виду продукції;

$C_i$  – собівартість  $i$ -го виду продукції.

Контрольний аналіз проводиться шляхом порівняння планового обсягу продажу з фактичним. При виявленні відхилень потрібно провести корегування тих показників, які мають відхилення. Факторний аналіз дозволяє визначити чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які вплинули на оцінку.

Аналіз та оцінка ефективності управління продажами дозволяє отримати перевірену інформацію про продажі компанії та допомагає в прийнятті правильних управлінських рішень, які сприяють максимізації обсягу продажу, а також прибутку компанії. Здійснюючи аналіз ефективності, потрібно розглядати показники не лише у динаміці, але й порівнювати їх із відповідними показниками підприємств-конкурентів та ринкової ситуації.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТОВ «ЕЛІТАГРО»

#### 2.1. Аналіз асортиментної політики та каналів продажу

У ринкових умовах господарювання, коли підприємці постійно змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, витримувати тиск з боку конкурентів і при цьому дбати про поліпшення результатів своєї діяльності, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій і власної репутації, ресурсне забезпечення є одним із ключових факторів їхнього розвитку та функціонування. Тому дослідження стану ринку, а також забезпечення підприємства усіма необхідними ресурсами є досить актуальним.

Однією з важливих галузей сільського господарства є хмелярство, продукція якого застосовується в різноманітних сферах повсякденного життя. Для країн Європи хмелярська галузь вважається однією з прибуткових галузей. Однак, в Україні галузь знаходиться в кризовому стані. Обсяг виробництва хмелю значно зменшився, площі вирощування культури скоротилися, значна частина хмелярських підприємств збиткова (додаток В). Основна проблема галузі полягає в збуті готової продукції. Головним споживачем залишаються пивоварні заводи, але хміль використовують також в медицині та косметології. Відповідно, пивний ринок України представлений переважно іноземними пивоварними корпораціями, які надають перевагу імпортованому хмелю та продуктам його переробки [37, 45].

Україні належить катастрофічно низька частка світового ринку, у 2017 р. частка збору хмелю склала лише 0,67%. Хоча в 80-х роках ХХ ст. Україна була одним із найбільших світових виробників хмелю [34, 36]. Сьогодні найбільшими виробниками хмелю у світі є США, Німеччина і Чехія. Світова площа посадок хмелю становить близько 58 тис. га, а обсяг врожаю – близько 107 тис. тонн (додаток Г).

В Україні вирощування хмелю в основному зосереджено в Житомирській, Львівській, Хмельницькій та Рівненській областях, частково в Київській, Вінницькій, Волинській, Чернігівській, Луганській областях (додаток Д).

Мета ТОВ «Елітагро» полягає в задоволенні попиту юридичних та фізичних осіб в товарах і послугах, та одержання прибутку. Основними видами діяльності підприємства є:

1. переробка, розфасовка, купівля і продаж хмелю;
2. оптова торгівля хмелем, хмелепродуктами у вигляді гранул, екстрактів, порошків.

Організаційна структура управління підприємством спрямована насамперед на оптимальний розподіл функціональних обов'язків, порядок взаємодії між окремими працівниками. Головну посаду ТОВ «Елітагро» займає директор, який укладає договори, видає розпорядження, вирішує питання фірми та несе відповідальність за прийняті рішення. У його підпорядкуванні знаходяться заступник, головний бухгалтер та два менеджери з продажу. У зв'язку з тим, що кількість працівників на підприємстві невелика, підприємство ТОВ «Елітагро» має лінійну структуру з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Елітагро»**

*Джерело:* побудовано автором

Діагностика фінансового стану підприємства є досить важливою складовою інтегральної оцінки ефективності його господарської діяльності, що характеризує фінансовий потенціал компанії (додаток Е, Ж, З).

Спостерігається зростання загальної вартості майна ТОВ "Елітагро". Показники ліквідності підприємства свідчать про здатність підприємства покрити свої зобов'язання, високу гарантію погашення боргів. Це означає, що за рахунок швидколіквідних активів підприємство може частково погасити заборгованість. Незважаючи на те, що другої і третьої групи активів достатньо для покриття короткострокових і довгострокових пасивів, а вартість важко ліквідних активів значно менша від довгострокової заборгованості, підприємстві необхідно провести заходи, які спрямовані на збільшення розміру грошових коштів. Оскільки підприємству недостатньо найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Аналіз ділової активності мінімізує ризик неефективної діяльності підприємства, забезпечує економічне зростання, сприяє уникненню кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності підприємства. Зростання позикового капіталу негативно відображається на фінансовій стійкості та свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (додаток К, Л).

Отже, зробивши загальний висновок, щодо основних показників діяльності підприємства ТОВ «Елітагро» слід зазначити, що незважаючи на спад певних фінансових показників, в цілому діяльність підприємства за три роки можна вважати ефективною. Керівництво здійснює продуману та зважену політику управління господарськими процесами. За результатами проведеного аналізу показників фінансового стану можна зробити висновок про перспективи росту підприємства й оцінити можливість його безперервного функціонування в майбутньому. Ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства низька, і підприємство має хороші довгострокові перспективи.

Асортиментна політика відіграє провідне значення в теперішніх умовах розвитку ринку в Україні. Споживачі встановлюють підвищені вимоги до якості товару, його асортименту, зовнішнього вигляду. Задоволення попиту стає

основним завданням для перемоги у конкурентній боротьбі. Правильно побудований асортимент забезпечить продуктивну діяльність та сприятиме подальшому отриманню і зростанню прибутку [43].

Асортиментна політика – це система заходів, яка пов'язана з управлінням асортиментом, передбачає формування номенклатури виробництва та реалізації продукції з урахуванням власних можливостей та потреб ринку, розробку та обґрунтування засобів і методів досягнення завдань підприємства [6, с. 39].

ТОВ «Елітагро» пропонує асортимент ароматичних і гірких сортів хмелю, також продуктів переробки.

Хміль звичайний – це унікальна рослина, завдяки можливості використання всіх частин – шишок, стебел, гілок і листя. Хміль є цінною сировиною для пивоваріння, тому головним споживачем є броварна промисловість. Окрім цього, хміль є складовою різних товарів косметично-парфумерної галузі, фармацевтичної продукції.

Асортимент продукції ТОВ «Елітагро» має такі ознаки:

1. Широта асортименту характеризує різні види товарів, які реалізуються. Зокрема, шишки хмелю, гранули та екстракти.
2. Довжина асортименту відображає загальну кількість назв товарів. На даний момент підприємство реалізує 8 найбільш популярних сортів гіркого та ароматичного хмелю, а також продукти їх переробки.
3. Глибина асортименту – це розмаїття варіантів виробництва кожного виду товару певного асортименту. Підприємство реалізує продукції у різних упаковках, з різними компонентами та модифікаціями.

Під час поставки споживачам для безпосереднього користування хміль пресують та упаковують в тюки (70-80 кг), для нетривалого зберігання в балоти (130-150 кг), іноді в мішки з джутової тканини. Такий вид упаковки є досить незручним та неефективним. Саме тому, підприємства, які здійснюють оптову торгівлю хмелем, почали поставляти хміль у вигляді гранул та екстрактів. Гранулювання хмелю дає можливість довготривалого збереження його компонентів. Зберігаються лише в герметичній упаковці, яка перешкоджає

попаданню в неї кисню. Гранульований хміль упаковують у вакуумні пакети від 1 кг і більше. Грануляція хмелю дала можливість змішувати різні сорти хмелю, регулюючи вміст різних компонентів, перш за все альфа-кислот. За допомогою нових технологій із шишок виділяють хмельовий екстракт. Екстракти мають значно довший термін зберігання та займають незначну частку площі на складі. Саме тому, більшу частину реалізованої продукції становлять гранули та екстракти, а решту – шишки хмелю. Опис основних сортів хмелю, які реалізує ТОВ «Елітагро» наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Продукція компанії ТОВ «Елітагро»

| Сорти хмелю   | Характеристика   |                    |                           |                       |   |
|---------------|------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|---|
|               | Тип хмелю        | Врожайність, кг/га | Вага 100 сухих шишок, (г) | Вміст альфа-кислот, % | Галузь використання   |
| Альта         | гіркий           | 1550-1750          | 26,0                      | 9,0-13,5              | пивоваріння, парфумерія   |
| Клон 18       | тонкоароматичний | 1250-1600          | 24,0                      | 2,5-4,5               | пивоваріння   |
| Слов'янка     | тонкоароматичний | 1800-2800          | 22,6                      | 4,0-7,0               | пивоваріння, хлібопекарська галузь, фармацевтична промисловість |
| Заграва       | ароматичний      | 2100-3100          | 24,0                      | 5,0-9,0               | пивоваріння, парфумерія   |
| Промінь       | тонкоароматичний | 1800-2800          | 22,6                      | 4,0-7,0               | пивоваріння, косметологія                                       |
| Злато Полісся | тонкоароматичний | 1350-1850          | 19,5                      | 3,5-6,0               | пивоваріння, хлібопекарська галузь                              |
| Національний  | ароматичний      | 2500-2700          | 24,0                      | 6,0-9,0               | пивоваріння, косметологія                                       |
| Поліський     | гіркий           | 1600-2400          | 23,9                      | 8,0-10,0              | пивоваріння, фармацевтична промисловість                        |

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Найбільшу урожайність мають «Заграва» та «Національний», що становить 2100-3100 кг/га та 2500-2700 кг/га відповідно. Найбільше альфа-кислот серед представлених сортів накопичує сорт «Альфа» 9,0-13,5%, а найменший – сорт «Клон 18» 2,5-4,5%. Це два найбільш популярні сорти в пивоварінні завдяки своїм ароматичним властивостям. Ще одним показником оцінки сортів хмелю є вміст ефірної олії, яка дуже цінна у парфумерії та має лікувальні властивості. Максимальну кількість ефірної олії містять шишки хмелю сорту «Заграва» (2,5%) та «Поліський» (1,5%).

Дані щодо динаміки реалізації продукції у розрізі асортиментних груп наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Елітагро»  
за 2015-2017 роки**

| Найменування продукції | Реалізовано продукції у натуральному виразі, кг |         | Відхилення | Структура асортименту, % |         | Відхилення |
|------------------------|---|---------|------------|--------------------------|---------|------------|
|                        | 2016 р.   | 2017 р. |            | 2016 р.                  | 2017 р. |            |
| Шишки хмелю            | 2097  | 1740    | -357       | 39,4                     | 26,9    | -12,5      |
| Гранули хмелю          | 3074  | 4525    | 1451       | 57,8                     | 70      | 12,2       |
| Хмелеві екстракти      | 150   | 200     | 50         | 2,8                      | 3,1     | 0,3        |
| Разом                  | 5321  | 6465    | 1144       | 100                      | 100     | x          |

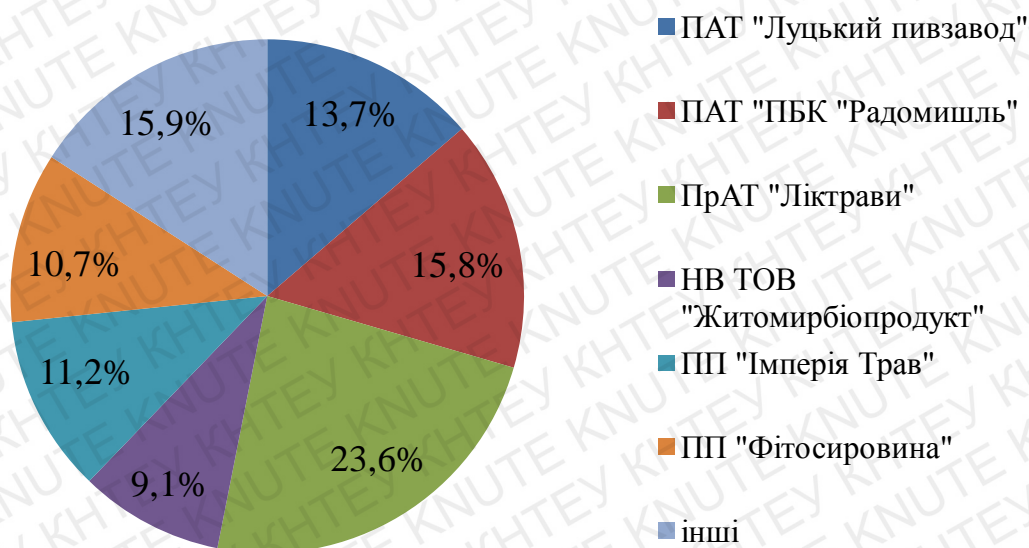
*Джерело:* розроблено автором за матеріалами підприємства та [24]

