

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Логістичне управління постачанням підприємства за сучасних умов
господарювання»

Виконала: студентка групи 601-ЕМл

Шара Ольга Романівна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧААННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Процес логістичного управління постачанням підприємства за сучасних умов.....	6
1.2 Стратегії та моделі логістичного управління постачанням підприємства.....	13
1.3 Сучасні тенденції та новітні підходи у сфері логістики постачання підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧААННЯМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо- ФУД».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД».....	42
2.3 Аналіз процесу логістичного управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД».....	56
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧААННЯМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	69
3.1 Шляхи удосконалення процесу логістичного управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД».....	69
3.2 Пропозиції щодо оптимізації процесів закупівлі та вибору постачальників ТОВ «Сільпо-ФУД».....	75
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Враховуючи динаміку розвитку та реформування ринкових процесів в Україні виникає потреба створення абсолютно нових систем та підходів до управління підприємством. Наразі перед вітчизняними підприємствами постає необхідність створення нової ринкової економіки.

Актуальність теми. Сучасні умови вимагають від суб'єкта господарювання вдосконалення стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Логістичне управління постачанням відіграє велику роль в умовах воєнного стану, оскільки саме зараз у споживача виникає гостра потреба в елементарних товарах.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних аспектів та внесення рекомендацій щодо оптимізації логістичного управління постачанням підприємства.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

дослідити процес логістичного управління постачанням підприємства за сучасних умов;

проаналізувати стратегії та моделі логістичного управління постачанням підприємства;

вивчити сучасні тенденції та новітні підходи у сфері логістики постачання підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-ФУД»;

проаналізувати фінансово-економічні результати господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»;

дослідити та проаналізувати процес управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД»;

запропонувати шляхи удосконалення системи управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД»;

розробити рекомендації щодо оптимізації процесів закупівлі та вибору постачальників ТОВ «Сільпо-ФУД»;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес логістичного управління постачанням підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти логістичного управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД».

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: табличний, графічний, системний, аналітичний, узагальнення результатів дослідження, економічний аналіз, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз метод аналізу та синтезу.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи включає в себе: інтернет-ресурси, наукові статті, тези наукових конференцій, законодавчі і нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні статистичні матеріали, дані звітності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр. Викладені в даній кваліфікаційній роботі положення мають практичне значення, оскільки рекомендації повністю розроблені автором, виходячи з потреб ТОВ «Сільпо-ФУД».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези на тему СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА в матеріалах XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (7 листопада 2024 р. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С.81-83) та опубліковано статтю на тему СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НОВІТНІ ПІДХОДИ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА в матеріалах фахового категорія Б журналу «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 1(41). Київ, 2025. с. 329.

Кваліфікаційна робота складається з наступних структурних одиниць: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 94 сторінки. Робота містить 39 таблиць, 32 рисунки. Список використаних джерел включає 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Процес логістичного управління постачанням підприємства за сучасних умов

Швидкі зміни ринку, глобалізація та інноваційна діяльність створюють нові виклики для сучасних підприємств. Однією з кінцевих ланок матеріально-технічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є постачання, яке передбачає планування, організацію та контроль руху товарів від виробника до споживача.

Наслідком ефективного управління процесом постачання є підвищення рівня задоволеності споживача і, як результат, підвищення конкурентоспроможності. Окрім цього якісний логістичний менеджмент дозволяє значно знизити втрати.

Логістичне управління постачанням – складний процес, що передбачає виконання основних функцій менеджменту: планування, організація та контроль руху товарів, послуг чи інформації. Логістичне управління постачанням є одним з елементів логістичної діяльності підприємства.

Теорії та практиці логістики присвячено багато наукових праць. Зокрема, Баранець Г. В. зазначає, що логістична система підприємства – це система інтеграції матеріального потоку, що організовує його переміщення від виробника до кінцевого споживача. [18]

Англійський термін «Supply Chain Management» (управління ланцюгами постачання) вперше був введений у 1980-х роках компанією «2 Technologies» у співпраці з консалтинговою компанією «Arthur Andersen». У 1982 році Р. К. Олівер та М. Д. Вебер опублікували статтю під назвою «Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy», де було запропоновано розгляд матеріальних потоків від виробників первинної сировини до споживача як частину інтегрованої стратегії, назвавши весь процес управління ланцюгами поставок. Концепцію,

запропоновану ними, почали широко використовувати у 1990-х роках (табл. 1.1). [25]

Сіренко І. В. у своїх працях вказує на те, що всі ланки логістичного ланцюга повинні функціонувати як єдиний механізм, автор стверджує, що такого результату можна досягти лише за умови використання системного підходу. Логістика передбачає інтегрований, системний і комплексний погляд на процес переміщення матеріалів на різних етапах виробничого процесу. [63]

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування логістики постачання.

Автор	Сутність поняття	Джерело
Мінальга Р.	Діяльність, що пов'язана із забезпеченням підприємства матеріальними ресурсами, які є необхідні для виконання виробничих програм і забезпеченням операційних потреб на зовнішньому та внутрішньому ринках.	[18]
Р. К. Олівер та М. Д. Вебер	Процес, що охоплює потік продукції від постачальника через виробника і канали розподілу до кінцевого споживача	[25]
Г. Павеллек	Планування, управління та контроль потоку продукції від виробника до споживача та відповідно інформаційного потоку, що обробляється в процесі.	[72]
Смирчинський В.В.	Це перша підсистема, що є процесом руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин із ринку закупок до складів підприємства	[64]

Досліджуючи логістику постачання, Мінальга Р. вказує, що з метою мінімізації кількості каналів, якими рухаються матеріальні потоки, спостерігається односторонній рух матеріальних потоків. Мінімізація каналів позитивно впливає на витрати на виробництво. Основне завдання логістичного управління постачанням, згідно дослідження Мінальга Р., є забезпечення виробництва необхідною кількістю матеріальних ресурсів. [18]

Одне з основних місць у забезпеченні підприємства матеріалами займає саме логістика постачання, про що свідчать потокові системи, які складаються з:

постачальників сировини та матеріалів;

складів сировини та матеріалів;

складів незавершеної продукції, напівфабрикатів, деталей;

складів готової продукції;
внутрішньо-фірмового транспорту;
інше [18] (рис. 1.1.).

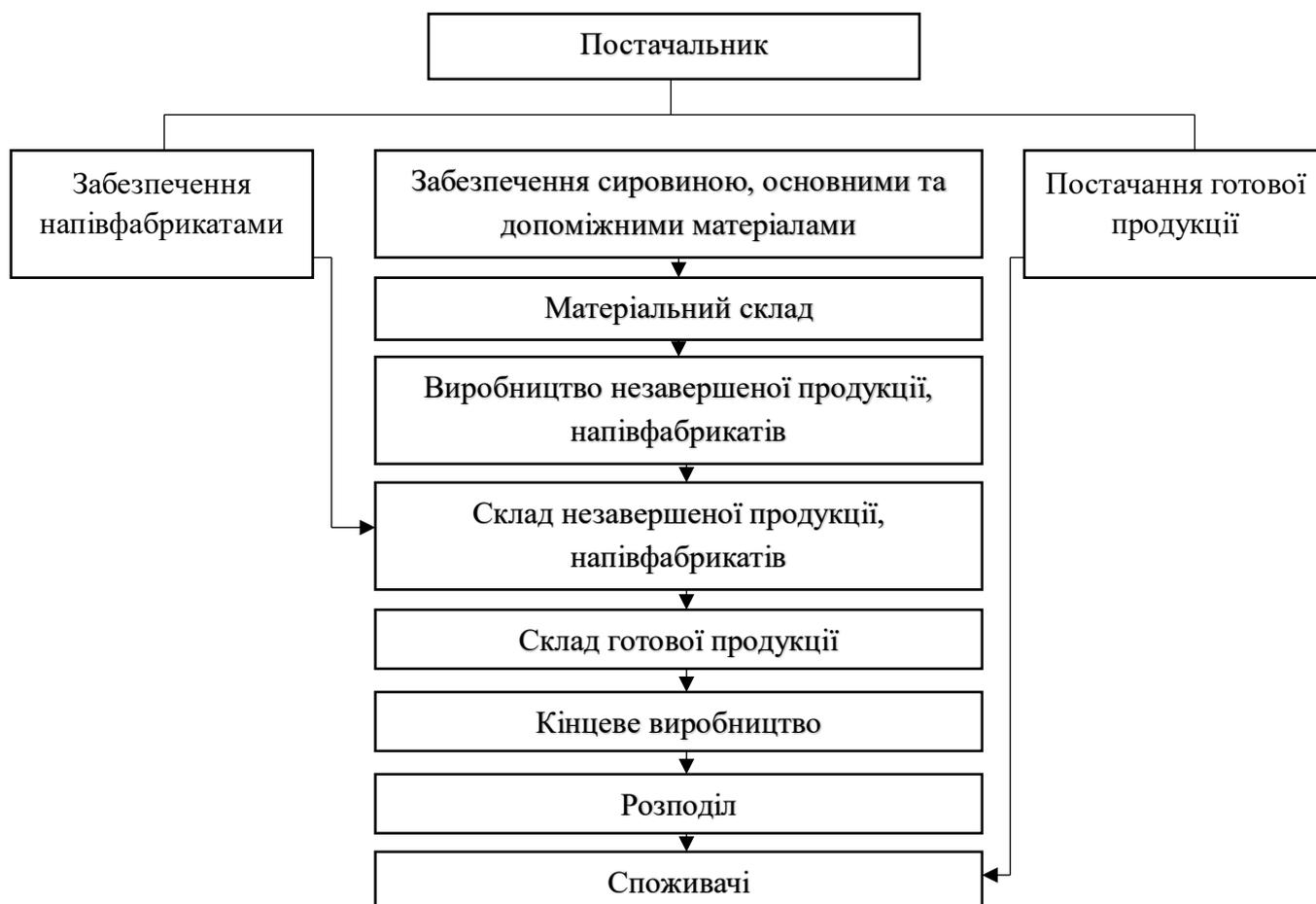


Рисунок 1.1 – Система потоку матеріальних ресурсів та готової продукції.

Джерело: складено автором на основі [18]

Процес постачання варто розглядати у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – це загальне керівництво постачальницькою діяльністю (створення окремого відділу, завданням якого є визначення рівня витрат на організацію постачання, здійснення коректної політики щодо постачальників, укладання договорів, тощо). Персонал відділу постачання повинен мати відповідні кваліфікаційні навички, знати властивості матеріалів, що використовуються, їх

технічні характеристики, логістику, способи доставки, ціноутворення, складське господарство, склад логістичних витрат, собівартість та її формування.

У вузькому розумінні процес постачання – це процес планування і щоденного контролю забезпечення поставок для виробничих і невиробничих потреб. Відповідно налагоджена система надходження, зберігання та відпуску матеріальних цінностей, правильне та своєчасне відображення їх руху в обліку має першочергове значення для організації забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Постачання матеріальних цінностей – складова виробничого процесу. Господарський ланцюг «постачання – виробництво – збут» варто розглядати як єдину цілу систему кругообігу матеріальних цінностей. [45]

Процес постачання обов'язково складається з комплексу функціональних операцій, послідовне виконання яких призводить до безперебійної роботи підприємства, що регламентується установчими документами. До таких операцій належать:

визначення критичних потреб в активах на основі виробничих програм і планів;

реалізація договірних відносин для забезпечення потреб та замовлень відповідних партій у певні проміжки часу;

виробництво матеріальних цінностей, необхідних для виробничого процесу (за наявності виробничих умов і значної економічної ефективності);

цінова політика щодо замовлення важливих активів (на основі функціонування економічних агентів у сфері постачання, визначення позиції вартості та ролі в розроблених стратегіях щодо ринку постачання матеріалів);

транспортування;

зберігання;

доведення сировини та матеріалів до стану, готового до споживання;

переміщення у місця переробки;

визначення собівартості матеріальних запасів, що передаються для наступних переробок;

оплата сировини та матеріалів;

розрахунок логістичних витрат у процесі постачання. [73]

При виконанні вищезазначених завдань виробничий процес повністю забезпечується критичними фондами в необхідній кількості та високої якості, що в кінцевому результаті сприяє безперебійній роботі підприємства. Враховуючи, що перелік складових елементів, які надходять на склад та асортимент підприємств для забезпечення статутної діяльності є надзвичайно великим, то у науковому дослідженні доцільно вважати їх матеріальними цінностями. Наведене поняття є досить широким і включає сукупність різних понять: «запаси», «виробничі запаси», «матеріальні запаси», «матеріальні ресурси» тощо.

Для прийняття ефективних бізнес-рішень керівництву суб'єкта господарювання може знадобитися ефективний облік та аналіз бухгалтерією організації.

Крім того, відділ матеріально-технічного забезпечення зобов'язаний підготувати бухгалтерську інформацію щодо постачання матеріальних цінностей та контролю за порушення договірних умов, а юридичний підрозділ – надавати керівництву дані про доцільність застосування економічних санкцій щодо контрагентів, які не дотримуються договірних умов.

Щоб здійснювати повний контроль, співробітники департаментів, перерахованих вище, повинні були б перейти від формальних (технічних) процедур до адміністративної підтримки або прийняття власних управлінських рішень.

Іншими словами, при здійсненні процесу постачання грошові кошти виступають у вигляді матеріальних ресурсів, необхідних для безперебійного і постійного здійснення виробництва. [61]

Основні облікові об'єкти процесу постачання:

кількість замовлених та придбаних матеріальних цінностей;

логістичні витрати на процес постачання;

розрахунки з постачальниками та іншими контрагентами у процесі постачання.

Для досягнення цілей процесу постачання у частині його інформаційно-облікового забезпечення необхідно визначити перелік обов'язкових вимог, таких як:

планомірність – припускається, що ресурси постачатимуться згідно з чітко визначеним графіком і з найбільш розумною частотою доставки. Планова організація постачання забезпечує економне використання широкого асортименту матеріалів, робочої сили, складських площ і транспортних засобів, сприяючи нормалізації запасів і виконанню виробничих планів підприємством;

безперервність – для забезпечення безперебійного виробництва матеріальні цінності повинні регулярно поставлятися в необхідних кількостях і в необхідному обсязі;

ритмічність – припускаючи рівномірну та своєчасну поставку, гарантується безперервне виробництво, уникається накопичення надлишкових запасів на складах і створюються нормальні умови для підтримки та виконання виробничих планів. Проте ритмічність розподілу змінюється залежно від виробничої програми, тому не можна ототожнювати ритмічність і регулярність;

економічність – включає економічне використання коштів, пов'язане з доставкою, обробкою та зберіганням запасів. Це досягається ефективним використанням транспорту та побудовою транспортних потоків, механізацією вантажно-розвантажувальних робіт і розробкою уніфікованих технологічних рішень безпосередньої доставки на виробничі майданчики. [37]

З вимог до організації процесу управління впливають завдання, які постають перед обліком:

своєчасне та коректне встановлення обсягу необхідних для придбання матеріальних цінностей, лімітів поставок та їх фінансового забезпечення;

документальне відображення операцій з постачання на постійній основі, своєчасне подання інформації щодо наявності й забезпеченості матеріальними цінностями;

оперативна інформація щодо наявності чи відсутності запасів;

документування, облік та контроль витрат, що пов'язані з придбанням матеріальних цінностей та визначення їх фактичної собівартості. [27]

Розглянемо основні складові процесу логістичного управління постачаннями (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні складові процесу логістичного управління постачанням.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Таким чином, одним з основних та найважливіших завдань процесу постачання є оптимізація потреб у матеріальних цінностях, що в свою чергу дає змогу визначити запланований розмір цієї потреби, площу складських приміщень, що необхідні для зберігання, кількість навантажувально-розвантажувальної техніки, розмір витрат на транспортування матеріальних ресурсів до кінцевого споживача, фінансових та трудових активів.

