

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою: **Управління збутовою діяльністю торговельного підприємства**

Виконавець
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Широкова Євгенія Володимирівна _____
/підпис/

Науковий керівник
канд.екон.наук, викладач
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність управління збутовою діяльністю підприємства.....	5
1.2. Характеристика методів управління збутовою діяльністю підприємства ...	13
1.3. Формування організаційної структури управління збутом	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ПТК ШАБО" ТА ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	27
2.1. Аналіз ринку продукції виноробства України	27
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ПТК Шабо»..	39
2.3. Аналіз практичних аспектів збутової діяльності ТОВ «ПТК Шабо»	45
2.4. Розрахунок інвестиційного проекту побудови складу підприємства.....	58
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75

ВСТУП

В умовах мінливого ринку та зростаючої конкуренції успішний розвиток підприємства неможливий без ефективного управління збутом. Ефективна збутова діяльність дозволяє займати провідні позиції на ринку та забезпечує економічне зростання. Ця тема є особливо актуальною для підприємств ринку продукції виноробства, що дозволяє підкреслити актуальність дослідження.

Зазначимо, що різні проблеми збутової політики підприємств досліджували такі відомі автори, як Філіп Котлер, П. І. Белінський, Дж. Болт, Гері Армстронг, П. П. Гаврилко, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Кевін Лейн Келлер, В. В. Ткаченко та інші. Проте аспекти управління збутовою діяльністю з урахуванням галузевих особливостей підприємств ринку продукції виноробства досі не вивчені.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні основи збутової діяльності підприємства та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності збуту підприємства на ринку продукції виноробства. Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати ринок продукції виноробства України;
- вивчити практичні аспекти управління збутовою діяльністю ТОВ «ПТК Шабо» та розробити заходи для вирішення проблем у збутовій діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство виноробства ТОВ «ПТК Шабо». Предметом дослідження виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи: групування (для встановлення сутності управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання), PEST-аналіз (для оцінки зовнішнього макроекономічного середовища організації), метод центру тягаря (для оптимального розміщення

складів з мінімізацією витрат на транспортування та підвищення ефективності логістичних операцій), методи фінансового аналізу (для оцінки фінансової стабільності компанії та ефективності її діяльності та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання), метод Гантта (для встановлення термінів реалізації проекту).

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативні акти України, а також наукові праці сучасних вчених у галузях менеджменту, маркетингу та стратегічного управління.

Отримані результати мають практичне значення для покращення управління збутовою діяльністю ТОВ "ПТК Шабо". Вони підкреслюють необхідність будівництва та обладнання нового складу для винної продукції. Це стратегічно важливе рішення спрямоване на підвищення прибутковості підприємства та дозволяє задовольнити поточний і майбутній попит, оптимізувати управління запасами, знизити ризики, покращити логістику та обслуговування клієнтів. В результаті захід сприятиме економічному зростанню та розширенню потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління збутовою діяльністю підприємства

В умовах сучасної господарської діяльності наукова література має нечіткі пояснення сутності та змісту управління корпоративною збутовою діяльністю. Поняття, якими дослідники описують процес управління збутовою діяльністю підприємства, мають різне смислове навантаження, тому необхідно їх уточнення з метою чіткого розуміння понятійно-термінологічної природи досліджуваної економічної категорії.

По-перше, вважаємо за доцільне розглянути науковий підхід до визначення поняття «збутова діяльність суб'єкта комерційної діяльності». Нерідко вчені розглядають збутову діяльність комерційних структур, по-перше, як просування продукту – від виробника до конкретного споживача [41], а по-друге, як реалізацію чи ряд дій, які задовольняють потребу [3; 11].

Існують й інші позиції. Так, наприклад, Ю. С. Залознова і Н. В. Трушкіна вважають збутову діяльність підприємства невід'ємною частиною його господарської діяльності з продажу продукції відповідно до вимог відповідного ринку [16, с. 6].

У свою чергу вчений І. М. Гончаренко під збутовою діяльністю комерційного суб'єкта розуміє комплекс заходів, пов'язаних із просуванням товару на ринок, підготовкою товару до відвантаження, доставкою його споживачам та організацією оплати [9, С. 136]. Автор вважає, що концептуальною сутністю збутової діяльності юридичної особи є збільшення рівня її капіталу за рахунок досягнення максимального обсягу продажів та задоволення потреб споживачів у відшкодуванні витрат.

Багато вчених (Н.В. Васюткіна [4], О.С. Русинова [38] та ін.) описують збутову діяльність підприємства як систему специфічних заходів, що здійснюються власниками конкретного виробництва для забезпечення реалізації своєї продукції через відповідні канали розподілу.

За Н. В. Терент'євою [47] та А. Ж. Сакун [39], збутова діяльність підприємства включає всі операції, які здійснюються після завершення виробничого процесу до моменту продажу продукції покупцю, її доставки споживачу та післяпродажного обслуговування. Метою цих дій є максимально повне задоволення потреб покупців і отримання запланованого прибутку.

Слід зазначити, що збутова діяльність є дуже важливою для комерційних суб'єктів, оскільки продажі визначають інші економічні показники діяльності підприємства (загальний обсяг отриманої виручки, розмір чистого прибутку, рентабельність продажів тощо). Крім того, від збуту залежить виробництво та матеріально-технічне забезпечення підприємства. Тому в процесі організації збуту формуються результати роботи підприємства, спрямовані на розширення масштабів діяльності та отримання максимально високого рівня чистого прибутку. При цьому основною метою збутової діяльності є надання споживачам конкретного товару з визначеними властивостями. Завданнями збутової діяльності є збільшення обсягу реалізації продукції, збільшення займаної частки ринку, забезпечення або збільшення певного прибутку від продажів, розширення кола споживачів, підвищення авторитету підприємства та ін.

Отже, з результатів аналізу сутності збутової діяльності підприємства можна зробити висновок, що вона є однією з функцій управління, що включає комплекс заходів з транспортування, складування, зберігання, обробки продукції, її просування до оптових та роздрібних торгових мереж, а також передпродажну підготовку та безпосередній продаж.

Далі ми розглянемо наукові підходи до визначення сутності поняття "управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання". Згідно з українськими вченими О. Д. Дячуном та В. С. Левицьким, управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання означає вплив його керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою забезпечення виконання збутових функцій підприємства для досягнення поставлених цілей [14, с. 71]. За думкою авторів, такими цілями є найбільш повне задоволення потреб споживачів і отримання вигоди виробників (продавців). При

цьому стратегія збуту формулюється після визначення цілей збутової політики та проведення аналізу збутових витрат, вимог покупців та можливих каналів розподілу (а також, за можливістю, інших факторів середовища). Наприклад, якщо виробник спочатку встановив ціль диференціації продукції і позиціонування її як ексклюзивної, то стратегія ексклюзивного збуту, яка підтримує цей вибір (часто застосовується для престижних товарів), стає загальною підприємницькою стратегією. Те ж саме стосується і збутової стратегії, що передбачає введення товару до споживача новим способом, який ще не "дозрів" у конкурентів. Отже, формулювання цілей управління збутовою діяльністю, аналіз товароруху, вимог покупців та дій конкурентів є основою для розробки управлінських рішень, які, в ідеалі, сприятимуть мінімізації витрат на досягнення поставлених цілей.

Інші вчені, такі як І. Ф. Лорві, В. О. Морохов та О. В. Бойко, вважають, що управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання охоплює процеси просування виробленої продукції на ринок (включаючи створення та підтримку попиту, обробку замовлень, їх комплектацію до відправлення споживачам, а також відвантаження і доставку), а також планування й організацію фінансових розрахунків [27, с. 131]. За словами К. О. Колосенко та Т. П. Ткаченко, управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання є процесом планування, організації, мотивації і контролю збуту його продукції, необхідним для досягнення цілей, визначених в збутовій політиці [20]. Можна також навести погляди І. В. Заїчко та Л. М. Богріновцевої, які підкреслювали, що управління збутовою діяльністю корпоративної структури є цілісним процесом, що включає: планування обсягу реалізації продукції та визначення очікуваної норми прибутку; проведення аукціонів передбачає формування цін на основі якісних характеристик і рівня попиту на товари та активне використання факторів, які можуть збільшити продажі продукції та прибутковість підприємства [15].

Отже, можна сказати, що з точки зору процесного підходу, управління збутовою діяльністю підприємства є комплексом організаційно-управлінських, оперативно-розпорядчих та планових заходів, які стосуються проектування,

виробництва, постачання, реалізації та просування продукції на цільовому ринку.

Представники системного підходу, такі як Н. В. Терент'єва [46], І. Р. Слесь [44], В. В. Сисоєв [43], В. О. Данилюк [12], В. М. Герзанич [8] та інші, розглядають управління збутовою діяльністю підприємства як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спрямованих на оптимізацію управління товарними запасами компанії. Ці елементи включають суб'єкти, об'єкти, методи та функції, які допомагають підприємству підвищити результативність збуту. Якщо система організації, планування та контролю збутової діяльності побудована ефективно, вона може забезпечити досягнення планових показників конкурентного розвитку підприємства, збільшити обсяги продажів продукції, максимізувати прибуток та забезпечити стабільність на ринку.

За системним підходом управління збутовою діяльністю підприємства здійснюється через систему операцій, які можна розглянути наступним чином:

1) знаходження покупця та укладання з ним угоди (контракту чи договору), в якому необхідно визначити умови: товар, його кількість, якість, ціну, термін та умови постачання, форму розрахунку, обставини форс-мажору, умови здавання-приймання товару та інші деталі.;

2) виконання умов договору, зокрема підготовка товару до постачання, його доставка покупцю та здійснення розрахунків за поставлений товар.

Отже, з описаного механізму збутових операцій можна зробити висновок, що сутність управління збутовою діяльністю полягає в тому, що це одна з управлінських функцій підприємства, яка включає систему заходів після виходу готової продукції за межі підприємства. З погляду системного підходу, збутова діяльність охоплює транспортування, складування, зберігання, обробку товару, його просування до оптових та роздрібних торгових мереж, передпродажну підготовку та безпосередній продаж товарів.

На основі проведеного аналізу узагальнимо існуючі підходи до трактування сутності управління збутовою діяльністю підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо трактування сутності управління збутовою діяльністю
суб'єкта господарювання

Назва підходу	Зміст підходу	Представники
Цільовий підхід	Управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання – це забезпечення ним виконання збутових функцій для досягнення поставлених цілей: задоволення потреб споживачів і отримання встановленої норми прибутку.	О. Д. Дячун, В. С. Левицький
Процесний підхід	Управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання – це процес, який охоплює: планування обсягу збуту продукції; пошук та обрання найкращих партнерів; проведення торгів; виявлення та активне застосування чинників, які здатні прискорити збут продукції та збільшити обсяг прибутку підприємства.	І. Ф. Лорві, В. О. Морохова, О. В. Бойко, К. О. Колосенко, Т. П. Ткаченко, І. В. Заїчко, Л. М. Богріновцева
Системний підхід	Управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання – це складна система, в якій компоненти взаємодіють між собою для досягнення мети збуту товарів або послуг підприємства та задоволення потреб ринку. Застосування системного підходу до управління збутовою діяльністю дозволяє суб'єктам господарювання досягати більшої ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку.	І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко В. М. Герзанич, В. О. Данилюк, К. О. Ігнатюк, П. В. Круш, Т. В. Сакун, В. В. Сисоєв, Н. В. Терент'єва

Джерело: складено автором за даними [14; 27; 20; 15; 8; 12; 22; 23; 43; 44; 46]

Слід відзначити, що управління збутовою діяльністю підприємства починається ще до початку виробництва, включаючи аналіз ринку на наявність точок реалізації, оцінку маркетингового середовища, формування товарної стратегії, прогнозування обсягів виробництва, постачання і збуту. Збутова діяльність вимагає організації систем складування, транспортування і продажу. У зв'язку з цим управління збутовою діяльністю охоплює комплексне керівництво всіма процесами, пов'язаними з реалізацією продукції, робіт і послуг, де об'єктом управління є не лише готова продукція, роботи і послуги, але й виробничі процеси і персонал [7, с. 49].

При цьому, система управління збутовою діяльністю підприємства вирішує як стратегічні, так і тактичні завдання (рис. 1.1).

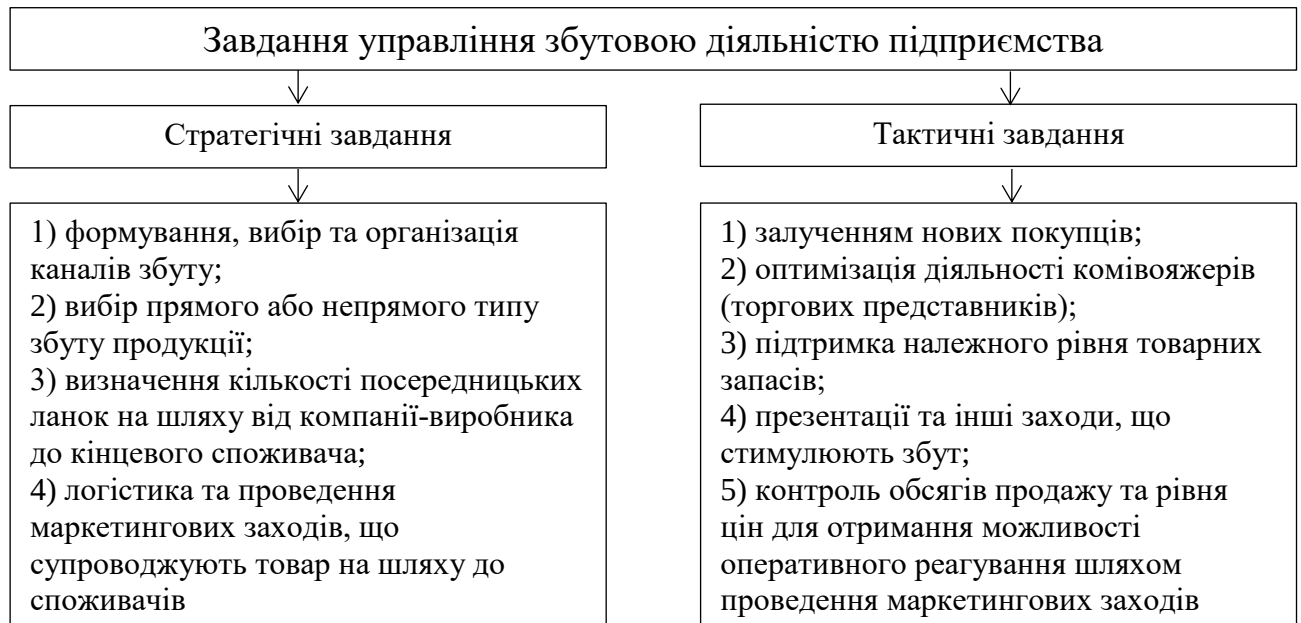


Рис. 1.1. Стратегічні і тактичні завдання управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором за даними [7; 17; 11; 46]

Далі розглянемо основні завдання, які вирішуються в процесі управління збутовою діяльністю підприємства.

1. Проведення постійного аналізу ланцюжка "споживач – товар – ринок" та розробка загальної стратегії та тактики на основі його результатів. Аналіз якісних характеристик виробничого та ринкового середовища, а також потенціалу розвитку підприємства є ключовим інструментом для забезпечення ефективної збутової діяльності. Лише детальний аналіз поведінки та вподобань споживачів дозволяє правильно сформулювати стратегічні цілі та завдання, які стануть основою для організації діяльності всієї збутової служби.

2. Підготовка, розробка та прийняття рішень щодо оптимальної структури каналів розподілу і системи їх управління є важливим завданням при організації збутової служби, оскільки це визначає, як, де і коли товари будуть доставлені до споживача.

3. Забезпечення фінансової ефективності збутових операцій передбачає розробку та впровадження програми комерційного кредиту, планування управління дебіторською заборгованістю та запасами готової продукції, а також створення найбільш гнучкої та адаптивної системи знижок для потенційних покупців. Ключовим завданням у цьому контексті є чіткий контроль за показниками ефективності використання оборотного капіталу, оскільки саме він дозволяє раціонально формувати та використовувати запаси готової продукції та ефективно управляти дебіторською заборгованістю. Внутрішньо-організаційна програма комерційного кредиту визначається як складова частина цього процесу. Крім того, раціональна система знижок сприяє збільшенню оборотності товарних запасів та зменшує навантаження на оборотний капітал.

4. Забезпечення ефективної логістики збуту та обслуговування клієнтів передбачає постійне врахування запитів та вимог клієнтів службою збуту підприємства. У таких умовах служба збуту має забезпечувати максимальний рівень комфорту та зручностей для клієнтів, щоб задовольняти їхні вимоги. Ці цілі можна досягти за допомогою інструментів логістики та клієнтоорієнтованих програм обслуговування.

5. Продаж продукції та послуг потребує від збутової служби чіткого відстеження динаміки та тенденцій зміни обсягів продажів, щоб забезпечити максимально оперативну та результативну реакцію на них.

Отже, концепція управління збутовою діяльністю підприємства визначається основними цілями і завданнями, при цьому вона повинна чітко відповідати загальній бізнес-моделі (включаючи потенціал підприємства, його відмінності від конкурентів, позицію на ринку і т. д.) і також враховувати прийняті стратегічні програми розвитку підприємства.

Не слід нехтувати функціями управління збутовою діяльністю підприємства, оскільки їх кількість є великою. Розглянемо основні з них, які можна об'єднати в наступні групи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором за даними [14; 42]

Отже, управління збутовою діяльністю підприємства охоплює широкий спектр цілей, завдань, функцій та дій, спрямованих на привертання клієнтів, укладення угод, організацію поставок продукції, обслуговування клієнтів та підтримку ефективних взаємовідносин з ними. Процес управління збутовою діяльністю на підприємстві представляє собою господарський процес просування готової продукції на діючі (освоєні) та/або потенційні ринки з метою забезпечення максимальних обсягів продажу, розширення ринкових ніш і повного задоволення запитів цільової аудиторії. Управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання перш за все націлене на досягнення запланованого рівня прибутку, підвищення конкурентоспроможності і результативності діяльності підприємства в цілому.

1.2. Характеристика методів управління збутовою діяльністю підприємства

На даний момент існує значна кількість методів управління збутовою діяльністю підприємства. Вибір конкретного методу може залежати від характеристик самого підприємства, його продуктів або послуг, ринкових умов та стратегічних цілей. Всі методи управління збутовою діяльністю підприємства можна розділити на три основні групи:

- 1) методи організації збутової діяльності;
- 2) методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю;
- 3) методи підвищення результативності управління збутовою діяльністю.