На основі даних табл. 2.2 бачимо, що загальна кількість реалізованої продукції у 2017 р. збільшилася у порівнянні з 2016 р. на 1144 кг або на 21,5%. У структурі асортименту провідне місце займають гранули хмелю. У 2017 р. їх частка становила 70%, що на 12,2% більше проти 2016 р. (57,8%). Обсяг продажу зріс на 1451 кг і становить 4535 кг. Обсяг реалізації екстракту хмелю залишився майже незмінним: 150 кг у 2016 р. проти 200 кг у 2017 р. Проте, відбулося скорочення обсягу шишок хмелю. Так, їх частка у загальній структурі асортименту у 2017 р. зменшилася на 12,5 % і становить 26,9%. Обсяг реалізації

зменшився з 2097 кг у 2016 р. до 1740 кг у 2017 р., тобто на 357 кг. Зміни у структурі пов'язані, насамперед, зі змінами на ринку. Гранули та екстракти хмелю мають значно більший термін зберігання, що позитивно відображається на виробництві продукції компаній, які використовують хміль як сировину. До того ж, підвищується якість хмелю, зберігаються цінні компоненти. Хмелепродукти значно легше транспортувати та зберігати.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство аналізує тенденції зміни ринку та реалізує продукцію, яка максимально користується попитом на вітчизняному ринку.

ТОВ «Елітагро» забезпечує хмелепродуктами підприємства різних сфер діяльності. Основними клієнтами є маленькі приватні броварні, косметологічні компанії, виробники лікарських препаратів і оздоровчо-профілактичних засобів (рис 2.1).



**Рис. 2.2. Основні споживачі продукції ТОВ «Елітагро»**

*Джерело:* узагальнено автором на основі матеріалів підприємства

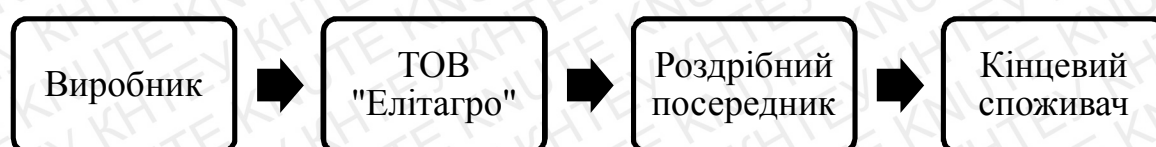
Згідно з даними рис.2.1 найбільшу частку займає ПрАТ «Ліктрави» (23,6%), який є лідером українського ринку лікарських трав. Вони використовують шишки хмелю як фітопрепарат, дієтична добавка для нормалізації функціонування шлунково-кишкового тракту. Пивоварні посідають друге місце серед клієнтів



ТОВ «Елітагро». Так, ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» займає 15,8%, а 13,7% припадає на ПАТ «Луцький пивзавод» які використовують в основному гранули та екстракти. Вагоме місце посідають приватні підприємства «Імперія Трав» (11,2%) та «Фітосировина» (10,7%), які займаються заготівлею та оптовими продажами лікарських трав для галузей фармацевтичної, харчової, парфумерно-косметичної промисловості. Решта компаній займає 15,9% обсягу продажу ТОВ «Елітагро». Це, зокрема, невеликі приватні компанії, які складають незначну частку, проте їх загальна кількість має значний вплив на загальну тенденцію діяльності підприємства.

Ще одним важливим елементом ефективної діяльності підприємства є побудова системи каналів продажу, яка є одним з основних центрів витрат та, водночас, активним джерелом отримання прибутку. Прибуток компанії формується шляхом ефективного продажу продукції, а правильно побудована система дистрибуції дозволить досягти успіху.

ТОВ «Елітагро» є посередником на шляху товару від виробника до споживача. Місце фірми в ланцюзі розподілу продукції відображене на рис. 2.2.



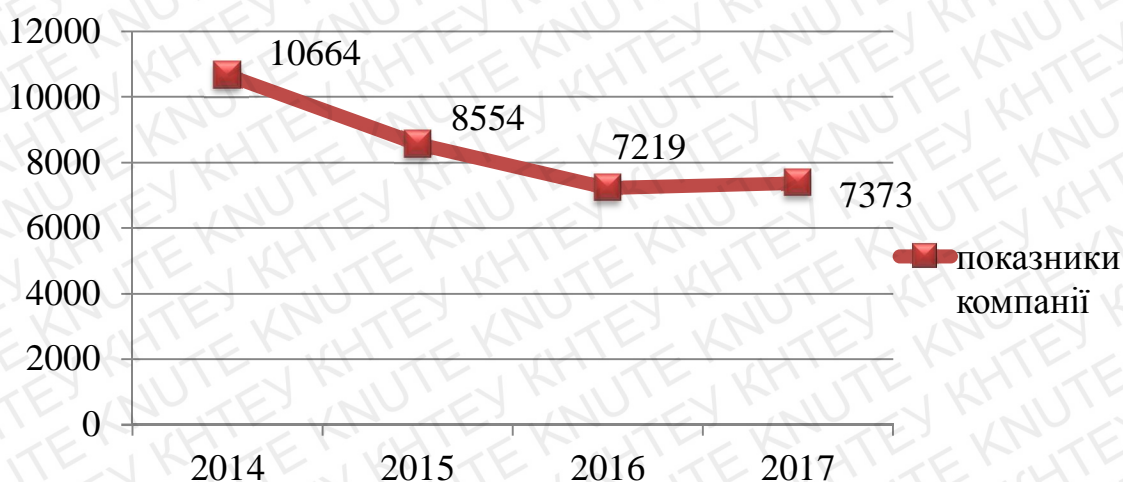
**Рис. 2.3. Структуризація ланцюга розподілу продукції**

*Джерело:* розробка автора

Оскільки підприємство не має земель для вирощування хмелю, воно закуповує сировину, здійснює її переробку та відправляє на підприємства, які використовують хміль для виробництва власної продукції.

Конкуренти є важливою структурою мікросередовища фірми. Їх кількість та місце на ринку значним чином впливають на результати маркетингової діяльності підприємства. Тому аналіз конкурентів є суттєвою складовою частиною аналізу. На рис. 2.3. наведене місце компанії ТОВ «Елітагро» на ринку. Це порядковий

номер (ранг) компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності, ранжовані за розміром виручки.



**Рис. 2.4. Місце компанії на ринку**

*Джерело:* побудовано автором за даними [24]

Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія і вагомішим її вплив на загальну ситуацію на ринку. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній на ринку. Дані, які наведені на рис. 2.3. свідчать про те, що у 2017 р. порівняно з 2014 р. ТОВ «Елітагро» змогло підвищити рівень ринкової потужності та динамічності компанії у порівнянні з конкурентами.

Основним ринком продажу продукції для ТОВ «Елітагро» є Житомирська область, тому доцільно аналізувати основних конкурентів саме на цьому ринку. Можна виділи два типи конкурентів: підприємства, які безпосередньо вирощують хміль та здійснюють його продаж, а також підприємства, які є посередниками в торгівлі сільськогосподарською сировиною (до таких належить ТОВ «Елітагро»). У табл. 2.3 наведена систематизація даних про конкурентів підприємства та їх аналіз, а також основні показники ТОВ «Елітагро».

Таблиця 2.3

## Порівняльний аналіз підприємств-конкурентів та ТОВ «Елітагро»

| Підприємства                          | Основні показники   |                       |                                 |              |                                    |
|---------------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|--------------|------------------------------------|
|                                       | вид діяльності  | кількість працівників | асортимент                      | частка ринку | виручка від реалізації (тис. грн.) |
| ТОВ «Елітагро»                        | оптова торгівля хмелем та хмелепродуктами                                     | 5                     | шишки хмелю, гранули, екстракти | 10%          | 1458,3                             |
| ТОВ «Хопштайнер Україна»              | оптова торгівля хмелем та хмелепродуктами, переробка хмелю в гранули          | 21                    | шишки хмелю, гранули, екстракти | 61%          | 49578,6                            |
| ТОВ «Украгротехтрейд»                 | виращування хмелю, оптова торгівля хмелем                                     | 5                     | шишки хмелю, екстракти          | 7%           | 984,3                              |
| ТОВ «ВО Агро-Пром-Сервіс»             | виращування хмелю, лікарських трав  | 12                    | шишки хмелю                     | 3%           | 386,4                              |
| ТОВ «Вертокиївка-Хміль»               | виращування хмелю та інших культур  | 31                    | шишки хмелю                     | 12%          | 1549,2                             |
| Фермерське господарство «Еліта-Хміль» | виращування фруктів, ягід, горіхів, культур для виробництва напоїв і прянощів | 12                    | шишки хмелю                     | 2%           | 375,8                              |

*Джерело:* узагальнено автором за матеріалами підприємства

Основну роль відіграє ТОВ «Хопштайнер Україна», яке займає 61% ринку. Дане підприємство є не лише найбільшим в Житомирській області, але й в Україні, воно переробляє близько 70% усіх хмелепродуктів України. Для розширення своєї діяльності керівництво заснувало сільськогосподарське підприємство «Спілка хмелярів та пивоварів», якому належить понад 3 тис. га землі, в тому числі 154 га для вирощування хмелю, також тут розміщений цех гранулювання хмелю. ТОВ «Хопштайнер Україна» та ТОВ «Вертокиївка-Хміль» разом протягом року здійснюють переробку 330 тонн хмелю та близько 230 тонн виробляється на продаж [3]. Виручка від реалізації ТОВ «Елітагро» становить 1458,3 тис. грн, що займає 10% частки ринку. Решта підприємств займають

значно меншу частку ринку, а виручка від реалізації продукції становить 300-400 тис. грн.

ТОВ «Елітагро» зосередило свою увагу на ринку Житомирської області. Саме тому усі канали продажу продукції спрямовані на цей регіон (рис.2.3).



**Рис. 2.5. Канали продажу ТОВ «Елітагро»**

*Джерело: узагальнено автором*

Прямі продажі вважаються найпоширенішим каналом. Даний канал вважається найбільш економним в сегменті B2B. У підприємства більше можливостей для оперативного реагування на зміни уподобань своїх споживачів. Прямі продажі мають певні мінуси, зокрема: індивідуальна увага до кожного клієнта забирає значну кількість часу, що не завжди окупається з точки зору середнього чека; повинна бути ефективно побудована система управління продажами; результативність таких продаж залежить від компетентності та професіоналізму співробітників.

Електронна пошта також має важливе значення і є доступною при будь-якому бюджету: цей канал не потребує значних зусиль і ретельного контролю, при цьому забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, дозволяє

працювати з відгуками і запереченнями, а також вести облік звернень для подальшого аналізу й звітності.

Пасивні канали продажу дають змогу охопити значно більшу кількість потенційних клієнтів, оскільки передбачає підготовчу роботу (піар, реклама), а ініціатором звернення являється клієнт.

Основний акцент зроблений на друк реклами в спеціальних бізнес-журналах, а також банери та афіші в м. Житомирі та Житомирській області, здійснюється e-mail розсилка комерційних пропозицій. Керівник підприємства відвідує агропромислові виставки, конференції, семінари, де безпосередньо взаємодіє з майбутніми клієнтами, налагоджує ділові зв'язки.

Розмір підприємства має значний вплив на формування системи каналів продажу. Адже багато з них будуть просто не вигідними для діяльності підприємства. Саме тому ТОВ «Елітагро» використовує обмежені засоби просування та реалізації своєї продукції.