Окрім цього вважаємо за необхідне зазначити, що організація процесу постачання повинна відбуватись на основі облікових даних, аналізу періодичності надходження матеріальних цінностей, обсягів партій, одержання матеріалів згідно з графіком, забезпечення мінімальних витрат на логістичні операції. Основне завдання менеджменту в процесі постачання – не допускати тривалого вибуття

обігових коштів, що авансовані у матеріальні цінності, окрім цього, вчасний розрахунок з контрагентами, застосування економічних санкцій до таких постачальників, які порушують договірні умови.

1.2. Стратегії та моделі логістичного управління постачанням підприємства

На практиці підприємствами використовуються дві основні стратегії, які є абсолютно різними: орієнтація на витрати та орієнтація на споживача.

Суб'єкти господарювання, що використовують першу стратегію, у своїй логістичній діяльності акцентують увагу на мінімізації витрат, в такому випадку рівень обслуговування є мінімальним, проте достатнім для споживача, відповідно ціна за товар нижча. Основні вимоги даної стратегії – втрати мінімальні, а логістичне обслуговування на рівні, не нижче конкурентів.

Стратегія орієнтації на споживача передбачає акцентування уваги на якості логістичного сервісу за умови витрат в межах «розумного». Дана стратегія передбачає вищий рівень обслуговування, за який споживач готовий заплатити відповідну ціну. Основні вимоги – сервіс повинен відповідати вимогам кінцевого споживача, а втрати не перевищувати оптимальний рівень. [59]

Перед менеджером в даному випадку постає вибір між двома кардинально різними стратегіями. Одна з них забезпечує мінімальні витрати, а інша – лояльність споживача. В разі, якщо неможливо прийняти рішення в сторону однієї зі стратегій, підприємства вимушені диференціювати їх з метою оптимізації під свої потреби та збільшення конкурентоспроможності.

Виходом з такої ситуації є зміна існуючих стратегій чи розробка кардинально нових, що будуть містити риси вже наявних, а також мати додаткову орієнтацію. Таке поєднання дасть змогу підприємствам отримати більш оптимальний варіант рішення, який найкраще підходить до корпоративної стратегії та цільового ринку.

Однією з можливих альтернатив може бути логістична стратегія орієнтації на ефективність. Згідно з нею підприємство не прагне мінімальних витрат чи високого рівня сервісу, основна мета – досягнення максимальної ефективності як всієї

системи постачання загалом, так і окремих її частин. Фактично, за використання даної стратегії підприємство забезпечує «все найкращим чином», тобто виконує всі побажання споживача. Основним критерієм для відслідковування є рівень логістичної продуктивності (співвідношення результатів логістичної системи до логістичних витрат, рівень логістичного сервісу та логістичні витрати мають бути оптимальними). [46]

До переваг логістичної стратегії, орієнтованої на ефективність можна віднести:

- спрямованість на постійне покращення, зростання продуктивності, впровадження перевірених новацій;

- гнучкість стосовно клієнтів та їх потреб (можливість охопити більш широке коло споживачів);

- розвиток гнучкої високо адаптивної логістичної системи;

- розвиток персоналу та менеджменту тощо.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

- неможливість забезпечити найкращий рівень логістичного сервісу;

- неможливість забезпечити найнижчі логістичні витрати;

- необхідність інвестування в розвиток гнучкості тощо.

Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства.

Серед широко використовуваних є стратегія Just in time. Ця стратегія орієнтована на мінімізацію втрат, підвищення ефективності та створення безперервного потоку матеріалів у процесі виробництва. Концепція ґрунтується на тісному взаємозв'язку з постачальниками, остаточному плануванні та швидкому реагуванні на зміни попиту (рис. 1.3.). [46]



Рисунок 1.3 – Схема стратегії «Точно вчасно».

Джерело: розроблено автором на основі [46]

При використанні даної стратегії використовуються мінімальні запаси, тобто всі матеріали та готова продукція знаходяться на мінімальному рівні або взагалі відсутні. Таким чином значно зменшуються складські витрати. Що стосується роботи з постачальниками – часто використовуються довгострокові договори, наявні контрагенти адаптовані під графіки поставок. Чітко контролюється виконання умов договору, оскільки виробництво напряму залежить від вчасних поставок.

Звичайно, дана стратегія має свої недоліки, оскільки запаси знаходяться на мінімальному рівні або взагалі відсутні, суб'єкт господарювання повністю залежить від постачальників. Окрім цього, для даної стратегії актуальні високі ризики перебоїв поставок, оскільки на своєчасність може впливати низка неконтрольованих чинників, таких як, поломка обладнання постачальника, погодні умови і т. д.

Концепцію Just in time також використовують в стратегії Lean logistic (ощадлива логістика). Вона передбачає оптимізацію всіх етапів логістичного процесу, починаючи від закупівлі матеріалу і закінчуючи доставкою до кінцевого споживача. Великий акцент робиться на зниженні витрат та часу.

Основні принципи даної стратегії:

виявлення втрат (оптимізація процесів, для мінімізації втрат матеріалів а часу);

скорочення запасів (використання концепції Just in time);

покращення якості готового товару;

оптимізація транспортування (для зниження витрат обирається найвигідніший перевізник, також використовується принцип повного завантаження);

швидке реагування на зміни попиту;

використання сучасних технологій.

Перевагами стратегії ощадливої логістики є:

зниження втрат;

скорочення витрат часу;

покращення якості обслуговування.

Безумовно, дана стратегія теж має свої недоліки, серед них:

високі вимоги до організації процесів – система потребує чіткого та деталізованого планування та постійного контролю;

ризик перебоїв – як і в стратегії Just in time, запаси мінімальні чи взагалі відсутні, тому завжди існує ризик зупинки операцій через мінімальні перебої постачання.

Для полегшення процесу логістичного менеджменту підприємства використовують часткову чи повну передачу обов'язків аутсорсинговим компаніям. В залежності від умов співпраці, компанії надають різні послуги: транспортні, складські, митне оформлення, управління та контроль ланцюгів поставок (рис. 1.4).

[46]

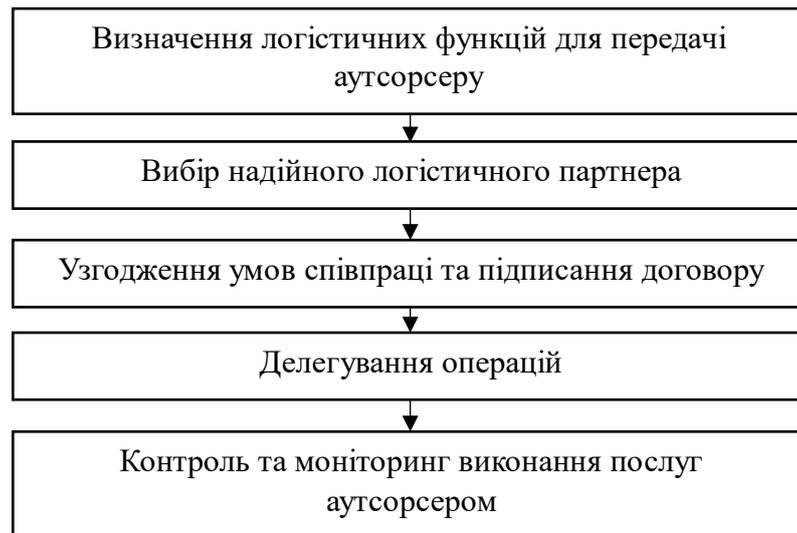


Рисунок 1.4 – Схема стратегії аутсорсинг логістики.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Існує декілька видів логістичних провайдерів:

3PL (Third-Party Logistic) – виконують лише окремо поставлені завдання;

4PL (Fourth-Party Logistic) – керують всім ланцюгом постачання від імені замовника;

5PL (Fifth-Party Logistic) – стратегічне управління логістичними операціями, виконання абсолютно всіх завдань з логістики. [46]

Перевагами використання стратегії аутсорсингу логістики є:

зниження витрат – не створюється власна логістична інфраструктура, економія коштів на утриманні власного персоналу, оптимізація транспортних і складських витрат;

підвищення ефективності – правильно обрані аутсорсингові компанії мають високий рівень кваліфікації, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та продуктивність;

гнучкість – можливість швидкої адаптації до змін попиту;

фокус на основній діяльності – віддавши процес управління логістикою аутсорсинговій компанії, суб'єкт господарювання зосереджується на своїй основній діяльності;

зменшення ризиків – при передачі логістики під керівництво іншої компанії, частину операційних ризиків забирає на себе провайдер.

Звичайно, дана стратегія, як і будь-яка інша, має свої недоліки:

втрачений контроль – використовуючи дану стратегію, компанія залежить від якості роботи іншого підприємства;

додаткові витрати на контроль – в процесі управління логістичною діяльністю аутсорсинговою компанією необхідний постійний контроль;

ризик втрати даних – передача показників провайдеру завжди тягне за собою ризик витоку конфіденційної інформації;

довгострокові зобов'язання – при пошуку аутсорсингової компанії варто віддавати перевагу довгостроковим договірним умовам, оскільки таким чином можна зменшити затрати часу на «знайомство з компанією», проте при цьому підприємство втрачає гнучкість. [46]

Стратегія аутсорсингу логістики – гарний вибір для підприємств, які не мають змоги побудувати власну логістичну інфраструктуру або бажають скоротити операційні витрати.

Стратегія управління запасами для vendor manager inventory полягає в ефективному плануванні, моніторингу та оптимізації рівнів запасів, щоб забезпечити безперервність постачання товарів від постачальників при мінімальних витратах. Вона включає тісну співпрацю з постачальниками для отримання актуальної інформації про наявність товарів, своєчасне поповнення запасів, прогнозування попиту на основі аналізу продажів та сезонних коливань, а також впровадження системи автоматизованого замовлення для уникнення дефіциту або надлишку товарів. Важливим аспектом є також оцінка продуктивності постачальників та своєчасне реагування на зміни в ринку чи внутрішньому попиті для забезпечення максимальної ефективності всього ланцюга постачання (рис. 1.5). [9]



Рисунок 1.5 – Схема стратегії Vendor Managed Inventory.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Стратегія прямого постачання (Drop shipping) – ця стратегія використовується для оптимізації ланцюгів постачання, зменшення втрат і скорочення часу доставки. При використанні даної концепції увага акцентується на процесі доставки та економії ресурсів. Окрім цього на етапі зберігання відсутні посередники. [41]

Процес відбувається наступним чином:

споживач формує замовлення (будь-яка платформа продажу);

замовлення обробляється постачальником, упаковується, готується до відправки;

доставка напряму покупцю.

Переваги у використанні даної стратегії наступні:

економія часу та ресурсів – у зв'язку з відсутністю посередників зменшується рівень витрат на комісії чи інші оплати, пов'язані з посередництвом;

вищий рівень контролю – прямі зв'язки дозволяють краще контролювати якість продукції, терміни та умови постачання;

персоналізація – співпраця з постачальниками може бути адаптована під індивідуальні потреби;

прозорість – завдяки відсутності посередників, ціни, витрати та умови виробництва є більш прозорими.

Що стосується недоліків:

ризик якості – до вибору постачальників варто поставитись з відповідальністю, оскільки невдалий вибір може призвести до проблем з якістю продукції чи послуг;

складність управління – якщо укладено договори з великою кількістю постачальників, можуть виникати труднощі в організації процесу;

залежність – якщо постачальник є єдиним джерелом, бізнес стає більш залежним від його стабільності.

Дана стратегія використовується у випадках, якщо критично важлива якість товарів, а також, якщо підприємство бажає знизити собівартість товарів.

Стратегія використання локальних постачальників полягає у виборі постачальників, які географічно близько розташовані до підприємства. Зручність такого підходу полягає в тому, що значно скорочуються витрати та збільшується гнучкість поставок. [41]

Переваги даної стратегії очевидні:

зменшення витрат на транспортування – близьке розташування постачальників скорочує витрати на транспортування та зменшує час доставки;

гнучкість – локальні постачальники дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, зменшуючи ризики затримок;

підтримка економіки – співпраця з локальними постачальниками сприяє розвитку місцевої економіки та забезпечує створення нових робочих місць;

екологічна відповідальність – враховуючи зменшення відстані для транспортування, зменшується викид CO₂, що робить процес більш екологічним.

Недоліки стратегії використання локальних постачальників наступні:

обмежений вибір – у регіоні може бути обмежений вибір постачальників, які не завжди відповідають потребам підприємства;

вища вартість – в деяких випадках локальна продукція може мати вищу ціну (для прикладу в регіонах з високими витратами на виробництво);

обмежені масштаби – локальний постачальник не завжди має змогу забезпечити великою кількістю матеріалів чи товару;

залежність від місцевих умов – економічні кризи, природні умови, характерні для конкретного регіону.

Використання даної стратегії оптимальне за умов необхідності підтримки місцевої економіки; для підвищення екологічної стійкості компанії; якщо важлива оперативна комунікація з постачальниками; за умов роботи з харчовими швидкопсувними продуктами.

Також розглянемо централізовану та децентралізовану стратегії постачання.

Централізована стратегія – підхід, за якого всі закупівлі товарів чи послуг здійснюються за допомогою єдиного центру правління. Дана система сприяє стандартизації процесів, зниженню втрат та забезпеченню високої якості контролю.

Децентралізована стратегія – кожен підрозділ або філія компанії самостійно здійснює логістичне управління закупівлями та постачанням. Це дозволяє оперативніше реагувати на локальні потреби та враховувати специфіку ринку.

Розглянемо переваги та недоліки централізованої та децентралізованої стратегій (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. – Переваги та недоліки централізованої та децентралізованої стратегій.

	Централізована стратегія	Децентралізована стратегія
1	2	3
Переваги	Економія на масштабі (закупівлі великими обсягами знижують витрати за рахунок оптових цін); Кращі умови постачальників (завдяки єдиному підходу компанія має більше важелів для переговорів); Єдина політика закупівель; Зменшення дублювання функцій (відсутність паралельних закупівель); Контроль якості.	Гнучкість (локальні підрозділи швидко реагують на зміни попиту); Економія часу (відсутність необхідності погоджувати рішення з центральним офісом); Враховання локальних потреб; Кращі умови на місцях (локальні закупівлі можуть бути вигіднішими в регіонах із дешевшими ресурсами).
Недоліки	Менша гнучкість (можна втратити здатність оперативно реагувати на локальні потреби); Затримки (часто вимагається більше часу);	Вищі витрати (відсутність об'єднання закупівель); Відсутність стандартизації (різні підходи до вибору постачальників всередині однієї компанії);

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Висока залежність від центрального офісу; Віддаленість від регіональних умов.	Менший контроль (центральный офіс має менші можливості для контролю); Дублювання функцій.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Виходячи з інформації, отриманої в табл. 1.2., визначимо умови, коли доцільно використовувати ту чи іншу стратегію.

Централізована стратегія буде оптимальною у випадку, якщо компанія велика та має розгалужену мережу підрозділів; а також прагне стандартизувати закупівельні процеси; для зменшення витрат і отримання вигідніших умов від постачальників; у випадках, коли контроль за закупівлями та постачанням має вирішальне значення (фармацевтична галузь і т. д.). [21]

Децентралізовану стратегію доцільно використовувати за наступних умов:
компанія з високим ступенем автономності підрозділів;
регіональні ринки сильно відрізняються за різними показниками – ціна, доступність та ін.;

для швидкого реагування на локальні потреби, які важно передбачити з центрального офісу;

у компаніях з географічно розподіленими структурами (мережі готелів, ресторанів, логістичних компаній). [21]

Окрім вибору стратегії логістичного управління постачанням, перед підприємством постає необхідність обрати модель. При її виборі варто враховувати особливості (табл. 1.3).