Зокрема, на першому етапі розглянемо методи організації збутової діяльності підприємства. У сучасних умовах частіше за все застосовують три основні типи методів збуту (рис. 1.3).



Рис 1.3. Основні методи організації збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [40; 38; 18]

Проаналізуємо вищезазначені методи організації збутової діяльності підприємства більш детально.

1. Метод прямого збуту передбачає реалізацію продукції через власну торговельну мережу. Ця мережа може включати групу відділень, структурних підрозділів зі збуту та обслуговування, а також групи агентів, які займаються розповсюдженням продукції та її просуванням. Серед основних переваг даного методу збуту слід відзначити:

– прямий контакт з покупцем дозволяє отримати надійну первинну інформацію про поточних та потенційних споживачів, виявити їх вподобання,

розкрити мотивацію їх поведінки, більш об'єктивно оцінити перспективи та тенденції ринку, і проаналізувати співвідношення між попитом і пропозицією.

- власна мережа збуту спрямована на продаж продукції виключно під власним брендом, а всі ініціативні рішення менеджерів та агентів є строго відповідними положенням маркетингової програми та збутової стратегії.

- цей спосіб збуту забезпечує можливість точного обліку та контролю за процесом руху товарів, динамікою обсягів продажів, поверненням товару й іншими аспектами.

2. Метод непрямого збуту передбачає реалізацію товарів через посередників. Основні причини, які спонукають виробників залучати посередників для продажу їхньої продукції, включають:

- підприємство тільки розглядає можливість освоєння нових (перспективних) ринкових сегментів, але його власна збутова діяльність ще не має належного організаційного забезпечення;

- існують значні труднощі у реалізації проекту створення власних збутових каналів (організаційні, фінансові, ринкові, адміністративні та інші);

- налагодження партнерських відносин з великими та незалежними посередницькими компаніями у сфері збуту може стати ключовим інструментом у конкурентній боротьбі на відповідних ринках, оскільки такі компанії мають вже сформовані ефективні канали збуту, розвинену клієнтську базу і стабільне положення на ринковому сегменті;

- підприємство-виробник ставить перед собою завдання покращити обслуговування клієнтів за рахунок розширення набору послуг, що надаються, зокрема шляхом надання додаткових товарів чи послуг, які він не може надати самостійно. [38, с. 34].

До основних факторів, які визначають раціональність і логічність використання посередницьких структур у процесі збуту продукції, також можна віднести наступне: потенційний споживчий ринок характеризується значними масштабами з точки зору адміністративно-географічних умов; обсяги реалізації продукції в кожній окремій територіальній зоні є невеликими; швидкість

постачання готової продукції визначається як важливий критерій як для споживача, так і для виробника; реалізований товар має високий рівень стандартизації.

3. Комбінований метод збуту. У більшості випадків підприємства-виробники застосовують комплексний підхід до організації збутової діяльності, використовуючи власні збутові мережі, а також залежних і незалежних посередників. Основна мета таких дій – якомога повніше захопити потенційний ринок збуту. Залежно від величини та концентрації попиту, наявності специфічних вимог споживачів окремі сегменти можуть обслуговуватися безпосередньо компаніями-виробниками, а інші потребують залучення посередницьких структур.

Далі розглянемо методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. Слід зазначити, що така оцінка є дуже складним завданням, оскільки не завжди можна визначити кількісні результати, отримані від реалізації збутової політики.

При цьому в науковій літературі немає чіткого переліку методів оцінки ефективності управління збутом, і кожен науковець надає свій набір методик. Наприклад, науковці В. В. Сисоєв і Т. В. Сакун згадували такі методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю:

- методи економічної статистики;
- математично-статистичні методи;
- економетричні методи;
- методи економічного аналізу;
- методи дослідження операцій;
- схеми стратегічного розвитку економічних систем;
- методи економіко-математичного моделювання;
- методи експертних оцінок;
- методи економічної кібернетики;
- методи соціологічних досліджень [43, с. 113].

Далі наведемо загальну класифікацію методів оцінки стану управління

збутовою діяльністю підприємства, на основі якої можна визначити її ефективність. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Група методів	Характеристика та приклади
Якісні	Маркетинговий аудит збутової діяльності – аналіз зовнішнього середовища підприємства, його можливостей та загроз. Визначаються області контролю над збутом (спрямованість на результат) та проводиться аналіз усіх якісних сторін діяльності організації.
Кількісні	Здійснюється порівняння витрат на збут з отриманим валовим прибутком та витрат на рекламу з обсягом продажу (показники визначають кінцеві фінансові результати діяльності підприємства). До кількісних методів можна віднести: аналіз прибутковості підприємства, аналіз витрат, аналіз точки беззбитковості, аналіз динаміки обсягу продажів.
Соціологічні	Припускають використання інструментів прикладної соціології: розробка програми соціологічного дослідження, проведення анкетування. До соціологічних методів можна віднести: оцінку ефективності збуту та маркетингових комунікацій (результативності реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, особистих продажів, прямого маркетингу).
Інформаційні	Оцінка ефективності збутової діяльності за допомогою «Sales Expert 2», «Success» тощо, які є програмним забезпеченням для маркетингових інформаційних систем. Усі показники, які необхідні для оцінки ефективності збутової діяльності, закладаються в маркетингову інформаційну систему. Маркетологу, користувачеві системи необхідно лише визначитися з алгоритмом та методом оцінки ефективності.
Економічні	Передбачають розрахунок та аналіз різних економічних показників: 1) коефіцієнт реагування клієнта на комерційні звернення (відношення обсягу реалізації продукції до сукупних витрат, пов'язаних зі збутом цієї продукції); 2) коефіцієнт прибутковості витраченого на збут часу (відношення отриманого прибутку від збуту продукції до вартості витрат часу, витраченого на збут); 3) рентабельність збуту (відношення витрат на збут продукції до відсотка отриманого при цьому прибутку, що визначається, у свою чергу, відношенням отриманого прибутку до виручки від реалізації товарів (послуг)).

Джерело: складено автором за даними [48; 31; 10]

Слід зазначити, що оцінка ефективності управління збутом є обов'язковим етапом формування збутової стратегії та політики підприємства, на якому система прийняття рішень щодо організації збуту продукції формується та здійснюється за кількома напрямками, що характеризується відповідними показниками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Види	Напрями оцінки	Показники ефективності
Зовнішня ефективність	Оцінка стратегічних позицій підприємства	– частка ринку збуту; – конкурентний статус; – потенціал підприємства; – гнучкість стратегічного портфеля; – ділова активність підприємства та ін.
	Оцінювання ефективності збутової мережі	– розгалуженість, гнучкість і живучість збутової мережі; – види та кількість каналів розподілу; – рентабельність каналу розподілу; – потужність каналу розподілу; – швидкість товароруку в каналі розподілу та ін.
	Оцінювання ефективності клієнтурної політики	– імідж підприємства; – кількість покупців (постійних, нових, втрачених); – рівень обслуговування; – ціна, якість та асортимент продукції; – швидкість виконання замовлення; – частка повернень продукції та ін.
Внутрішня ефективність	Оцінювання ефективності маркетингової діяльності	– величина та структура товарообігу; – маркетингові витрати; – рентабельність продаж; – ефективність засобів стимулювання збуту; – частота покупок; – результативність роботи маркетингового персоналу
	Оцінювання ефективності логістичної діяльності	– логістичні витрати; – оборотність товарних запасів; – надійність постачання продукції; – тривалість логістичного циклу; – якість логістичного сервісу; – завантаженість потужностей логістичних об'єктів

Джерело: складено автором за даними [43, с. 114]

Останньою групою методів управління збутовою діяльністю компанії є ті, що підвищують її ефективність. До таких методів відносяться наступні:

1. Покращення моніторингу планування продажів є ключовим аспектом для сталого розвитку підприємства в умовах ринку. Це включає визначення, формування і збереження власного ринкового сегмента, а також збільшення його частки. Оптимізація процесу планування продажів є важливим фактором у цьому контексті. Основні особливості ефективного контролю планування продажів включають участь функціонального підрозділу збутової служби разом із планово-економічним відділом у процесі планування, розробку чіткого

алгоритму реалізації та оцінки продажів, а також постійний облік і контроль на основі параметрів оцінки.

2. Присвоєння групи ризику покупцю. З метою оптимізації взаємодії з контрагентами за угодами про постачання та продаж, а також для запобігання зменшенню обсягів продажів через їхню неефективність, кожному з них призначається певний рівень ризику. Це ранжування може здійснювати керівник правового або збутового відділу, враховуючи такі критерії, як виконання зобов'язань за розрахунками та якість первинної інформації (документація, відгуки).

3. Створення бази даних клієнтів. Така інформаційно-аналітична база має бути розроблена відділом збуту, а створення профілю клієнтської бази доцільно покласти на договірний відділ. Профіль має містити максимально можливу та достовірну інформацію про відповідний споживчий сегмент.

4. Оптимізація збутової діяльності через автоматизацію. Процес автоматизації та впровадження інформаційних технологій у службу збуту допоможе суттєво підвищити її продуктивність, а також сприятиме підвищенню ефективності планування та прогнозування продажів. Також це сприятиме проведенню більш повної та достовірної оцінки кон'юнктурних коливань як на тактичному, так і на стратегічному рівні. [38, с. 35].

Можна стверджувати, що комплексно оброблена, документально закріплена та інформаційно забезпечена збутова діяльність може виступати як ефективний інструмент для оцінки, аналізу, планування та контролю збуту продукції підприємства та його позиціонування на відповідному сегменті ринку.

1.3. Формування організаційної структури управління збутом

Сучасні підприємства не лише виробляють продукцію, яка відповідає потребам споживачів щодо кількості, асортименту та якості, але й забезпечують комерційну діяльність з продажу цих товарів. У контексті ринкових умов посилюється роль організаційної структури управління збутом, а її завдання стають складнішими. Отже, вирішення проблеми створення ефективної

організації служби збуту на підприємстві стає надзвичайно актуальним.

Формування організаційної структури управління збутом на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

- Встановлення структури служби збуту полягає у визначенні цілей та завдань її функціонування (це веде до формування організаційної структури) і визначенні структурних позицій для реалізації цих цілей та завдань (що призводить до розробки штатного розкладу служби збуту).

- Визначення особливостей кадрового складу служби збуту. Аналіз здібностей кадрів служби збуту може проводитися шляхом розгляду особливостей товарів і послуг, які впливають на вибір продавців, що обґрунтовує стратегії збуту компанії та визначення потреби у спеціалістах для їх реалізації в майбутньому.

- Встановлення критеріїв відбору персоналу служби збуту відповідно до потреб підприємства. Це включає дослідження особистісних та професійних якостей та оцінку готовності працівників до здійснення продажів. Результатом цього процесу є розробка опису вимог до штатних співробітників та визначення механізмів мотивації персоналу служби збуту.

- Встановлення методів оцінки та відбору співробітників на основі вибраних критеріїв. Це включає розробку регламентів роботи з персоналом та підготовку програми з набору нових співробітників.

- Організація роботи збутового персоналу включає у себе делегування відповідальності за виконання конкретних бізнес-процесів співробітникам і складання їх посадових інструкцій.

- Постановка цілей і завдань співробітникам означає встановлення відповідності між завданнями служби збуту та цілями та завданнями, призначеними для працівників, а також розробку різних методів постановки завдань.

- Вибір способів контролю та форм звітності для персоналу служби збуту полягає в розробці та впровадженні прямого та непрямого контролю, а також у створенні різних форм звітності для співробітників.

- Організація системи мотивації персоналу служби збуту включає у себе визначення матеріальних мотиваційних заходів, таких як премії, бонуси та інші, а також нематеріальних мотиваційних факторів, таких як компенсаційні пакети, кар'єрні можливості, суспільне визнання, професійне зростання тощо.

Важливо зазначити, що головними завданнями служби збуту повинні бути: аналіз попиту та встановлення тісних зв'язків із споживачами продукції; виявлення найбільш ефективних каналів та методів продажу, які відповідають потребам клієнтів; забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам; контроль над процесом реалізації продукції з метою зниження комерційних витрат та прискорення оборотності обігових коштів. Іншими словами, працівники служби збуту мають займатися введенням продукції на ринки збуту, забезпеченням якісного обслуговування клієнтів, підготовкою інформації для відділу маркетингу щодо продажу та переваг споживачів.

У свою чергу, згідно з висловленнями дослідників І. Р. Слєся та П. В. Круша [44, с. 480], організаційні функції служби збуту підприємства можна розглядати у контексті різноманітних видів діяльності, таких як постачання, зберігання, сортування, встановлення контактів та підтримка відносин зі споживачами, а також інформаційне забезпечення. Взаємозв'язок між завданнями та функціями служби збуту подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Співвідношення завдань та функцій служби збуту підприємства

Задача	Функції
Забезпечення продажу виробленого продукту	1. Вибір каналів розподілу продукції. 2. Продаж товару, дослідження покупців, оптовиків, дилерів (дзвінки, відвідування, конференції). 3. Організація зворотного зв'язку для планування виробничої та збутової діяльності.
Забезпечення якості сервісного обслуговування	1. Контроль за здійсненням гарантійного обслуговування. 2. Забезпечення організації післяпродажного обслуговування. 3. Розробка пропозицій щодо покращення сервісу. 4. Прийом та обробка рекламаций.
Підготовка інформації	1. Організація збору інформації про попит на ринку. 2. Організація зворотний зв'язок із посередниками (споживачами). 3. Підготовка даних для відділу маркетингу.

Адміністративна підтримка збутової діяльності	1. Обробка інформаційних потоків. 2. Контроль дебіторської заборгованості (спільно з фінансовим відділом). 3. Забезпечення організаційної підтримки.
---	--

Джерело: складено автором за даними [14; 53; 11]

Організаційна структура служби збуту на підприємствах різних сфер зазвичай різниться, оскільки вона обумовлена різноманітними аспектами їх виробничої діяльності. Ці різниці можуть бути пов'язані з характером виробництва, ступенем спеціалізації підприємств, рівнем кооперування, обсягом випуску продукції, а також обсягом і асортиментом використовуваних матеріалів, сировини, палива та обладнання. Окрім того, впливають на організаційну структуру такі чинники, як тип виробництва та особливості управління виробництвом. Таким чином, навіть у межах однієї галузі можуть відсутні підприємства з абсолютно ідентичними назвами та функціями відділів служби збуту, а також з однаковою кількістю працівників у цих відділах і їх розподілом за групами.

Однак при формуванні організаційної структури управління збутом необхідно враховувати основну типову схему її організації, яка застосовується для великих і малих підприємств і виробничих об'єднань.

Основними видами організаційних структур управління збутом є:

- функціональна
- регіональна
- товарна
- галузева

Розглянемо детальніше кожен з них нижче.

На підприємствах, де номенклатура продукції обмежена, а обсяг виробництва великий або середній, структура служби збуту може бути описана як функціональна. (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функціональна організаційна структура управління збутом

Джерело: складено автором за даними [53, с. 118]

У цій організаційній структурі управління збутом, ключовою фігурою є комерційний директор, який несе на собі всю відповідальність та контролює роботу всіх відділів, розробляючи їхні стратегії. Керівники відділів збуту виступають важливими посадовими особами, оскільки вони забезпечують зв'язок між відділами та відповідають за їх ефективну діяльність.

В цій структурі кожна функціональна область збуту має відповідального особу або групу осіб. Така функціональна організаційна структура ефективна у випадку стабільності у виробництві та збуті. Однак, вона може потребувати значних затрат на адаптацію при розширенні виробництва або входженні на нові ринки.

Підприємства, що обмежено виробляють однорідні товари та мають розгалужену мережу розподілу з великою кількістю торгових точок, часто використовують організаційну структуру управління збутом за регіонами (рис. 1.5). Організація збуту "за регіонами" означає використання інформації про споживання вироблених товарів у конкретних регіонах та областях. Цей підхід є вигідним, коли кількість товарних позицій у регіонах обмежена, а відмінності в споживанні достатньо малі.



Рис. 1.5. Регіональна організаційна структура управління збутом

Джерело: складено автором за даними [53, с. 119]

Як видно, У підпорядкуванні маркетинг-директора знаходяться комерційні управлінці різноманітних секторів, кожен з яких відповідає за керівників транспортної служби та складів, а також за збут і торговельну сферу свого сектору. Ця структура забезпечує належний контроль і координацію всіх аспектів збутової діяльності у межах кожного сектору.

Додатково, регіональні керівники збуту та торговельні представники знаходяться у підпорядкуванні керівників збуту відповідного сектору. Це дозволяє ефективно керувати регіональними операціями збуту, забезпечуючи адаптацію до місцевих ринкових умов і вимог споживачів, що є ключовим для успіху у відповідному секторі промисловості. Наступний вид організаційної структури управління збутом – товарний (рис. 1.6).

Організація структури управління збутом «за видами товарів» вимагає специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування у зв'язку з великою кількістю товарів.

У такій організаційній структурі формуються групи співробітників, які спеціалізуються на конкретному асортименті товарів, що дозволяє забезпечити глибокий і деталізований підхід до кожного продукту.



Рис. 1.6. Товарна організаційна структура управління збутом

Джерело: складено автором за даними [53, с. 119]

Крім того, для кожного товару створюється функціональна служба збуту, яка відповідає за всі аспекти збутової діяльності підприємства. Це включає в себе розробку стратегій продажу, координацію маркетингових і просувальних заходів, організацію логістики та обслуговування клієнтів.

Однак важливо зауважити, що у такій товарній організаційній структурі управління збутом може виникнути дублювання дослідницьких та збутових функцій. Це може призвести до зайвих витрат на дублювання зусиль і ресурсів. Також слабкі зв'язки між групами в одному відділі можуть перешкоджати ефективному обміну інформацією і ідеями, що може затримати впровадження інновацій і перешкоджати їх швидкому поширенню по всій організації.

Тому для ефективної роботи такої структури важливо створити механізми інтеграції між групами та підтримувати відкритий обмін ідеями, що сприятиме розвитку нових продуктів і підходів до збуту.

Також можна виділити галузеву організаційну структуру управління збутом, яка застосовується для постачання однорідної продукції різним споживачам (у машинобудуванні, енергетиці, хімічній та текстильній промисловості). Ця структура ефективно працює для реалізації виробів промислового призначення і сировинних матеріалів (рис. 1.7).