Постійний моніторинг ринкової ситуації дозволить підприємству зосередитися на найбільш ефективних каналах продажу продукції, а також зменшити витрати та оперативніше задовольнити потреби споживачів. При збільшенні обсягу продажу через певний канал виникає ситуація, при якій витрати на збільшення продажу перевищують доходи, отримані від цих продажів. Фактично це фінансова проблема, і тому потрібно правильно визначити баланс між витратами на канал, прибутком і валовою маржею.

## **2.2. Оцінка ефективності управління продажами**

Аналіз та оцінка ефективності управління продажами необхідні для виявлення тенденцій до зростання чи спаду продажу продукції і динаміки прибутку від продажу. Крім того, аналізуючи продажі продукції, підприємство може виявляти перспективні ніші, планувати стратегію продажу, оцінювати ефективність рекламних та маркетингових кампаній, корегувати асортимент продукції, приймати вірні тактичні та стратегічні рішення.

На підприємствах оптової та роздрібної торгівлі можна виділити три основні процеси:

1. формування асортименту залежно від тенденцій на ринку та потреб споживачів, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища;
2. наявність диференційованої системи ціноутворення, управління знижками і програмами кредитування, застосування спеціальних програм для постійних клієнтів;
3. правильно побудована система управління продажами на підприємстві, яка дозволяє ефективно керувати попитом [19, с. 101].

Неправильне функціонування одного з цих факторів призведе до неефективності всього ланцюжка основних процесів на підприємстві.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє узагальнити всю наявну інформацію, оцінити ринкову ситуацію, приймати управлінські рішення про подальший розвиток бізнесу. SWOT-аналіз підприємства дозволяє визначити конкурентні переваги, що дають змогу пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку (додаток М).

Отже, для ТОВ «Елітагро» доцільно:

1. максимально реалізувати інноваційно-виробничий потенціал;
2. розширити географічні ринки збуту продукції;
3. необхідно підсилити маркетингову діяльність в напрямку інформаційного забезпечення та просування продукції;
4. автоматизувати систему продажу шляхом використання сучасних автоматизованих програм;
5. привернення уваги нових клієнтів завдяки формуванню оптимального асортименту продукції за доступними цінами.

Одним із важливих показників ефективності діяльності є рентабельність. Вона характеризує ступінь використання капіталу та рівень віддачі активів у процесі виробництва. Основним показником є коефіцієнт рентабельності активів (капіталу). Він розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу підприємства. Проведемо його дослідження в табл. 2.4.

**Показники аналізу рентабельності капіталу ТОВ «Елітагро»  
за 2015-2017 роки**

| Показники                                 | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|---|----------|----------|----------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|   |          |          |          | 2016/2015 рр.        | 2017/2016 рр. | 2016/2015 рр.       | 2017/2016 рр. |
| Чистий прибуток, тис. грн                 | 20414    | 47692    | 52719    | 27278                | 5027          | 133,6               | 10,5          |
| Середньорічна вартість капіталу, тис. грн | 331596   | 230598   | 275130,5 | -100998              | 44532,5       | -30,5               | 19,3          |
| Рентабельність капіталу, %                | 6,2      | 20,7     | 19,2     | 14,5                 | -1,5          | 233,9               | -7,2          |

*Джерело:* розроблено автором за балансом та фінансовою звітністю

Дослідження свідчать, що рентабельність підвищилася. Якщо в 2015 р. ТОВ «Елітагро» отримало 6,2 грн чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то в 2016 р. – вже 20,7 грн, але в 2017 р. відбувся спад і рентабельність капіталу склала 19,2%. Фактори зростання є оптимізація структури оборотних активів та підвищення суми чистого прибутку. Загалом діяльність компанії протягом 2015-2017 років була ефективною.

Для забезпечення ефективності продажу продукції комерційна діяльність підприємства ТОВ «Елітагро» складається із наступних взаємопов'язаних операцій:

1. вивчення та аналіз попиту покупців;
2. формування асортименту товару;
3. встановлення та регулювання цін на продукцію залежно від ринкової ситуації;
4. управління товарними запасами;
5. рекламно-інформаційна діяльність щодо збуту продукції;
6. встановлення зв'язків із постачальниками товару;
7. організація закупівлі продукції;
8. продаж товарів.

Більшість підприємств у процесі оцінки ефективності своєї діяльності використовують показник рентабельності продажу, який розраховують діленням прибутку від реалізації або чистого прибутку на суму виручки. Обчислимо даний показник в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники аналізу рентабельності продажу ТОВ «Елітагро»  
за 2015-2017 роки**

| Показники                                  | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Абсолютне відхилення |                  | Відносне відхилення |                  |
|--|----------|----------|----------|----------------------|------------------|---------------------|------------------|
|  |          |          |          | 2016/2015<br>рр.     | 2017/2016<br>рр. | 2016/2015<br>рр.    | 2017/2016<br>рр. |
| Чистий прибуток, грн                       | 20414    | 47692    | 52719    | 27278                | 5027             | 133,62              | 10,54            |
| Чистий дохід від реалізації продукції, грн | 562836   | 1242197  | 1458328  | 679361               | 216131           | 120,70              | 17,39            |
| Рентабельність продажу, %                  | 3,63     | 3,84     | 3,62     | 0,21                 | -0,22            | 5,79                | -5,73            |

*Джерело:* розроблено автором за балансом та фінансовою звітністю

Коефіцієнт рентабельності продажів показує суму операційного прибутку отриманого з однієї гривні проданої продукції. Він характеризує саме операційну діяльність підприємства, та не має відношення до фінансової діяльності. За даними табл.2.3 ми бачимо, що рентабельність продажу протягом досліджуваного періоду залишається на стабільному рівні. Так, в 2015 р. рентабельність продажу складає 3,63%, в 2016 р. – 3,84%, а в 2017 р. на 0,22 менше ніж у 2016 р. і становить 3,62%. Це означає, що кожна гривня продажів принесла 3,62 грн чистого прибутку.

Основним фактором зменшення цього показника у 2017 році могло стати зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції. Іншою причиною є скорочення загального обсягу продажів та зростання витрат на одиницю продукції.

Таким чином, незважаючи на те, що в абсолютному вираженні показники прибутку ТОВ «Елітагро» в 2017 р. порівняно з 2015-2016 роками виросли, показники рентабельності за даний період мають тенденцію до зниження. Отже,



необхідно виявити напрямки зростання фінансових результатів як в абсолютному, так і відносному відношенні у вигляді показників рентабельності.

Для росту рентабельності можливі два основні напрямки: підвищення прибутку і зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Тобто, досягнення позитивних результатів можливе за рахунок зниження собівартості або шляхом підвищення цін на продукцію. Зниження собівартості продукції може бути досягнуто в основному за рахунок зростання ефективності основних фондів, економії матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці.

В умовах мінливого ринку діяльність кожної комерційної організації спрямована на отримання прибутку. Прибуток виступає кінцевим фінансовим результатом діяльності компанії, який характеризує абсолютну ефективність її роботи. Прибуток є важливим фактором стимулювання підприємницької діяльності і формує фінансову базу для майбутнього розвитку. Саме тому, скорочення витрат на реалізацію продукції та збільшення доходів від її реалізації є головним завданням діяльності керівництва торгового підприємства [31, с. 293].

Зовнішнє середовище надає багато сприятливих можливостей для майбутнього розвитку підприємства. Однак слабкі сторони ТОВ «Елітагро», а саме: недостатньо розвинена маркетингова діяльність, слабка структура управління, низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази підприємства гальмують його розвиток. Саме тому, необхідно підсилювати інноваційний потенціал підприємства.

В цілому ТОВ «Елітагро» щороку покращує методи управління продажами на підприємстві, забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва, продовжує шукати нові ринки збуту власної продукції.

Дослідження ринку та основних конкурентів дозволило виявити проблемні аспекти діяльності ТОВ «Елітагро» в системі управління продажами. Розглянемо виявлені негативні сторони роботи підприємства:

1. неоптимальна організаційна структура управління, яка перешкоджає ефективному досягненню поставлених цілей;

2. недосконалість маркетингової діяльності щодо просування продукції підприємства;
3. незначний рекламний бюджет ТОВ «Елітагро» немає чіткого географічного спрямування;
4. відсутність сучасних автоматизованих систем продажу.

Отже, управління продажами підприємства є складним процесом, який вимагає постійного аналізу та удосконалення. Саме тому першочерговим завданням підприємства є побудова ефективної системи управління продажами.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТОВ «ЕЛІТАГРО»

### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства

Удосконалення асортименту є важливим питанням для підприємства. Обсяг продукції, що реалізується, повинен бути оптимальним. Адже великий асортимент ускладнює вибір для споживача та потребує значних зусиль щодо управління з боку підприємства. З метою формування асортименту продукції на підприємстві розробляється асортиментна концепція, яка спрямована на побудову оптимальної товарної структури, що враховує потреби споживачів та забезпечує використання усіх наявних ресурсів підприємства.

Товарна стратегія повинна включати асортиментну політику та методи управління запасами. Зростання кількості запасів збільшує витрати, знижує оборотність продукції, передбачає залучення додаткових коштів. Це свідчить про те, що потреби та інтереси споживачів не враховуються, а рівень управління є недостатньо ефективним.

Одним з найбільш поширених методів аналізу асортименту є АВС-аналіз. У табл. 3.1 наведена інформація про розподіл асортименту ТОВ «Елітагро» на групи.

*Таблиця 3.1*

#### АВС-аналіз ТОВ «Елітагро»

| Товар         | Продажі, кг | %     | Накопичувальний підсумок | Група |
|---------------|-------------|-------|--------------------------|-------|
| 1             | 2           | 3     | 4                        | 5     |
| Альта         | 1470        | 22,74 | 22,74                    | А     |
| Поліський     | 1159        | 17,93 | 40,67                    | А     |
| Клон 18       | 935         | 14,46 | 55,13                    | В     |
| Заграва       | 900         | 13,92 | 69,05                    | В     |
| Злато Полісся | 582         | 9,00  | 78,05                    | В     |

Продовження табл. 3.1

| 1            | 2    | 3    | 4      | 5 |
|--------------|------|------|--------|---|
| Промінь      | 521  | 8,06 | 86,11  | С |
| Національний | 477  | 7,38 | 93,49  | С |
| Слов'янка    | 421  | 6,51 | 100,00 | С |
| Разом        | 6465 | 100  | х      | х |

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 3.1 у категорію «А» потрапили два сорти хмелю, а саме: «Альта» і «Поліський». Вони потребують детального планування та постійного обліку, оскільки є основними в продажах фірми. Категорія «В» - це об'єкти менш важливі для компанії, оскільки приносять менші доходи. Сюди відносяться сорти «Клон 18», «Заграва», «Злато Полісся». Категорія «С» - це товари, які характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю. Сорти «Промінь», «Національний», «Слов'янка» потребують ретельного аналізу. Вони є недостатньо затребуваними на ринку та приносять незначну частку доходу компанії.

Формування асортименту товарів у ТОВ «Елітагро» базується на принципі забезпечення достатньої його широти і глибини. Аналіз тенденцій ринку та структурних змін на підприємстві свідчать про такі напрями оновлення продукції ТОВ «Елітагро»:

1. Зосередження уваги на товарах переробки хмелю (гранули та екстракти). Зберігання шишок хмелю передбачає наявність технічно оснащених складів, особливі умови зберігання та транспортування. Крім того, підприємства у своїй виробничій діяльності усе частіше використовують гранули, екстракти, ефірні олії та інші хмелепрепарати.

2. Удосконалення та балансування сортового складу хмелю. Підприємство реалізує в основному тонко ароматичні сорти хмелю, гіркі та ароматичні сорти представлені лише декількома видами. Компанії різних галузей промисловості використовують різні види сортів у своїй продукції. Наявний асортимент ТОВ «Елітагро» не в змозі цілком забезпечити потреби своїх покупців. У

фармацевтичній промисловості використовуються сорти «MEDIKUS», «Оскар», «Ксанта». Великі пивоварні заводи віддають перевагу гірким та над гірким сортам з чітко визначеним рівнем альфа-кислоти, а незначна кількість пивоварень малої потужності орієнтується на сировину продуктів переробки ароматичних сортів. Для продукції косметологічних фірм необхідні сорти хмелю з високим вмістом ефірних олій. Продаж нових сортів хмелю дозволить компанії зайняти нові сегменти, що призведе до збільшення частки ринку і приваблення нових споживачів.