Традиційні моделі логістичного управління постачанням – централізована та децентралізована, що по своїй суті переграються з однойменними стратегіями.

Модель постачання «запас на складі» (Push-model) передбачає наявність на складі мінімального товарного запасу. Підприємство формує замовлення на товар до того, як поточні запаси досягнуть критичного рівня. Поповнення відбувається на

регулярній основі за встановленим графіком. Використання такої моделі передбачає меншу залежність від перебоїв в поставках.

Таблиця 1.3. – Особливості вибору моделі логістичного управління постачанням.

Особливості	Короткий опис
Тип продукції, її характеристика	Продукція з різними умовами зберігання та транспортування вимагають різних підходів. Для прикладу, швидкопсувні продукти вимагають такої моделі, за якої доставка буде максимально швидкою
Тип постачальників і клієнтів	Моделі логістичного управління постачанням можуть відрізнятися в залежності від кількості постачальників. Для великого переліку постачальників варто обирати таку модель, що дозволить планувати в режимі реального часу для оптимізації логістичних потоків. Якщо споживачі розташовані в різних географічних регіонах, необхідна більш гнучка модель, в якій будуть враховуватись склади та розподільчі центри.
Канали доставки	У випадку потреби зберігання товарів до моменту доставки кінцевому споживачу, зручною буде модель, яка передбачає створення розподільчих центрів.
Технології та інновації	Сучасні моделі в більшості випадків передбачають використання діджиталізації, що передбачає автоматизовані системи моніторингу запасів, обробки замовлень та прогнозування попиту.
Витрати та ефективність	Вибір моделі залежить від того, чи орієнтоване підприємство на мінімізацію витрат на процес постачання.
Гнучкість і адаптація до змін	Обрана модель логістичного управління постачанням повинна бути здатною до змін та передбачати швидке реагування на непередбачувані обставини.
Екологічні фактори	Для деяких підприємств важливою є екологічність поставок (мінімізація викиду вуглекислого газу та інше).
Географічне розташування	Варто враховувати логістичну інфраструктуру (наявність дорожніх, залізничних чи портових розв'язок).

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Недоліками даної моделі є:

високі витрати на зберігання (можлива оренда, страховка і т. д.);

ризик псування товарів (швидкопсувна продукція);

потреба в точності прогнозування попиту для уникнення надлишкових запасів. [71]

Модель постачання «на вимогу» (Pull-model), на відміну від Push-model, передбачає мінімізацію запасів і має на увазі виробництво чи поставку товарів лише

на основі фактичного попиту. Дана система дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, оскільки виробництво відбувається лише після отримання замовлення споживача. Для ефективної роботи моделі потрібна точна та своєчасна інформація про попит, що досягається завдяки автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Основною перевагою даної моделі є зниження (чи взагалі відсутність) витрат на зберігання товарів.

Недоліки моделі Pull:

висока залежність від швидкості реагування постачальників;

ризик затримок через нестачу запасів;

складність впровадження за умов нестабільності попиту. [71]

Інтегрована модель логістики постачання — це комплексний підхід до управління ланцюгами постачання, який об'єднує всі етапи логістичних процесів у єдину систему. Вона охоплює планування, закупівлю, транспортування, зберігання та розподіл товарів з метою мінімізації витрат і підвищення ефективності. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, щоб забезпечити безперебійну взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Це досягається завдяки інтеграції інформаційних систем, автоматизації процесів і використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект чи аналітика даних.

Головна перевага інтегрованої моделі полягає в її здатності оперативно реагувати на зміни попиту та зовнішніх умов, забезпечуючи високу гнучкість і адаптивність. Завдяки цьому організації можуть ефективно координувати постачання в реальному часі, скорочувати запаси, зменшувати ризики дефіциту або надлишків продукції. Також така модель сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів і оптимізації ресурсів через централізоване управління та прозорість операцій. У сучасних умовах інтегрована логістика стає ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку бізнесу. [11]

На основі дослідженої інформації сформуємо порівняльну таблицю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей логістики постачання.

Характеристика	Push-model	Pull-model	Інтегрована
Основний принцип	Попит керує виробництвом та постачанням	Виробництво та постачання керують прогнозами	Комбінує попит і прогнози через інтеграцію процесів
Управління запасами	Мінімальні запаси, постачання під замовлення	Значні запаси для задоволення прогнозованого попиту	Оптимізація запасів за допомогою аналізу в реальному часі
Ризик дефіциту	Високий через можливу затримку у виконанні замовлень	Низький, оскільки товари заздалегідь доступні	Мінімальний через координацію даних і швидку реакцію
Ризик перевиробництва	Низький, оскільки виробляється лише потрібне	Високий через неточність прогнозів	Мінімальний, завдяки інтеграції даних прогнозів
Гнучкість	Висока у відповідь на зміну попиту	Низька через фіксовані обсяги виробництва	Висока завдяки централізованому управлінню та технологіями
Необхідність прогнозів	Низька, попит визначає обсяги роботи	Висока, залежить від точності та прогнозів	Середня, використовує і прогнози, і актуальні дані
Технологічна підтримка	Мінімальна, основна увага на замовленнях	Середня, прогнозування та управління запасами	Висока, включає автоматизацію та аналітику
Вартість управління	Низька, але залежить від ефективності процесів	Висока через зберігання надлишкових запасів	Оптимальна, завдяки зниженню витрат на надлишкові запаси
Сфера застосування	Високовартісні або специфічні товари (для прикладу, автомобілі)	Масове виробництво товарів із стабільним попитом (продукти харчування)	Широкий спектр галузей, які прагнуть оптимізації ланцюга постачання

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Модель регіонального складування передбачає наявність декількох складів, що розташовані у різних регіонах з метою покриття потреб локальних ринків і скорочення часу доставки. Основна перевага – зниження грошових та часових витрат на доставку, оскільки товар зберігається територіально ближче до кінцевого споживача. Недоліком є збільшення операційних витрат, оскільки необхідно утримувати декілька складів; також логістам необхідно контролювати запаси одразу на всіх складах. [12]

Модель централізованого розподільчого центру передбачає створення одного великого складу для отримання, зберігання та відправки товарів. Дана система буде ефективною для підприємств з широким асортиментом. [39]

Модель із прогнозуванням попиту передбачає аналітику попередніх продажів, на основі чого і плануються постачання. Дана система допомагає уникати дефіциту чи надлишку товарів.

Вибір стратегії та моделі логістичного управління постачанням напряму залежить від специфіки підприємства – його діяльності, територіального розташування, гнучкості, стійкості та інших факторів. Керівництво компанії може обрати декілька стратегій та моделей для того, щоб весь процес відповідав вимогам підприємства.

1.3 Сучасні тенденції та новітні підходи у сфері логістики постачання підприємства.

Сучасні тенденції в логістиці постачання зазнають змін, диктованих новітніми технологіями. Штучний інтелект, робототехніка, Big Data, блокчейн та ін. активно використовується в логістичній діяльності сучасних підприємств з метою оптимізації ланцюгів поставок та підвищення ефективності всього процесу загалом.

Наразі активно використовується штучний інтелект (ШІ) в усіх процесах на підприємстві, в тому числі і в логістиці постачання. Даний підхід дозволяє підвищити ефективність, зменшити втрати, адаптуватись до змін. ШІ має широкий спектр застосування, для прикладу:

оптимізація маршрутів – створюються маршрути з урахуванням реального часу (трафік, час, погода, якість та стан доріг);

прогнозування попиту: завдяки аналізу великого обсягу даних ШІ передбачає зміну попиту на певні товари в певних регіонах;

автоматизація – за допомогою робототехніки, що інтегрована ШІ, здійснюється сортування складів, пакування та переміщення товарів;

моніторинг постачання – ШІ в реальному часі відстежує переміщення вантажів та умови їх транспортування;

мінімізація ризиків – за допомогою аналізу геополітичної ситуації, перебоїв в логістиці та ін. ШІ може запропонувати способи мінімізації ризиків;

адаптація до змінного середовища – ШІ здатний швидко перебудувати маршрути, розподіляти ресурси, прогнозувати можливі збої;

екологічна логістика – за допомогою штучного інтелекту проводиться аналіз викидів вуглекислого газу в атмосферу, в результаті чого пропонується більш екологічний спосіб постачання. [65]

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки використання ШІ в логістиці постачання.

Переваги	Недоліки
Автоматизація процесів – ШІ може автоматизувати численні процеси, такі як планування, замовлення та моніторинг запасів	Висока вартість впровадження – початкові витрати на впровадження ШІ можуть бути значними
Покращення точності прогнозів – ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних для точнішого прогнозування попиту та оптимізації запасів	Потрібна кваліфікація персоналу – для роботи з технологіями ШІ потрібні кваліфіковані спеціалісти
Підвищення ефективності – ШІ оптимізує маршрути та час доставки, зменшуючи затрати і час на виконання замовлень	Ризики безпеки та конфіденційності – використання ШІ може бути пов'язаний з ризиками з точки зору кібербезпеки та захисту даних
Скорочення людського фактору – ШІ знижує вплив людської помилки, що може покращити точність і швидкість виконання	Залежність від технологій – висока залежність від технологій може призвести до проблем у разі їх несправності чи збою
Оптимізація витрат – завдяки автоматизації та оптимізації процесів зменшуються операційні витрати	Необхідність інтеграції з існуючими системами

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Використання робототехніки значно спрощує процес логістики постачання. Роботи застосовуються для сортування та транспортування вантажів. Окрім роботів-навантажувачів використовуються роботи-інспектори, які проводять перевірки якості пакування та відповідність вантажу стандартам. Такі роботи

обладнані сканерами та сенсорами, які виявляють пошкодження чи брак. Окрім цього, так само як ШІ, роботи можуть прогнозувати попит. [26]

Для покращення ефективності ланцюгів постачання використовуються великі обсяги даних (Big Data). Використання Big Data дозволяє компаніям оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити швидкість постачання. Даний підхід використовують для:

- прогнозування попиту;
- оптимізації маршрутів;
- управління запасами;
- управління ризиками;
- аналізу даних.

Перевагами використання даної моделі є зниження втрат, покращення процесу прийняття рішень, швидше реагування на зміни ринку. [13]

Використання блокчейну дозволяє створити прозорі та безпечні ланцюги постачання, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню ефективності. Блокчейн забезпечує високу безпеку інформації завдяки використанню криптографії.

Блокчейн надає доступність та відстежуваність інформації про кожен товар у ланцюзі постачання. Всі учасники мають доступ до даних про рух товарів, що сприяє поліпшенню моніторингу, а також дозволяє забезпечити контроль за дотриманням умов договорів. [70]

Наприклад, компанії як IBM та Maersk використовують платформу TradeLens, яка забезпечує повну прозорість і відслідковування контейнерів через блокчейн, що дозволяє зменшити час обробки документів і знизити витрати на адміністративні процедури.

Враховуючи чітку орієнтацію на екологічність всіх процесів, багато підприємств використовують екологічну логістику постачання. Дана концепція полягає в оптимізації процесу постачання з урахуванням екологічних вимог (табл. 1.6). Основними принципами є:

- зменшення викидів та використання альтернативних джерел енергії (сонячні, вітрові і т. д.);

«зелене» пакування – використання екологічно чистих матеріалів замість поліетилену;

рециклінг – переробка відходів та ефективне управління ними. [75]

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки екологічної логістики.

Переваги	Недоліки
Зменшення впливу на навколишнє середовище	Високі початкові витрати
Економія ресурсів	Часова затримка при переході на нові технології
Покращення корпоративного іміджу	Обмежена доступність технологій
Зниження витрат на транспортування	Необхідність навчання персоналу
Відповідність стандартам	Складність інтеграції з існуючими системами

Джерело: розроблено автором на основі [75]

Для прикладу, DHL — один із лідерів у сфері екологічної логістики, активно впроваджує електричні транспортні засоби та використовує екологічно чисті складські технології. Вони також реалізують стратегії щодо зменшення викидів CO₂, орієнтуючись на сталий розвиток і мінімізацію впливу на навколишнє середовище. [10]

Модель розумного постачання (smart supply chain) — це інноваційна концепція управління ланцюгами постачання, яка використовує сучасні технології для забезпечення більш ефективного, прозорого та гнучкого процесу доставки товарів. Вона поєднує автоматизацію, Інтернет речей (IoT), аналітику великих даних, штучний інтелект та машинне навчання для оптимізації кожного етапу ланцюга постачання, від планування до доставки кінцевому споживачу. Ключові аспекти цієї моделі включають: реальний моніторинг товарів і запасів в режимі реального часу, прогнозування попиту, автоматизоване управління запасами, а також інтеграцію всіх учасників ланцюга в єдину систему для максимального зменшення витрат та часу на доставку. Завдяки цьому компанії можуть швидше реагувати на зміни попиту та зменшити витрати на управління запасами, одночасно покращуючи рівень обслуговування клієнтів (табл. 1.7). [14].

Таблиця 1.7 – Основні елементи моделі розумного постачання.

Елемент	Характеристика
ІоТ	Використання сенсорів для моніторингу стану товарів і запасів у реальному часі
Аналітика великих даних	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів
ІІІ	Використання ІІІ для автоматичного прийняття рішень, прогнозування і оптимізації запасів
Автоматизація	Автоматизація процесів, таких як замовлення, управління запасами та транспортування
Прозорість і інтеграція	Інтеграція усіх учасників ланцюга постачання в єдину систему для поліпшення комунікації та прозорості
Оптимізація маршрутів	Використання технологій для оптимізації транспортних маршрутів та зниження витрат
Гнучкість і адаптація	Швидке реагування на зміни попиту або умов ринку завдяки гнучким процесам і технологіям

Джерело: розроблено автором на основі [14]

У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії українська логістична система зазнала значних руйнувань – велика кількість складів зруйнована, значна частина території окупована, повітряний та морський транспорт недоступні, автомобільні шляхи на початку повномасштабного вторгнення були частково зруйновані чи недоступні для перевезень і ще низка проблем, які виникли і продовжують виникати.

Українські підприємства змушені адаптувати наявні стратегії та моделі під умови, диктовані змінами. В логістиці наразі використовується регіональна переорієнтація, тобто виробництво переноситься в більш безпечні регіони України чи взагалі закордон (Польща, Румунія, Угорщина). Окрім цього в процесі постачання використовуються нові маршрути для того, аби обійти зони бойових дій (морські порти Балтики, залізничні маршрути ЄС).

Активно використовуються GPS-системи для он-лайн моніторингу переміщення товарів та уникнення небезпечних зон, хмарні сервіси для координації дій всіх учасників ланцюга постачання, штучний інтелект для прогнозування ризиків та аналізу змін попиту на основі великого обсягу даних.

З лютого 2022 року в Україні з'являється гостра необхідність в гуманітарній допомозі. В зв'язку з цим гуманітарна логістика набуває нових масштабів та вимагає інших підходів для полегшення постачання. Руйнація енергетичної та транспортної інфраструктури значно ускладнює постачання, тому гуманітарні організації адаптували планування та збільшили евакуацію з Донецької, Харківської та Херсонської областей. [51]

Наразі підприємства розміщують свої склади поряд з ключовими транспортними вузлами для того, щоб в разі загрози оперативно перенести товар в безпечніші місця. Замість одного великого складу використовують декілька менших в різних регіонах. У зв'язку з закриттям портів та повітряного простору, для постачання активніше використовується залізничний транспорт.