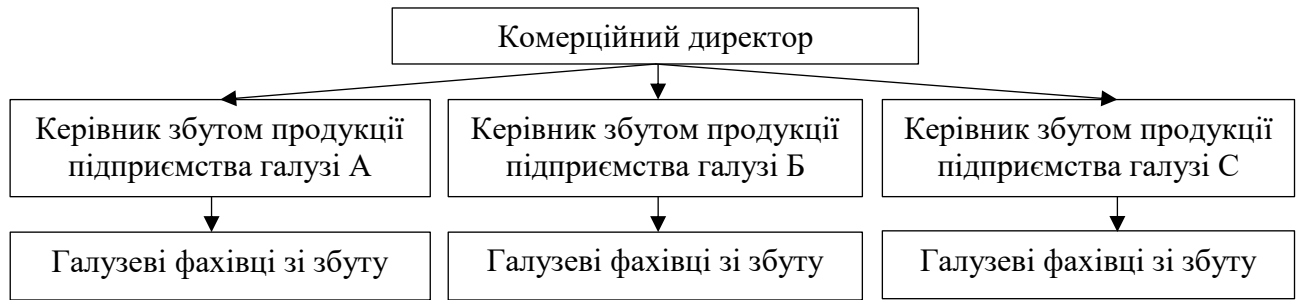


Рис. 1.7. Галузева організаційна структура управління збутом

Джерело: складено автором за даними [53, с. 120]

Як бачимо, галузева організаційна структура управління збутом передбачає наявність керівників, які відповідають за різноманітні напрями збуту різних видів продукції підприємства. Це означає, що розподіл завдань у цій сфері відбувається серед галузевих експертів, що спеціалізуються на збуті конкретних товарів чи послуг.

Отже, можна стверджувати, що організаційна структура управління збутом на кожному підприємстві формується з урахуванням різноманітних умов. Якщо асортимент продукції широкий і розповсюджується у різних регіонах, а також має потенціал для застосування у багатьох галузях економіки та побуту, тоді необхідно не лише велике число агентів збуту на місцях, а й призначення окремих керівників для різних регіонів, видів товарів та галузей.

Підводячи підсумок, можна зробити ряд висновків.

1. Аналіз сучасної економічної літератури підтверджує, що управління збутовою діяльністю підприємства вивчається вченими з різних перспектив, включаючи цільовий, процесний та системний підходи. В контексті стратегії суб'єкта господарювання, управління збутом визначається як ключовий елемент, який допомагає підприємствам не лише залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів, але й забезпечує підтримку існуючого клієнтського бази, покращує репутацію бренду та забезпечує стійке фінансове здоров'я компанії, що сприяє його конкурентоздатності, прибутковості та стабільності на ринку.

2. Всі методи управління збутовою діяльністю підприємства можна

розподілити на три основні групи: методи організації збутової діяльності (прямий збут, непрямий збут, комбінований метод); методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю (якісні, кількісні, соціологічні, інформаційні, економічні); методи підвищення результативності управління збутовою діяльністю (удосконалення контролю за плануванням продажу, присвоєння групи ризику покупцю, створення бази даних покупців, автоматизація збутової діяльності тощо).

3. Організаційна структура управління збутом на кожному підприємстві має свою унікальну специфіку, і вона може приймати різні форми, такі як функціональна, регіональна, товарна або галузева. Важливо постійно адаптувати організаційну структуру управління збутом до змін на ринку, змін потреб споживачів продукції та внутрішніх умов підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ПТК «ШАБО» ТА ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

2.1 Аналіз ринку продукції виноробства України

Ринок продукції виноробства України включає підприємства як первинного, так і вторинного виноробства. Окрім великих винзаводів, що володіють приблизно тисячею гектарів власних виноградників, з'являються також невеликі виноробні господарства. Вони вносять свій вклад у розвиток культури споживання та виробництва вина в Україні, виготовляючи авторські вина, організовуючи дегустації та винні фестивалі.

Станом на 2022 рік в Україні виділяють чотири виноробні регіони: Південна Бессарабія, Причорномор'я, Закарпаття, Поділля та Наддніпрянщина. До КНП Україна входять всі інші регіони, оскільки виноробні можна знайти по всій країні. Асоціація крафтових виноробів України активно працює над розширенням виноробної зони на більшу частину території. За останні п'ять років з'явилося багато нових виноробень, розташованих у прохолодному кліматі, де виробляються чудові білі та ігристі вина. Класичні виноробні регіони знаходяться у найтепліших кліматичних зонах України, що ідеально підходять для червоних вин.

В Україні функціонують виноробні господарства та сімейні виноробні, які є основними представниками виноробної галузі. Їх перелік наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виноробні господарства України

Виробничий регіон	Назва виробництва	Місце розташування	Середній обсяг реалізації у рік	Частка ринку
Причорномор'я	АТ «Коблево»	с. Виноградне, Березанський район, Одеська область	20 млн пляшок	35%
Бессарабія	ТОВ «Промислово-торовельна компанія Шабо»	с. Шабо, Білгород-Дністровський район, Одеська область	15 млн пляшок	28%

Продовження табл. 2.1

Причорномор'я	ТМ «Вина Гулієвих»	виноградники в Овідіопольському та Саратському районах	9 млн пляшок	16%
Закарпаття	Виноробний комплекс «Шато Чизай»	Берегове, Закарпатська область	7 млн пляшок	11%

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Решта 11% ринку належать іншим представникам виноробства в Україні, серед яких:

1. Колоніст (Kolonist) – виноробне господарство, яке спеціалізується на виробництві якісних вин з винограду, вирощеного в південно-західній частині України.
2. Таврія (Tavria) – один з найстаріших виноробних заводів в Україні, розташований в Херсонській області.
3. Винтрест (Wintryst) – підприємство, яке займається виробництвом вина та виноматеріалів, розташоване в Одесі.
4. Бейкуш (Beukush) – невелике виноробне господарство, яке виробляє вина з унікальних сортів винограду.
5. Vinaigrette Wine – молода виноробня, яка спеціалізується на виробництві крафтових вин.

Динаміка обсягів реалізації вин в Україні представлена на рис. 2.1.

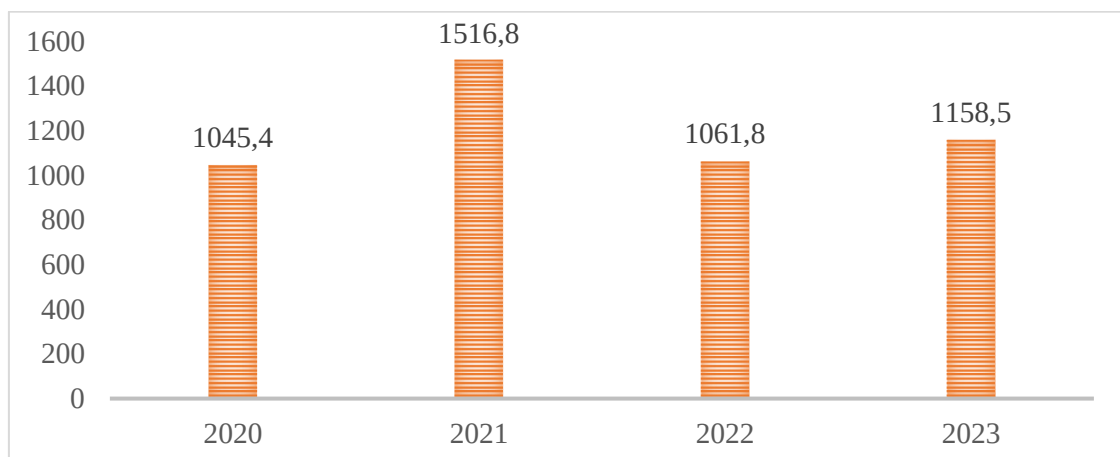


Рис. 2.1 Динаміка реалізації вин в Україні за 2020-2023 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Обсяги реалізації за підсумками 2022 року, порівняно до 2021 року, впали на 30%.

Здійснимо PEST-аналіз ринку виноробства України, щоб оцінити вплив факторів чотирьох основних категорій на діяльність досліджуваного підприємства.

До політичних факторів (Political) можемо віднести:

- високе податкове навантаження на ринок виноробної продукції;
- нестабільність уряду;
- державна підтримка малого виноробства;
- надання дешевих кредитів державою.

До економічних факторів впливу (Economic) віднесемо:

- зростання курсу валют;
- споживчий попит на виноробну продукцію;
- превалювання імпортової виноробної продукції над вітчизняною;
- зростання індексу ділової активності підприємств.

До соціокультурних факторів (Sociocultural) входять:

- демографічна ситуація
- зміна моделі поведінки споживачів;
- зростання цікавості населення до крафтових вин;
- розвиток винного туризму.

Технологічні фактори (Technological) являють собою такі як:

- перспектива застосування інфрачервоних променів у виноробстві;
- розвиток електронної комерції
- виведення нових сортів винограду.

Розглянемо кожен фактор більш детально та розгорнуто.

Податки на алкогольні напої, акцизи та інші податки, пов'язані з виробництвом і продажем вина, впливають на витрати та прибутковість підприємства. Зміни в податковій політиці можуть позначитися на цінах для споживачів і змінити конкурентну позицію компанії. За даними Державної

податкової служби, з 2022 року ставка акцизного податку на ігристі та газовані вина зросла з 11,65 до 12,23 грн, а на вина та інші зброджені напої без додавання етилового спирту – з 8,02 до 8,42 грн [1]. Динаміка змін ставки акцизного податку на винну продукцію представлена на рис. 2.2.

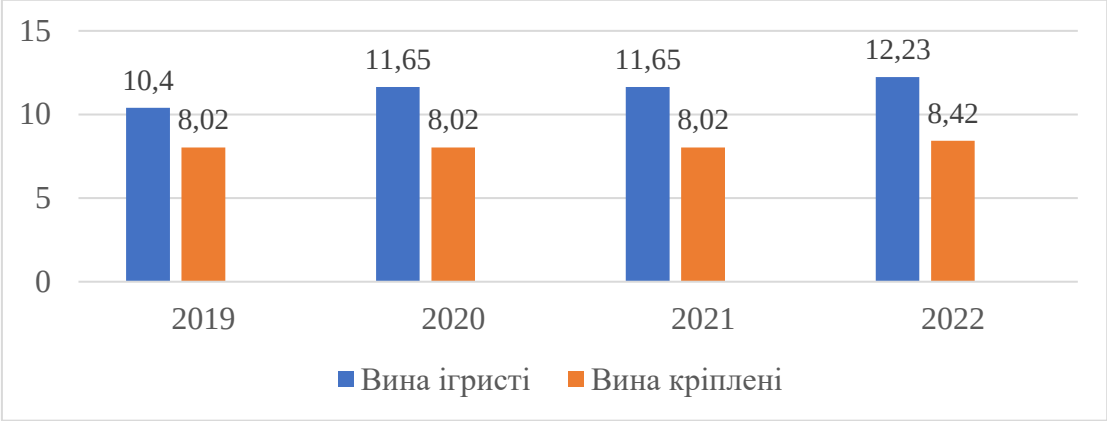


Рис. 2.2 Динаміка ставки акцизного податку на вина в Україні за 2019-2022 рр., грн/л

Джерело: Державна податкова служба [1]

За останні роки, з урахуванням триваючої широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, бізнес опинився у стані невизначеності, що негативно впливає на інвестиційний клімат та рівень ділової активності. Цьому свідчить Указ Президента про продовження строку воєнного стану в Україні, прийнятий 06.02.2024 [50]. Більшість виноробень на півдні країни постраждала внаслідок воєнних дій, про що розповів Володимир Кучеренко, генеральний директор корпорації «Укрвинпром», у статті на порталі «Економічна правда» [25]. Вплив війни на виноробство можна наглядно спостерігати у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив війни в Україні на виноробну галузь у 2022-2023 роках

Виноробні господарства	Місце розташування	Втрати
«Олівія» та «Таїрово Вайнері»	берег Дніпро-Бузького лиману	Приблизно 585 га виноградників виявились ураженими касетами. Залишилося близько 500 гектарів виноградників, які можна використовувати для виробництва. Понад 100 співробітників компанії відправили на фронт, частина виїхала за кордон.

Продовження табл. 2.2

«Falko Winery»	Миколаївська область	Постраждали не лише 876 га виноградників, а й виноробний цех. При цьому компанія продовжує працювати і частину прибутку перераховує на ЗСУ.
«Graevo»	поблизу Запорізької АЕС	Майже 1000 га виноградників знаходяться у регіоні, що досі окупований.
«Історичне шато Князя Трубецького»	в Херсонській області на березі Дніпра, з іншого боку від міста Каховка	Підприємство з перших днів повномасштабної війни — в окупації. 2500 га виноградників компанії заміновані. Зараз компанія припинила виробництво. Частина команди виїхала з України в перші місяці війни.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Держава також сприяє розвитку малого виноробства, надаючи підтримку його представникам. Тепер малі виробники вина можуть розраховувати на допомогу держави, якщо вони бажають розвивати свій бізнес. Уведено значно спрощену процедуру отримання ліцензії за заявковим принципом, скасовано обов'язкову атестацію, а також дозволено розлив вина та винних напоїв у металеві банки та кеги. Ці зміни передбачені законопроектом №9030 про підтримку розвитку малого виноробства від 9 серпня 2023 року, який був ініційований Ігорем Марчуком. [45].

Протягом часу дії воєнного стану в Україні в рамках Державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" було укладено 40 509 кредитних договорів на загальну суму 158 мільярдів гривень. Зокрема, банками державного сектору укладено 30 558 кредитних договорів на суму 81,3 мільярда гривень, як повідомляє Міністерство фінансів [13]. Ця державна програма надає виробникам вина можливість отримувати фінансування за більш низькими процентними ставками, що дозволяє знизити загальні фінансові витрати на виробництво. Крім того, ці кредити можуть використовуватись для модернізації та покращення виноробень, що сприяє підвищенню якості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності. Структура такого кредитування представлена на рис 2.3.

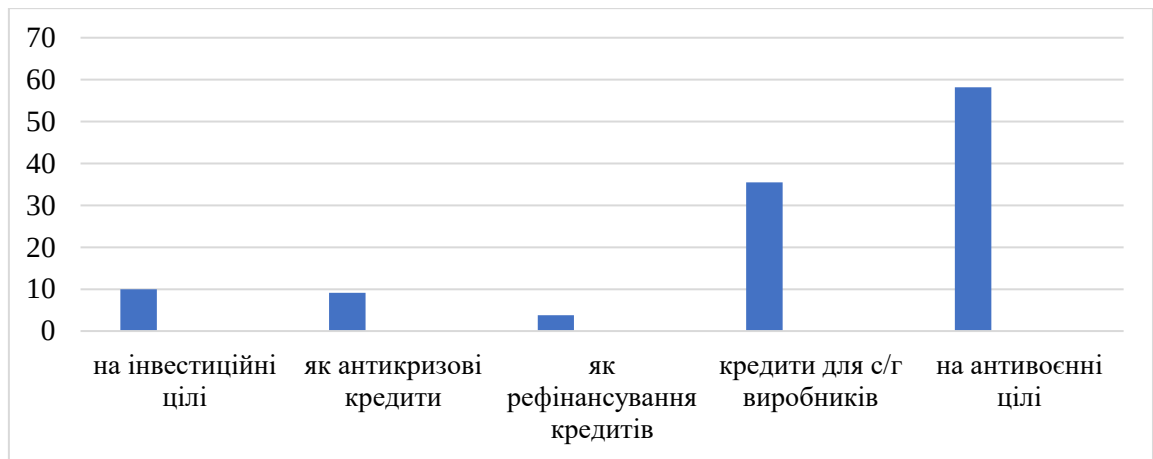


Рис. 2.3 Структура дешевих кредитів за державною програмою 2023 року, млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Починаючи з жовтня 2023 року, спостерігається підвищення валютного курсу. Багато виноробних підприємств мають залежність від імпортованих матеріалів, таких як скло для пляшок, корки, етикетки і т. д. Збільшення валютного курсу призводить до зростання вартості цих матеріалів, що впливає на загальні витрати виробництва. Динаміку курсу валют з травня 2023 року по квітень 2024 року можна побачити на графіку (рис. 2.4), наданому на офіційному веб-сайті Національного банку України.

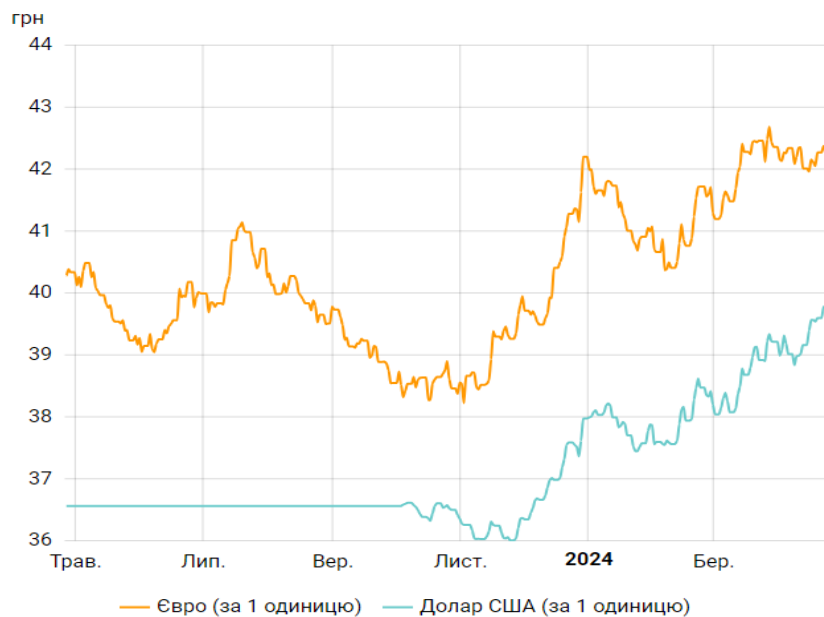


Рис. 2.4 Курс валют в період з травня 2023 року по квітень 2024 року

Джерело: Національний банк України [32]

У період військового стану у 2022 році споживчий попит різко зменшився, що призвело до спаду продажів усіх видів алкогольних напоїв, включаючи продукцію винного ринку України. Найбільшого звалення зазнали ігристі вина, продажі яких зменшилися на 67%. Цьому різкому зниженню сприяли такі фактори, як повна заборона продажу алкогольних напоїв в Україні з кінця лютого до початку квітня 2022 року, а також обмеження реалізації алкоголю вечірній та нічний час після скасування заборони. Навіть у середньому та низькому цінових сегментах покупці зменшили частоту покупок винного ринку України з трьох до одного разу протягом 30 днів. Цю інформацію надала аналітико-дослідницька компанія Pro-Consulting на порталі Економічна правда [54]. Структура та динаміка споживання алкогольних напоїв у 2021-2022 роках подана на рис. 2.5.