3. Диверсифікація діяльності. Тобто, крім торгівлі хмелем, підприємство може здійснювати реалізацію сировини лікарських трав і рослин (насіння, висушені квіти, корені). На сьогодні досить популярним є виробництво високоякісних, екологічно чистих продуктів, зокрема косметичних засобів та фармацевтичних препаратів.

Важливим напрямом підвищення ефективності асортиментної політики є налагодження довготривалих відносин із найбільшими клієнтами. Це дозволить досить швидко та чітко реагувати на зміни потреб споживача і пропонувати ті товари, які в першу чергу необхідні, які в свою чергу забезпечать постійний збут продукції.

Продукція ТОВ «Елітагро» реалізується в основному в Житомирській області. Основними клієнтами є маленькі пивоварні, підприємства косметичної, парфумерної та фармацевтичної галузей. Бажано було б розширити ринок збуту і почати реалізувати продукцію в інших регіонах України.

Для того, щоб розв'язати проблему продажу продукції хмелярства і конкурувати із іншими товаровиробниками, необхідно оптимізувати сортовий склад хмеленасаджень до вимог споживачів. Підприємству необхідно оптимізувати роботу із постійними клієнтами та налагоджувати зв'язок з потенційними. Ринкова економіка змушує підприємство зосереджуватися на проблемах оптимізації процесу руху товарів. Широта асортименту товарів та послуг, форми та методи продажу, канали розподілу безпосередньо впливають на майбутні результати господарської діяльності підприємства. ТОВ «Елітагро»

необхідно розробити нову маркетингову політику та оптимізувати свої канали продажу. Адже від цього значною мірою залежить зростання обсягів продажу, місце компанії на ринку та перспективи майбутнього зростання.

### **3.2. Розробка програми розвитку системи продажів підприємства**

В умовах посилення конкуренції, підвищенні вимог споживачів щодо якості продукції, удосконалення системи обслуговування управління оптовими продажами є важливим завданням, від якого залежить результат діяльності цілого підприємства. Недооцінювання даної складової призводить до порушення операцій у практичній діяльності підприємства. Ефективність системи управління продажами залежить від злагодженої системи управління, яка б охоплювала цілі та стратегії продажу, спрямовані на споживача.

Для ТОВ «Елітагро» є доцільною стратегія просування, зокрема, оптимізація методів продажу продукції та маркетингової діяльності. Підприємству доцільно оновити існуючі методи рекламування продукції, стимулювання продажу, адже вони не дають належного ефекту.

Дослідження ринку, основних конкурентів, аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства виявили проблемні аспекти діяльності ТОВ «Елітагро» в системі управління продажами. Саме на виділені проблемні сторони функціонування підприємства і будуть направлені подальші пропозиції.

Зміна організаційної структури управління дозволить ефективніше здійснювати політику управління продажами. Оскільки підприємство функціонує в секторі B2B та є посередником між підприємствами-виробниками та підприємствами, які безпосередньо реалізують товар споживачам, доцільно розділити менеджерів на два сектори. Менеджер по закупкам буде слідкувати за виконанням планів по закупкам, контролювати якість продукції, здійснювати переговори щодо закупівлі товарів, підтримувати і розвивати клієнтську базу постачальників. Менеджер з продажу буде безпосередньо працювати з клієнтами підприємства, здійснювати переговори щодо продажу продукції, умов договору,

консультування щодо асортименту, займатиметься пошуком нових клієнтів в сегменті B2B, контроль відправлення замовлення клієнтам.



*Рис. 3.1. Нова організаційна структура ТОВ «Елітагро»*

*Джерело: розроблено автором*

В штат пропонується ввести нову посаду менеджера з маркетингу, який буде виконувати наступні функції:

1. аналіз ринку та систем дистрибуції;
2. аналіз діяльності та перспективи продажу;
3. здійснення маркетингових досліджень;
4. організація рекламного супроводу продукції підприємства;
5. забезпечення рекламно-інформаційних матеріалів;
6. ведення сайту та інших комунікаційних каналів компанії;
7. підготовка звітів.

Введення посади маркетолога забезпечить підприємству якісний аналіз ринку, зростання каналів продажу, які сприятимуть збільшенню прибутку, удосконалення системи просування продукції, дозволить знизити завантаженість менеджерів з продажу. Економічний ефект від найму нового працівника розрахувати досить складно, можна лише припустити, що виросте продуктивність

праці менеджерів, ймовірно, на 15-20% у зв'язку з тим, що частина їх роботи буде покладена на нового працівника. Також підвищиться результативність реалізації рекламних заходів (відповідно і їх віддача) до 20-25%.

Нова організаційна структура підприємства дозволить більш цілеспрямовано підходити до формування інструментів з просування товарів, здійснити правильний розподіл функцій та обов'язків серед працівників щодо виконання ними певних завдань, наділити їх відповідними правами та створити зручні умови праці.

Ще однією важливою складовою вдосконалення системи управління продажами є навчання працівників.

Проведення навчальних тренінгів, удосконалення навичок продажу та спілкування з клієнтами, покращення професійних знань та вмінь працівників сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Зараз існує багато віртуальних навчальних програм, які дозволяють брати участь в різноманітних тренінгах з удосконалення навичок продажу в будь-який час та практично з будь-якого місця. Створення програм дистанційного навчання персоналу дозволяють максимально швидко покращити знання про технології роботи, які в свою чергу призвели до підвищення якості обслуговування клієнтів та задоволення її потреб.

Сучасний розвиток інформаційних технологій дозволяє здійснювати навчання в дистанційній формі, що дозволяє підприємствам економити до 50%. Вартість дистанційних курсів менеджерів з продажу різниться залежно від структури та обсягу курсу і становить від 1800 до 5000 грн на одного працівника. Проходження навчання дозволить налагодити систему продажу, сформувавши модель продажу, опанувати навички ведення переговорів, техніки продаж та обробки заперечень. За рахунок цього спостерігається покращення роботи менеджерів з продажу, збільшується кількість клієнтів, встановлюються довгострокові відносини з існуючими клієнтами. За рахунок покращення навичок працівників щодо здійснення процесу продажу планується зростання обсягу продажу на 5%, що в грошовому еквіваленті становить 72 тис. грн.



Однією з найболючіших проблем розвитку підприємства є проблема збуту продукції, важливим рішенням якої є розробка ефективної системи продажу, що охоплює елементи маркетингу, логістики, управління персоналом, підсистему ціноутворення та каналів розподілу. Взаємодія цих систем дозволяє досягнути ефекту синергії в системі управління продажем.

Дослідження свідчать, що головною проблемою системи управління оптовими продажами є недостатня реклама. Ринок України практично не охоплений. Основним споживачем продукції є Житомирська область, проте багато компаній не мають повної інформації про підприємство та його продукцію. Хміль в Україні розповсюджений лише в декількох областях, зокрема Житомирській, Львівській, Рівненській та Хмельницькій. Тому розширення географічного ринку збуту продукції підприємства забезпечить збільшення обсягів продажу та зростання прибутку. Результатом виходу на нові ринки може стати зниження залежності від обмеженого кола покупців та можливість отримати вигіднішу ціну. На підприємстві повинні бути сформована загальна стратегія по просуванню продукції, що є невід'ємною частиною системи управління продажами на підприємстві.

Основними цілями рекламної кампанії є: формування позитивного іміджу підприємства, інформування споживачів про продукцію та послуги, стимулювання продажу, залучення нових клієнтів, пошук нових ділових партнерів, просування сайту в Інтернеті.

Наступні пропозиції пов'язані із рекламою. Event-marketing потребує додаткового розвитку на підприємстві: заходи, що безпосередньо приносять прибуток (форуми, конференції, засідання «круглого столу»), заходи, що опосередковано приносять прибуток (різноманітні свята пива та хмелю, фестивалі, виставки та презентації продукції). Також доцільне розміщення реклами в бізнес-довідниках, спеціалізованих журналах та газетах. В Житомирській області існує Спілка хмелярів та пивоварів, яка дозволяє підприємцям обмінюватися досвідом та налагоджувати відносини між

підприємствами різних сфер, які у своїй діяльності використовують хміль та продукти його переробки.

Одним із перспективних напрямків є використання Інтернет-технологій. Застосування Інтернет-технологій у процесі продажу забезпечує ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства, удосконалює форми та методи просування продукції. Крім того, особливу увагу ТОВ «Елітагро» необхідно приділяти web-маркетингу, який не лише просуває Інтернет-бізнес, але й використовує досягнення інформаційних технологій та Інтернету для просування споживчих товарів, шляхом розробки Інтернет-сайту та маркетингової стратегії з просування сайту у мережі Інтернет. Тобто, Web-сайт містить докладну інформацію про підприємство, а всі рекламні зусилля спрямовані на залучення відвідувачів на сайт. Також досить ефективно мати сторінку компанії в соціальних мережах. Наявність власного Web-сайту дозволить в режимі реального часу вносити найактуальнішу інформацію, чого не можна зробити з іншими маркетинговими інструментами.

Даний спосіб передачі інформації є кращим порівняно зі звичайними засобами комунікації: факс, пошта, телефон. Сайт забезпечує можливість зворотного зв'язку з даним підприємством. Важливо пам'ятати, що наявність Web-сайту без його постійного оновлення не принесене бажаних результатів. Важливо підтримувати актуальність контенту, удосконалювати сайт, робити його більш зручним та наповненим, поліпшувати маркетингові функції сайту, оновлювати програмне забезпечення, реагувати на зміну технологій. Оперативна робота з сайтом пришвидшить та збільшить продажі.

Розробка сайтів у Житомирській області залежно від наповненості пакету коштує від 2000 грн до 6000 грн. Ще 2000-4000 грн доведеться витратити на розкрутку та просування сайту. Термін просування сайту становить 1 місяць. Наявність власного Web-сайту дозволить клієнтам отримувати максимум інформації про діяльність підприємства та його продукцію. Це дозволить збільшити обсяг продажу на 10-20%, що в грошовому вимірі складе приблизно 300-600 тис. грн на рік.

Сучасним напрямом Інтернет-реклами є просування в соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM). На даний момент соціальні мережі є досить популярними в усьому світі. Широка аудиторія дає простір для різних видів реклами. Особисте спілкування з потенційними та постійними клієнтами дозволяє отримувати зворотній зв'язок у вигляді думок і коментарів і таким чином формувати позитивне сприйняття продукції підприємства.