Окрім гуманітарної допомоги виникла гостра потреба в постачанні озброєння та інших необхідних оборонних товарів. В зв'язку з цим використовується логістика постачання від союзників через НАТО та ЄС.

Активно розвивається місцеве виробництво з метою зменшення залежності від імпорту. Окрім цього, створюються запаси критичних товарів на тривалий термін (медикаменти, паливо та ін.).

Суб'єкти господарювання проводять навчання персоналу на випадок роботи в складних умовах. Створюються міжнародні альянси для обміну ресурсами та досвідом. Також варто зауважити, що підприємства формують стратегії з урахуванням найгіршого розв'язку подій (блекаут, блокада, руйнування та ін.). [51]

Використання новітніх підходів в логістиці постачання дозволяє: знизити помилки у процесах логістики; скоротити час виконання операцій; зменшити витрати на персонал; підвищити безпеку працівників.

Висновки до розділу 1.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений вивченню теоретичних аспектів логістики постачання підприємства. В ході написання першого розділу було:

1. Проведено дослідження сутності поняття «логістика постачання» та визначено, що це діяльність, що пов'язана з процесом забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Було визначено основні аспекти логістики постачання, а також досліджено вимоги, поставлені для досягнення мети самого процесу.

2. Досліджено стратегії та моделі логістики постачання. Визначили, що існують як традиційні стратегії, так і видозмінені. Також, зазначили, що кожне підприємство має індивідуальний підхід до вибору методів та стратегій, в залежності від специфіки діяльності та загальних вимог.

3. Дослідили сучасні підходи до логістики постачання. Визначили, що штучний інтелект стає критично важливим інструментом для адаптації до змінного ринку та покращення ефективності логістики постачання, особливо в умовах кризових ситуацій. Окрім підходів, що з'явилися у зв'язку з швидким розвитком інновацій, дослідили ті, що виникли після повномасштабного вторгнення. Війна в Україні змусила компанії перебудувати логістику постачання, орієнтуючись на безпеку, гнучкість та ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧААННЯМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» являється флагманським торговельним напрямком однієї з найбільших торговельних мереж України «Fozzy Group», яка має більше 600 торговельних точок по Україні.

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є 47:11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Окрім цього:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. [31]

Юридична адреса підприємства: 02152, місто Київ, пр. Тичини Павла, будинок 1В, кабінет 188.

Розвивається ТОВ «Сільпо-ФУД» швидкими темпами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Історія розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД»

Роки	Характеристика
1998-2002	У 1998 р. у м. Києві відкрито перший магазин «Сільпо»; за період відкрито 5 супермаркетів у м. Київ; розвиток мережі у Києві, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі; мережа налічує 23 супермаркети
2003-2005	Розширення мережі до 81 супермаркету; мережа охоплює 14 міст України
2006-2007	Запуск власної ТМ «Премія»; створення власних пекарень; початок реалізації готових страв; розширення мережі до 143 магазинів; запуск програми лояльності «Власний рахунок»
2008	Розширення мережі до 150 супермаркетів; запуск власної ТМ «Повна Чаша»
2009-2018	Модернізація обладнання; розширення мережі; запуск нових супермаркетів «Le Silpo»; запуск тринадцяти власних торгових марок; запуск мобільного застосунку «Сільпо»
2019-2023	Розширення до 339 магазинів; активізація створення дизайнерських супермаркетів

Джерело: створено автором на основі [30]

На підприємстві застосована лінійно-функціональна структура (рис. 2.1). Загально, ТОВ «Сільпо-ФУД» поділене територіально на регіони: Схід, Захід, Південь, Північ та Центр. Директори кожного регіону здійснюють контроль процесів та організують роботу персоналу. Підрозділи і працівники підприємства, що виконують функції управління, утворюють функціональну підсистему управління.

Варто зауважити, що на окремих філіях організаційна структура може відрізнитись. Для прикладу, деякі магазини в своєму складі не мають відділів кулінарія, пекарня, м'ясного та рибного. Всі згадані одиниці належать до відділу свіжих продуктів, відповідно, потреба в завідувачах відділів зменшується.

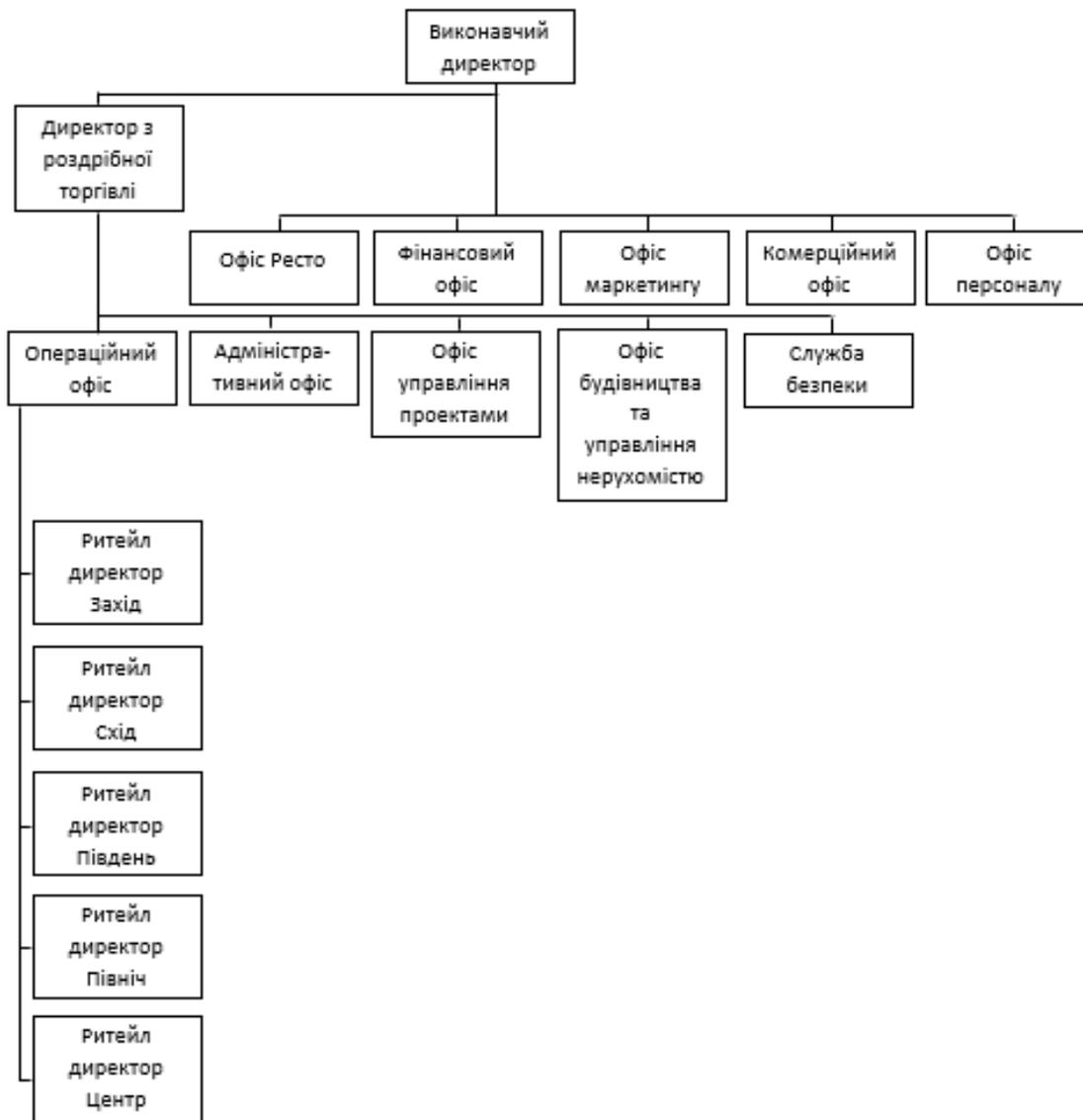


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД».

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Окремий магазин ТОВ «Сільпо-ФУД» керується наступним чином (рис. 2.2):

До адміністрації магазину входять: заступники керуючого магазином, фахівець з персоналу та фахівець з комплексного обслуговування. Керуючий та його заступники виконують роль адміністратора зміни, тобто виконують планування, організацію та контроль робочих процесів в межах однієї зміни.

Керуючий магазином контролює наявність асортименту, відповідність товару органолептичним показникам, організовує проведення інвентаризації, контролює дотримання стандартів, забезпечує виконання цілей, координує дотримання пожежної безпеки та охорони праці, здійснює взаємодію з орендодавцями,

центральним офісом, приймає участь у відборі персоналу, веде табелі робочого часу, аналізує показники магазину, приймає участь в розробці заходів для підвищення ефективності магазину.

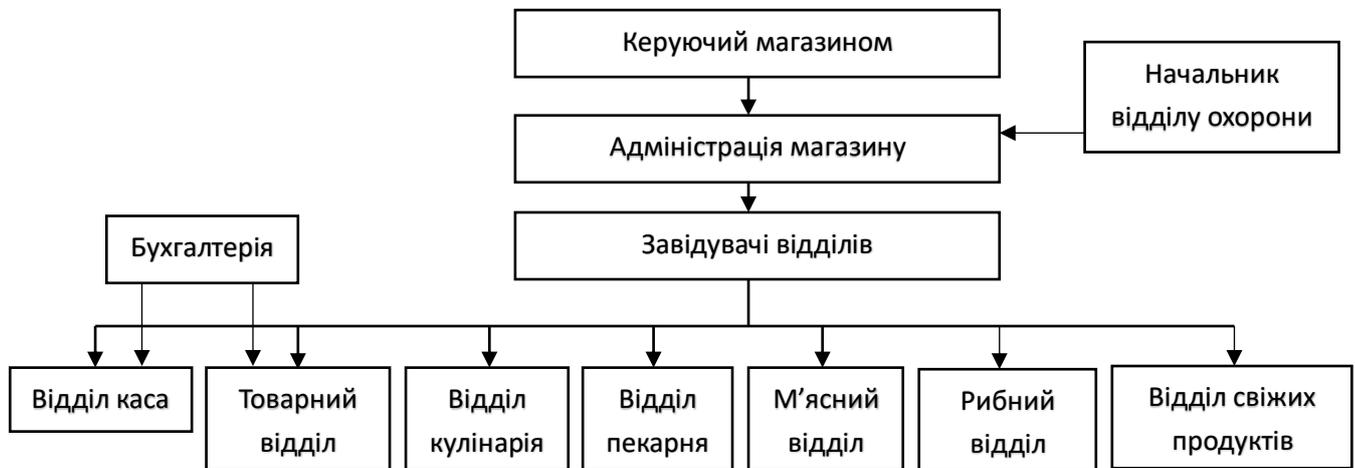


Рисунок 2.2 – Орієнтовна організаційна структура окремого супермаркету ТОВ «Сільпо-ФУД».

Джерело: авторська розробка.

Заступники керуючого мають розподілені напрямки роботи за собою та, в залежності від поставлених особистих цілей, відповідальні за: маркетингову діяльність; показники окремих відділів: товарний відділ та відділ свіжих продуктів – доступність продажів, виторг, списання, втрати та ін., відділ каса – швидкість сканування, простої кас та ін.; дотримання графіку виходу співробітників, навчання та адаптація персоналу; контроль термінів придатності та органолептичних показників товару та ін.

Начальник відділу охорони відповідальний за дотримання правил безпеки, приймання товарів та їх продажу.

Завідувачі відділів закріплюються за кожним відділом окремо, в залежності від масштабів магазину їх кількість може коливатись (для прикладу, два завідувачі відділу свіжих продуктів). Вони відповідальні за складання графіку виходу співробітників відділу, дотримання стандартів мережі, контроль термінів придатності та забезпечують безперебійну діяльність відділу.

В володінні ТОВ «Сільпо-ФУД» знаходиться 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок, 690 ліцензій, 582 вантажних автомобілів, СТО площею 2500 м², 6 розподільчих центрів, 281 одиниця складської техніки.

Компанія робить акцент на самообслуговуванні. З цією метою кожен магазин обладнаний касами самообслуговування з можливим розрахунком банківською картою та готівкою. Створення виробничих ХАБ дозволило зменшити потребу персоналу на окремих магазинах, а також забезпечити Гостям можливість самостійно обрати для себе свіжі продукти харчування.

В мережі ТОВ «Сільпо-ФУД» діє програма лояльності «Власний рахунок», а також функціонує додаток «Сільпо», який надає Гостям можливість перевірки цін та наявності товарів на складі окремого магазину. Окрім цього запущено функціонал «Вільнокаса», який допомагає скоротити час перебування на касі, оскільки.

ТОВ «Сільпо-ФУД» при відкритті нових магазинів наразі використовує особливі дизайни. У 2019 році два супермаркети увійшли до Europe's Finest Store 2019 – ТОП-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine (м. Київ «Сільпо» у стилі «Морські пригоди» та м. Київ «Сільпо» у стилі «Великий Гетсбі»).

В табл. 2.2 наведено динаміку кількості магазинів та торговельної площі ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості магазинів та торговельної площі ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Темп приросту 2023/2022, %
Загальна торговельна площа, тис. м ²	484,20	428,00	434,80	-10,20	1,59
Кількість магазинів	333,00	305,00	312,00	-6,31	2,30

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29,30].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням та окупацією територій України, у 2022 кількість магазинів зменшилась, проте надалі спостерігається позитивна динаміка (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка кількості магазинів та торговельної площі ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

ТОВ «Сільпо-ФУД» акцентує увагу на власних торгових марках. В асортименті компанії є 20 ТМ (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Власні торгові марки ТОВ «Сільпо-ФУД»

Назва	Характеристика
ВТМ «Премія»	Універсальна марка з високою якістю товарів
ВТМ «Премія Рікі Тікі»	Товари, для дітей віком від 3-х років
ВТМ «Повна Чаша»	Товари низького цінового сегменту. В асортименті продукти щоденного вжитку
ВТМ «Зелена країна»	Екологічна чисті товари (в основному свіжа зелень)
ВТМ «Повна Чарка»	Алкогольні напої за доступними цінами
ВТМ «Protex»	Контрацептиви
ВТМ «Premia Selection»	В асортименті даної ТМ представлені преміальні вина
ВТМ «Ситий двір»	Бакалія
ВТМ «WOW»	Яскраві та оригінальні косметичні засоби
ВТМ «Крафтяр»	Власне виробництво продукції

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Вищезазначені ВТМ є найбільш поширеними в супермаркетах ТОВ «Сільпо-ФУД», проте, окрім них ще створено багато інших торгових марок.

Проведений SWOT-аналіз підприємства показав, що головні проблеми компанії – застаріле обладнання, низький рівень контролю фінансової звітності, низька рентабельність та ін. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД».

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка мережа магазинів; Широкий асортимент ВТМ; Інноваційність; Досвідченість персоналу; Позитивний імідж та репутація; Великий досвід функціонування на ринку; Великі обсяги виробництва; Відома ТМ; Нееластичний попит на більшість товарів в магазинах; Розвиток онлайн-магазину.	Недостача оборотних коштів; Висока конкуренція; Залежність від імпорту; Ціновий сегмент (орієнтація на середній та вищий клас); Високі операційні витрати; Застарілість технологічного обладнання; Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості.
Можливості	Загрози
Розширення ВТМ; Екологічність та сталий розвиток; Вихід на нові ринки; Фокус на локальних виробниках; Залучення нових інвесторів; Перехід до ефективніших стратегій; Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами; Подальше розширення мережі; Впровадження новітніх технологій.	Нестабільність економічної ситуації в країні; Відсутність можливості погашення заборгованості за зобов'язаннями; Низька рентабельність продажу послуг; Висока собівартість послуг підприємства; Збільшення конкуренції; Вихід на ринок України зарубіжних конкурентів; Погіршення платоспроможності населення; Підвищення податків чи нові державні регуляції у сфері торгівлі; Збої в логістиці через військові дії; Зміна вподобань споживача.