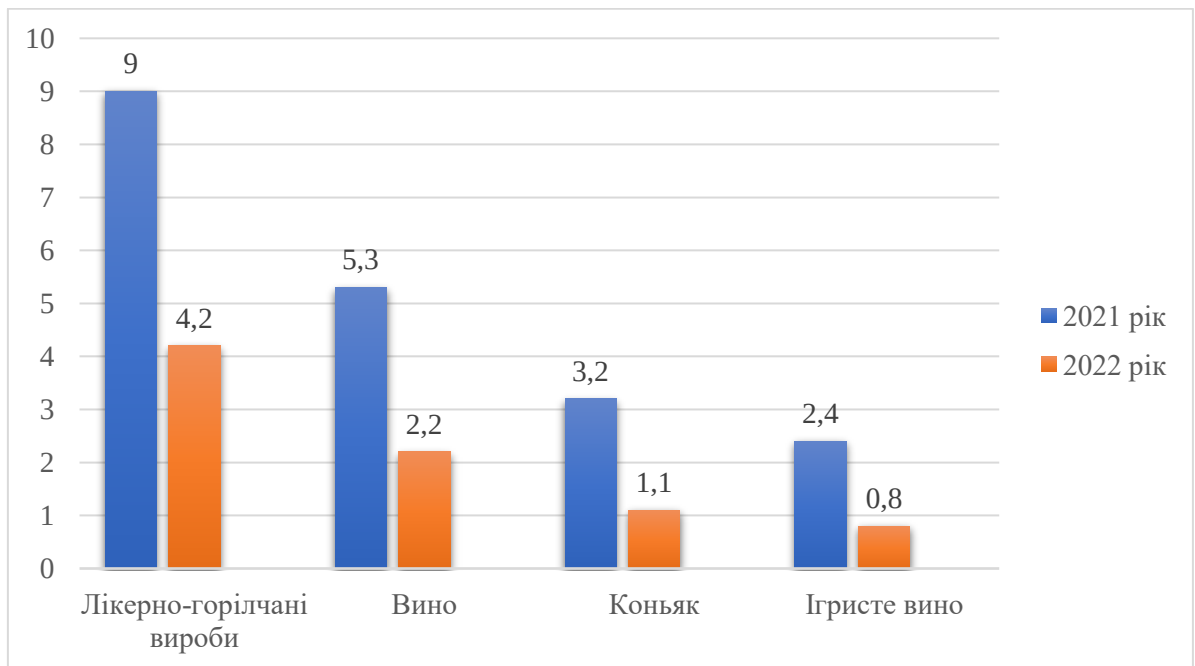


Рис. 2.5 Споживання алкогольних напоїв у 2021-2022 рр., млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Домінування імпортової виноробної продукції порівняно з вітчизняною показує стабільний зріст імпорту вина до України протягом трьох років, за даними Державної служби статистики. У 2021 році ввезено вина на суму 37,9 мільйонів доларів США, а в 2022 році цей показник майже у півтора рази збільшився, до 54,7 мільйонів доларів США. З такими темпами національна виноробна продукція може зникнути з українських торговельних майданчиків,

що призведе до фактичного знищення цілої галузі і значних втрат в економіці України, зауважує генеральний директор корпорації "Укрвинпром" Володимир Кучеренко у статті на порталі Економічна правда [26]. Динаміку імпорту та експорту вин в Україні можна побачити на рис. 2.6.

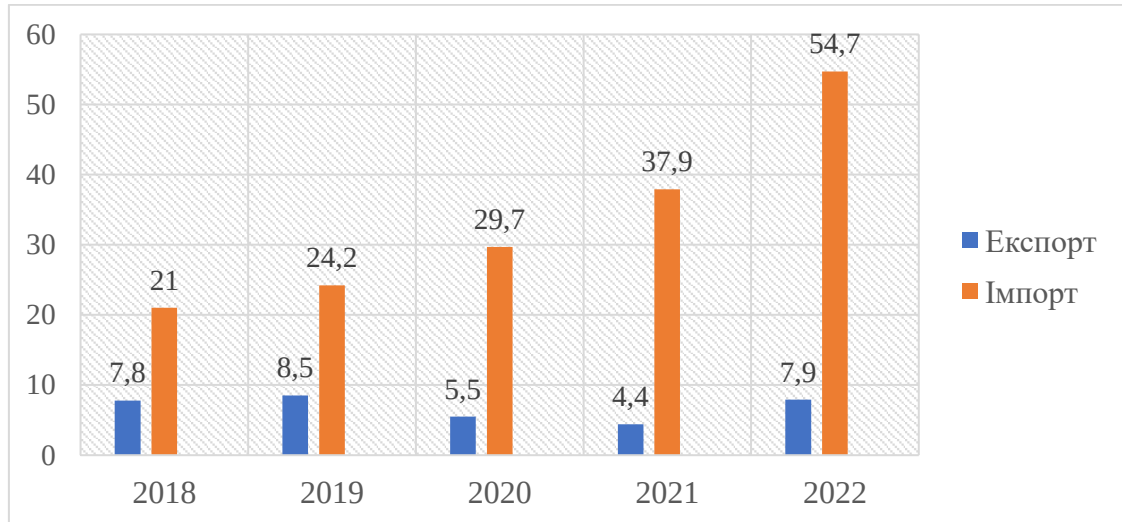


Рис. 2.6 Зовнішня торгівля винами у 2018-2022 рр., млн дол.

Джерело: [26,37]

Основними постачальниками вин в Україну є країни Європи. У 2022 році це були Італія (54% від загальної суми імпорту), Франція (18%), Іспанія (10%), Німеччина (5%) та Грузія (4%). Основні країни-експортери вин в Україну зображені на рис. 2.7.

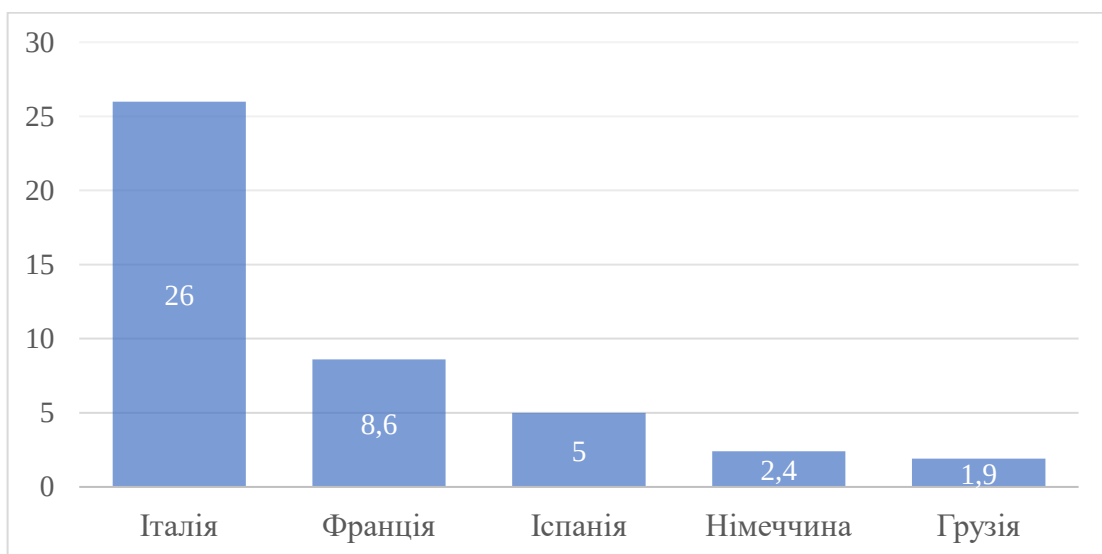


Рис. 2.7 Обсяги імпорту вин в Україну в 2022 р., млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [26,37]

Індекс ділової активності підприємств України за галузями показує зростання. У березні 2024 року бізнес позитивно оцінив поточні результати своєї діяльності після п'яти місяців поспіль негативних очікувань. Цей показник розраховується Національним банком щомісяця, за винятком вимушеної перерви у березні – травні 2022 року [2]. У березні 2024 року Індекс Оцінки Ділової Активності (ІОДА) зріс до 52.0 з 47.5 у лютому, перевищивши нейтральний рівень (50 пунктів). Динаміка цього індексу представлена на рис. 2.8.

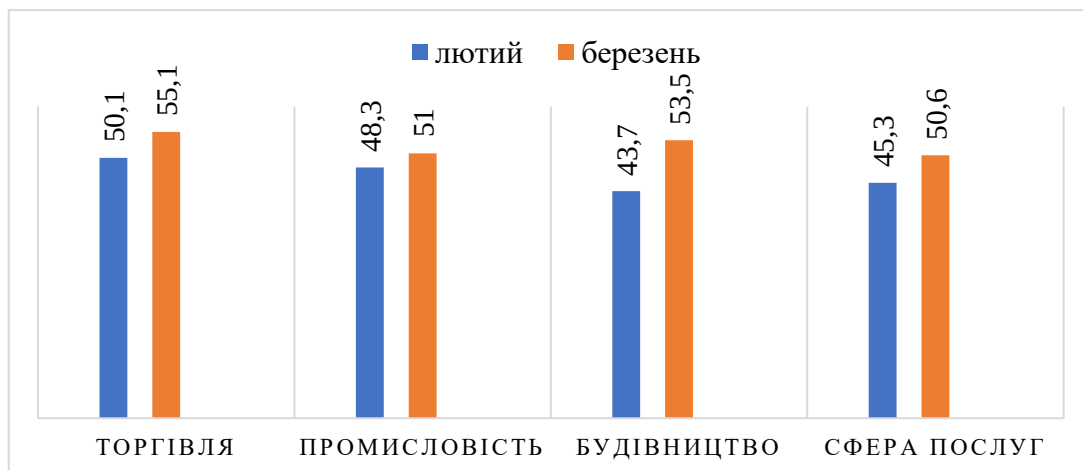


Рис. 2.8 Динаміка індексу ділової активності в Україні за галузями у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Демографічна ситуація постійно змінюється з роками. За оцінкою МВФ, населення України у 2021 році становило 41,0 мільйонів осіб. У 2022 році ця кількість скоротилася до 35,0 мільйонів осіб, а у 2023 році до 33,2 мільйонів осіб. За даними Агентства ООН у справах біженців, станом на 14 березня 2024 року, по всьому світу зареєстровано 6,486 мільйонів біженців з України (5,983 мільйонів в Європі та 0,503 мільйони за межами Європи). За оцінкою МВФ, кількість біженців збільшилася приблизно на 200 тисяч осіб у 2023 році. МВФ прогнозує, що у 2024 році з урахуванням збереження високих ризиків безпеки очікується подальший відтік мігрантів, хоча й незначний (приблизно 100 тисяч осіб за підсумками року) [28]. Динаміка зміни кількості населення України представлена на рис. 2.9.

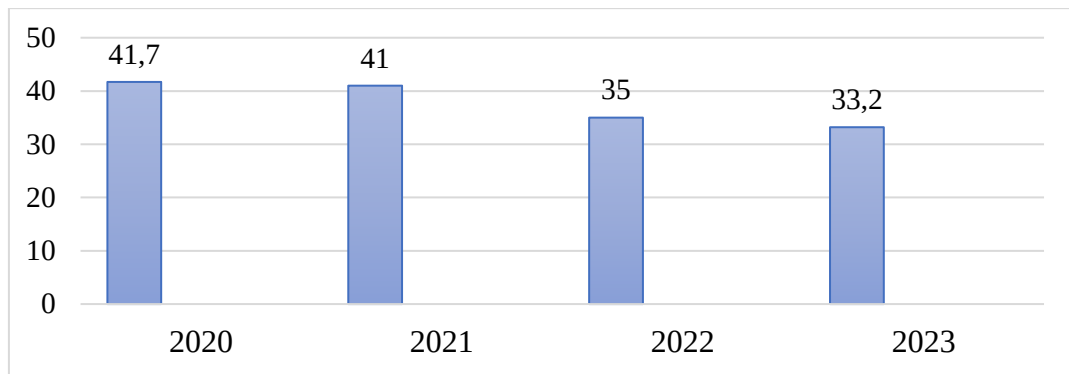


Рис. 2.9 Динаміка чисельності населення України за 2020-2023 рр., млн чол.

Джерело: Держстат [51]

Значна частина споживачів в магазинах тепер виявляє нову модель поведінки: вони стараються придбати лише необхідні та доступні товари, а також зменшують кількість спонтанних покупок алкоголю [54].

Цікавість населення до крафтових вин постійно зростає. Український ринок вина переживає трансформацію через домінування дешевих імпортованих вин та зростання інтересу споживачів до якісних місцевих продуктів, зокрема крафтових вин. Малі крафтові виноробні і великі виробники, що мають у своєму асортименті якісні крафтові вина, активно розвиваються. Бізнес з виробництва крафтового вина в Україні набирає оберти і підвищує інтерес до цієї продукції [35].

Починаючи з 2022 року, виробництво вина та туризм стали нерозривно пов'язаними, і винний туризм активно розвивається серед шанувальників винної продукції у всіх виноробних регіонах. Ознайомлення з технологіями виробництва вина та його дегустація на виноробні стали основними складовими винного туризму. Цей вид туризму привертає увагу людей і сприяє популяризації культурної спадщини регіону [52].

Наразі досліджується можливість використання інфрачервоних променів у виноробстві, що може значно підвищити біологічну стабільність вина. Впровадження ІЧ технологій дозволить знизити витрати на контроль якості та оптимізувати процеси виробництва, що призведе до зменшення загальних

виробничих витрат. В даний час активно вивчається біотехнологічний аспект їхнього застосування. [24].

Е-комерція в українській винній галузі набуває все більшого значення. Багато українських виробників вин володіють своїми онлайн-магазинами, де клієнти можуть безпосередньо купувати їхню продукцію. Чимало виноробних підприємств співпрацюють зі службами доставки, щоб забезпечити зручну доставку вина клієнтам по всій Україні, включаючи стандартну і експрес-доставку. Також інтенсивно використовуються соціальні мережі для продажу вин, що охоплює як рекламу та підвищення свідомості, так і прямі продажі через платформи, такі як Facebook або Instagram. З розвитком технологій все більше виноробних підприємств в Україні організовують віртуальні дегустації через відеоконференції. Це дозволяє споживачам дистанційно смакувати різні вина та здійснювати покупки через інтернет [21]. Динаміка обсягів ринку електронної комерції в Україні представлена на рис. 2.10.

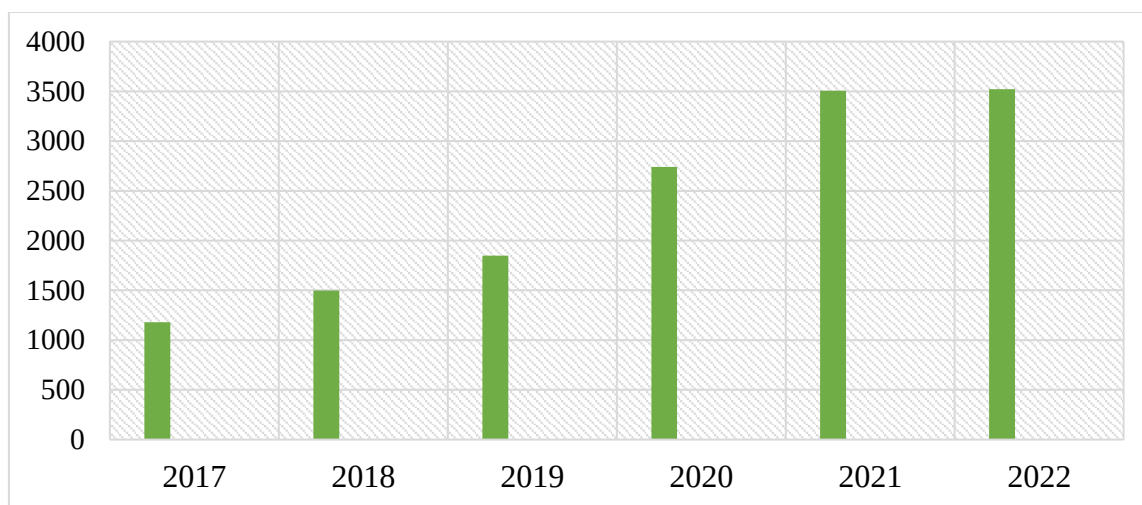


Рис. 2.10 Динаміка обсягів ринку електронної комерції в Україні за 2017-2022 рр., млн дол.

Складено автором на підставі [21]

Вчені продовжують вдосконалювати нові сорти винограду. З використанням найкращих інтродукованих видів винограду, селекціонери інституту ННЦ «ІВіВ ім. В. Є. Таїрова» здійснили схрещування та отримали перші саджанці власної селекції. По суті, ці нові сорти стали альтернативами

класичних розповсюджених видів, проте вони є більш витривалими та пристосованими до умов Північного Причорномор'я [5]. PEST-аналіз ринку продукції виноробства в Україні представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз ринку продукції виноробства в Україні

Фактори	Вплив	Питома вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні				
1.1 Високе податкове навантаження на виноробну галузь	-	0,3	4	1,2
1.2 Нестабільність уряду	-	0,4	5	2
1.3 Державна підтримка малого виноробства	+	0,1	3	0,9
1.4 Надання дешевих кредитів державою	+	0,2	2	0,4
Кількісна бальна оцінка	—	1,0	—	4,5
2. Економічні				
2.1 Зростання курсу валют	-	0,3	2	0,8
2.2 Зниження споживчого попиту	-	0,3	4	1,2
2.3 Превалювання імпортової виноробної продукції над вітчизняною	-	0,2	3	0,9
2.4 Зростання індексу ділової активності	+	0,2	2	0,4
Кількісна бальна оцінка	—	1,0	—	3,3
3. Соціокультурні				
3.1 Демографічна ситуація	-	0,3	2	0,6
3.2 Зміна моделі поведінки споживачів	-	0,3	3	1,5
3.3 Зростання цікавості населення до крафтових вин	+	0,2	1	0,2
3.4 Розвиток винного туризму	+	0,2	2	0,4
Кількісна бальна оцінка	—	1,0	—	2,7
4. Технологічні				
4.1 Застосування і/ч променів у виноробстві	+	0,2	2	0,4
4.2 Розвиток електронної комерції	+	0,5	4	2
4.3 Виведення нових сортів винограду	+	0,3	4	1,2
Кількісна бальна оцінка	—	1,0	—	3,6

Джерело: сформовано автором

Під час аналізу зовнішнього середовища встановлено, що найбільш впливовими є політичні фактори. Це пов'язано з тим, що в результаті воєнних дій

в країні значна частина земель для вирощування винограду була окупована або знищена. Крім того, було введено численні обмеження та заборони на реалізацію алкогольних виробів, включаючи винну продукцію, що негативно впливає на розвиток виноробної галузі.