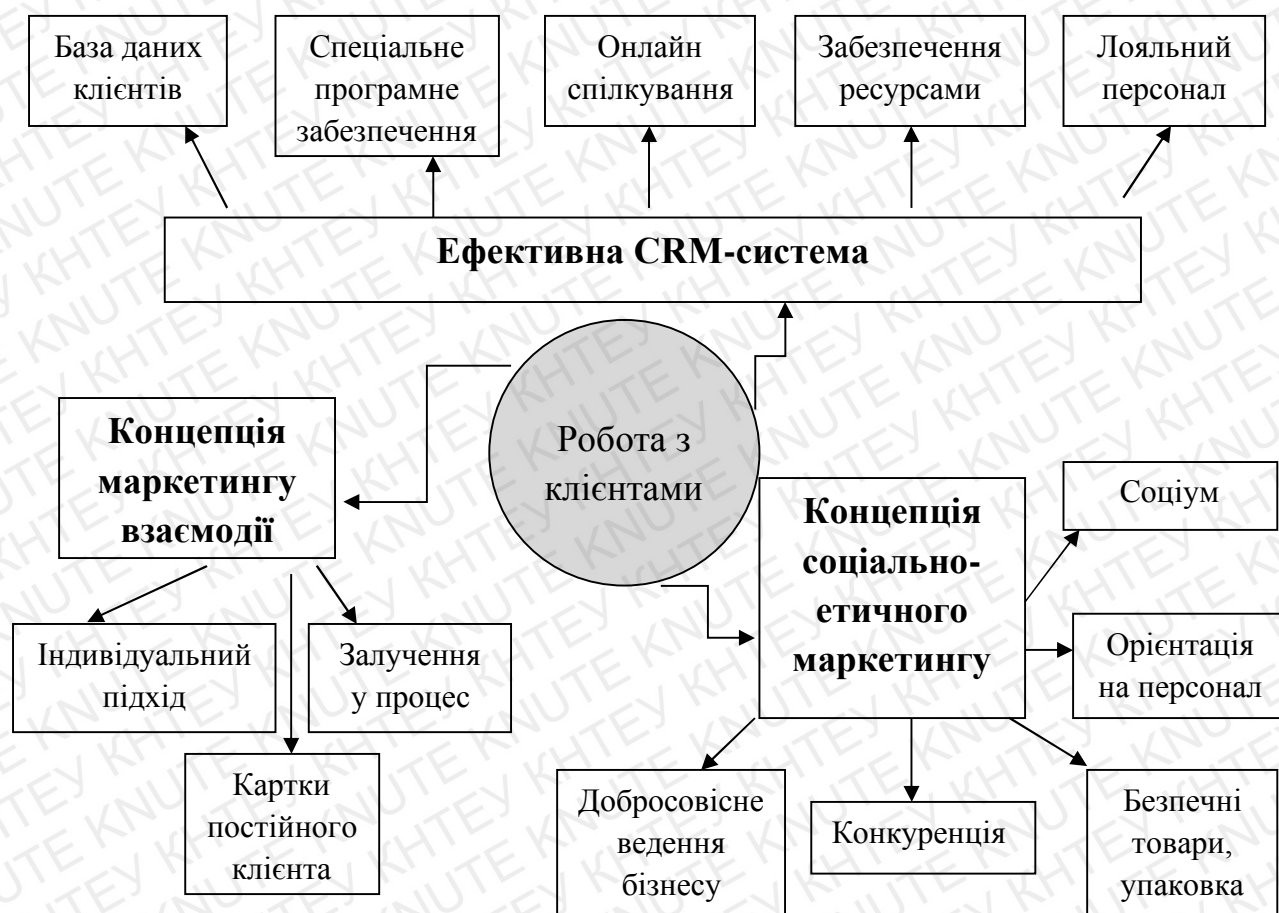
Підсумовуючи, можна сказати, що використання інформаційних технологій, а саме Інтернет-реклами, є потужним джерелом підвищення ефективності системи управління продажами, що є особливо важливим для вітчизняних підприємств.

Такі заходи нададуть можливість залучити нових покупців, розширити ринки збуту, які реалізовуватимуться у нових для фірми регіонах, а також укріплять ставлення постійних клієнтів до компанії.

Отже, проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Елітагро» виявив певні слабкі сторони каналів продажу та рекламної діяльності, на основі яких нами запропонована низка заходів щодо підвищення ефективності роботи маркетингової сторони підприємства.

Слід зазначити, що просування товару залежить від декількох чинників: реклама, персональний продаж та стимулювання продажу. Існує три категорії стимулювання продажу: заохочення споживачів, стимулювання торгівлі, мотивація персоналу.

Орієнтація на клієнта є основою діяльності будь-якого підприємства, без якої неможливо досягнути бажаних переваг на ринку та стати по-справжньому конкурентоспроможним. Кожне підприємство заради зміцнення своїх ринкових позицій намагається, в першу пергу, сформувати міцні та довготривалі відносини зі своїми споживачами. Оскільки в ТОВ «Елітагро» не існує чіткої стратегії роботи з клієнтами, то вважаємо доцільним запропонувати можливий механізм взаємовідносин з клієнтами на підприємстві (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Механізм розвитку взаємовідносин з клієнтами в ТОВ «Елітагро»*  
*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Відповідно до рисунка, успішну роботу з клієнтами на підприємстві, яка забезпечить формування міцних взаємин, розглянуто з позицій поєднання концепцій соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії. Така комбінація дозволить сформувати ефективну CRM-систему на підприємстві, яка сприятиме реалізації завдань пов'язаних з клієнтами.

Реалізація концепції соціально-етичного маркетингу спрямована на надання усієї правдивої інформації про свою діяльність, етичне ведення бізнесу, розробку спеціальних соціальних програм, надання безпечної продукції. Головною ідеєю є задоволення потреб споживачів з урахуванням інтересів усіх членів суспільства. Надзвичайно важливо для підприємства поєднувати інтереси клієнтів і персоналу. Адже вмотивований та лояльний персонал здатний значно краще працювати з клієнтами та сприяти майбутньому розвитку підприємства.

Концепція маркетингу взаємодії спрямована саме на формування взаємовідносин між підприємством та його клієнтами. Тобто, це система заходів, яка орієнтована на побудову довгострокових відносин з ключовими партнерами, а саме клієнтами, постачальниками, споживачами, дистриб'юторами з метою стійких надійних відносин. Інструментами реалізації даної концепції можна визначити: введення спеціальних карток постійного клієнта з надання певних знижок, індивідуальний підхід до кожного клієнта, врахування його смаків та побажань. І ще одним дієвим інструментом є залучення у процес. Це передбачає регулярні дослідження та аналіз обсягу та структури продажу, враховуючи реальні потреби і вподобання покупців. Зокрема, орієнтація підприємства на продаж гранул та хмелевих екстрактів порівняно з шишками хмелю, що пов'язано з тенденціями ринку. Це б дало змогу значно скоротити витрати підприємства, виготовляючи саме те, що потрібно споживачеві. Усі ці заходи загалом стануть основою для формування міцної CRM-системи на підприємстві.

Отже, формуючи успішну роботу з клієнтами і розробляючи загальну стратегію по просуванню продукції, підприємство може орієнтуватися на залучення великої кількості маркетингових інструментів.

ТОВ «Елітагро» використовує Excel та Google Docs для зберігання інформації про клієнтів, управління операціями, планування обсягу продажів, контролю робочих завдань. Однак, із зростанням обсягів діяльності такий підхід є неефективним, а в деяких випадках може стати причиною меншої кількості продажів. Оскільки відсутня гарантія збереження даних, величезні затрати часу на ручну роботу, відсутність можливостей для докладної аналітики.

Враховуючи недолік ТОВ «Елітагро» в сфері управління продажами, який пов'язаний з витратами робочого часу менеджерів з продажу на роботу з документами, доцільно розглянути можливість автоматизації даного процесу. Одним із таких важливих інструментів є інформаційна система CRM, яка зберігає інформацію про клієнтів.

CRM-система – це програмне забезпечення, створене з метою автоматизації операцій, підвищення рівня продажу, покращення обслуговування клієнтів,

збереження усієї інформації, вдосконалення бізнес-процесів та аналіз результатів. Використання таких систем вигідне не лише для великого, а й малого бізнесу. Із появою хмарних технологій вартість таких програм доступна для компаній будь-якого рівня. Впровадження CRM-системи в діяльність підприємства є однією з найкращих інвестицій у власний бізнес, що дозволить збільшити продажі та підвищити лояльність із боку замовників.

Доцільно визначити вартість впровадження та ефективність використання CRM-системи. Загальна сума проекту впровадження CRM-системи складе 300 тис. грн. Як показує досвід компаній, які вже використовують автоматизовану програму, витрати часу персоналу при роботі з клієнтом скорочуються на 20-30%, тобто працівники можуть виконати значно більший обсяг роботи, залучити нових клієнтів та заробити пропорційно більший прибуток. Очікується збільшення обсягу реалізації товарів. Економічний ефект складе 5-15% від обороту грошових коштів компанії. Для ТОВ «Елітагро» ця сума складе від 70 до 200 тис. грн на рік (що дозволить практично за півтора роки окупити витрати на її впровадження). Прогнозується зростання лояльності клієнта. Якість обслуговування та відсоток утримання старих клієнтів пов'язані між собою, а висока якість обслуговування дозволяє підвищити дохід підприємства. Збільшення частки утримання клієнтів на 5% за рахунок впровадження CRM-системи збільшує прибуток компанії на 20-50% (розрахунково для компанії від 13 до 25 тис. грн). Підвищення лояльності споживача – це перш за все довготривала цінність, що підвищує імідж підприємства, та дозволяє у майбутньому підняти ціни на продукцію. Цей чинник є головною причиною збільшення обсягу продажів. Отже, незважаючи на високу вартість впровадження CRM-системи, вона дозволить значно підвищити показники діяльності підприємства, як матеріальні, так і якісні.

Таким чином, завдяки автоматизації процесів управління продажами з'являється можливість ефективно враховувати індивідуальні потреби замовників, здійснювати оперативну обробку інформації, оптимізувати бізнес-процеси управління продажами, оцінити ефективність маркетингових заходів,

організувати чіткі та злагоджені комунікації протягом усього процесу продажу продукції.

Усі ці заходи спрямовані на удосконалення системи управління продажами ТОВ «Елітагро». Результатом впровадження даних заходів має стати: підвищення виконання плану з продажу, зростання числа каналів продажу, залучення нових клієнтів та постачальників, розширення ринкової частки та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління продажем є складним поняттям, яке об'єднує в собі різні аспекти діяльності з метою отримання прибутку і задоволення потреб споживачів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і ефективності підприємства в цілому. Управління продажем відіграє важливу роль при здійсненні ефективної діяльності підприємства торгівлі. Воно здійснюється послідовно, від пошуку інформації про потенційних споживачів до укладення контрактів, а також забезпечення ефективності здійснення продажу з ціллю отримання прибутку. Основу будь-якої управлінської діяльності становлять функції. До них належать планування продажу, організація, мотивація працівників, контроль та облік, оперативне регулювання діяльності. Система управління носить досить динамічний характер, необхідно досить швидко адаптуватися до особливостей і тенденцій розвитку ринку. Можна виділити шість складових процесу продажу: товар, формування асортименту, обслуговування споживачів, ціна, канали розподілу, просування. В сукупності вони формують цілісну систему управління продажами будь-якого підприємства.

Процес продажу завжди складається з декількох обов'язкових етапів. Незалежно від того, чим займається підприємство і що воно продає – принцип однаковий. Яскравим прикладом відображення складових частин процесу продажу є воронка продажу. Вона дозволяє зобразити послідовність етапів: від першого контакту із споживачем і до укладення договору, а також визначити на якому з цих етапів менеджер з продажу має найбільші проблеми.

Зазвичай виділяють п'ять основних процесів продажу B2B: управління ринком продажу, управління клієнтами, управління продажами, управління контактами з клієнтами, створення компетентної команди з продажу.

Важливою частиною процесу управління продажем є оцінка його ефективності. Джерелами інформації для проведення аналізу на підприємстві служать форми статистичної та бухгалтерської звітності. Залежно від цілей



виділяють декілька видів аналізу, а саме: аналіз динаміки, структурний аналіз, контрольний аналіз та факторний аналіз.

Таким чином, управління продажем являє собою діяльність з обміну цінностями між суб'єктами ринку на товарно-грошовій основі, метою якої є отримання прибутку і задоволення потреб споживачів, спрямована на підвищення ефективності/конкурентоспроможності підприємства в цілому та пов'язана з формуванням, організацією і розвитком каналів збуту, раціональною системою руху товарів, системою інтегрованих маркетингових комунікацій, організацією та управлінням торговим персоналом.

2. Організаційно-економічна характеристика підприємства показала певні недоліки роботи. характеризується позитивною динамікою зростання показників діяльності підприємства. Частка позикового капіталу становить понад 50%, що негативно відображається на фінансовій стійкості підприємства, адже зростає залежність від зовнішніх джерел фінансування. Підприємству не вистачає швидких ліквідних активів для забезпечення погашення термінових зобов'язань. Аналіз ділової активності підприємства показав, що виникає проблема нестачі грошових коштів в обороті, що супроводжується необхідністю залучення додаткових джерел фінансування. Однак, що незважаючи на нестабільність певних фінансових показників, в цілому діяльність підприємства за три роки можна вважати ефективною. Керівництво здійснює продуману та зважену політику управління господарськими процесами. За результатами проведеного аналізу показників фінансового стану можна зробити висновок також про реальність та перспективи фінансового стану і оцінити можливість його безперервного функціонування в майбутньому. Ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства низька, і підприємство має хороші довгострокові перспективи.