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Сильні сторони та можливості ТОВ «Сільпо-ФУД» допоможуть підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможності та зменшать негативний вплив загроз. Популяризація ВТМ дозволить підвищити продажі та збільшити дохід від реалізації продукції. Основна мета підприємства станом на зараз – максимізація прибутку, оптимізація структури капіталу, забезпечення фінансової стійкості

підприємства, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства, а також створення ефективного механізму управління підприємством.

Проведемо PEST-аналіз підприємства, що дозволить оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД».

Фактор	Опис
Політичний	Регуляторне середовище – строгі вимоги до якості товарів, маркування та санітарних норм; Податкова політика – вплив ставок ПДВ та акцизних зборів на ціни та прибутковість підприємства; Законодавчі зміни – заборони на одноразовий пластик, регулювання екологічності; Політична стабільність – військові дії, перебої логістичних процесів.
Економічні	Рівень доходів – зменшення платоспроможності споживачів; Інфляція – зростання цін на сировину та готові продукти; Курсові коливання – велика кількість імпортованих товарів з нестабільними цінами; Економічне зростання – залежність від економічної ситуації в країні.
Соціокультурні	Тренди споживача – зростання попиту на органічні та фермерські продукти; Звички споживачів – перевага до зручності (швидкі покупки, самообслуговування, готові страви та випічка); Урбанізація – збільшення кількості супермаркетів в містах; Довіра до бренду – важливість збільшення лояльності Гостей.
Технологічні	Цифровізація – впровадження мобільних застосунків для реалізації ідеї «магазин в телефоні»; Автоматизація – використання кас самообслуговування; Інновації – розробка нових продуктів для збільшення рівня задоволеності Гостей; Інтернет-комерція – розвиток онлайн-продажів.

Джерело: розроблено автором на основі [30]

PEST-аналіз підприємства показує, що діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» значною мірою залежить від зовнішніх факторів (політична нестабільність, економічні коливання та споживчі тренди). Висока інфляція та зниження платоспроможності споживачів є ключовими викликами. В той час, цифровізація та автоматизація процесів допомагають підприємству полегшити процеси та відкривають нові можливості для росту. Акцент сучасного споживача на екологічності продуктів примушує компанію до пошуків локальних фермерських постачальників (ВТМ «Лавка Традицій»). Для підтримки конкурентоспроможності підприємства необхідно вживати заходів для зміцнення довіри споживача та вкрай важлива адаптація до змін в законодавстві.

Серед найбільших конкурентів ТОВ «Сільпо-ФУД» є ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Екомаркет», ТОВ «Ашан Україна», ТОВ «Новус». Основним конкурентом залишається ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Оцінка кількісних показників конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «Сільпо-ФУД».

Показники	Бали				
	Сільпо	Екомаркет	Ашан Україна	АТБ-маркет	Новус
Обсяг продажу	9	7	8	10	6
Балансовий прибуток	8	6	8	8	7
Чистий прибуток	7	8	8	7	8
Сума прибутку на 1 грн	6	8	8	7	8
Ринкова частка	9	7	8	10	6
Чисельність працівників	10	6	7	8	7
Всього	49	42	47	50	42

Джерело: розроблено автором на основі [30, 55, 56, 57, 58]

Було проведено порівняння конкурентоспроможності підприємств на основі оцінок споживачів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Порівняльна характеристика ступеня задоволення споживачів відносно конкурентів.

Мережа	Ціни	Якість сервісу	Широта асортименту	Імідж
АТБ	4,1	3,2	3,6	3,5
Сільпо	3,8	4,2	4,21	4,25
Ашан	4,1	3,65	4,5	4
Новус	3,6	3,7	4,3	4,3
Екомаркет	3,8	4,0	3,8	3,8

Джерело: розроблено автором на основі [30, 55, 56, 57, 58]

Отже, можемо зробити висновки про те, що ТОВ «Сільпо-ФУД» має високі оцінки споживачів, в порівнянні з конкурентами. Підприємство має гарну репутацію та високу лояльність покупців, що допомагає утримувати конкурентоспроможну позицію на ринку.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

Дослідження фінансово-економічного стану необхідне для визначення положення підприємства на ринку. Аналітична діяльність вважається однією з важливих умов розвитку суб'єкта господарювання. Регулярне проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства сприяє вчасному реагуванню на негативні зміни та передбачає кризові ситуації.

Фінансово-економічний аналіз також дозволяє оцінити динаміку фінансових показників підприємства в часі, що важливо для виявлення трендів і прогнозування майбутніх результатів діяльності. Завдяки цьому можна своєчасно адаптувати стратегію компанії до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання ринку, зміни в законодавстві чи економічній кон'юнктурі. Аналіз є основою для обґрунтування інвестиційних проєктів і розробки заходів щодо оптимізації витрат, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Крім того, фінансово-економічний аналіз є інструментом комунікації з зовнішніми стейкхолдерами, такими як інвестори, банки та партнери. Вони використовують результати аналізу для оцінки надійності компанії, її здатності виконувати зобов'язання та перспектив співпраці. Внутрішньо аналіз допомагає керівництву підприємства приймати раціональні рішення щодо реорганізації, розподілу ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Таким чином, регулярне проведення фінансово-економічного аналізу є запорукою стійкого розвитку підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей.

В більшості випадків, на підприємствах створено окремий фінансовий відділ чи департамент для організації фінансової діяльності. Завдання такого відділу полягає у забезпеченні фінансової стабільності компанії, контролюванні та управлінні фінансовими ресурсами, оптимізації витрат, розробці та впровадженні стратегії фінансового розвитку, підготовці фінансової звітності та інших фінансових документів.

Для проведення такого аналізу на ТОВ «Сільпо-ФУД» нами було зібрано, проаналізовано та досліджено такі вихідні дані.

Фінансова звітність:

форми № 1 – «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»);

форми № 2 – «Звіт про фінансові результати» («Звіт про сукупний дохід»).

Основними завданнями при проведенні фінансово-економічного аналізу ТОВ «Сільпо-ФУД» були:

збір фінансових даних;

аналіз показників ліквідності;

аналіз показників рентабельності;

аналіз показників фінансової стабільності.

У додатках А, Б та В наведено фінансову звітність ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр., на основі яких проведено фінансово-економічний аналіз господарської діяльності підприємства.

В табл. 2.8 наведено результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.8 – Динаміка економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до другого		Третій до першого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	38660465,00	33668858,00	33358509,00	-310349,00	-0,92	-5301956,00	-13,71
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	-2994714,00	-10689056,00	-10434623,00	254433,00	2,38	-7439909,00	-248,43
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	23813183,00	26261270,00	27533424,00	1272154,00	4,84	3720241,00	15,62
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	8116526,00	8424573,00	2918245,00	-5506328,00	-65,36	-5198281,00	-64,05
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	15008092,00	11454103,00	12971767,00	1517664,00	13,25	-2036325,00	-13,57
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	42938	33390	29514	-3876,00	-11,61	-13424,00	-31,26
3. Економічні показники								

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	72784231,0 0	69990601,00	84727987,00	14737386,00	21,06	11943756,0 0	16,41
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	20601296,0 0	19175241,00	24308530,00	5133289,00	26,77	3707234,00	18,00
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	21431017,0 0	21057343,00	24075202,00	3017859,00	14,33	2644185,00	12,34
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	6398262,00	4972516,00	5789238,00	816722,00	16,42	-609024,00	-9,52
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	12417,64	12410,19	16346,02	3935,83	31,71	3928,39	31,64
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	20601296,0 0	19175241,00	24308530,00	5133289,00	26,77	3707234,00	18,00
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-417390,00	-1157012,00	1140287,00	2297299,00	-198,55	1557677,00	-373,19
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-1926148,00	-7436039,00	-1850930,00	5585109,00	-75,11	75218,00	-3,91
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-1846179,00	-7632318,00	-1850930,00	5781388,00	75,75	-4751,00	-0,26

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн./особу	479,79	574,28	823,63	249,35	43,42	343,84	71,66
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,30	0,36	0,44	0,08	22,22	0,14	46,67
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		-	-	-	-	-	-	-
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		-	-	-	-	-	-	-
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	0,87	0,73	0,88	0,15	20,91	0,02	2,05
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	Обороти	4,85	6,11	6,53	0,42	6,89	1,68	34,68
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	Дні	74,23	58,91	55,12	-3,80	-6,45	-19,12	-25,75
5.8. Коефіцієнт обіговості активів	Обороти	0,53	0,57	0,73	0,16	27,95	0,20	36,75
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	104,03	109,82	99,04	-10,78	-9,81	-4,99	-4,79
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-	-	-	-	-	-	-
6.3. Рентабельність продукції	%	-	-	-	-	-	-	
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн.	6461632,00	5973577,00	4819319,0 0	-1154258,00	-19,32	- 1642313,00	-25,42
7.2. Виробничі запаси	тис. грн.	319298,00	305646,00	236610,00	-69036,00	-22,59	-82688,00	-25,90
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.4. Готова продукція	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.5. Товари	тис. грн.	6142334,00	5667929,00	4582709,0 0	-1085220,00	-19,15	- 1559625,00	-25,39
7.6. Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	1163038,00	1066300,00	1418482,0 0	352182,00	33,03	255444,00	21,96
7.7. Витрати на збут	тис. грн.	15581479,00	18533954,00	17517107, 00	-1016847,00	-5,49	1935628,00	12,42
7.8. Коефіцієнт накопичення		0,05	0,05	0,05	0,00	X	0,00	X

На основі проведеного дослідження проаналізуємо основні фінансові показники.

Середня вартість сукупного капіталу за аналізований період суттєво знизилась: у 2023 р. становить 33358509,00 тис. грн., що на 13,71% менше, ніж у 2021 р. та на 0,32% менше, ніж у 2022 р. (рис. 2.4)

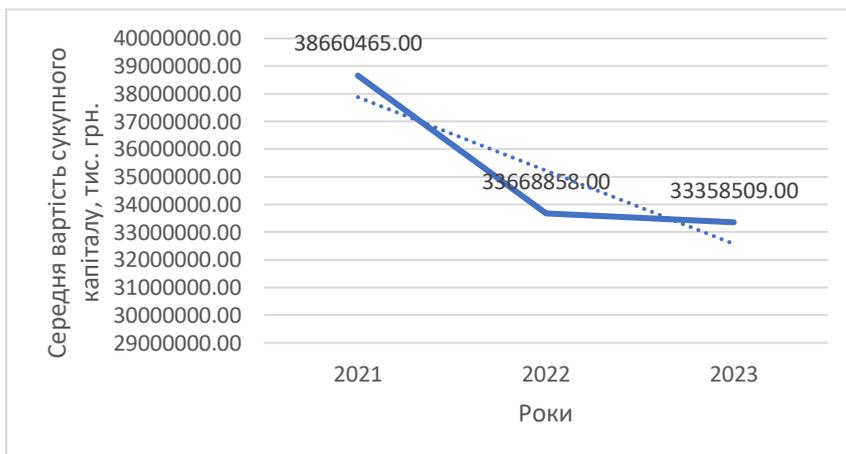


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Середня вартість власного капіталу також різко падає. Це пов'язано з тим, що підприємство функціонує лише за рахунок позикових коштів. У 2023 р. показник становить -10434623,00 тис. грн., що на 248,43% менше, ніж у 2021 р. Проте у порівнянні з 2021 р. середня вартість власного капіталу зросла на 2,38%. (рис. 2.5)



Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості власного капіталу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Середня вартість основних засобів має тенденцію до зростання (рис. 2.6). На кінець 2023 р. значення сягає позначки у 27533424,00 тис. грн., що на 15,62% більше, ніж у 2021 р. та на 4,84% більше, ніж у 2022 р.

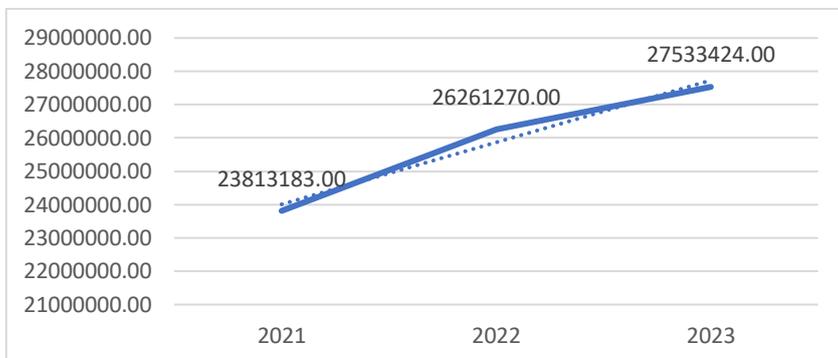


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої вартості основних засобів ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи чистий дохід та обсяг реалізованої продукції спостерігаємо у 2022 р. незначний спад, проте у 2023 р. показники різко зростають. Чистий дохід у 2023р. на 16,41% або на 11943756,00 тис. грн. більший, ніж у 2021 р. та на 21,06% або на 14737386,00 тис. грн. більший, ніж у 2022 р. Обсяг реалізованої продукції у 2023 р. на 18,00% або на 3707234,00 тис. грн. більший, ніж у 2021 р. та на 26,77% або на 5133289,00 тис. грн. більший, ніж у 2022 р. На рис. 4.4 представлено динаміку чистого доходу та обсягу реалізованої продукції за 2021-2023 рр. (рис. 2.7)



Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу та обсягу реалізованої продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Кінцевим результатом діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є чистий прибуток. У 2023 р. чистий прибуток на 75,75% або на 5781388,00 тис. грн. збільшився у порівнянні з 2022р та на 0,26% або на 4751,00 тис. грн. зменшився у порівнянні з 2021р. На рисунку 2.8 наведено динаміку чистого збитку підприємства.



Рисунок 2.8 – Динаміка чистого збитку ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники рентабельності для даного підприємства не розраховуються, оскільки підприємство збиткове і нерентабельне.

Проаналізуємо показники оцінки логістичної діяльності. Запаси та виробничі запаси ТОВ «Сільпо-ФУД» мають тенденцію до зниження (рис. 2.9). У 2023 р. запаси підприємства на 19,32% або на 1154258,00 тис. грн. менші, ніж у 2022 р. та на 25,42% або на 1642313,00 тис. грн. менші, ніж у 2021 р. Виробничі запаси у 2023 р. на 22,59% або на 69036,00 тис. грн. менше, ніж у 2022 р. та на 25,90% або на 82688,00 тис. грн. менше, ніж у 2021 р.