Технологічні аспекти становлять другі за важливістю фактори, оскільки необхідно відстежувати науково-технічний прогрес та впроваджувати нові технології у виробництво вина та вирощування різних сортів винограду. Це сприятиме наповненню ринку новими продуктами і підвищить конкурентоспроможність існуючих.

Соціокультурні і економічні фактори, хоча й менш впливові, все ж важливі. Слід враховувати економічний стан країни та зміни в споживчій поведінці, оскільки сучасні пріоритети та цінності зазнають змін.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Шабо»

"Шабо" - це відомий виноробний бренд, що спеціалізується на виготовленні ігристих вин та коньяку. Це власність компанії "ТОВ ПТК Шабо", вона розташована у селищі Шабо на Одеській області в Україні. Бренд "Шабо" відомий своїми вишуканими ігристими винами, які виробляються за класичними методами ферментації в пляшках. Компанію зареєстровано 29 червня 2004 року як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є організаційно-правовою формою господарювання цього підприємства [33].

Виноробня "Шабо" стала однією з провідних виноробних компаній в Україні. В їх винних колекціях представлені різноманітні сорти ігристих вин, такі як шампанське, кріманте, просекко і багато інших. Бренд "Шабо" отримав визнання не лише на внутрішньому ринку, а й за його межами, експортуючи свою продукцію до багатьох країн світу.

На території комплексу розміщена адміністративна будівля, два склади для зберігання сировини та готової продукції, музей, підземний погріб для вина "херес", фірмовий магазин і виробнича лабораторія, а також 179 вініфікаторів, розташованих на відкритій території. Завдяки оперативності та високій якості

продукції, компанія швидко стала лідером у своїй галузі. На сьогоднішній день широкий асортимент продукції ТОВ "ПТК Шабо" доступний у всіх регіонах України, а також у різних країнах світу, таких як Грузія, Ізраїль, Китай, Польща, Латвія, Естонія, Бельгія, Франція, Данія, Чехія, США, Бразилія, Канада, Азербайджан, Японія, Норвегія та Велика Британія.

Підприємство включає в себе кілька підрозділів: "Винний дім SHABO", де здійснюється виробництво тихих вин від переробки винограду до витримки; "Дім ігристих вин SHABO", який відомий своєю архітектурою та панорамою, ідеальною для виробництва ігристих вин за класичною технологією шампанізації в пляшках, а також за методами Charmat і Charmat Lungo; і "Коньячний дім SHABO", де проводиться дистиляція та витримка коньячних спиртів.

Оскільки усе виробництво пов'язане з алкогольними напоями, цільова аудиторія включає дорослих споживачів, які цінують якісні та безпечні продукти.

Місія SHABO полягає в розробці вин високої якості, які отримують визнання як у самій Україні, так і за її межами, сприяючи визнанню України як виноробної держави. Це не просто бізнесове завдання, але й втілення мрії засновника - Важи Іукурідзе - про створення вин високої якості, які завойовують світове визнання серед експертів і критиків.

Крім цього, SHABO прагне підвищити культуру споживання вина, розширити знання та усвідомлення про вино серед споживачів. Для досягнення цієї мети компанія створила Центр культури вина SHABO, де організовуються заходи, спрямовані на популяризацію високих стандартів вживання вина та відкриття світу українського вина для шанувальників.

Проведемо аналіз величини, структури та можливих змін показників фінансової звітності організації.

На підставі внутрішньофірмової інформації проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності організації

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Динаміка показників 2022-23 рр.	
	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, тис грн	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	942 028	811 336	1 064 617	253281	31,2
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	483 895	414 957	667 614	252657	60,9
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	458 133	396 379	397 003	624	0,2
4. Адміністративні витрати, тис.грн	52 023	37 878	46 996	9118	24,1
5. Витрати на збут, тис.грн	326 991	211 088	268 456	57368	27,2
6. Інші операційні витрати, тис.грн	60 070	65 225	50 514	-14711	-22,6
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн	55 019	98 518	67 130	-31388	-31,9
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	15 084	45 704	5 766	-39938	-87,4
9. Чистий прибуток, тис.грн	11 628	37 892	4 594	-33298	-87,9
10. Необоротні активи, тис.грн	142 234	129 144	163 667	34523	26,7
11. Оборотні активи, тис.грн	803 608	777 492	706 667	-70825	-9,1
12. Запаси, тис.грн	373 856	337 969	333 894	-4075	-1,2
13. Дебіторська заборгованість	258 165	235 098	235 421	323	0,1
14. Грошові кошти, тис.грн	13 565	16 131	9 913	-6218	-38,5
15. Власний капітал, тис. грн	265 201	281 667	284 026	2359	0,8
16. Довгострокові зобов'язання	34 354	7 808	40 148	32340	414,2
17. Поточні зобов'язання, тис.грн	646 287	617 406	546 651	-70755	-11,5
18. Валюта балансу, тис.грн	945 842	906 880	870 824	-36056	-4,0
19. Рентабельність активів, %	1,23	4,02	0,53	-3,49	-86,82
20. Рентабельність власного капіталу, %	4,38	13,45	1,62	-11,83	-87,96
21. Рентабельність сукупного капіталу, %	5,82	10,86	7,71	-3,15	-29,01
22. Повна собівартість продукції, тис. грн	925 783	763 077	1 062 244	299167	39,2
А) Матеріальні витрат	439 614	424 299	639 311	215012	50,7
Б) Витрати на оплату праці	68 650	54 151	71 840	17689	32,7
В) Відрахування на соціальні заходи	15 027	12 279	15 786	3507	28,6

Продовження табл. 2.4

Г) Амортизація	25 876	21 294	20 090	-1204	-5,7
Д) Інші операційні витрати	376 616	251 054	315 217	64163	25,6
23. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	1,26	1,29	0,03	2,65
24. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,66	0,71	0,68	-0,03	-4,21
25. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,02	-0,01	-30,59
26. Робочий капітал, тис. грн	157321	160086	160016	-70,00	-0,04
27. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,57	2,22	2,07	-0,15	-6,92
28. Коефіцієнт власного капіталу	0,28	0,31	0,33	0,02	5,01
29. Коефіцієнт оборотності активів	1,00	0,89	1,22	0,33	36,65

Джерело: сформовано автором

Приклад розрахунку показників для 2023 року представлений нижче.

Рентабельність активів = чистий прибуток / сукупні активи * 100 (2.1)

$R_{\text{акт.}}(2023 \text{ р.}) = 4594/866792 \cdot 100 = 0,53 \%$

Рентабельність власного капіталу знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \cdot 100 \quad (2.2)$$

$R_{\text{влас. кап.}}(2023 \text{ р.}) = 4594/284026 \cdot 100 = 1,62 \%$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$РСК = \frac{\text{ОП}}{\text{ВБ}} \cdot 100 \quad (2.3)$$

$R_{\text{скуп. кап.}}(2023 \text{ р.}) = 67130/870824 \cdot 100 = 7,71 \%$

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.4)$$

$K_{\text{пл}}(2023 \text{ р.}) = 706667/546651 = 1,29$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОА}-3}{\text{ПЗ}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ТЛ}} (2023 \text{ р.}) = (706667-333894)/ 546651 = 0,68$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{АЛ}} (2023 \text{ р.}) = 9913/546651 = 0,02$$

Робочий капітал це різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$\text{РК} = \text{ОА} - \text{ПЗ} \quad (2.7)$$

$$\text{РК} (2023 \text{ р.}) = 706667-546651 = 160016 \text{ тис грн}$$

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу:

$$K_{\text{ФС}} = \frac{\text{ДЗ}+\text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.8)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$K_{\text{ФС}} (2023 \text{ р.}) = (40148+546651)/ 284026 = 2,07$$

Коефіцієнт власного капіталу розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу:

$$K_{\text{ВК}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{ВК}} (2023 \text{ р.}) = 284026/870824 = 0,33$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \text{ЧД} / \text{валюта балансу} \quad (2.10)$$

$$K_{\text{об. акт.}} (2023 \text{ р.}) = 1064617/ 870824 = 1,22$$

Після аналізу вищезгаданих показників можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції зменшувався у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знову зріс у 2023 році, перевищивши рівень 2022 року на 31,2%, що свідчить про високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Дуже помітним є збільшення чистого прибутку у 2022 році з 11 628 до 37 892 тис. грн, а у 2023 році спостерігається значне зменшення цього показника на 88%

у порівнянні з попереднім роком. Факт збільшення суми власного капіталу на 2359 тис. грн свідчить про підвищення рівня благополуччя власників.

З огляду на дані щодо ліквідності можна зазначити, що показники абсолютної ліквідності протягом цих трьох років не відповідали нормативам (зазвичай 0,1-0,7). Це свідчить про те, що у випадку критичної ситуації підприємство може мати складнощі з погашенням зобов'язань достатнім обсягом грошових коштів. Коефіцієнти поточної ліквідності перевищували одиницю і зростали щорічно, що вказує на наявність у компанії певного обсягу вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел, хоча й не великого. Щодо термінової ліквідності, всі показники знаходилися в межах нормативу (зазвичай більше 0,5). Це означає, що компанія могла погасити частину поточних зобов'язань своїми власними коштами, отриманими від короткострокових вкладень або погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зрос на 0,33 в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про те, що швидкість обороту сукупного капіталу підприємства зросла, і обмежені ресурси були використані більш ефективно у 2023 році.

Взаємозв'язок прибутку підприємства з основними факторами його виникнення відображається у показниках рентабельності. Ці показники дозволяють оцінити ефективність реалізації продукції на підприємстві, зокрема визначити рівень віддачі активів та ступінь використання капіталу. Рентабельність на підприємстві зростала з 2021 до 2022 року, але значно зменшувалась у період з 2022 до 2023 року. Ця негативна тенденція свідчить про зниження чистого прибутку та менш ефективне використання капіталу підприємства. Рентабельність активів у 2023 році знизилася майже на 87%, що свідчить про зменшення ефективності використання майна організації та професійної кваліфікації управлінського складу порівняно з попереднім роком. Зниження рентабельності власного капіталу на 12% може бути пов'язане зі зменшенням прибутковості інвестицій та неефективним управлінням фінансовими ресурсами.

2.3 Аналіз практичних аспектів збутової діяльності ТОВ ПТК «Шабо»

Щорічно SHABO виробляє близько 15 мільйонів пляшок, представляючи понад 240 різновидів продукції, що виготовляється з відібраного винограду. Виносховище SHABO є одним з найбільших в Україні, з загальною площею майже 5 тисяч квадратних метрів та трьома рівнями: нульовим, п'ятьма та дев'ятьма метрами під землею. Тут одночасно може зберігатися понад 9,5 мільйонів літрів вина в дубових баріках та сучасних ємностях з нержавіючої сталі [33].

Бренд "Шабо" славиться своєю різноманітною продуктовою лінійкою, яка включає різні види ігристих вин, такі як біле, рожеве та червоне вино, тихі вина, веганські варіанти, колекційні продукти, а також ігристі напої, такі як де Шарант, виноградна горілка, коньяк та бренді. Лінійка продукції "Шабо" є досить обширною, вона включає в себе марки з тривалим витриманням, від трьох до двадцяти років. Ось кілька прикладів: "Шабо" VS (Три зірки); "Шабський" (Чотири зірки); "Шабо" VSOP (П'ять зірок); "Шабо" XO (Десятирічна витримка); "Шабо" Reserve (20 років витримки).

Винна продукція розділена на три серії:

- колекція Select (вина Каберне, Шардоне, Мускат тощо);
- колекція «Бордо» (вина Бастардо, Совіньйон, Кагор, Ізабелла, Рислінг).
- колекція вин «Сомельє» (Санта Лючія, Франческа, Трамінер, Жозефіна)

Частина асортименту та ціни представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Асортимент та ціни на продукцію ТОВ ПТК Шабо

Назва продукту	Ємність, л	Ціна, грн
Вино		
Кагор кріплене	0.75	289
Каберне Exclusive	0.75	2989
Тихе Grande Reserve	0.75	589
Трамінер Limited edition	0.75	489
Шардоне 2020	0.75	2989
Коньяк		
SHABO 4 роки	0.25	120
SHABO Reserve 3 роки	0.5	260
SHABO Grande 5 років	0.5	310

Продовження табл. 2.5

Georgian Legend VS 3 роки	0.7	269
SHABO Axiom 3 роки	0.5	589
Бренді		
SHABO XO 10 років	0.5	450
SHABO XO 9 років	0.5	365
SHABO XO 12 років	0.5	530
SHABO Modern Collection	0.5	285
Виноградна горілка		
SHABO Premium	0.375	289

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Також в додаток до алкогольної продукції можна придбати різні види пакування, такі як міні сумка-авоська, дерев'яні пенали, подарункові пакети аксесуари й книги.

Розглянемо структуру виробництва продукції ТОВ «ПТК Шабо» в 2023 році на рис. 2.11.

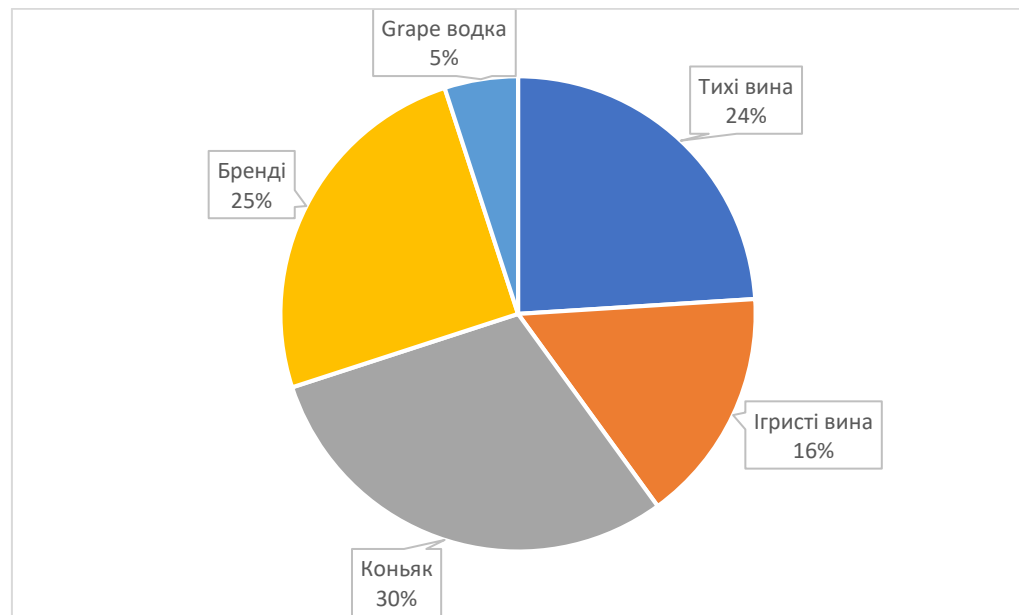


Рис. 2.11 Структура виробництва продукції ТОВ «ПТК Шабо» в 2023 р.

Джерело: сформовано автором на основі [33]

На основі діаграми видно, що найбільшу частку займають коньяки (30%), бренді (25%) і тихі вина (24%). Ігристі вина (16%) і Грапе водка (5%) складають меншу частину в структурі. Це дозволяє зробити висновок, що основними продуктами ПТК "Шабо" є коньяки і бренді, в той час як раніше ці місця займали тихі та ігристі вина. Грапе водка має значно меншу популярність.

Бренд "Шабо" є одним з найвідоміших і поважаних на місцевому ринку, а також успішно експортується до Європи, Японії, Норвегії, Великобританії, США і країн СНД.

ПТК "Шабо" уклала партнерські відносини з провідними світовими виноробними компаніями і винними експертами. Співпраця з відомим міжнародним фахівцем Stéphane Derenoncourt збагачує їхню експертизу та додає нотку французького виноробного мистецтва. Це сприяє обміну досвідом, впровадженню новаторських ідей і розширенню можливостей компанії на міжнародному рівні.

Продукція ТОВ «ПТК Шабо» реалізується через свій офіційний сайт та фірмовий магазин поряд з заводом, інтернет-магазин Алкоторг, мережу винних магазинів Winestyle, продуктову ІТ компанія Listex, мережу магазинів алкогольних напоїв Alcomag, виномаркети OKWINE, сайт Maudau та такі мережі як Епіцентр, Вино.юа, Таврія В, Goodwine, Rozetka, Hotline, Novus, АТБ та ін.

На весь асортимент компанія «Шабо» дає дві ціни: роздрібна та оптова.

Роздрібна ціна – така ж, як у інших: в супермаркетах чи винних магазинах. Це така ціна, при якій ти не переплачуєш.

Оптова ціна – суттєво відрізняється: це знижка до 30% від роздрібної. При цій ціні оптові покупці отримують відчутну вигоду від покупки. Оптова ціна працює при купівлі від 6 пляшок. Це можуть бути як різні так і однакові позиції, як вина так і інші види алкогольної продукції заводу, головним є оптова закупка від 6 одиниць товару одним чеком.

Відсоткове співвідношення продажів продукції «Шабо» в роздріб та оптом представлено на діаграмі рис. 2.12.

Розглянувши діаграму стає зрозуміло, що роздрібні продажі складають значну частину й становлять 63% від загального обсягу продажів у 2023 році. В основному вони відбуваються у роздрібних магазинах, супермаркетах, спеціалізованих винних магазинах та онлайн-платформах.

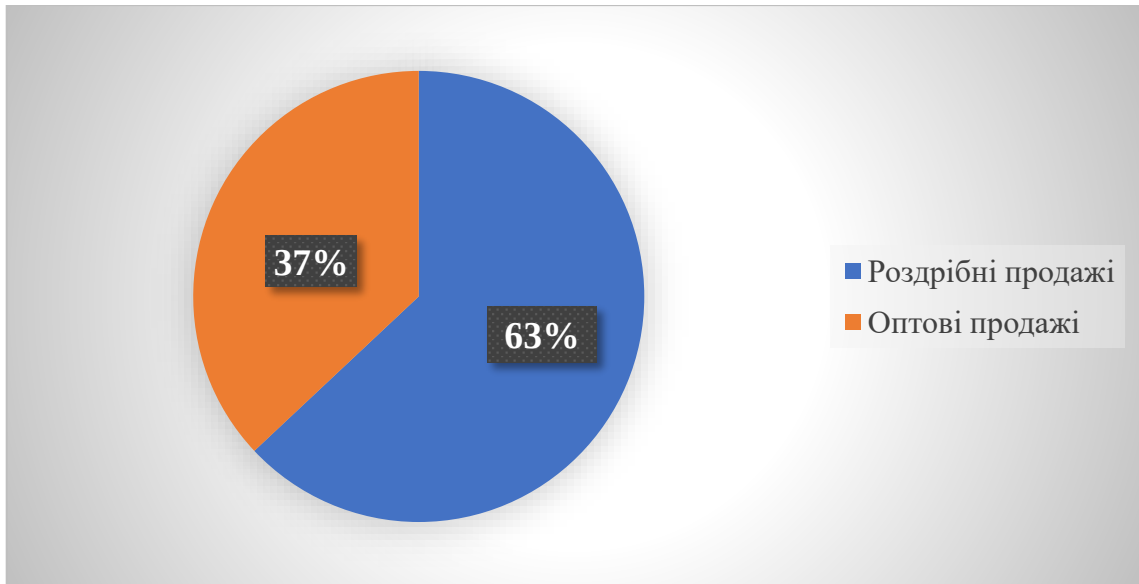


Рис. 2.12 Структура продажів ТОВ «ПТК Шабо» у 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Щодо оптових продажів можна сказати, що оптові продажі складають 37% від загального обсягу продажів для даного виноробного підприємства. Оптові продажі включають великі замовлення від ресторанів, готелів, кейтерингових компаній, роздрібних мереж та дистриб'юторів.