Подальшого вдосконалення потребує асортимент продукції підприємства. Для того, щоб розв'язати проблему продажу продукції хмелярства і конкурувати із іншими товаровиробниками, необхідно оптимізувати сортовий склад хмеленасаджень до вимог споживачів. Актуальним постає завдання пошуку та

вибору каналів продажу продукції. ТОВ «Елітагро» використовує обмежену кількість каналів та не використовує популярні на сьогоднішній день форми та методи продажу.

3. Коефіцієнт рентабельності продажів відображає скільки підприємство отримує прибутку з кожної гривні проданої продукції та характеризує найважливіший аспект діяльності компанії. Незважаючи на те, що в абсолютному вираженні показники прибутку ТОВ «Елітагро» в 2017 році порівняно з 2015-2016 роками виросли, показники рентабельності за даний період мають тенденцію до зниження. Слабкі сторони ТОВ «Елітагро», а саме: недостатньо розвинена маркетингова діяльність, слабка структура управління, низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази підприємства гальмують його розвиток.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Елітагро» були виявлені слабкі сторони:

- неоптимальна організаційна структура, яка перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства;
- недостатня ефективність роботи системи збуту продукції;
- недосконалість маркетингової діяльності, низький рівень рекламної активності;
- значні витрати часу при плануванні та організації системи управління продажем;
- відсутність автоматизованих програм.

4. Асортиментна політика є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Саме тому було запропоновано підприємству зробити основний акцент на продукти переробки хмелю (гранули, екстракти, ефірні олії) та мінімізувати обсяги продажу шишок хмелю. Також необхідно переглянути сортовий склад хмелю. Включити в структуру асортименту нові види та збільшити обсяги продажу «Альта», «Поліський», «Клон 18». Ще одним напрямком удосконалення асортиментної політики підприємства є диверсифікація

діяльності. ТОВ «Елітагро» може здійснювати реалізацію лікарських трав і рослин (насіння, висушені квіти, корені).

5. Програма розвитку системи продажів ТОВ «Елітагро» включає в себе: зміну організаційної структури (введення посади маркетолога), навчання персоналу, розвиток івент-маркетингу, створення власного Web-сайту та сторінки в соціальних мережах.

Було розроблено та запропоновано план реалізації рекламної кампанії щодо просування продукції підприємства. Основним механізмом розвитку взаємовідносин з клієнтами є поєднання двох концепцій маркетингу, які дозволяють налагодити відносини із споживачами та сформулюють основу для використання CRM-системи.

Економічний ефект від впровадження CRM-системи:

1. збільшення обсягів продажів на 10-30% на рік;
2. розширення клієнтської бази на 5-15% на рік;
3. скорочення адміністративних витрат на 10-20%;
4. підвищення лояльності клієнтів на 3-10%.

Таким чином, можна стверджувати, що використання принципів маркетингу та їх інтеграція у діяльність підприємства є важливим чинником підвищення ефективності системи управління оптовими продажами. Впровадження маркетингових комунікацій є важливим критерієм успіху фірми у конкурентній боротьбі.

Результатом впровадження даних заходів має стати: зростання обсягів продажу, розширення каналів продажу, підвищення продуктивності праці співробітників, скорочення витрат часу на обслуговування, залучення нових клієнтів та постачальників, розширення ринкової частки та зміцнення фінансового становища підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.– Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 12(1). – С. 6-9.
3. Аграрне інформаційне агентство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/comu-ukrainci-ne-put-piva-z-ukrainskogo-hmelu>.
4. Барилевич О.М. Стан та проблеми розвитку сільського господарства України / О.М. Барилевич. // Молодий вчений. – 2015. – №8. – С. 36–39.
5. Вертоградов В.О. Управление продажами – 2-е изд., / В. О. Вертоградов. –СПб.: Питер, 2012. – 236 с.
6. Власова Н.О. Формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі : монографія / Н.О. Власова, Н.С. Краснокутська, Н.М. Смольнякова, О.А. Круглова, Л.І. Безгінова, Т.С. Мазепа. – Харків : ХДУХТ, 2009. – 189 с.
7. Волохов І.В. Управління продажем товарів та послуг [Електронний ресурс] / І.В. Волохов. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2435/>.
8. Воронка продажів: від першого контакту і до укладення договору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/voronka-prodazh/>.
9. Гаряча агрополітика. Аграрний бюджет 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/410-dotatsiyi-rozdoru--yak-minagropolitiki-pidkilimno-dilit-63-mlrd-grn-dlya-agrosektoru>.
10. Глушевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глушевський, В.В. Смородін // Економічний

вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 4(1). - С. 70-76. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_4%281%29\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4%281%29__16).

11. Гнатенко Є.П. Аналіз збалансованості обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві / Є.П. Гнатенко. // Ефективна економіка. – 2013. – №9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_9\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_18).

12. Головні аграрні новини. Аналіз фермерських та особистих селянських господарств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agronews.ua/node/81354>.

13. Голомша Н.Є. Конкурентоспроможність сільського господарства України: можливості та фактори зростання / Н.Є. Голомша // Науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2010.–№ 4. – С. 67-71.

14. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>.

15. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір, за ред. проф. С.М. Гончарова – К.: Центр учбової літератури, 2009.–264 с.

16. Гордієнко К.Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / К.Д. Гордієнко. – К.: КНТ, 2007.–360 с.

17. Грабар О.І. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій / О.І. Грабар, О.М. Кушніренко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1(59). – С. 91-94.

18. Гуштан Т.В. Матричний аналіз асортиментної політики спеціалізованих підприємств роздрібної торгівлі / Т. В. Гуштан // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 17(1). – С. 90-94. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_17%281%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17%281%29__22).

19. Данніков О.В. Вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування / О.В. Данніков // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2014. – Вип. 32. – С. 91–103.

20. Державна служба статистики України. Статистична інформація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
21. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами / Джоббер Д.; [пер. с англ.] под. ред. В. Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
22. Дячун О.Д. Продаж у системі маркетингу: природа, функції та види / О.Д. Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2016. – №3. – С. 106-112.
23. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
24. Інформаційно-аналітична платформа для бізнесової аналітики «YouControl» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/>.
25. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1209061310478/ekonomika/faktornyy\\_analiz\\_izmeneniya\\_pribyli\\_prodazh.htm](https://studme.com.ua/1209061310478/ekonomika/faktornyy_analiz_izmeneniya_pribyli_prodazh.htm).
26. Кондратюк Д.М. Важливість розрахунку точки безбитковості у формуванні та функціонуванні логістичної системи / Д.М. Кондратюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк, 2012.
27. Косолапов О.Ю. Что такое управления продажами? / О.Ю. Косолапов // Управление продажами. – Москва, 2012. – №2 (63). – С. 70-74.
28. Костецький Я.І. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств / Я.І. Костецький // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(4). – С. 179-181.
29. Краснокутська Н.С. Системний підхід до управління продажами в Інтернет-магазині / Н.С. Краснокутська, Н.С. Кардовська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Х.: ХДУХТ, 2012. – Ч.1. – С. 216-224.

30. Пенина И.В. Управление продажами. Как организовать рабочий процесс так, чтобы он был понятен всем / И.В. Пенина // Управление продажами. – Москва, 2013. – № 2 (69). – С. 96-103.
31. Пилипчук В.П. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков // Бізнес Інформ. - 2016. - № 3. - С. 291-296.
32. Прогнозування та планування продажу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1064&T=07&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1064&T=07&lng=1&st=0).
33. Програми автоматизації. CRM-системи та їх користь для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/crm-sistemy/>.
34. Проценко А.В. Тенденції розвитку галузі хмелярства в Україні / А.В. Проценко // Сталий розвиток економіки. — 2015. — № 2 (27). — С. 79—85.
35. Пунін Ю.О. Функції та організація продаж на промисловому ринку України / Ю.О. Пунін // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2012. – № 16. – С. 94-97.
36. Ринок хмелю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://humulus.at.ua/publ/1>.
37. Розвиток аграрного виробництва як передумова забезпечення продовольчої безпеки України: аналіт. доп. / за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2011. – 104 с.
38. Салун М.М. Механізми соціально-економічної мотивації працівників: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 184 с.
39. Семенцов А.Б. Как создать эффективную технологию продаж / А.Б. Семенцов // Управление продажами. – Москва, 2013. – № 2 (69). – С. 66-83.
40. Скриптунова О.В. Управління продажами: основні тенденції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_management.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_management.htm).
41. Сливка Я.В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут» [Електронний ресурс] / Я.В. Сливка // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник

наукових праць / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2011. – Вип. 2 (20). – С. 434-447.

42. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства [Електронний ресурс] / А. Смольянінов // Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963)].

43. Соловійов І.А. та ін. Асортиментна політика підприємств роздрібною торгівлі / І.А. Соловійов та ін. // Маркетинг в Україні. – К., 2004. – №2(24). – С.17-20.

44. Строченко Н.І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студ. екон. напряму підгот. денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" / Н.І. Строченко, І.І. Коблянська; М-во освіти і науки України, СНАУ. – Суми: СНАУ, 2015. – 272 с.

45. Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/umovi\\_vedennya\\_agrobiznesu/derzhavna\\_pidtrimka](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/derzhavna_pidtrimka).

46. Урядовий портал. Державна підтримка сільського господарства: урядові програми 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/derzhavna-pidtrimka-silskogogospodars-tva-uryadovi-programi-2018>.

47. Швестко В.О. Основні аспекти управління продажем товарів у торговельних мережах. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/148364>.

48. Штефанич Д.А. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація / Д.А. Штефанич, О.Д. Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – Вип. 2. – С. 124-132.

49. Що таке воронка продажів і навіщо вона потрібна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biznes-kopilka.com/shho-take-voronka-prodazhiv-i-navishho-vona-potribna/>.

50. Як проводити аналіз продажу: етапи, методи і способи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kazarabativat.ru/marketing/analiz-prodazh/>.



51. Ярова І.І. Управління продажами на основі механізмів електронної комерції / І.І. Ярова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — №2, Т.3. — С. 100-104.

52. International Hop Growers Convention // Economic Commission. — Summary Reports. — April, 2017.

# ДОДАТКИ

## Додаток Б

### Систематизація підходів щодо визначення поняття «продаж» та «управління продажем»

| Автор та джерело                              | Зміст та характеристика поняття  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Податковий кодекс України [1]                 | Продаж товарів передбачає передачу прав власності на товари відповідно до господарських та цивільно-правових договорів за певну плату чи компенсацію, а також безоплатне надання товарів   |
| Джоббер Д.,<br>Ланкастер Дж.<br>[21, С.19-20] | Продажі – це механізм обміну, за допомогою якого задовольняються запити та бажання споживачів, охоплює найм, відбір, мотивацію і підготовку персоналу, організацію роботи торгових представників щодо управління ними та винагороди за працю                                     |
| Гончаров С.М.<br>[15, С.219]                  | Продаж – це одна з частин договору купівлі-продажу, передання продукції іншій особі шляхом обміну на грошову оплату цього товару   |
| Гордієнко К.Д.<br>[16, С.245]                 | Продаж – це передача майна однією особою у власність, користування чи розпорядження іншій особі, а саме: згідно з угодами купівлі-продажу, оренди майна, іншими цивільно-правовими угодами, а також у разі заміни одного зобов'язання іншим або зміни умов виконання зобов'язань |
| Загородній А.Г.<br>[23, С.729]                | Продаж – перехід права власності на активи від одної фізичної або юридичної особи до іншої, що супроводжується укладанням договорів купівлі-продажу чи обміну на певну еквівалентну суму коштів, інших матеріальних чи нематеріальних цінностей при бартері                      |

| 1                         | 2  |
|---------------------------|--|
| Скриптунова О. А.<br>[40] | Управління продажем включає як управління людьми, так і управління процесами в сфері продажу   |
| Волохов І.В.<br>[7, С.17] | Управління продажем – один з аспектів загального комплексу маркетингу, спрямований на досягнення цілей продажу, за допомогою пристосування та швидкого реагування на зміну макросередовища |
| Швестко В.О.<br>[47]      | Управління продажем – це діяльність, спрямована на аналіз, планування, організацію й контроль процесу продажу з метою збільшення прибутку, одержуваного торговельним підприємством         |