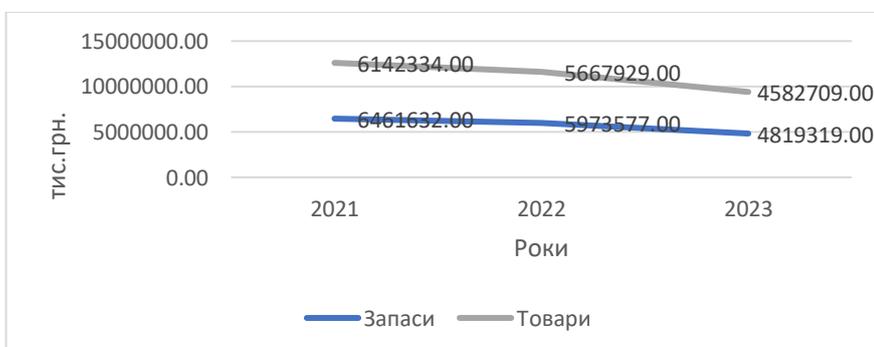


Рисунок 2.9 – Динаміка показників логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Гроші та їх еквіваленти у 2023 р. становлять 1418482,00 тис. грн., що на 33,03% або на 352182,00 тис. грн. більше, ніж у 2022 р. та на 21,96% або на 255444,00 тис. грн. більше, ніж у 2021 р. Динаміка даних показників наведена на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Динаміка показників логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

В табл. 2.9 проведено розрахунок основних показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	Норматив	2021	2022	2023	Відхилення (+:-) від нормативу		
					2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	-0,08	-0,33	-0,15	-0,58	-0,83	-0,65
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	1,08	1,32	1,31	0,58	0,82	0,81
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-12,91	-3,15	-3,20	-14,91	-5,15	-5,20
Коефіцієнт фінансування	> 1	-0,07	-0,24	-0,24	-1,07	-1,24	-1,24
Коефіцієнт заборгованості	< 1	-9,36	-2,65	-2,85	-10,36	-3,65	-3,85

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт забезпеченості запасів	> 0,8	-4,12	-5,51	-6,40	-4,92	-6,31	-7,20
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	≥ 0,5	-1,78	-2,87	-2,38	-2,28	-3,37	-2,88
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	-8,90	-3,08	-2,95	-9,40	-3,58	-3,45
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	1,28	3,01	3,89	-	-	-
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,67	0,64	0,68	-	-	-

Як бачимо з проведених розрахунків, коефіцієнти фінансової стійкості знаходяться поза межами нормативу, що свідчить про нестійке положення підприємства.

Аналіз коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів за 2021–2023 роки свідчить про його суттєве зростання: з 1,28 у 2021 році до 3,88 у 2023 році. Це вказує на підвищення частки довгострокових позикових коштів у структурі капіталу підприємства. Така динаміка може бути ознакою збільшення інвестиційної активності та довіри кредиторів, що дозволяє реалізовувати масштабні проекти. Однак водночас вона може свідчити про зростання фінансових ризиків через підвищену залежність від позикового капіталу, що потенційно може вплинути на фінансову стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз коефіцієнта короткострокової заборгованості за 2021–2023 роки демонструє відносну стабільність показника: у 2021 році він становив 0,67, у 2022 році незначно знизився до 0,64, а в 2023 році повернувся до рівня 0,68. Така динаміка свідчить про збереження стабільної структури короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства. Це може вказувати на ефективне управління короткостроковою заборгованістю, що дозволяє забезпечувати поточну ліквідність і фінансову стійкість. Водночас варто звертати увагу на те, щоб рівень

короткострокових зобов'язань не перевищував оптимальних меж, щоб уникнути ризиків втрати платоспроможності.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	2021	2022	2023	Відхилення від нормативу		
					2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,54	0,42	0,44	-0,46	-0,58	-0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,30	0,19	0,27	-0,20	-0,31	-0,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,10	0,10	0,05	-0,10	-0,10	-0,15

Досліджені коефіцієнти знаходяться на низькому рівні, що свідчить про загрозу для фінансової стабільності підприємства. Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності за 2021–2023 роки свідчить про його коливання. У 2021 році показник становив 0,3, у 2022 році знизився до 0,19, а в 2023 році зріс до 0,27. Це вказує на нестабільність здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Незважаючи на певне покращення у 2023 році, рівень коефіцієнта залишається нижчим за оптимальні значення (0,5–1), що може свідчити про недостатню ліквідність підприємства і потребує підвищеної уваги до управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2021–2023 роки демонструє тенденцію до зниження. У 2021 та 2022 роках показник залишався стабільним на рівні 0,1, але в 2023 році впав до 0,05. Це свідчить про зменшення здатності підприємства негайно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найліквідніших активів (грошових коштів і їх еквівалентів). Такий рівень коефіцієнта є недостатнім, оскільки оптимальним вважається значення не нижче 0,2. Зниження цього показника може вказувати на посилення фінансових ризиків і потребує термінового перегляду політики управління грошовими коштами.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники	Позитивна динаміка	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2023 р. до	
		2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	130	138	148	18	10
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	38	35	28	-10	-7
Тривалість обертання оборотних активів, дні	Зменшення	84	66	64	-21	-3
Тривалість обертання виробничих запасів, дні	Зменшення	2	2	2	0	0
Тривалість операційного циклу, дні	Зменшення	19	16	17	-2	1
Тривалість фінансового циклу, дні	Зменшення	149	154	165	16	11

Отже, по всіх аналізованих показниках позитивною динамікою є зменшення тривалості циклу. Тривалість обертання виробничих запасів в даному випадку залишається стабільною (два дні), що не є негативним результатом. Тривалість погашення кредиторської заборгованості та фінансового циклу мають тенденцію до збільшення. Збільшення тривалості погашення кредиторської заборгованості може бути наслідком погіршення фінансового стану компанії, що призводить до нестачі ліквідних коштів. Це може відображати зміну політики управління фінансами, коли підприємство свідомо використовує кредиторську заборгованість як джерело фінансування. Інколи затримки пов'язані з переговорами щодо умов оплати або прагненням оптимізувати грошові потоки. Зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність чи зміни в умовах співпраці з постачальниками, також можуть впливати на тривалість погашення. Тривалість фінансового циклу збільшується через затримки в отриманні платежів від покупців або скорочення строків розрахунків із постачальниками. Це може бути наслідком неефективного управління запасами, слабкого контролю за дебіторською заборгованістю або змін

у договірних умовах із контрагентами. Також вплив можуть мати зовнішні чинники, наприклад, економічна нестабільність чи сезонні коливання попиту.

Таблиця 2.12 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Умовні позначення	Показники	2021	2022	2023
Н1	Наявність власних обігових коштів для формування запасів	-26647087	-32903811	-53599514
Н2	Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	-13035177	-16905755	-39553817
Н3	Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	-8533707	-10734094	-32690046
Н4	Запаси	12923264	11947154	9638638
Е1	Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів	-39570351	-44850965	-63238152
Е2	Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	26535174	27945210	23684335
Е3	Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	-35068881	-38679304	-56374381

В результаті проведеного аналізу фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» виявлено, що $E1, E3 < 0$, а $E2 > 0$, що свідчить про нормальну фінансову стійкість.

Отже, ТОВ «Сільпо-ФУД» знаходиться в скрутному положенні, оскільки не має власного капіталу і використовує в своїй діяльності позикові кошти. Проте згідно аналізу фінансової стійкості, підприємство має нормальний результат.

2.3. Аналіз процесу управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД»

Управління постачанням є ключовим компонентом ефективного функціонування будь-якої організації, який забезпечує своєчасне надходження ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз цього процесу дозволяє виявити слабкі місця, оцінити ефективність логістичних операцій та адаптувати стратегії закупівель до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Сільпо-ФУД» співпрацює з понад 750 постачальниками з 65 країн світу, забезпечуючи широкий асортимент товарів для своїх супермаркетів. Серед основних країн-постачальників: Китай, Італія, Франція, Польща, Іспанія, Велика Британія, Туреччина та Німеччина.

У 2012 році після відкриття двох супермаркетів «Le Silpo» ТОВ «Сільпо-ФУД» починає активно імпортувати товари. Підприємство у 2018 році стало лідером імпорту в Україні, окрім цього три роки поспіль ТОВ «Сільпо-ФУД» було найбільшим імпортером французьких вин в Україні.

Компанія робить великий акцент на імпортованих товарах і в більшості випадків, не залучає в цей процес посередників, що дозволяє скоротити витрати на постачання, що в свою чергу означає нижчі ціни для споживача. В табл. 2.13 вказано обсяг власного імпорту ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.13 – Динаміка кількості власного імпорту ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Рік	Обсяг імпорту, тонн	Вартість імпорту, тис. грн.	Особливості	Основні категорії товарів
1	2	3	4	5
2021	50-55	1200000-1400000	Стабільний рік, широкий асортимент імпортованого товару	Продукти харчування, непродовольчі товари
2022	35-40	850000-1000000	Зменшення імпорту через повномасштабне вторгнення, логістичні виклики	Товари першої необхідності, продукти гігієни

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
2023	45-50	1100000-1300000	Відновлення обсягів, акцент на преміум категорію	Продукти харчування, преміальні товари, велика кількість елітного алкоголю.

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29, 30]

У 2022 році компанія різко зменшує кількість власного імпорту у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну. Варто врахувати, що 21 супермаркет «Сільпо» знаходиться в окупації. Станом на липень 2022 року не працював 31 супермаркет [35]. У 2022 році було зруйновано два великих сухих склади біля м. Київ, що спровокувало закриття багатьох магазинів в столиці та на околицях. У Київській, Харківській, Сумській, Чернігівській, Херсонській, Одеській та ще багатьох інших областях вимушено закривались магазини через відсутність логістичного з'єднання. У зв'язку з вищеназваними обставинами ТОВ «Сільпо-ФУД» зменшувало обсяги власного імпорту.

Варто зауважити, що підприємство швидко зреагувало на логістичні виклики, внаслідок чого дефіцит певних категорій товарів міг виникати лише штучно (підвищений ажітаж громадян і т. д.), постачання відбувались злагоджено та максимально швидко. Для прикладу, останні 20 років серед топових товарів є банан, який до повномасштабного вторгнення постачався виключно морськими шляхами. Наразі всі порти в Одесі, Чорноморську та Южному не працюють, тому управлінням мережі було прийнято рішення про морські поставки в країни Європи, звідки в Україну товар доставляється автотранспортом.

Наразі основні напрямки власного імпорту:

продукти харчування: сир, морепродукти, м'ясні делікатеси, кондитерські вироби, елітний алкоголь, вина, пиво, екзотичні напої, та ін.;

непродовольчі товари: кухонне приладдя, товари для дому та декору, засоби гігієни, косметика та ін.

Варто зазначити, що всі імпортовані товари проходять строгий контроль якості та відповідають міжнародним та національним стандартам.

ТОВ «Сільпо-ФУД» успішно реалізовує проєкт «Лавка Традицій», де в різних категоріях товарів представлені лише фермерські органічні продукти та крафтовий алкоголь. Процес відбору продуктів включає знайомство з виробником, перевірку якості та умов виробництва, а також регулярні лабораторні перевірки під час продажів.

В табл. 2.14 систематизовано основні вимоги до постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 2.14 – Основні вимоги до постачальників ТОВ «Сільпо-ФУД».

Контрольна точка	Вимоги
Система управління якістю	Наявність сертифікацій за міжнародними стандартами, що підтверджують здатність забезпечувати високу якість
Аудити та перевірки	Проведення зовнішніх аудитів для оцінки відповідності вимогам компанії
Контроль сировини та технологій	Перевірка якості сировини, відповідність технологічних процесів стандартам, контроль температурних режимів
Управління рекламаціями	Наявність ефективної системи виявлення та усунення проблемних моментів, удосконалення системи управління якістю
Документація та маркування	Продукція повинна мати правильне маркування і супроводжуватись відповідною документацією згідно з вимогами

Джерело: авторська розробка.

Дані вимоги до постачальників дозволяють підприємству забезпечувати споживачів якісною продукцією.

ТОВ «Сільпо-ФУД» в своїй логістичній діяльності використовує декілька стратегій та моделей управління постачаннями (табл. 2.15).

На початку 2000-х років ТОВ «Сільпо-ФУД» централізувала модель постачання, проте зі збільшенням кількості магазинів виникла потреба в оптимізації логістичних процесів. Створення перших РЦ дозволило компанії значно покращити управління запасами – скоротився час доставки товарів до магазинів, а також зменшились ризики нестабільних поставок.

Таблиця 2.15 – Стратегії, що використовуються ТОВ «Сільпо-ФУД» в процесі логістичного управління постачаннями.

Стратегія	Характеристика	Переваги
Стратегія прямого постачання	Активна співпраця з прямими постачальниками та виробниками продукції	Прямі контакти з виробниками дають змогу оптимізувати витрати, отримати кращу ціну на продукцію також забезпечити стабільні поставки
Стратегія диверсифікації постачальників	Для зменшення ризиків і залежності від одного постачальника, використовується їх диверсифікація	Зниження ризиків перебоїв у постачанні, зменшення впливу негативних факторів
Стратегія партнерства з локальними виробниками	Підприємство активно співпрацює з локальними виробниками та фермерськими господарствами.	Підтримка українського виробництва, що в свою чергу зміцнює економіку країни
Стратегія моніторингу та оптимізації запасів	Активне використання систем управління запасами.	Зменшення витрат на зберігання, підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізація обсягу закупівель
Стратегія імпорту	Активна імпортна діяльність з різних країн світу	Доступ до якісних товарів міжнародного рівня, розширення асортименту, конкурентні ціни завдяки відсутності посередників
Стратегія використання сучасних ІТ-рішень	Використання ERP-систем, автоматизованих інструментів для прогнозування попиту та планування поставок	Підвищення точності прогнозів, швидке реагування на зміни попиту, оптимізація логістичних процесів
Стратегія управління ризиками	Розробка заходів для мінімізації ризиків, що пов'язані з перебоями у поставках	Зниження впливу зовнішнього середовища, підвищення надійності поставок
Стратегія екологічних закупівель	Закупівля органічної продукції, підтримка екологічно чистих виробництв, зменшення відходів, використання екологічно чистого пакування	Підвищення іміджу компанії, збільшення лояльності споживача, задоволення еко-свідомих споживачів

Джерело: авторська розробка.

На сьогоднішній день ТОВ «Сільпо-ФУД» має 6 розподільчих центрів – РЦ Квітневе, РЦ Перемога, РЦ Запоріжжя, РЦ Львів, РЦ Одеса, РЦ Немирів, загальною площею 142340 м² (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розподільчі центри ТОВ «Сільпо-ФУД»

Назва	Площа	Розташування
РЦ Квітневе	55 793 м ²	Київська область
РЦ Перемога	26 990 м ²	Київська область
РЦ Запоріжжя	11 543 м ²	м. Запоріжжя
РЦ Львів	19 781 м ²	с. Зимна Вода
РЦ Одеса	17 719 м ²	м. Одеса
РЦ Немирів	10 618 м ²	Вінницька область

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Розподільчі центри ТОВ «Сільпо-ФУД» – складне логістичне утворення, що забезпечує ефективне управління ланцюгами постачання для супермаркетів мережі. РЦ являється ключовою частиною операційної діяльності мережі, оскільки саме на даному етапі проводиться більшість операцій, пов'язаних з процесом постачання – приймання, зберігання, доставка товару, сировини, розхідних матеріалів в магазин.

Товари на РЦ постачаються як локальними, так і міжнародними постачальниками. Кожна поставка проходить перевірку на якість (органолептичні ознаки, наявність фізичних дефектів, термін придатності), кількість, наявність документів. Вся продукція зберігається на розподільчому центрі в окремих зонах (в залежності від категорії товару), для забезпечення коректних температурних режимів РЦ обладнане морозильними та холодильними камерами.

Формування замовлень на різні категорії товарів відбувається по різному. Для прикладу, сировина замовляється кожним магазином окремо, в залежності від потреб, а для товарів стелажної групи (продовольчі, непродовольчі) впроваджено мінімальну необхідну кількість для забезпечення попиту (наприклад, мінімальна кількість – 100 шт., коли залишок опускається нижче цієї позначки, формується автоматичне замовлення на відвантаження). Маршрутизація відбувається за рахунок спеціалізованих програм, що враховують графік приймання товарів на окремих магазинах, оптимальність маршрутів, витрати на транспортування.