Основні оптові замовники продукції "Шабо":

- Дистриб'ютори – компанії, що спеціалізуються на дистрибуції алкогольних напоїв. Вони закуповують великі обсяги вина для подальшого розповсюдження серед роздрібних магазинів, ресторанів, готелів та інших точок продажу. Прикладами таких є "Винфорт", "Таврія В", "Баядера Груп" тощо.
- Роздрібні мережі – великі мережі супермаркетів і гіпермаркетів, такі як "Сільпо", "АТБ", "Novus", "Метро", "Ашан" та інші, що закуповують вино для продажу в своїх магазинах по всій країні.
- Ресторани, бари, кафе та готелі, які включають вина "Шабо" у свої винні карти та пропонують їх своїм клієнтам. Це велика кількість ресторанів і готелів по всій Україні, особливо у туристичних регіонах та великих містах.
- Кейтерингові компанії – компанії, що надають послуги з організації заходів, таких як весілля, корпоративні вечірки та інші свята, які потребують великої кількості вина.

➤ Онлайн-магазини – платформи електронної комерції, що спеціалізуються на продажу алкогольних напоїв через інтернет, закупають продукцію "Шабо" для подальшого продажу кінцевим споживачам.

➤ Міжнародні партнери – імпортери та дистриб'ютори закордоном, які закупають українське вино для продажу на своїх ринках. "Шабо" експортує свою продукцію в кілька країн світу, тому міжнародні партнери також є важливими оптовими клієнтами. Прикладами міжнародних імпортерів та дистриб'юторів продукції "Шабо" можуть слугувати:

1. Ambra S.A.: одна з провідних компаній у сфері алкогольних напоїв у Польщі, яка займається імпортом та дистрибуцією вина.
2. Schlumberger Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG: відома німецька компанія, що спеціалізується на імпорті і дистрибуції алкогольних напоїв, включаючи вина.
3. Bibendum Wine Ltd: великий дистриб'ютор вин і спиртних напоїв у Великобританії, що працює з багатьма міжнародними брендами, включаючи "Шабо".
4. COFCO Wine & Spirits Co., Ltd: одна з найбільших китайських компаній у сфері імпорту і дистрибуції вина.
5. Latvijas Balzams: провідний виробник і дистриб'ютор алкогольних напоїв у Латвії, який також імпортує вина з різних країн, включаючи Україну.
6. Mineraliniai Vandenys: великий дистриб'ютор алкогольних напоїв у Литві, що займається імпортом вина з різних країн, включаючи українське вино "Шабо".
7. Stellar Importing: американська компанія (США), що спеціалізується на імпорті вин з Європи.

Обсяги реалізації продукції ТОВ «ПТК Шабо» представлені на рис. 2.13.

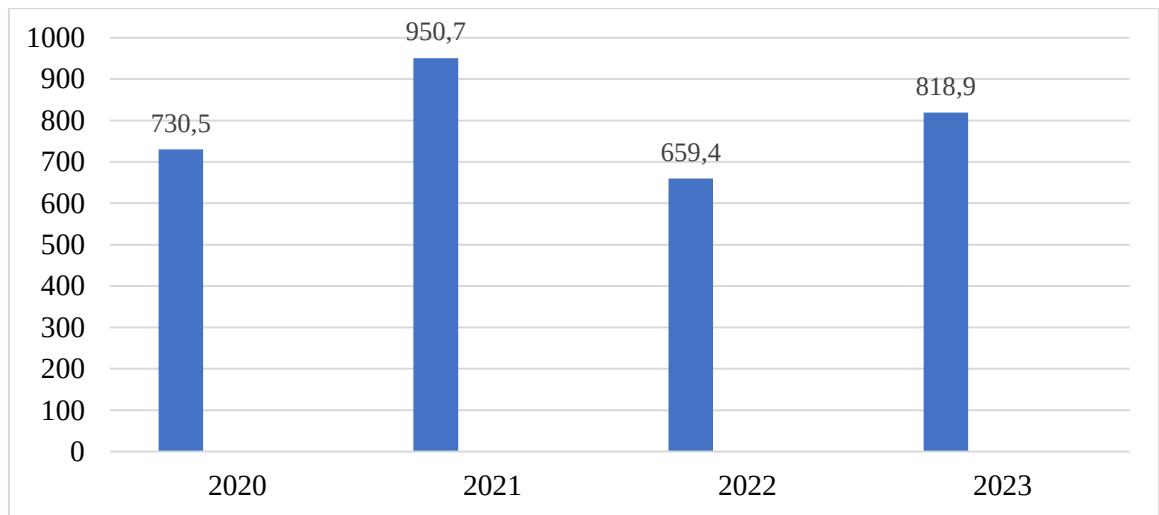


Рис. 2.13 Динаміка обсягів реалізації ТОВ «ПТК Шабо» за 2020-2023 рр.,
млн грн

Джерело: сформовано автором на основі [33]

З діаграми простежується зниження обсягів продажів у 2020 році, так як ресторани, кафе, бари та готелі, які є основними каналами збуту вина, були закриті або працювали з обмеженнями, обмеження на подорожі як внутрішні, так і міжнародні призвели до зменшення кількості туристів, які є важливими споживачами вина, пандемія призвела до зниження доходів населення, що вплинуло на купівельну спроможність та попит на вино, обмеження на пересування та закриття кордонів ускладнили доставку вина як всередині країни, так і за її межами.

У 2022 році показник реалізації впав до 659,4 млн грн, через: військові дії, що призвели до значних руйнувань інфраструктури, включаючи виноробні регіони, що вплинуло на виробництво і розповсюдження вина; велика кількість людей змушена була залишити свої домівки, що зменшило внутрішній попит на вино; люди більше зосереджені на базових потребах, таких як їжа, безпека та житло, ніж на купівлі алкоголю, включаючи вино.

Для збільшення обсягів продажів компанія використовує різні засоби стимулювання збуту. Одним з них є знижки на продукцію, акційні ціни, розпродажі та спеціальні пропозиції, що проводяться у певні періоди: з нагоди Дня закоханих, різдвяні знижки, Black Friday, День незалежності, День

державності, ціна тижня, знижки вихідного дня тощо. Також в них існує бонусна програма, що дозволяє покупцям накопичувати знижки та отримувати бонуси від покупки певних товарів.

«Шабо» пропонує різноманітні спеціальні пропозиції для своїх клієнтів, які включають як корпоративні, так і індивідуальні програми. Кілька прикладів таких пропозицій розглянемо нижче.

SHABO пропонує спеціальні корпоративні замовлення на свою продукцію, яка виготовлена з великою увагою до деталей та любов'ю до виноробства. Компанія розуміє важливість корпоративного іміджу і завжди прагне надавати найкраще для своїх клієнтів та їхніх команд. Тому вони пропонують унікальні набори вин для корпоративних подарунків, які допоможуть залишити незабутнє враження. Спеціальні ціни для корпоративних клієнтів та професійний консультативний підхід від експертів допоможуть вам обрати ідеальні напої для вашого заходу.

Ще однією привабливою можливістю є замовлення вин з персоналізованими етикетками для спеціальних подій. Це унікальний та вишуканий подарунок для співробітників або бізнес-партнерів. Ви маєте можливість створити безліч унікальних дизайнів разом із нашою командою дизайнерів, щоб виразити свій стиль та бренд. Крім того, ви можете замовити брендovanі дерев'яні коробки для вина з індивідуальним дизайном, які ви можете створити самостійно. Вони не лише привабливі зовні, але й практичні - ідеально підходять для зберігання вина.

Також компанія активно бере участь у різноманітних конкурсах і часто стає переможцем, підвищуючи свій престиж серед інших учасників галузі та роблячи славу нашу країну в очах світової спільноти. За нагородами від авторитетних конкурсів, таких як Decanter Wine Awards, Mundus Vini, New York IWC, SHABO продемонструвала свою виноробну майстерність та високу якість своєї продукції. Україна вперше в історії здобула дві золоті медалі на престижному конкурсі Decanter у Лондоні, завдяки Chardonnay Shabo Grande Reserve 2015 і Cabernet Shabo Grande Reserve 2017, які отримали високі 95 балів зі 100

можливих. Це досягнення не лише символізує успіх, але й підтверджує високий стандарт виноробства в Україні.

Центр культури вина SHABO – це особливе місце, де поєднуються столітні швейцарські підвали, сучасне мистецтво, музейні експозиції, кінопокази, музичні фонтани, професійні дегустації та величезне виробництво. З 2009 року це простір, що відчиняє двері для всіх, хто бажає особисто побачити, як народжуються вишукані напої, і відчутти себе частиною української виноробної традиції. Тут реалізується гордість і соціальна відповідальність SHABO, оскільки вони розглядають виноробство як мистецтво, а вино – як культурний продукт, де важливо не лише створення, але й правильне споживання.

Ви маєте можливість вибрати індивідуальну або групову екскурсію з або без дегустації, забронювати окрему дату та час для вашого візиту, а також придбати подарунковий сертифікат для ваших друзів або партнерів. Інтерес до виноробних турів зростає помітно.

"Шабо" розкриває свої двері для відвідувачів, щоб вони могли спостерігати за процесом виробництва вина, відвідати виноградники та насолодитися дегустацією різних сортів вин. Це створює неповторний досвід для поціновувачів вина та сприяє популяризації виноробного туризму в Україні.

На екскурсії споживачі мають змогу відвідати такі локації:

- Музей SHABO - неймовірна історія, двохсотрічні погребі та сучасні артоб'єкти;
- Виноградний сад та два сучасних кінотеатри;
- Винний дім - можливість познайомитися з процесом виробництва тихих вин, починаючи від переробки винограду до витримки;
- Коньячний дім - місце дистиляції та витримки коньячних спиртів, де ви можете дізнатися більше про цей вид алкоголю;
- Мультимедійний фонтан Діоніса.

Якщо екскурсія включає дегустацію, то учасник може смакувати шість вибіркового представників українського виноробства: тихі вина з колекції

Reserve, унікальну капсулу природно-напівсолодких Limited Edition, а також ігристе за класичним методом шампанізації, виступаючи як справжній сомельє.

На VIP екскурсії окрім вищенаведених споживачі також відвідують такі локації:

- Дім ігристих вин SHABO — архітектурне диво з чудовим видом на теруар SHABO, привабливою виноградною аркою та сучасним виробничим устаткуванням, де ви поглибите знання про процес виготовлення ігристих вин за класичною методикою шампанізації в пляшках, а також за допомогою технологій Charmat і Charmat Lungo;
- Пам'ятник виноградній лозі, колекція малих скульптурних форм "Лики лози", артгалерея
- Альпійська гірка
- Історичний хересний підвал
- Енотека преміальних вин

Тут також доступно скуштувати смак семи представників українського виноробства: ігристі та тихі вина з колекцій Grand Reserve, Ice Wine, а також найновіший продукт сезону - Шабо Імперіал де Шарант.

Аналізуючи збутову діяльність підприємства, звернемо увагу на витрати на збут. Вони охоплюють всі витрати, пов'язані з просуванням, продажем та доставкою продукції до кінцевого споживача. Ці витрати мають велике значення, оскільки вони безпосередньо впливають на прибутковість компанії, її конкурентоспроможність на ринку та здатність утримувати і розширювати клієнтську базу.

Основні статті витрат на збут компанії «Шабо» являють собою:

1. Транспортні витрати – витрати на доставку продукції до споживачів або до місця продажу, включаючи витрати на паливо, обслуговування та ремонт транспортних засобів.
2. Витрати на упаковку та фасування – витрати на матеріали для упаковки продукції, а також витрати на роботи, пов'язані з фасуванням.

3. Витрати на рекламу та маркетинг – витрати на рекламні кампанії, просування продукції, розробку маркетингових матеріалів.
4. Заробітна плата персоналу – оплата праці працівників, зайнятих у збуті продукції (менеджерів з продажу, логістів тощо).
5. Витрати на оренду та утримання приміщень – оренда складів, а також витрати на утримання цих приміщень (опалення, електроенергія, прибирання тощо).
6. Інші витрати – включають витрати на відрядження, зв'язок, страхування вантажів, амортизацію засобів, використовуваних у збуті, та інші витрати, пов'язані з процесом реалізації продукції.

Ці витрати відображаються на рахунку 93 "Витрати на збут", який є субрахунком рахунку 90. Зібрана інформація з цього рахунку допомагає оцінити ефективність збутових операцій і контролювати витрати, пов'язані з продажем продукції.

Розглянемо динаміку витрат на збут підприємства «Шабо» за останні три роки зображену на рис. 2.14.

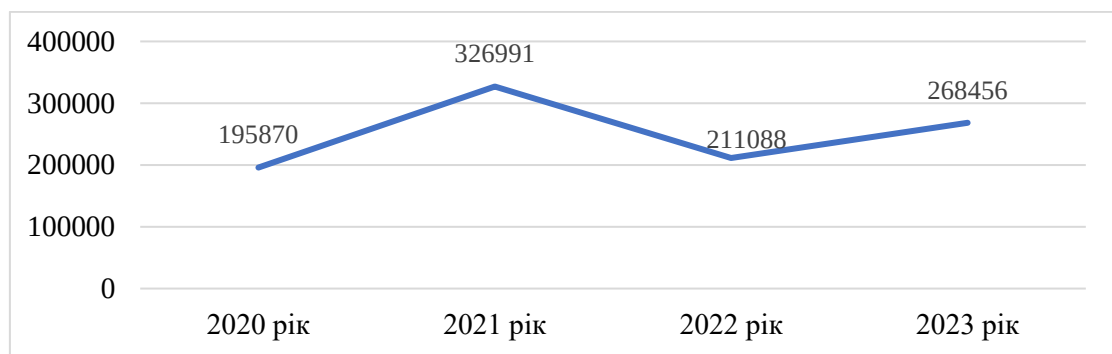


Рис. 2.14 Динаміка витрат на збут ТОВ «ПТК Шабо» за 2020-2023 рр.,
тис. грн

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши графік зміни витрат можна сказати, що у 2022 році помітним є зниження витрат. "Шабо" була змушена скоротити витрати на збут, щоб зберегти фінансову стійкість. Війна призвела до дестабілізації ринку, зменшення попиту і проблем із логістикою, що змусило компанію адаптувати свої витрати.

Структура витрат на збут підприємства «Шабо» у розрізі статей представлена на рис. 2.15.

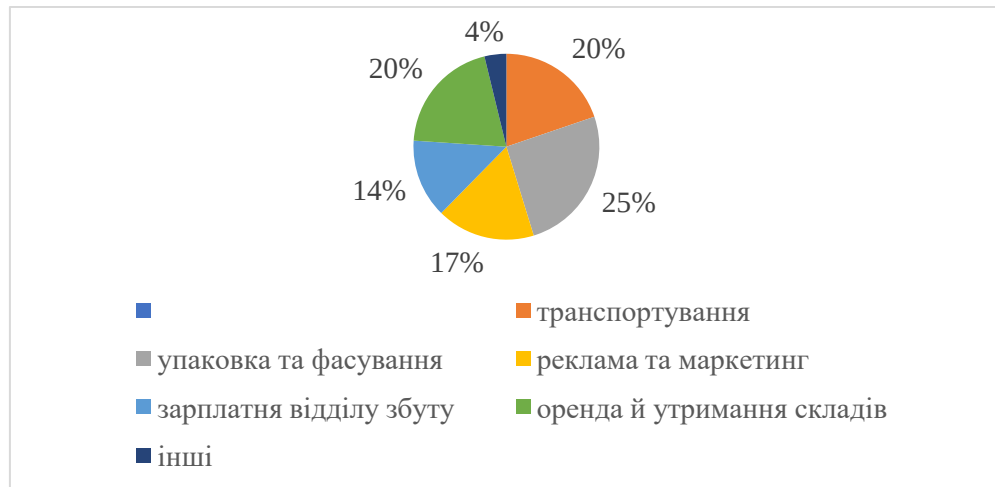


Рис. 2.15 Структура витрат на збут ТОВ «Шабо» у 2023 році, млн грн
Джерело: сформовано автором на основі [33]

Найбільшу частину збутових витрат складають витрати на упаковку та фасування, що складають 67 млн грн, а також компанія має великі витрати на транспортування (52 млн грн) та оренду й утримання складів (53 млн грн).

Варто також сказати про один із найважливіших структурних підрозділів підприємства – відділ збуту, завдяки роботі якого відбувається відтік товару та надходження грошових потоків. Відзначимо, що зміст збутової діяльності полягає не лише в організації продажу готової продукції, він охоплює цілий комплекс дій.

Відділ збуту на виноробному підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні продажу продукції, підтримці відносин з клієнтами та розвитку ринків збуту. Детальний опис функцій, структури та завдань відділу збуту на даному виноробному підприємстві наведено нижче.

До основних функцій відділу збуту відносяться: розробка та реалізація стратегії збуту, управління продажами, підтримка клієнтів, маркетингова діяльність, звітність та аналіз.

Розробка та реалізація стратегії збуту включає аналіз ринку та визначення цільових сегментів, розробку планів збуту та встановлення цілей продажу, визначення цінової політики та умов продажу.

Управління продажами передбачає організацію і контроль процесу продажу продукції, ведення переговорів з клієнтами та укладання договорів, координацію з іншими відділами (виробництво, логістика) для забезпечення своєчасної поставки продукції.

Підтримка клієнтів включає встановлення та підтримку довгострокових відносин з клієнтами, надання консультацій та допомоги клієнтам, розгляд і вирішення скарг та претензій.

Маркетингова діяльність охоплює проведення маркетингових досліджень і аналіз конкурентів, організацію рекламних кампаній, участь у виставках та презентаціях, розробку та впровадження програм лояльності для клієнтів.