## Додаток В

## Урожайність хмелю в Україні протягом 1990—2017 років

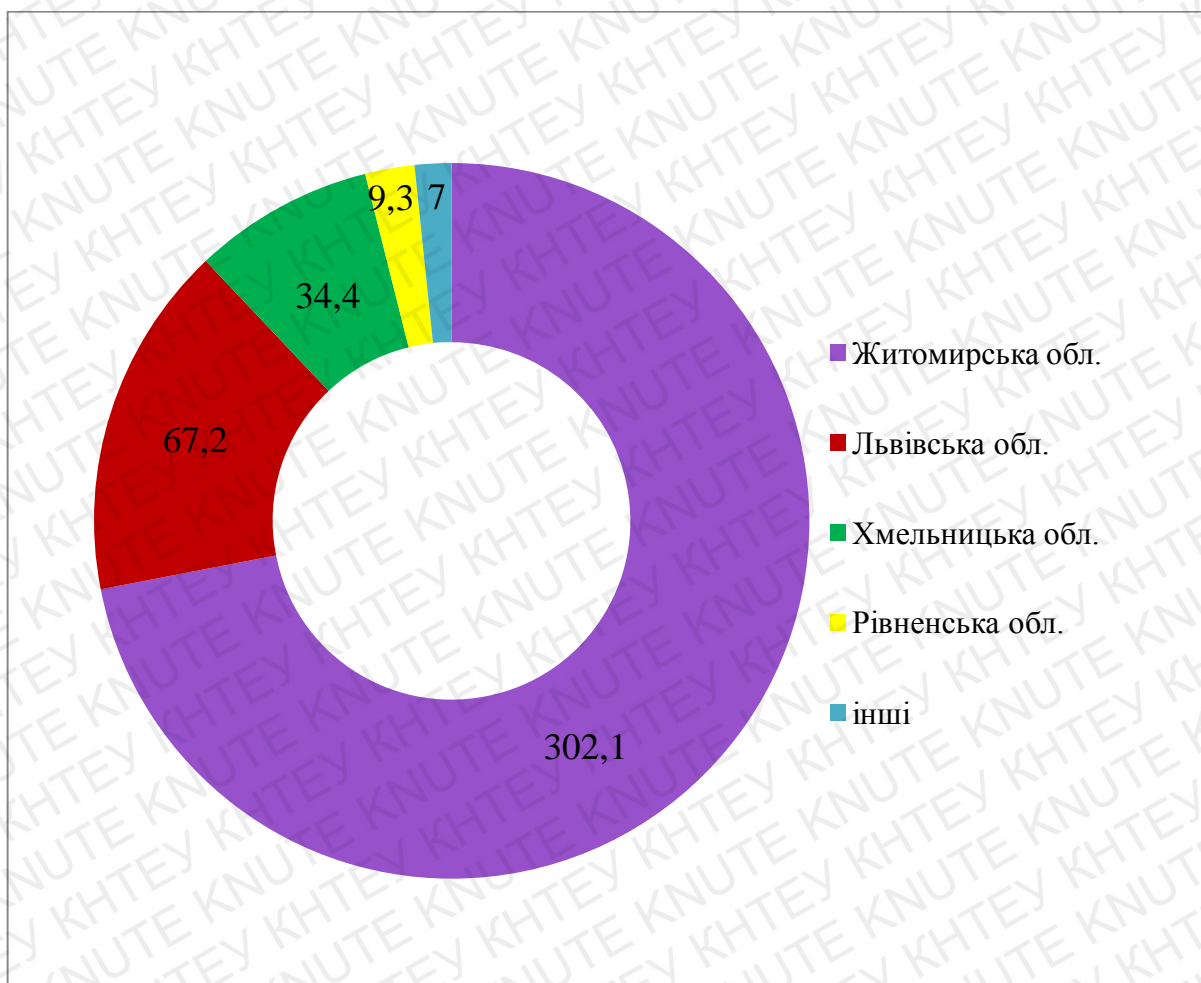
| Роки | Загальна<br>площа<br>насаджень<br>хмелю, тис. га | Площа, з якої<br>зібрано врожай,<br>тис. га | Виробництво,<br>тис. т | Урожайність,<br>ц/га |
|------|--|---|------------------------|----------------------|
| 1990 | 7,4  | 6,5   | 5,5                    | 8,5                  |
| 1995 | 5,2  | 4,6   | 2,7                    | 5,8                  |
| 2000 | 2,0  | 1,5   | 0,7                    | 4,5                  |
| 2005 | 1,3  | 1,1   | 0,6                    | 5,9                  |
| 2010 | 1,0  | 0,9   | 0,8                    | 8,2                  |
| 2013 | 0,6  | 0,5   | 0,5                    | 9,5                  |
| 2014 | 0,4  | 0,3   | 0,3                    | 7,0                  |
| 2015 | 0,4  | 0,3   | 0,3                    | 7,7                  |
| 2016 | 0,5  | 0,4   | 0,6                    | 15,8                 |
| 2017 | 0,5  | 0,4   | 0,6                    | 13,7                 |

## Додаток Г

## Світове виробництво хмелю в 2016-2017 рр.

| №   | Країна    | 2016 р. |         | %     | 2017 р. |         | %     |
|-----|-----------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|
|     |           | га      | тонн    |       | га      | тонн    |       |
| 1.  | США       | 21 570  | 40 206  | 37,22 | 23 532  | 44 324  | 41,45 |
| 2.  | Німеччина | 18 598  | 42 766  | 39,59 | 19 500  | 39 000  | 36,47 |
| 3.  | Чехія     | 4 775   | 7 712   | 7,14  | 4 900   | 6 100   | 5,70  |
| 4.  | Китай     | 2000    | 4 500   | 4,17  | 1 800   | 4 200   | 3,93  |
| 5.  | Польща    | 1534    | 2 663   | 2,47  | 1 634   | 2 826   | 2,64  |
| ... | Україна   | 369     | 480     | 0,44  | 420     | 718     | 0,67  |
|     | Всього    | 54 656  | 108 022 | 100   | 57 941  | 106 927 | 100   |

## Додаток Д

**Площа насаджень хмелю в сільськогосподарських підприємствах по областях, га**

## Додаток Е

## БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р.

| Форма № 1  | Код за ДКУД |                             | 1801001                    |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | 1000        | 1213                        | 2522                       |
| первісна вартість  | 1001        | 2218                        | 3354                       |
| накопичена амортизація   | 1002        | 1005                        | 832                        |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005        | 0                           | 0                          |
| Основні засоби   | 1010        | 719                         | 1201                       |
| первісна вартість  | 1011        | 4112                        | 5988                       |
| знос   | 1012        | 3393                        | 4787                       |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 0                           | 0                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>1932</b>                 | <b>3723</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |                             |                            |
| Запаси   | 1100        | 22279                       | 54397                      |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 384527                      | 72635                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130        | 1670                        | 1742                       |
| з бюджетом   | 1135        | 0                           | 9754                       |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136        | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість  | 1155        | 0                           | 42589                      |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 10644                       | 56153                      |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 623                         | 524                        |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1195</b> | <b>419743</b>               | <b>237794</b>              |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                              | <b>1200</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>421675</b>               | <b>241517</b>              |



Продовження дод. Е

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал   | 1400        | 44000                       | 44000                      |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                           | 0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 36515                       | 60183                      |
| Неоплачений капітал  | 1425        | (0)                         | (0)                        |
| Вилучений капітал  | 1430        | (0)                         | (0)                        |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>80515</b>                | <b>104183</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 0                           | 0                          |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                           | 0                          |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 0                           | 0                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610        | 0                           | 0                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 133068                      | 115157                     |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 12958                       | 7364                       |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 0                           | 0                          |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 6267                        | 5229                       |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 8411                        | 9584                       |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 0                           | 0                          |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                           | 0                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 180456                      | 0                          |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>341160</b>               | <b>137334</b>              |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>421675</b>               | <b>241517</b>              |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

## І. Фінансові результати

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000      | 562836            | 421975                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050      | ( 401478)         | (241330)                                |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток   | 2090      | 161358            | 180645                                  |
| збиток  | 2095      | (0)               | (0)                                     |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (8654)            | (8414)                                  |
| Витрати на збут   | 2150      | (20889)           | (33913)                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (113189)          | (103610)                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190      | 18626             | 34708                                   |
| збиток  | 2195      | (0)               | (0)                                     |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 0                 | 0                                       |
| Інші доходи   | 2240      | 6268              | 0                                       |
| Фінансові витрати   | 2250      | (0)               | (0)                                     |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      | (0)               | (0)                                     |
| Інші витрати  | 2270      | (0)               | (0)                                     |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290      | 24894             | 34708                                   |
| збиток  | 2295      | (0)               | (0)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300      | (4480)            | (6247)                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305      | 0                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350      | 20414             | 28461                                   |
| збиток  | 2355      | (0)               | (0)                                     |

**БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.**

| Форма № 1  | Код за ДКУД |                             | 1801001                    |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | 1000        | 2522                        | 2658                       |
| первісна вартість  | 1001        | 3354                        | 3641                       |
| накопичена амортизація   | 1002        | 832                         | 983                        |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005        | 0                           | 0                          |
| Основні засоби   | 1010        | 1201                        | 1555                       |
| первісна вартість  | 1011        | 5988                        | 6087                       |
| знос   | 1012        | 4787                        | 4532                       |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 0                           | 0                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>3723</b>                 | <b>4213</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |                             |                            |
| Запаси   | 1100        | 54397                       | 61564                      |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 72635                       | 45324                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130        | 1742                        | 1439                       |
| з бюджетом   | 1135        | 9754                        | 11485                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136        | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість  | 1155        | 42589                       | 41754                      |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 56153                       | 53147                      |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 524                         | 753                        |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1195</b> | <b>237794</b>               | <b>215466</b>              |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                              | <b>1200</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>241517</b>               | <b>219679</b>              |

Продовження дод. Е

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--|-------------|----------------------------|---------------------------|
| 1  | 2           | 3                          | 4                         |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                            |                           |
| Зареєстрований капітал   | 1400        | 44000                      | 44000                     |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                          | 0                         |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                          | 0                         |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                          | 0                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 60183                      | 72473                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | (0)                        | (0)                       |
| Вилучений капітал  | 1430        | (0)                        | (0)                       |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>104183</b>              | <b>116473</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                            |                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                          | 0                         |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 0                          | 0                         |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                          | 0                         |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                          | 0                         |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                          | 0                         |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>0</b>                   | <b>0</b>                  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                            | <b>0</b>                  |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 0                          |                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610        | 0                          | 0                         |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 115157                     | 80572                     |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 7364                       | 7492                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 0                          | 0                         |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 5229                       | 6178                      |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 9584                       | 8964                      |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 0                          | 0                         |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                          | 0                         |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 0                          | 0                         |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>137334</b>              | <b>103206</b>             |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                   | <b>0</b>                  |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>241517</b>              | <b>219679</b>             |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

## І. Фінансові результати

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000      | 1242197           | 562836                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050      | (1029330)         | ( 401478)                               |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток   | 2090      | 212867            | 161358                                  |
| збиток  | 2095      | (0)               | (0)                                     |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 65147             | 0                                       |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (9518)            | (8654)                                  |
| Витрати на збут   | 2150      | (36319)           | (20889)                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (174016)          | (113189)                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190      | 58161             | 18626                                   |
| збиток  | 2195      | (0)               | (0)                                     |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 0                 | 0                                       |
| Інші доходи   | 2240      | 0                 | 6268                                    |
| Фінансові витрати   | 2250      | (0)               | (0)                                     |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      | (0)               | (0)                                     |
| Інші витрати  | 2270      | (0)               | (0)                                     |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290      | 58161             | 24894                                   |
| збиток  | 2295      | (0)               | (0)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300      | (10469)           | (4480)                                  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305      | 0                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350      | 47692             | 20414                                   |
| збиток  | 2355      | (0)               | (0)                                     |

## БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

| Форма № 1  | Код за ДКУД |                             | 1801001                    |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | 1000        | 2658                        | 3274                       |
| первісна вартість  | 1001        | 3641                        | 4871                       |
| накопичена амортизація   | 1002        | 983                         | 1597                       |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005        | 0                           | 0                          |
| Основні засоби   | 1010        | 1555                        | 3022                       |
| первісна вартість  | 1011        | 6087                        | 8146                       |
| знос   | 1012        | 4532                        | 5124                       |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 0                           | 0                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>4213</b>                 | <b>6296</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |                             |                            |
| Запаси   | 1100        | 61564                       | 151849                     |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 45324                       | 46284                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130        | 1439                        | 3718                       |
| з бюджетом   | 1135        | 11485                       | 20739                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136        | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість  | 1155        | 41754                       | 38054                      |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 53147                       | 62394                      |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 753                         | 1248                       |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1195</b> | <b>215466</b>               | <b>324286</b>              |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                              | <b>1200</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>219679</b>               | <b>330582</b>              |

Продовження дод. Е

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал   | 1400        | 44000                       | 44000                      |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал   | 1410        | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал  | 1415        | 0                           | 0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 72473                       | 112542                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | (0)                         | (0)                        |
| Вилучений капітал  | 1430        | (0)                         | (0)                        |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>116473</b>               | <b>156542</b>              |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 0                           | 0                          |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 0                           | 0                          |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | 0                           | 0                          |
| Цільове фінансування   | 1525        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             | 0                           | 0                          |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610        | 0                           | 0                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 80572                       | 145892                     |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 7492                        | 9264                       |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 0                           | 0                          |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 6178                        | 9245                       |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 8964                        | 9639                       |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 0                           | 0                          |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 0                           | 0                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>103206</b>               | <b>174040</b>              |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>                    | <b>0</b>                   |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>219679</b>               | <b>330582</b>              |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

## І. Фінансові результати

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000      | 1458328           | 1242197                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050      | (1165613)         | (1029330)                               |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток   | 2090      | 292715            | 212867                                  |
| збиток  | 2095      | (0)               | (0)                                     |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 0                 | 65147                                   |
| Адміністративні витрати   | 2130      | (9481)            | (9518)                                  |
| Витрати на збут   | 2150      | (34147)           | (36319)                                 |
| Інші операційні витрати   | 2180      | (184795)          | (174016)                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190      | 64292             | 58161                                   |
| збиток  | 2195      | (0)               | (0)                                     |
| Дохід від участі в капіталі   | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 0                 | 0                                       |
| Інші доходи   | 2240      | 0                 | 0                                       |
| Фінансові витрати   | 2250      | (0)               | (0)                                     |
| Втрати від участі в капіталі  | 2255      | (0)               | (0)                                     |
| Інші витрати  | 2270      | (0)               | (0)                                     |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290      | 64292             | 58161                                   |
| збиток  | 2295      | (0)               | (0)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300      | (11573)           | (10469)                                 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305      | 0                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350      | 52719             | 47692                                   |
| збиток  | 2355      | (0)               | (0)                                     |



## Додаток Ж

**Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ТОВ «Елітагро» за  
2015-2017 роки**

| Актив балансу                              | 2015 р. |      | 2016 р. |      | 2017 р. |      | Абсолютне відхилення 2017/2016 рр. | Відносне відхилення 2017/2016 рр. |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|------------------------------------|-----------------------------------|
|  | грн.    | %    | грн.    | %    | грн.    | %    |                                    |                                   |
| I. Необоротні активи                       | 3723    | 1,5  | 4213    | 1,9  | 6296    | 1,9  | 2083                               | 49,44                             |
| II. Оборотні активи                        | 237794  | 98,5 | 215466  | 98,1 | 324286  | 98,1 | 108820                             | 50,50                             |
| У тому числі:<br>Запаси                    | 54397   | 22,5 | 61564   | 28,0 | 151849  | 45,9 | 90285                              | 146,65                            |
| Дебіторська заборгованість за товарами     | 72635   | 30,1 | 45324   | 20,6 | 46284   | 14,0 | 960                                | 2,12                              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 11496   | 4,8  | 12924   | 5,9  | 24457   | 7,4  | 11533                              | 89,24                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість    | 42589   | 17,6 | 41754   | 19,0 | 38054   | 11,5 | -3700                              | -8,86                             |
| Грошові кошти                              | 56153   | 23,3 | 53147   | 24,2 | 62394   | 18,9 | 9247                               | 17,40                             |
| Інші оборотні активи                       | 524     | 0,2  | 753     | 0,3  | 1248    | 0,4  | 495                                | 65,74                             |
| Баланс                                     | 241517  | 100  | 219679  | 100  | 330582  | 100  | 110903                             | 50,48                             |

## Додаток 3

**Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів балансу ТОВ «Елітагро» за  
2015-2017 роки**

| Джерела формування майна                               | 2015 р. |      | 2016 р. |      | 2017 р. |      | Абсолютне відхилення 2017/2016 рр. | Відносне відхилення 2017/2016 рр. |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|------------------------------------|-----------------------------------|
|  | грн.    | %    | грн.    | %    | грн.    | %    |                                    |                                   |
| Статутний капітал                                      | 44000   | 18,2 | 44000   | 20,0 | 44000   | 13,3 | 0                                  | 0                                 |
| Нерозподілений прибуток                                | 60183   | 24,9 | 72473   | 33,0 | 112542  | 34,0 | 40069                              | 55,29                             |
| Всього власний капітал                                 | 104183  | 43,1 | 116473  | 53,0 | 156542  | 47,4 | 40069                              | 34,40                             |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 115157  | 47,7 | 80572   | 36,7 | 145892  | 44,1 | 65320                              | 81,07                             |
| Всього короткострокових зобов'язань                    | 137334  | 56,9 | 103206  | 47,0 | 174040  | 52,6 | 70834                              | 68,63                             |
| Баланс   | 241517  | 100  | 219679  | 100  | 330582  | 100  | 110903                             | 50,48                             |

## Додаток К

## Показники ліквідності балансу ТОВ «Елітагро» за 2016-2017 роки

| Групи майна (активів) | 2016 рік | 2017 рік | Група джерел формування майна (активів) | 2016 рік | 2017 рік | Надлишок/нестача платіжних засобів (+/-) |          |
|-----------------------|----------|----------|---|----------|----------|--|----------|
|                       |          |          |   |          |          | 2016 рік                                 | 2017 рік |
| A1                    | 53147    | 62394    | П1                                      | 103206   | 174040   | -50059                                   | -111646  |
| A2                    | 100002   | 108795   | П2                                      | 0        | 0        | 100002                                   | 108795   |
| A3                    | 62317    | 153097   | П3                                      | 0        | 0        | 62317                                    | 153097   |
| A4                    | 4213     | 6296     | П4                                      | 116473   | 156542   | -112260                                  | -150246  |

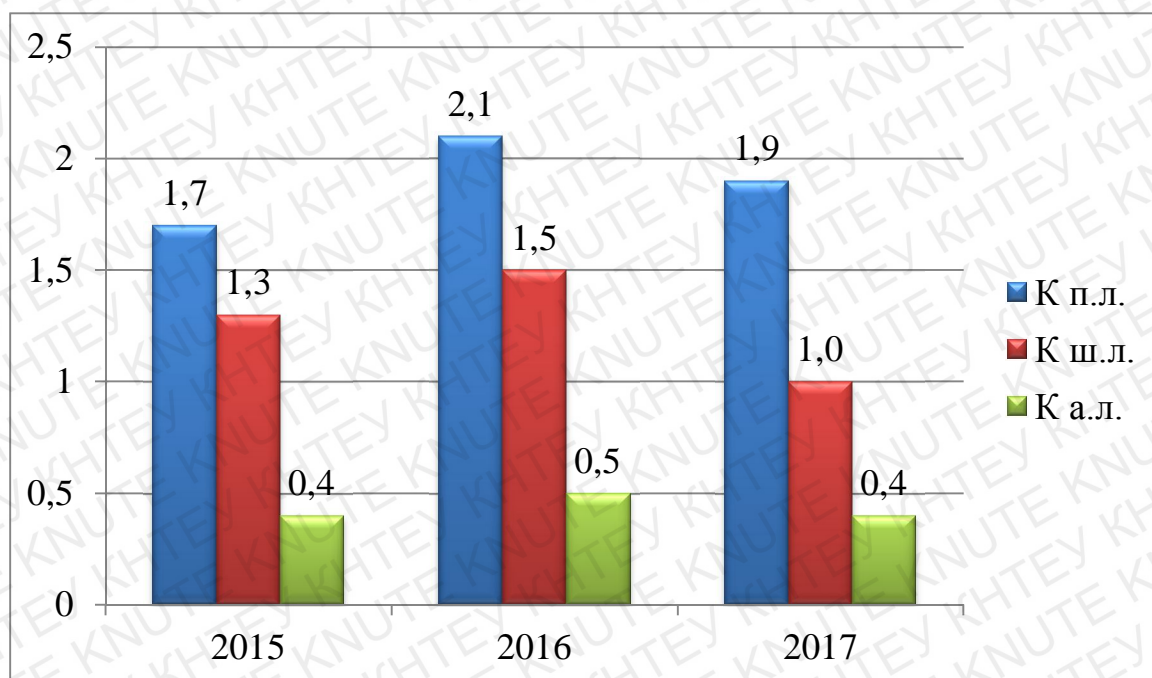


Рис.К.1. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Елітагро» за 2015-2017 роки

## Додаток Л

## Показники ділової активності ТОВ «Елітагро» за 2015-2017 роки

| Показники   | За рік |      |      | Абсолютне відхилення, ± |                   |
|---|--------|------|------|-------------------------|-------------------|
|   | 2015   | 2016 | 2017 | 2016 від 2015 рр.       | 2017 від 2016 рр. |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 1,7    | 5,4  | 5,3  | 3,7                     | -0,1              |
| Тривалість обороту активів, днів                    | 211,8  | 66,7 | 67,9 | -145,1                  | 1,2               |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 10,5   | 17,8 | 10,9 | 7,3                     | -6,2              |
| Тривалість обороту запасів, днів                    | 34,3   | 20,2 | 33,0 | -14,1                   | 12,8              |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 2,2    | 10,9 | 13,9 | 8,7                     | 3,0               |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів  | 163,6  | 33,0 | 25,9 | -130,6                  | -7,1              |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 2,4    | 10,3 | 10,5 | 7,9                     | 0,2               |
| Період погашення кредиторської заборгованості, днів | 150    | 34,9 | 34,3 | -115,1                  | -0,6              |

## Додаток М

## SWOT-аналіз ТОВ «Елітагро»

| <b>Сильні сторони</b>   | <b>Слабкі сторони</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівник має необхідні навички роботи, високий професіоналізм та компетентність</li> <li>• Значний досвід роботи в даній галузі</li> <li>• Довгострокові контракти з постачальниками сировини</li> <li>• Значна кількість постійних клієнтів</li> <li>• Широкий товарний асортимент</li> <li>• Конкурентоздатна цінова політика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатній рівень рекламної активності підприємства</li> <li>• Недосконалість шляхів просування продукції у роздрібно-торговельній мережі</li> <li>• Сезонність продукції</li> <li>• Недостатньо розвинена маркетингова діяльність</li> <li>• Слабка структура управління</li> <li>• Недостатньо ефективна робота з клієнтами</li> <li>• Низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази підприємства</li> </ul> |
| <b>Можливості</b>   | <b>Загрози</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільне зростання ринків збуту продукції</li> <li>• Наявність потенційних споживачів по всій географічній території України</li> <li>• Залучення нових груп споживачів</li> <li>• Розвиток інформаційних технологій</li> <li>• Державна підтримка малих підприємств</li> <li>• Стійкий попит на продукцію</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недосконалість технологічної бази в Україні</li> <li>• Нестабільність національної валюти, продовження інфляційних процесів</li> <li>• Нестабільність законодавчої бази</li> <li>• Нестабільна ситуація в країні, у тому числі через ведення військових дій</li> </ul>   |