Для зменшення витрат на транспортування в компанії впроваджено нічні поставки товарів. Стелажна категорія товарів, сировина та швидкокопсувні продукти

постачаються щодня, категорія заморожених продуктів постачається два рази на тиждень згідно з графіком, окремо в великих кількостях постачається товар для різних видів промо (зазвичай це одне відвантаження на тиждень).

На РЦ присутня оптимізація складських процесів, що дозволяє знижувати кількість ручної праці та зменшувати ймовірність виникнення помилок у процесі обробки замовлень.

РЦ «Сільпо» є важливою складовою частиною ланцюга постачання мережі супермаркетів «Сільпо». Завдяки ефективній роботі розподільчих центрів компанія може забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів, своєчасну доставку товарів і підтримку конкурентоспроможних цін на ринку.

Виробничі запаси відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності роботи підприємства, оскільки вони є основою для виробничого процесу, дозволяючи уникнути простоїв через нестачу сировини, матеріалів чи комплектуючих. Оптимальне управління запасами забезпечує баланс між витратами на їх зберігання та наявністю необхідних ресурсів для виконання замовлень, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління запасами також дозволяє знижувати ризики, пов'язані зі зміною цін, постачальників або попиту, що позитивно впливає на фінансові результати. Виробничі запаси є важливим інструментом для гнучкого реагування на зміни ринку та підтримки стабільності підприємства в умовах невизначеності.

Проаналізуємо наявність та рух виробничих запасів (табл. 2.17).

У 2021 році ТОВ «Сільпо-ФУД» має високі обсяги виробничих запасів за рахунок стабільної економіки. 2022 рік характеризується скороченням загальних виробничих запасів через вплив повномасштабного вторгнення на території України. Різко зростає питома вага палива в загальних запасах, оскільки саме в цей період воно є критичним ресурсом. Витрати на транспортування товарів зростають за рахунок перекриття доріг, часто не вдавалось оптимізувати маршрути, постачання відбувалось довгими шляхами. У 2023 році зниження кількості виробничих запасів продовжується за рахунок тривалого впливу економічних та логістичних викликів.

Таблиця 2.17 – Динаміка наявності і руху виробничих запасів ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення (+;-), 2023 р. до			
	2021		2022		2023		2021		2022	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %
Сировина й матеріали	138459,20	43,36	124578,68	40,76	79107,80	33,43	-59351,40	-9,93	-45470,88	-7,33
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	57473,64	18,00	52457,65	17,16	19547,55	8,26	-37926,09	-9,74	-32910,10	-8,90
Паливо	24154,87	7,56	47265,32	15,46	39124,35	16,54	14969,48	8,97	-8140,97	1,07
Тара і тарні матеріали	10548,24	3,30	8457,55	2,77	6598,07	2,79	-3950,17	-0,51	-1859,48	0,02
Будівельні матеріали	25543,84	8,00	21112,22	6,91	12089,77	5,11	-13454,07	-2,89	-9022,45	-1,80
Матеріали, передані в переробку	11256,57	3,53	9548,26	3,12	4047,65	1,71	-7208,92	-1,81	-5500,61	-1,41
Запасні частини	19457,88	6,09	15256,40	4,99	7557,56	3,19	-11900,32	-2,90	-7698,84	-1,80
Метаріали сільськогосподарського призначення	10928,54	3,42	8493,96	2,78	4558,21	1,93	-6370,33	-1,50	-3935,75	-0,85
Інші запаси	21475,22	6,73	18475,96	6,04	63979,04	27,04	42503,82	20,31	45503,08	20,99
Разом	319298,00	100,00	305646,00	100,00	236610,00	100,00	-82688,00	-	-69036,00	-

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29, 30]

Отже, як було зазначено вище, у 2022 році різко збільшується частка витрат на паливо, у зв'язку зі збільшенням кількості логістичних та економічних викликів (рис. 2.11). У 2023 році витрати на паливо складають 39124,35 тис. грн., що на або на 17969,48 тис. грн. більше, ніж у 2021 році та на 8140,97 тис. грн. менше, ніж у 2022 році.

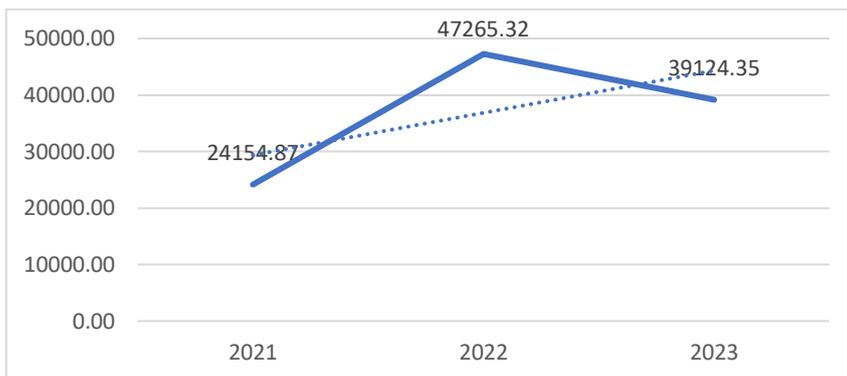


Рисунок 2.11 – Динаміка витрат на паливо ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Паралельно зі збільшенням витрат на паливо зменшується частка витрат на сировину та напівфабрикати (рис. 2.12).

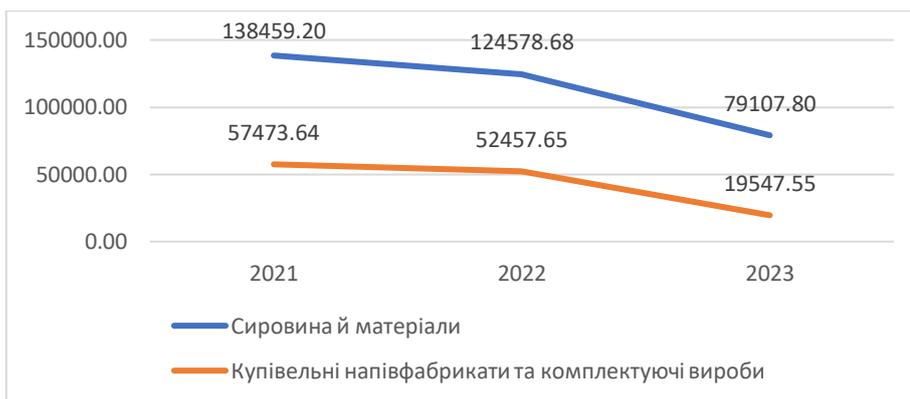


Рисунок 2.12 – Динаміка витрат на сировину, матеріали, напівфабрикати на комплектуючі вироби ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

У 2023 році питома вага витрат на сировину та матеріали в загальні сумі витрат складає 33,43%, що на 9,93% менше, ніж у 2021 році та на 7,33% менше, ніж

у 2022 році. Що стосується витрат на купівельні напівфабрикати на комплектуючі вироби, то у 2023 році питома вага складає 8,26%, що на 9,74% менше, ніж у 2021 році та на 8,90% менше, ніж у 2022 році.

Загальна кількість виробничих запасів в динаміці представлена на рис. 2.13.

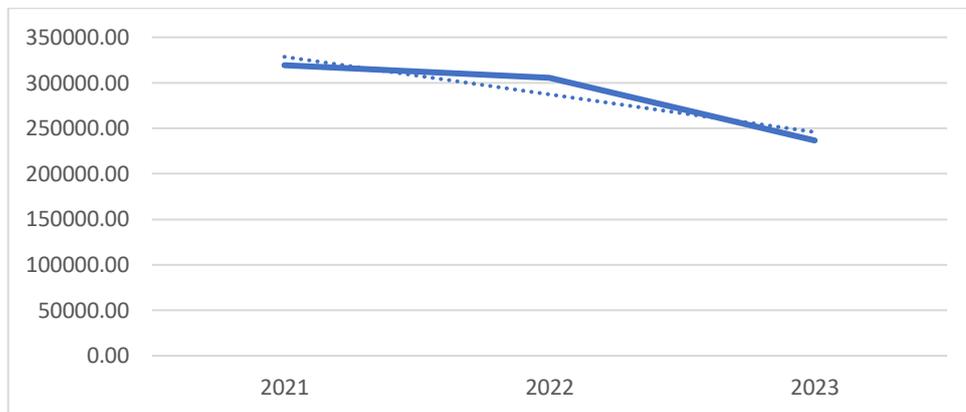


Рисунок 2.13 – Динаміка виробничих запасів ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

У 2023 році загальні виробничі запаси складають 236610,00 тис. грн., що на 82688,00 тис. грн. менше, ніж у 2021 році та 69036,00 тис. грн. менше, ніж у 2022 році.

Витрати на збут на підприємстві є важливою складовою операційних витрат, оскільки вони пов'язані з процесом реалізації продукції та послуг, включаючи транспортування, пакування, зберігання, рекламу, оплату праці торгового персоналу та інші заходи, спрямовані на просування товарів на ринок. Ці витрати відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності продукції, адже ефективне управління ними дозволяє оптимізувати ціну товару та забезпечити його доступність для споживачів. Витрати на збут також впливають на швидкість обігу товарів, задоволення попиту споживачів і, як наслідок, на фінансові результати підприємства, підвищуючи його прибутковість і ринкові позиції.

В табл. 2.18 проведено аналіз основних категорій витрат ТОВ «Сільпо-ФУД», а також зазначено питому вагу кожної категорії в загальних витратах на збут.

Таблиця 2. 18 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення (+;-), 2023 р. до			
	2021		2022		2023		2021		2022	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %
Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції	525351,10	3,37	185339,21	1,00	125171,22	0,71	-400179,88	-2,66	-60167,99	-0,29
Витрати на ремонт тари	164854,32	1,06	926697,70	5,00	575855,35	3,29	411001,03	2,23	-350842,35	-1,71
Оплата праці та комісійні продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, що забезпечують збут	3116295,80	20,00	3506790,80	18,92	3203421,40	18,29	87125,60	-1,71	-303369,40	-0,63
Витрати на рекламу та дослідження ринку	233722,85	1,50	2260093,10	12,19	2354124,05	13,44	2120401,20	11,94	94030,95	1,24
Витрати на передпродажну підготовку товарів	779073,95	5,00	746697,70	4,03	775855,35	4,43	-3218,60	-0,57	29157,65	0,40
Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом	1548596,48	9,94	1374815,40	7,42	1351710,70	7,72	-196885,78	-2,22	-23104,70	0,30
Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів, пов'язаних із збутом продукції	1614584,25	10,36	1853395,40	10,00	1552840,70	8,86	-61743,55	-1,50	-300554,70	-1,14
Витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції	4674443,70	30,00	5248647,12	28,32	5252132,10	29,98	577688,40	-0,02	3484,98	1,66
Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування	799073,95	5,13	626028,91	3,38	675548,35	3,86	-123525,60	-1,27	49519,44	0,48
Інші витрати, пов'язані зі збутом товарів	2125482,60	13,64	1805448,66	9,74	1650447,78	9,42	-475034,82	-4,22	-155000,88	-0,32
Разом	15581479	100	18533954	100	17517107	100	1935628,00	-	-1016847	-

Динаміка загальних витрат на збут ТОВ «Сільпо-ФУД» наведена на рис. 2.10. у 2022 році витрати на збут зростають внаслідок нових логістичних викликів. У 2023 році спостерігаємо зниження витрат на збут на 5,48% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про адаптацію компанії до нових умов ринку.

У 2022 році значно зростає частка витрат на маркетинг (рис. 2.14). У 2023 році витрати на дослідження ринку та рекламу складають 2354124,05 тис. грн., що на 2120401,20 тис грн. більше, ніж у 2021 році та на 94030,95 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.



Рисунок 2.14 – Динаміка витрат на рекламу та дослідження ринку ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Таке різке збільшення витрат на маркетинг може обумовлюватись декількома причинами. По-перше, підприємства вимушені були аналізувати ринок та адаптуватись до нових потреб споживачів, це вимагає активнішої комунікації з клієнтами для забезпечення високого рівня лояльності та підвищення впізнаваності бренду. По-друге, якісний маркетинг відігравав особливо важливу роль у підтримці конкурентоспроможності компанії в умовах зниження рівня конкурентоспроможності споживачів.

Різко збільшуються витрати на транспортування та страхування готової продукції (рис. 2.15), що пов'язано також з повномасштабним вторгненням, оскільки виникла необхідність в пошуках нових транспортних сполучень, що підвищило вартість перевезень. Окрім того, значно зросла ймовірність виникнення ризиків для безпеки вантажу, тому страхування стало вкрай важливим елементом.

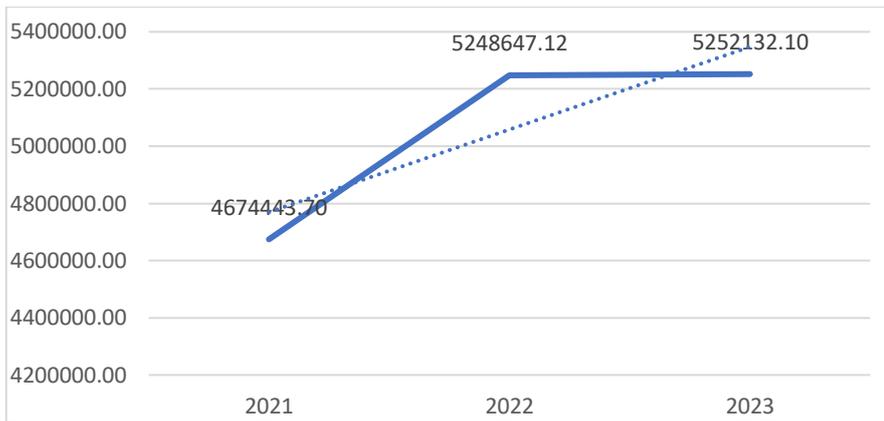


Рисунок 2.15 – Динаміка витрат на транспортування, перевалку і страхування готової продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

У 2023 році витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції складають 5252132,10 тис. грн., що на 577688,40 тис. грн. більше, ніж у 2021 році та на 3484,98 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило серйозні порушення на всіх етапах ланцюга постачання не тільки ТОВ «Сільпо-ФУД», а й всіх підприємств, що діють в Україні. Суб'єкти господарювання вимушені були шукати альтернативні транспортні шляхи, включаючи дороги, залізничні колії, мости, порти та ін. ТОВ «Сільпо-ФУД» втративши всі морські шляхи, як альтернативу обрало порти країн-сусідів. Багато постачальників стали недоступними через загрозу безпеці або зменшення виробничих потужностей. Описана ситуація призвела до додаткових витрат, затримок поставок, а також підвищення цін на сировину, матеріали, закупівлю товарів та паливо. Окрім цього, через збільшення ймовірності виникнення ризику для вантажів, значно збільшились витрати на страхування товарів.

Варто зауважити, що змінилась поведінка споживачів під час війни. Зростання попиту на певну категорію товарів і споживча паніка призводила до штучних дефіцитів товарів, відповідно ТОВ «Сільпо-ФУД» вимушене було швидко адаптуватись до змін та приймати всі міри для задоволення попиту.