Звітність та аналіз включають підготовку звітів про результати продажів, аналіз ефективності збутових стратегій та внесення коректив, прогнозування обсягів продажу та планування майбутніх поставок.

Структура відділу збуту складається з керівника відділу збуту, менеджерів з продажу, спеціалістів з маркетингу, координаторів з логістики та адміністративного персоналу.

Керівник відділу збуту відповідальний за загальне управління відділом, розробку стратегій та досягнення цілей продажу, контролює роботу співробітників відділу, приймає ключові рішення та представляє відділ на рівні керівництва підприємства.

Менеджери з продажу відповідають за безпосередню роботу з клієнтами, укладання договорів та здійснення продажів, забезпечують виконання планів продажу, ведуть переговори та підтримують клієнтську базу.

Спеціалісти з маркетингу проводять маркетингові дослідження, розробляють рекламні кампанії та стратегії просування продукції, організовують участь підприємства у виставках, дегустаціях та інших заходах.

Координатори з логістики забезпечують координацію поставок продукції, організовують доставку та контроль за логістичними процесами, співпрацюють з транспортними компаніями та складами.

Адміністративний персонал виконує допоміжні функції, такі як обробка документації, підготовка звітів та підтримка внутрішньої комунікації у відділі.

Завдання та обов'язки відділу збуту включають забезпечення виконання планів продажу, розширення ринку збуту, оптимізацію процесів збуту та роботу з клієнтською базою.

Забезпечення виконання планів продажу передбачає реалізацію продукції відповідно до встановлених обсягів та термінів, постійний моніторинг виконання планів та коригування стратегії у разі необхідності.

Розширення ринку збуту включає пошук нових клієнтів та розширення географії продажів, вивчення нових ринків та адаптацію продукції до їх вимог.

Оптимізація процесів збуту передбачає вдосконалення процедур продажу, автоматизацію процесів та впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності роботи відділу та зниження витрат на збут.

Робота з клієнтською базою включає ведення бази даних клієнтів, аналіз потреб та поведінки споживачів, залучення нових клієнтів та підтримку існуючих відносин.

Тож можна сказати, що відділ збуту на аналізованому виноробному підприємстві є критично важливим для забезпечення стабільних продажів, задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Склади для виноробного заводу є критичним елементом у забезпеченні безперебійного виробництва та реалізації продукції. Вони виконують кілька ключових функцій, що сприяють оптимальному функціонуванню підприємства.

Перш за все, склади використовуються для зберігання вина відповідно до всіх вимог та стандартів. Контроль за температурою, вологістю та іншими умовами допомагає зберегти якість вина на високому рівні. Крім того, склади відіграють ключову роль у логістичному ланцюжку підприємства. Вони приймають на себе завантаження сировини та готової продукції, а також забезпечують упакування та відправлення продукції на ринок.

Додатково, склади дозволяють зменшити ризик втрат під час транспортування та зберігання вина. Це особливо важливо для високоякісних вин, де будь-який недолік в умовах зберігання може негативно позначитися на якості продукту. Деякі склади використовуються для зберігання вина на період часу, щоб мати можливість виробництва на запас або реагування на зміни в попиті на ринку.

2.4 Розрахунок інвестиційного проекту побудови складу підприємства

Компанія Шабо має декілька складів, які знаходяться в різних регіонах України. Основний склад (головний склад) знаходиться в селищі Шабо, що у Одеській області. Це центральний склад, де здійснюється основна частина виробництва та зберігання вин. Також Шабо має декілька складських приміщень для зберігання вина, що знаходяться на території виробничого комплексу.

Для зберігання готової продукції і передвиборчої підготовки вина до відвантаження компанія має окремі склади. До них відносяться склади у різних регіонах України, а саме в таких містах: Київ, Полтава, Хмельницький, Одеса, Львів. Переважна частина з них орендовані, решта – власне належать самому підприємству.

Розглянемо показники обсягів продажів та завантаженість складів компанії «Шабо» по регіонах України, представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяги продажів та завантаженість складів компанії «Шабо» по регіонах України

Регіон	Обсяг продажів, тис. пляшок		Завантаженість складів, %
	2022 рік	2023 рік	
Північний	634	856	82
Центральний	498	690	85
Поділля	412	577	100
Причорномор'я	554	743	79
Західний	598	732	83

Джерело: сформовано автором

З таблиці бачимо, що обсяги продажів на Поділлі зросли з 412 тис. пляшок у 2022 році до 577 тис. пляшок у 2023 році, що становить приріст майже на 40%. Це свідчить про зростаючий попит на продукцію компанії «Шабо» в цьому регіоні, тоді як завантаженість складу на Поділлі досягла 100%, що свідчить про те, що поточні складські потужності повністю заповнені. Це означає, що немає можливості для подальшого збільшення обсягів товарів без розширення складських приміщень.

Інші регіони, такі як Північний, Центральний, Причорномор'я та Західний, мають завантаженість складів на рівні 79-85%. Це вказує на те, що вони ще мають резерви для зберігання додаткових обсягів товарів, тоді як Поділля таких резервів не має.

Задля вирішення визначеного проблемного питання пропонується розробити інвестиційний проект з побудови власного складу за кошти підприємства (нерозподілений прибуток складає 265 млн грн) плановою ємністю 250 тис. пляшок у Подільському регіоні. Розширення складських потужностей на Поділлі дозволить ефективніше керувати логістикою та зменшити ризики, пов'язані з перевантаженням складів. Це також дозволить швидше обробляти замовлення і зменшити час доставки продукції до кінцевих споживачів. Також збільшення складських потужностей може сприяти подальшому зростанню продажів, оскільки компанія зможе оперативніше реагувати на попит та забезпечити наявність необхідної кількості продукції на складах.

Будівництво нового складу є стратегічно важливим рішенням, яке дозволить компанії забезпечити поточний і майбутній попит, оптимізувати управління запасами, знизити ризики, покращити логістику та обслуговування клієнтів.

Пропонуємо до уваги розрахунки інвестиційного проекту побудови складу підприємства ТОВ «ПТК Шабо».

Для визначення оптимального місця розташування нового складу, використаємо метод центру тягаря. Методика полягає в тому, що центр тягаря

знаходять за допомогою розрахунку координат X та Y , що призводить до мінімізації транспортних витрат. При цьому використовуються формули:

$$C_x = \frac{\sum d_{ix} * V_i}{\sum V_i} \quad (2.11); \quad C_y = \frac{\sum d_{iy} * V_i}{\sum V_i} \quad (2.12)$$

де C_x – координата X центру тягаря;

C_y – координата Y центру тягаря;

d_{ix} – координата X_i місця розташування;

d_{iy} – координата Y_i місця розташування;

V_i – об'єм товарів, що перевозяться у або з i -того місця.

Для початку визначимо координати міст, в які будуть постачати продукцію з нового складу за допомогою карти та системи координат, що представлена на рис. 2.16.

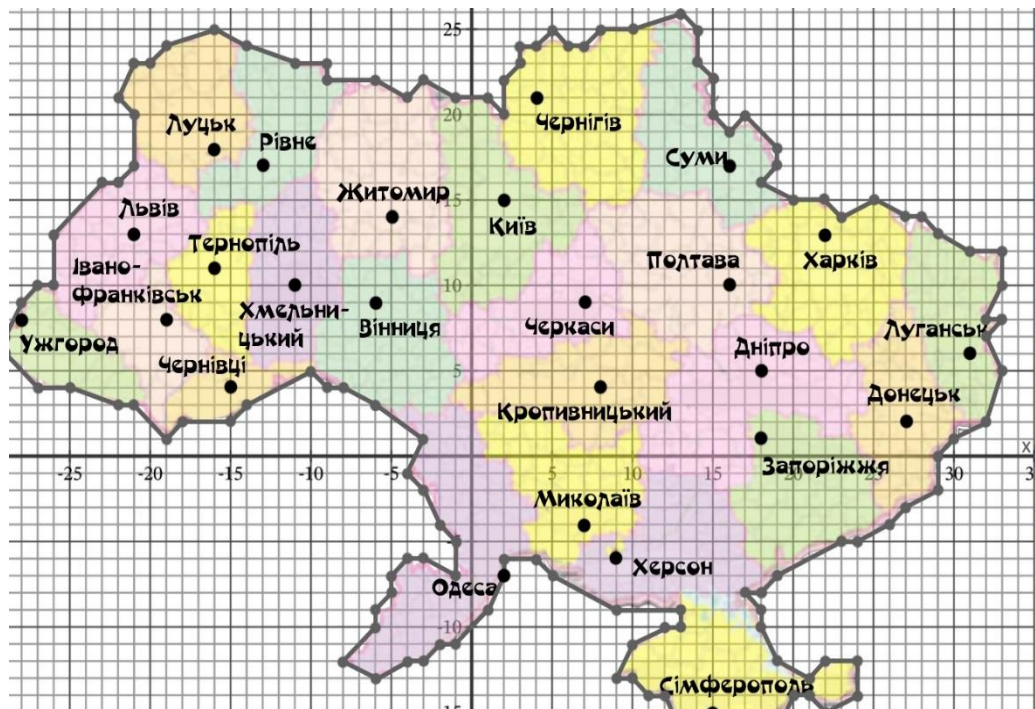


Рис. 2.16. Карта України на системі координат

Джерело: сформовано автором

Для подальших розрахунків складемо табл. 2.7, де вкажемо координати міст та оборотність складів у рік.

Таблиця 2.7

Вхідні дані для використання методу центру тягаря

Міста, в які будуть постачати продукцію з нового складу	Координати (x; y)	Річна потреба товару, тис. пляшок
Вінниця	(-6; 9)	50
Житомир	(-5; 14)	30
Рівне	(-13; 17)	30
Черкаси	(7; 9)	60
Чернівці	(-15; 4)	60

Джерело: сформовано автором

Розрахунок виглядає таким чином:

$$C_x = \frac{(-6) * 50 + (-5) * 30 + (-13) * 30 + 7 * 60 + (-15) * 60}{50 + 30 + 30 + 60 + 60} = -5,7 = -6$$

$$C_y = \frac{9 * 50 + 14 * 30 + 17 * 30 + 9 * 60 + 4 * 60}{50 + 30 + 30 + 60 + 60} = 9,3 = 9$$

Тож знайдені координати місця розташування нового складу є (-6; 9), тобто оптимальним рішенням буде побудувати його біля міста Вінниця.

Вважаємо, що для зберігання пляшок вина на палетах з використанням стелажів на 4 рівні і з урахуванням проходів і робочих зон, необхідно приблизно 400 квадратних метрів складу.

Спочатку розраховуємо суму інвестицій на відкриття складу:

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{ок}} \quad (2.13)$$

де $I_{\text{оф}}$ – інвестиції в основні фонди, $I_{\text{ок}}$ – інвестиції в оборотні кошти.

Інвестиціями в основні фонди являються витрати на будівництво, ремонт приміщення, меблі, техніку та сигналізацію.

Розрахунок проводимо за формулою:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМ} + I_{\text{в}} + I_{\text{ін}} + \text{Д} - \text{Л} \quad (2.14)$$

БМ - вартість будівельно-монтажних робіт;

 $I_{\text{в}}$ - інвестиції в покупку встаткування; $I_{\text{ін}}$ - інші витрати (3- 5% від суми попередніх витрат)

Приміщення буде побудовано за власні кошти підприємства, так як сума нерозподіленого прибутку у розмірі 265 млн грн дозволяє це зробити без взяття кредиту в банку. За розцінками будівельних компаній будівництво 1 кв.м складу коштує 4200 грн., вартість побудови складського приміщення площею 400 кв.м. складатиме: $4200 \cdot 400 = 1680$ тис. грн.

Вартість будівельно-монтажних робіт здійснюємо за формулою:

$$\text{ВБМР} = \Pi * \text{Врем} \quad (2.15)$$

Π - площа приміщення, що ремонтується, кв.м

Врем – вартість 1 кв.м. ремонту приміщення.

Вартість ремонту складає 1 тис. грн за 1 м². В нашому випадку площа приміщення складає 400 м², тоді загальні витрати на ремонт складуть:

$$1 \cdot 400 = 400 \text{ тис. грн.}$$

Також є необхідність у закупці певного обладнання та устаткування для складу. Інвестиції у закупку встаткування визначаємо за формулою:

$$\text{Ів} = \text{Цо} + \text{Тр} + \text{Мо} \quad (2.16)$$

Цо - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна), грн..

Тр - транспортні витрати (до 3% від ціни закупівлі встаткування)

Мо - вартість монтажних робіт (до 5% від ціни встаткування)

Оснащення складу для зберігання алкогольних виробів вимагає спеціального обладнання для забезпечення належних умов зберігання, безпеки та ефективного управління запасами. Основні елементи, які потрібні наведені нижче.

До основного обладнання входять:

- 1) Стелажі – металеві стелажі (високої міцності для зберігання важких вантажів), палетні стелажі, поличкові стелажі (для зберігання коробок з пляшками);
- 2) Кліматичне обладнання, до якого входять кондиціонери (для підтримання стабільної температури), вентиляційна система (для забезпечення циркуляції повітря), осушувач повітря (для контролю рівня вологості);

- 3) Засоби для транспортування вантажів, що являють собою візки (для переміщення ящиків і пляшок), навантажувачі (для роботи з палетами та великими обсягами товару);
- 4) Системи зберігання – сканери штрих-кодів (для управління запасами);
- 5) Безпека та охорона – система відеоспостереження (для контролю території складу), сигналізація та система контролю доступу (для захисту від несанкціонованого доступу);
- 6) Пожежна безпека – пожежні сигналізації, вогнегасники (розташовані у доступних місцях);

Додаткове обладнання: контейнери та ящики (для безпечного транспортування та зберігання пляшок), вологоміри та термометри (для контролю умов зберігання), столи та стільці для відпочинку робітників.

Найменування необхідного обладнання, кількість та його вартість наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вартість устаткування для складу

Вид обладнання	Ціна за од., грн.	Кількість, од.	Сума, грн.
Стелаж поличний (навантаження 2000 кг)	4 000	40	160000
Стелаж палетний, фронтальний (навантаження 6000 кг)	15 000	10	150000
Вентиляційна система	42000	1	42000
Спеціалізований кондиціонер	60500	1	60500
Осушувач повітря	23000	1	23000
Візок вантажний	4000	5	20000
Рокла (навантаження 2,5 тони)	11300	4	45200
Електричний навантажувач	500000	2	1000000
Бездротовий сканер штрих-кодів	3000	5	15000
Система відеоспостереження (8 зовнішніх та 8 внутрішніх камер)	41000	1	41000
Робочий комп'ютер	12500	1	12500
Сигналізація+монтаж	6300	1	6300
Стіл	3200	1	3200
Стілець	350	6	2100
Система пожежної безпеки	20000	1	20000
Вогнегасники	2000	3	6000

Продовження табл.2.8

Євроконтейнери (навантаженість 35 кг)	400	1000	400000
Термогігрометр	4700	1	4700
Разом	-	-	2011500

Джерело: сформовано автором

Транспортні витрати складуть 2% й розраховуються як:

$$2011500 \cdot 0,02 = 40230 \text{ грн}$$

Вартість монтажних робіт складе 3% й розраховуються як:

$$2011500 \cdot 0,03 = 60345 \text{ грн.}$$

Розрахуємо загальну суму інвестицій в обладнання, просумувавши всі витрати на закупку, транспортування та монтаж. Вона складе:

$$2011500 + 40230 + 60345 = 2112075 \text{ грн}$$

Врахувавши також інші додаткові витрати, що складуть 1,5%, загальна сума інвестицій в основні фонди складе:

$$I_{\text{оф}} = (1680 + 400 + 2112,1) \cdot 1,015 = 4255 \text{ тис. грн.}$$

Далі проведемо розрахунок інвестицій в обігові кошти, що є важливою частиною фінансового планування проекту й забезпечує постійний доступ до необхідних ресурсів для підтримки діяльності складу. Це запобігає перебоям у роботі складу та допомагає забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Суму обігових коштів визначимо як вартість літій-іонних тягових акумуляторів для електричних навантажувачів. Ціна одного такого акумулятора дорівнює 40 тис. грн, тоді сума обігових коштів складе:

$$I_{\text{ок}} = 35000 \text{ грн} \cdot 4 \text{ шт} = 140 \text{ тис. грн}$$

Таким чином загальна сума інвестицій складає:

$$I = 4255 + 140 = 4395 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом визначимо поточні витрати складу. До них входять:

- заробітна плата робітників складу;
- соціальні відрахування;
- орендна плата;
- комунальні послуги;

- амортизація обладнання;
- інші витрати (5% від загальної суми витрат).

Спочатку розрахуємо поточні витрати на заробітну плату.

Для ефективної роботи складу необхідно залучити різноманітний персонал. Ось оптимальний набір персоналу, який планується найняти:

- 1) Керівник складу (1 людина), що працюватиме 5 днів на тиждень.

Обов'язки: загальне управління складом, координація роботи персоналу, контроль за процесами. Планується зарплата у розмірі 22000 грн/місяць.

- 2) Комірники (6 людей), що працюватимуть позмінно 3/3.

Обов'язки: приймання, зберігання, відправка товарів, ведення обліку. Планується зарплата у розмірі 17000 грн/місяць.

- 3) Оператори складської техніки (3 людини), що працюватимуть 3/3.

Обов'язки: керування підйомно-транспортними механізмами, переміщення товарів. Планується зарплата у розмірі 19000 грн/місяць.

- 4) Охоронці (2 людини), що працюватимуть у 2 зміни (денна та нічна) 2/2.

Обов'язки: забезпечення безпеки складу та продукції. Планується зарплата у розмірі 13000 грн/місяць.

- 5) Прибиральники (2 людини), що працюватимуть позмінно 4/4.

Обов'язки: прибирання приміщень складу. Планується зарплата у розмірі 12 000 грн/місяць.

Витрати на заробітну плату за місяць розрахуємо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат заробітної платні на місяць

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн	Фонд з/п, грн
Керівник складу	1	22 000	22 000
Комірник	6	15 000	90 000
Оператор складської техніки	3	17 000	51 000
Охоронець	2	13 000	26 000
Прибиральник	2	12 000	24 000
Загальна сума	14	-	213 000

Джерело: сформовано автором

За рік витрати на заробітну плату розраховуємо як: $213 \cdot 12 = 2556$ тис грн.

Наступним визначимо суму відрахувань на соціальні заходи (22%), яка складатиме: $2556 * 0,22 = 562,32$ тис. грн. / рік

Вартість електроенергії, води, палива розраховуємо виходячи з норм споживання встановленим обладнанням, планових цін і тарифів.

Вартість комунальних послуг розраховуємо за формулою:

$$Зв = Нв * Т \quad (2.17),$$

де $Зв$ - загальна вартість електроенергії, води та палива, грн.

$Нв$ - норма витрат електроенергії, води та палива, нат. од.;

$Т$ – тариф на опалення, освітлення, водопостачання, грн.

Розрахуємо витрати на електроенергію за видами обладнання та на освітлення, враховуючи графік роботи та тариф 3 грн за 1 кВт/год:

1. Вентиляційна система (4 вентилятори по 1 кВт, працюють по 8 годин на день):

$$4 \text{ кВт} * 8 \text{ годин} * 30 \text{ днів} * 3 \text{ грн} = 2880 \text{ грн/міс.}$$

2. Кондиціонер (2 кВт, працює по 12 годин на день):

$$2 \text{ кВт} * 12 \text{ год} * 30 \text{ днів} * 3 \text{ грн} = 2160 \text{ грн/міс}$$

3. Освітлення (20 світильників по 50 Вт, працюють по 12 годин на день):

$$20 * 0.05 \text{ кВт} * 12 \text{ годин} * 30 \text{ днів} * 3 \text{ грн} = 1080 \text{ грн/міс}$$

4. Інше обладнання (комп'ютер, сигналізації 1 кВт, працюють 24 години на день):

$$1 \text{ кВт} * 24 \text{ год} * 30 \text{ днів} * 3 \text{ грн} = 2160 \text{ грн/міс}$$

Загальні витрати на електроенергію складуть: $(2880 + 2160 + 1080 + 2160) * 12 \text{ міс} = 99360 \text{ грн/рік.}$

Розрахунок витрат на воду, вважаючи що норма витрат води складає 24 куб.м/міс, а тариф 35,16 грн/куб.м:

$$24 * 12 * 35,16 = 10\,126,08 \text{ грн/рік}$$

Загальна сума комунальних послуг складає:

$$99360 + 10126 = 109\,486 \text{ грн/рік}$$

Амортизацію на рік визначаємо за допомогою прямолінійного методу за формулою:

$$AB = Vy/Ct \quad (2.18)$$

де Vy – вартість обладнання, грн.

Ct – строк служби, років.

Строк служби офісної техніки 2 роки, машини та обладнання – 5 років, меблі – 4 роки. Згідно з класифікацією груп основних засобів та інших необоротних активів, системи відеоспостереження, охоронної та пожежної сигналізації слід відносити до групи 9 (інші основні засоби), мінімально допустимий строк корисного використання яких становить 12 років, побудоване приміщення складу – 20 років.

Тоді амортизація складе 538,26 тис. грн.

Накладні витрати: 50 тис. грн. на рік (все, що не дійшло до попереднього списку).

Складемо кошторис поточних витрат складу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кошторис поточних витрат нового складу

Статті витрат	Сума за рік, тис. грн.
Заробітна плата персоналу	2556
Відрахування на соціальні заходи	562,32
Комунальні послуги	109,49
Амортизація обладнання	538,26
Накладні витрати	50
Всього	3816,07

Джерело: сформовано автором

Далі потрібно спрогнозувати дохід від реалізації для нового складу. Оренда складу обходиться підприємству в 800 тис грн у рік. Враховуємо те, що впровадження запропонованого заходу приводить до економії коштів підприємства за рахунок відсутньої необхідності сплати за оренду приміщення складу.

Також проаналізуємо різницю цін за якими підприємство реалізує товар. Відпускні ціни можуть відрізнятися залежно від того, чи товар відпускається

безпосередньо з підприємства-виробника чи зі складу, що належить самому підприємству. Розглянемо ці два типи відпускних цін детальніше.

Відпускні ціни з підприємства – це ціни, за якими підприємство-виробник продає свою продукцію безпосередньо зі своїх виробничих потужностей, зазвичай дистриб'юторам або оптовикам. Ціна не включає витрат на транспортування до складу чи інші додаткові логістичні витрати. Тобто виробник вина продає свою продукцію дистриб'ютору прямо з заводу за ціною, що покриває всі витрати на виробництво та адміністративні витрати, але не включає витрат на транспортування до складу дистриб'ютора.

Відпускні ціни зі власного складу підприємства – це ціни, за якими підприємство продає свою продукцію зі складів, що належать самому підприємству, але вже після того, як товар був вироблений та переміщений на склад. Вони включають витрати на транспортування товару з виробничих потужностей на склад підприємства, витрати на зберігання товару на складі та інші пов'язані витрати (наприклад, обробка замовлень, упаковка тощо). Це може бути зручніше для підприємства керувати запасами та швидше реагувати на замовлення клієнтів, оскільки товар вже знаходиться на складі, готовий до відправки.

Середні відпускні ціни за одиницю товару ТОВ «ПТК Шабо» представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Відпускні ціни на продукцію ТОВ «ПТК Шабо»

Місце розташування складу	Відпускна ціна з підприємства, грн/од.	Відпускна ціна зі складу, грн/од.
Київ	265	312
Полтава	265	297
Львів	265	292
Хмельницький	265	306

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Оскільки новий склад буде побудовано на Поділлі за відпускну ціну зі складу вважаємо 306 грн/од. Ємність складу збільшилася на 150 000 пляшок. Тоді розрахунок доходу по проекту буде мати такий вигляд:

Дохід від реалізації = $150000 \cdot (306 - 265) / 6 \cdot 5 + 800000 = 5925$ тис. грн/рік.

Ставка дисконтування – 23%. Проект розрахований на 3 роки.

Далі слід порівняти витрати складу з прогнозованими доходами. Виконуємо розрахунок грошових потоків в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок грошових потоків, тис. грн.

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1. Дохід від реалізації	5925	5925	5925
2. Поточні витрати, у т.ч.:	3816,07	3816,07	3816,07
2.1. Амортизаційні відрахування	538,26	538,26	538,26
3. Прибуток до оподаткування	2108,93	2108,93	2108,93
4. Податок на прибуток (18%)	379,61	379,61	379,61
5. Чистий прибуток	1729,32	1729,32	1729,32
6. Чисті грошові надходження	2267,59	2267,59	2267,59
7. Коефіцієнт дисконтування	0,81	0,66	0,54
8. Приведені чисті грошові надходження	1836,74	1496,61	1224,50
9. Сумарні приведені чисті грошові надходження	1836,74	3333,35	4557,85

Джерело: сформовано автором

За обчисленнями, грошові потоки щороку є позитивними, що свідчить про те, що нам не потрібно буде шукати додаткове фінансування, іншими словами, проект буде прибутковим.

Щодо оцінки інвестиційної привабливості проекту, ми використаємо такі показники:

- чистий приведений дохід

$$\text{ЧПД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I}{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}} \quad (2.19)$$

де I - сума стартових інвестицій.

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих n років;

$\text{ЧПД} = 4557,85 - 4395 = 162,85$ тис. грн.

Позитивний ЧПД свідчить про те, що виконання проекту сприятиме зростанню прибутковості підприємства.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.20)$$

$I_d = 4557,85/4395 = 1,04$

I_d більше 1, тобто проект приймається.

- термін окупності інвестицій:

$$TO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}} \quad (2.21)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{\text{ср}}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за

період часу, прийнятий у розрахунках.

$TO = 4395 / (4557,85/3 \text{ роки}) = 2,89$ роки.

Проект окупиться за 2,89 роки.

Отже, з всіх показників (чистий приведений дохід, індекс доходності, термін окупності) видно, що проект є інвестиційно привабливим.

Для забезпечення ефективного впровадження проекту, необхідно детально планувати всі етапи робіт та дотримуватися встановлених термінів. Для цього побудуємо графік Ганта, який наочно ілюструє послідовність і тривалість виконання основних завдань.

У табл. 2.13 прописано основні етапи проекту, черговість виконання та тривалість кожного етапу.

Таблиця 2.13

Етапи проекту побудови і відкриття складу винної продукції

Етап процесу	Найближча попередня операція	Тривалість, тиж.
Підготовчий етап		
1. Отримання необхідних дозволів	-	4
Проектування		
2. Вибір проектувальника	1	4
3. Розробка архітектурного проекту	2	2
4. Затвердження проекту	3,5	2
Фінансування		
5. Визначення бюджету проекту	1	3
6. Планування витрат і кошторису	5	5
Будівельні роботи		
7. Підготовка майданчика	6	3
8. Земляні роботи	7	4
9. Зведення фундаменту	8	2
10. Будівництво основних конструкцій	9	6
Обладнання і внутрішнє оформлення		
11. Вибір постачальників обладнання	9	2
12. Закупівля обладнання	11	2
13. Монтаж обладнання	12	1
14. Внутрішнє оформлення приміщень	10,13	3
Тестування і перевірка		
15. Перевірка всіх систем	13	2
16. Тестування обладнання	13	1
Оформлення документації		
17. Оформлення сертифікатів	15,16	1
18. Отримання дозволів	14,17	2
Навчання персоналу		
19. Підбір і найм персоналу	12	4
20. Навчання з експлуатації обладнання	16,19	2
Запуск і відкриття		
21. Організація відкриття складу	18,20	1

Джерело: сформовано автором

Нижче наведений графік Ганта (рис. 2.17), що охоплює всі ключові етапи проекту, від підготовки до завершення будівництва та початку експлуатації складу.

Таблиця 2.14

Графік Гантта реалізації проекту відкриття складу

№ оп.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1.	x	x	x	x																												
2.					x	x	x	x																								
3.									x	x																						
4.											x	x																				
5.					x	x	x																									
6.								x	x	x	x	x																				
7.													x	x	x																	
8.																x	x	x	x													
9.																				x	x											
10.																						x	x	x	x	x	x					
11.																						x	x									
12.																								x	x							
13.																										x						
14.																											x	x	x			
15.																											x	x				
16.																											x					
17.																													x			
18.																														x	x	
19.																										x	x	x	x			
20.																														x	x	
21.																																x

Пояснення до таблиці: 1. Отримання необхідних дозволів, 2. Вибір проектувальника, 3. Розробка архітектурного проекту, 4. Затвердження проекту, 5. Визначення бюджету проекту, 6. Планування витрат і кошторису, 7. Підготовка майданчика, 8. Земляні роботи, 9. Зведення фундаменту, 10. Будівництво основних конструкцій, 11. Вибір постачальників обладнання, 12. Закупівля обладнання, 13. Монтаж обладнання, 14. Внутрішнє оформлення приміщень, 15. Перевірка всіх систем, 16. Тестування обладнання, 17. Оформлення сертифікатів, 18. Отримання дозволів, 19. Підбір і найм персоналу, 20. Навчання з експлуатації обладнання, 21. Організація відкриття складу

Джерело: сформовано автором

Підводячи підсумок, можна зробити ряд висновків.

Після аналізу зовнішнього середовища виявлено, що найбільший вплив на галузь мають політичні та технологічні фактори. Внаслідок воєнних дій в країні значна частина земель, що використовувалися для вирощування винограду, була окупована або зруйнована. Також було введено різноманітні обмеження та заборони на продаж алкогольних напоїв, зокрема виноробної продукції, що має негативний вплив на подальший розвиток галузі.

На основі фінансового аналізу встановлено, що у випадку критичного стану підприємство не зможе повністю погасити свої зобов'язання грошовими коштами. Проте компанія має наявність обмеженого обсягу вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел. Виявлене зниження рівня ефективності використання майнових ресурсів організації, а також професійної кваліфікації менеджменту підприємства.

Асортимент виробів від "Шабо" охоплює різноманітні категорії, які можуть бути представлені як у середньому, так і у преміум сегменті ринку. Компанія реалізує свою продукцію через різні канали збуту, включаючи торгові мережі та спеціалізовані винні магазини. Для підвищення обсягів продажу використовуються різноманітні методи стимулювання збуту, такі як акції, знижки, спеціальні пропозиції, дегустації, програми лояльності, організація екскурсій та інші.

Для вирішення визначеної проблеми було запропоновано реалізувати інвестиційний проект з будівництва власного складу за рахунок власних коштів підприємства. Ця ініціатива дозволить економити кошти підприємства та забезпечити задоволення попиту в регіоні, що призведе до збільшення доходу компанії.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження було встановлено:

1. Управління збутовою діяльністю підприємства охоплює широкий спектр цілей, завдань, функцій та дій, спрямованих на привертання клієнтів, укладення угод, організацію поставок продукції, обслуговування клієнтів та підтримку ефективних взаємовідносин з ними. Процес управління збутовою діяльністю на підприємстві представляє собою господарський процес просування готової продукції на діючі (освоєні) та/або потенційні ринки з метою забезпечення максимальних обсягів продажу, розширення ринкових ніш і повного задоволення запитів цільової аудиторії.

2. За допомогою PEST-аналізу було виявлено, що найбільш впливовою стала дія політичних факторів. Ринок продукції виноробства зазнав значних втрат через початок повномасштабних бойових дій. Більшість виноробень на півдні зазнали шкідливих наслідків, значні території з виноградниками були окуповані, родючість земель знижено, втрачено багато працівників, а також було знищено великі склади виноробної продукції через пожежі, спричинені прильотами ворожих ракет та інші наслідки військових дій. Так, під час воєнного стану спостерігався різкий спад у продажах всіх видів алкогольних напоїв. Цьому сприяли: обмеження реалізації алкоголю; зміна моделі поведінки значної частини споживачів у магазинах, які намагалися обмежити свої витрати.

3. Було проведено аналіз складської системи підприємства та встановлено, що поточні складські потужності у регіоні Поділля повністю використані, і немає можливості для подальшого збільшення обсягів товарів без розширення складських приміщень. Для вирішення визначеної проблеми було розроблено інвестиційний проект з побудови власного складу за рахунок коштів підприємства, що окупиться майже за 2,89 роки. За всіма показниками проект є інвестиційно привабливим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акцизний податок: основні зміни для платників. Державна податкова служба. URL: <https://cvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark>
2. Бізнес відновив позитивні оцінки своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у березні 2024. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-vidnoviv-pozitivni-otsinki-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya>
3. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 48-55.
4. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2(1). С. 111-119.
5. Виведено нові сорти винограду пристосовані до українських природних умов. Онлайн-асистент фермера. 2021. URL: <https://kurkul.com/news/26691-vivedeno-novi-sorti-vinogradu-pristosovani-do-ukrayinskih-prirodnih-umov>
6. Винні тренди 2023. Uwines. URL: <https://uwines.com.ua/likbez/vynni-trendy-2023/>
7. Гарматюк О. В. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств: дис. ... докт. філософії: 073 Менеджмент. Умань, 2023. 269 с.
8. Герзанич В. М., Ігнатюк К. О., Ігнатюк Д. А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92-96.
9. Гончаренко І. М. Удосконалення системи управління збутом продукції підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: збірник статей*. 2018. №1. С. 135-139.
10. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 30(1). С. 120-124.
11. Давидюк Ю. В., Ярмолук Д. І., Соловей А. І. Управління збутовою діяльністю на туристичному підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип.

1. С. 44-49.
12. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276-283.
13. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Мінфін. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti
14. Дячун О. Д., Левицький В. С. Функції управління збутом на підприємстві *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1. С. 69-76.
15. Заїчко І. В., Богріновцева Л. М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24>
16. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. Київ: НАН України, 2020. 166 с.
17. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 214-218. 12
18. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65. 13
19. Колесніченко О.О. Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022>
20. Колосенко К. О., Ткаченко Т. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства через збутову політику. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць*. 2017. Вип. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22591>
21. Колупаєва І. В., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. №2 (56). С. 74-80
22. Кузнецова І. О. Технології прийняття управлінських рішень: Монографія.

- Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
23. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Технології управління організацією: Навчальний посібник. Харків: «Діса плюс», 2023. 104 с.
 24. Курта С. А. Біотехнології харчових продуктів. Курс лекцій. Івано-Франківськ: ПНУ ім. Василя Стефаника, 2020. 306 с.
 25. Кучеренко В.О. Знищені виноградники, вкрадені росіянами колекції вин: як війна впливає на виноробну галузь. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/22/698313/>
 26. Кучеренко В.О. Українське виноробство: заручник політичного чи економічного підходу?. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/13/675894/>
 27. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 10(1). С. 129-134.
 28. МВФ оцінив кількість населення України та дав прогноз на найближчі роки. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-otsiniv-kilkist-naselennya-ukrayini-ta-1713333704.html>
 29. Молнар О. С. Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10 (269). С. 68-72.
 30. Нікогосян Н.І. Дослідження інфраструктури та вибір місця будівництва складу: логістичний підхід. *Економічна наука*. 2018. №23. С. 61-65
 31. Обозна В. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2. С. 49-55.
 32. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>
 33. Офіційний сайт ТОВ «ПТК Шабо». URL: <https://shabo.ua/virobnicztvo>
 34. Павлюх Б. О. Блог про вино. Українські вина. Wine is easy. URL: <https://wineiseasy.blog/2016/08/23/ukrainian>

35. Пирожок О.М. Як за 5 років вирости українські винороби і що ще треба зробити. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/11/16/668037/>
36. Регулярні дослідження європейської бізнес-асоціації. ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>
37. Ринок вина в Україні під час війни. Дослідницька компанія Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-vina-v-ukraine-vo-vremya-voyny>
38. Русінова О. С., Коннов С. О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26-36.
39. Сакун А. Ж., Пантюк І. П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 55–59.
40. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_12
41. Світовий О. М. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Sustainable socio-economic development journal*. 2023. №1-2. С. 42-51.
42. Силантьєв Ю. А., Бойченко М. В. Функції управління збутовою діяльністю підприємства. *Тиждень студентської науки-2022: матеріали 77 студентської науково-технічної конференції*. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. С. 524-525.
43. Сисоєв В. В., Сакун Т. В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48. С. 108-115.
44. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 478-483.
45. Спрощення ведення бізнесу для малих виробників вина. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sproshcheno-vedennia-biznesu-dlia-malykh-vyrobnykiv-vyna>

46. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1. С. 127-138.
47. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>
48. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 318-324.
49. Терміни амортизації основних засобів у податковому обліку. Державна податкова служба. URL: <https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/437911.html>
50. Указ президента Про продовження строку дії воєнного стану в Україні. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
51. Чисельність та склад населення. Держстат. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_POPULATION_STRUCTURE\(7.0.0\)](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_POPULATION_STRUCTURE(7.0.0))
52. Чорна Н. М. Винний туризм в Україні: потенціал та тенденції розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 67. С. 161-165
53. Чубукова О. Ю., Яренко А. В. Маркетингове дослідження організації служби збуту на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 2. С. 116-121.
54. Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. Дослідницька компанія Pro-Consulting. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kak-vojna-izmenila-alkogolnye-privychki-ukraincev-i-rynok-kommentarii-analitika>
55. Discover the taste of Ukraine. Wines of Ukraine. URL: <https://ukr.wine/>