Висновки до розділу 2.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу фінансово-економічного стану та системи логістичного управління постачаннями ТОВ «Сільпо-ФУД». В ході розрахунків та досліджень було зроблено наступні висновки:

1. В результаті проведення аналізу суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-ФУД» визначено, що підприємство тривалий час функціонує на вітчизняному ринку та займає стійку конкурентоспроможну позицію. Основними конкурентами є ТОВ «Сільпо-ФУД» є ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Екомаркет», ТОВ «Ашан Україна», ТОВ «Новус». Визначили, що аналізоване підприємство в своїй діяльності робить акцент на власних торгових марках. Проведено SWOT та PEST аналізи, де визначили сильні та слабкі сторони, можливості, загрози та оцінили зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

2. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» на основі фінансової звітності за 2021-2023 рр. та визначили, що підприємство знаходиться у досить скрутному положенні. У 2022 році всі фінансові показники різко зменшуються, що свідчить про серйозний вплив повномасштабного вторгнення на результати діяльності підприємства. Зробили висновок про те, що ТОВ «Сільпо-ФУД» існує за рахунок позикових коштів, власний капітал підприємства має від'ємні значення. Кінцевий результат діяльності – чистий прибуток – також знаходиться на рівні від'ємних значень.

3. Проведено аналіз логістичного управління постачаннями ТОВ «Сільпо-ФУД». Визначили, що підприємство швидко адаптувалось під зміни, диктовані економічною та політичною ситуацією в країні. Підприємство використовує різні стратегії в своїй діяльності, що забезпечує незалежність від одного постачальника. Компанія має 6 розподільчих центрів, що допомагає забезпечити чіткий графік поставок та якісний аналіз запасів. Проведено аналіз витрат на збут та аналіз виробничих запасів, які показали, що у 2022 році різко зростають витрати на транспортування та паливо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Шляхи удосконалення процесу логістичного управління постачанням ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

На основі аналізу, проведеного в попередньому розділі, були визначені слабкі сторони в логістичному управлінні постачаннями ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Слабкі сторони в логістичному управлінні постачанням ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: авторська розробка.

ТОВ «Сільпо-Фуд» робить великий акцент на імпортний товар, за рахунок чого має стійку конкурентну позицію на ринку. В асортименті кожної товарної групи великий перелік як власного імпорту, так і імпорту з залученням посередників. В зв'язку з цим підприємство має високі ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу та геополітичною нестабільністю. Окрім цього, негативно вплинуло повномасштабне вторгнення, оскільки морські порти України наразі не функціонують.

Застаріле обладнання, що використовується (складська техніка, транспорт, холодильне обладнання і т. д.), потребує частих ремонтів, через що можуть

виникати простої та затримки, окрім цього старі вантажно-розвантажувальні механізми можуть біти більш енергозатратними, ніж оновлені.

Як було зазначено раніше, ТОВ «Сільпо-ФУД» володіє автопарком (582 вантажних автомобіля). У 2018 році підприємство почало оновлення парку, та станом на кінець 2021 року оновило 99 автомобілів. Проте значна частина транспорту залишається застарілим і потребує більшу кількість палива та частих техоглядів чи ремонтів. Також, варто зауважити, що «Сільпо» акцентує увагу на екологічності процесів, але в той же час старі моделі авто мають підвищені викиди CO₂ в повітря, що негативно впливає на репутацію підприємства в цілому.

В попередньому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано наявність запасів ТОВ «Сільпо-ФУД» та визначено, що у 2023 р. запаси підприємства на 82 688 тис. грн. менші, ніж у 2022 р., що свідчить про неефективне управління запасами чи дефіцит ресурсів для підтримки необхідного рівня постачання.

ТОВ «Сільпо-ФУД» має низькі показники ліквідності та високий рівень кредиторської заборгованості, що знижують можливість інвестицій в оптимізацію логістичних процесів.

На основі проведеного дослідження пропонуємо наступні шляхи удосконалення процесу логістики постачання (рис. 3. 2).



Рисунок 3. 2 – Шляхи удосконалення системи логістичного управління постачаннями ТОВ «Сільпо-ФУД».

Джерело: авторська розробка.

Для покращення логістичного управління постачаннями ТОВ «Сільпо-ФУД» варто розглянути можливість розширення співпраці з локальними постачальниками, а саме розширювати проєкт «Лавка традицій» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги розширення проєкту «Лавка традицій».

Перевага	Характеристика
Популяризація локальних виробників	Підтримка фермерського господарства та локальних виробників сприяє розвитку регіонального бізнесу, що підвищує довіру до бренду та лояльності споживача. Особливо актуально в умовах підвищення попиту на екологічно чисті та органічні продукти.
Збільшення прибутковості	Розширення асортименту продукції через додавання локальних крафтових товарів дозволяє залучати нових споживачів, зокрема тих, що цінують якісні та унікальні продукти.
Розширення ринкової частки	Проєкт дозволяє зміцнювати конкурентну позицію компанії, відрізняючи її від інших підприємств.
Зменшення логістичних витрат	Використання локальних постачальників дозволяє скоротити логістичні витрати та залежність від імпорту, що є важливим в умовах економічної нестабільності та логістичних викликів.

Джерело: авторська розробка.

Впровадження автоматизації для складування та доставки може суттєво підвищити ефективність логістичних процесів. Одним із важливих кроків є інвестування в роботизовані системи. Використання автономних роботів для переміщення товарів по складу дозволить значно знизити витрати на працю, мінімізувати людські помилки та пришвидшити обробку товарів. Роботи можуть ефективно виконувати рутинні задачі, що дозволить зосередити людські ресурси на більш складних процесах.

Автоматизація сортування товарів на складі може бути досягнута за допомогою сучасних систем, що використовують штучний інтелект. Такі системи здатні автоматично розподіляти товари по відповідних зонах складу в залежності від їх категорії та попиту, що спрощує процес комплектації замовлень і зменшує ймовірність помилок. Це дозволить значно скоротити час, витрачений на пошук і сортування товарів.

Також варто впровадити автоматичні пакувальні лінії, які здатні здійснювати пакування товарів за визначеними стандартами. Це дозволить збільшити швидкість пакування, зменшити витрати часу на ручну роботу і скоротити кількість помилок. Автоматичні лінії можуть бути адаптовані до різних типів продукції, що дає можливість працювати з великою кількістю товарів одночасно.

Впровадження IoT (Internet of Things) – мережі фізичних пристроїв, які підключені до Інтернету та обмінюються даними один з одним – дозволить ТОВ «Сільпо-ФУД» значно покращити процес постачання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги впровадження IoT на ТОВ «Сільпо-ФУД».

Функція IoT	Переваги	Результат
Моніторинг температури та вологості	Постійний контроль умов зберігання для чутливих товарів	Зменшення втрат через псування продуктів.
Відстеження товарів	Відстеження руху товарів у реальному часі, точність приймання та відправки	Швидше і точніше управління логістичними операціями
Автоматизація управління запасами	Збір і аналіз даних про попит, залишки та постачання	Оптимізація запасів, зниження надлишків та дефіциту
Прогнозування проблем	Попередження про поломки обладнання, затримки чи відхилення від стандартів	Зниження ризиків і підвищення стабільності постачання
Аналітика даних у реальному часі	Швидке виявлення проблем та прийняття рішень	Зростання ефективності операцій і адаптація до змін у процесах
Покращення енергоспоживання	Оптимізація роботи обладнання на основі даних про його використання	Скорочення витрат на енергоресурси

Джерело: авторська розробка.

На рис. 3.2 зазначено, що розробка стратегій для зниження залежності від імпорту також може вплинути на ефективність діяльності підприємства. ТОВ «Сільпо-ФУД» активно розвиває ВТМ, використовує стратегію диверсифікації постачальників, а також створює нові зв'язки з фермерськими господарствами, що позитивно впливає як на саме підприємство, так і на економіку країни. Вважаємо, що в даному аспекті підприємство рухається в правильному напрямку.

Створення резервних маршрутів для транспортування на випадок непередбачених обставин в умовах сьогодення є вкрай важливим процесом. У разі виникнення заторів, аварій чи інших затримок, резервні маршрути дозволяють швидко перенаправити вантаж з мінімальними збоями у графіку поставок, окрім цього при перевезенні швидкопсувних товарів мінімізується ризик псування. Наявність альтернативних шляхів дозволяє знизити залежність від окремих транспортних коридорів.

Окрім вищеперерахованих способів покращення процесу постачання вважаємо доцільною ініціативу нічних поставок (табл. 3.3). На даний момент не всі магазини мають нічні поставки, що аргументується недостатньою кількістю персоналу та авто для транспортування. Проте, завдяки цьому підприємство зменшить витрати на паливо (на дорогах менший трафік, немає заторів). Окрім цього, позитивно вплине на завантаженість великих міст, за рахунок мінімізації кількості вантажних авто вдень на дорогах.

Таблиця 3.3 – Переваги впровадження нічних поставок на магазини ТОВ «Сільпо-ФУД»

Перевага	Опис
Зниження трафіку	Нічні поставки здійснюються в час, коли на дорогах менше транспорту, що дозволяє уникнути заторів
Швидке виконання доставок	Менша конкуренція за дорожній простір дозволяє швидше і безпечніше доставити товари до магазинів
Оптимізація часу	Доставка здійснюється в нічний час, що дозволяє зменшити навантаження водіїв і скоротити час у дорозі
Економія часу для розвантаження	Магазини отримують поставки в нічний час, що дозволяє швидко розвантажити товар до відкриття, не заважаючи клієнтам
Зниження витрат на паливо	В нічний час на дорогах менша ймовірність виникнення заторів, що дозволяє знизити витрати на паливо
Покращення обслуговування клієнтів	Оперативне поповнення запасів товарів дозволяє магазину бути готовим до нового робочого дня з повними полицями
Підвищення ефективності використання транспортних засобів	Нічні поставки дозволяють максимально ефективно використовувати транспортні засоби, мінімізуючи їх бездіяльність

Джерело: авторська розробка.

Для оптимізації процесу постачання вважаємо за доцільне відкриття нового РЦ в західному регіоні, що буде спеціалізуватись на заморожених товарах, оскільки такий тип продукції доставляється з Києва. Це дозволить зменшити витрати на паливо та оптимізувати маршрути (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Переваги відкриття нового РЦ в західному регіоні.

Параметр	Вплив
Зниження витрат на транспортування	Скорочення відстані до кінцевих точок постачання, що зменшує витрати на транспортування
Покращення термінів придатності	Збільшення швидкості доставки заморожених продуктів, що дозволяє швидше задовольнити попит
Забезпечення більшої доступності товарів	Зменшення ризику дефіциту заморожених продуктів, підвищення їх доступності в регіоні
Оптимізація операційних витрат	Зниження витрат на транспортування завдяки більш ефективному використанню інфраструктури
Конкурентні переваги	Покращення реагування на попит та зміцнення позицій на ринку західного регіону
Покращення надійності ланцюга постачання	Зменшення залежності від одного РЦ, забезпечення більшої гнучкості і надійності.

Джерело: авторська розробка.

Для покращення процесу управління постачаннями рекомендуємо ТОВ «Сільпо-ФУД» використовувати стратегію омніканальності, що передбачає інтеграцію всіх доступних каналів для забезпечення ефективного руху товарів і послуг (табл. 3.5). Мета даної стратегії – створення єдиного потоку інформації та товарів між фізичними магазинами, онлайн-платформами, мобільними додатками та іншими каналами. Використання стратегії омніканальності дозволить зменшити затримки у постачаннях, оптимізувати запаси, підвищити точність прогнозування попиту та забезпечити для клієнтів зручність доступу до продукції, що підвищить лояльність споживачів та репутацію компанії в цілому.

Таблиця 3.5 – Ключові аспекти рекомендованої стратегії омніканальності.

Аспект	Опис	Переваги
Інтеграція каналів	Об'єднання фізичних, онлайн- та мобільних каналів у єдину систему	Зниження затримок у постачанні, зручність для клієнтів
Оптимізація складських запасів	Використання даних з усіх каналів для точного планування	Зменшення витрат на зберігання, мінімізація надлишкових запасів
Управління даними	Синхронізація інформації про попит, пропозицію та залишки між каналами	Підвищення точності прогнозування та зниження ризику дефіциту
Гнучкість у постачанні	Використання різних каналів швидкої реакції та зміни попиту	Задоволення потреб клієнтів у реальному часі, підвищення їх лояльності
Автоматизація процесів	Впровадження технологій для управління логістикою та постачаннями	Підвищення ефективності операцій, скорочення часу обробки замовлень
Аналіз та адаптація	Постійний моніторинг даних з каналів для корекції стратегій постачання	Швидке реагування на ринкові зміни, покращення якості обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Отже, стратегія омніканальності дозволяє знижувати операційні витрати, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність логістичних процесів. Даний підхід забезпечує більш точне прогнозування попиту, зменшує ризик дефіциту або надлишкових запасів, а також сприяє гнучкості у реагуванні на зміни ринку.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації процесів закупівлі та вибору постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

В процесі управління постачанням вкрай важливо вміти правильно обирати постачальників для співпраці. Хочемо зауважити, що ТОВ «Сільпо-ФУД» підходить відповідально до даного питання. Вимоги, які висуває підприємство до постачальників наведені в табл. 2.14.

Зауважимо, що ТОВ «Сільпо-ФУД» звертає увагу на якість товарів та наявність сертифікатів ISO (International Organization for Standardization).

Підприємство в своїй діяльності керується системою НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), тому при виборі постачальників також звертає увагу на наявність сертифікату НАССР.

В табл. 3.6 наведено рекомендації щодо вибору постачальників, зауважимо, що деякі з наведених пунктів ТОВ «Сільпо-ФУД» вже використовує, проте вважаємо, що для цілісності опису процесу варто зазначити всі пункти.

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо вибору постачальників.

Критерій	Опис	Рекомендації
Якість товару	Перевірка наявності сертифікатів, відповідність стандартам безпеки харчових продуктів	Оцінити наявність сертифікатів ISO, НАССР, контроль якості продукції
Цінова політика	Порівняння цін серед постачальників, аналіз додаткових витрат.	Перевірити ціни, звернути увагу на знижки при великих обсягах закупівель, врахувати транспортування
Своєчасність поставок	Дотримання термінів доставки, надійність у виконанні угод	Перевірити історію поставок, обговорити штрафи за порушення термінів, встановити чіткі терміни з прописуванням всіх умов в угоді
Фінансова стабільність	Оцінка фінансового стану постачальника	Перевірити фінансову звітність, репутацію постачальника на ринку, запитати відгуки інших компаній
Логістика та обслуговування	Можливості постачальника щодо доставки, обслуговування клієнтів.	Оцінити відстань складських приміщень, швидкість доставки, умови обслуговування клієнтів
Гнучкість та адаптація	Способи реагування на зміни в замовленнях та обсягах поставок	Перевірити можливості адаптації до змін у попиту, кількості товару та термінах постачання
Інноваційність	Використання нових технологій, удосконалення продуктів	Вивчити інновації, які пропонує постачальник, нові продукти або процеси, які можуть принести користь та надати перевагу
Екологічні та соціальні стандарти	Дотримання екологічних норм і соціальної відповідальності	Перевірити сертифікати екологічності, участь у соціальних проектах, стандарти праці
Підтримка та сервіс	Якість обслуговування та допомога в разі виникнення проблемних ситуацій	Оцінити наявність сервісної підтримки
Репутація на ринку	Відгуки та репутація серед клієнтів і партнерів	Перевірити відгуки інших клієнтів, звернутись до партнерів для отримання рекомендацій

Джерело: авторська розробка.

Важливо зауважити, що компаній необхідно звертати увагу на готовність постачальника до довготривалих відносин. Довгострокові відносини з постачальниками сприяють стабільності в забезпеченні товарів, оскільки постачальник глибше розуміє потреби компанії та адаптується до них. Це дозволяє уникнути перебоїв у поставках і забезпечує передбачуваність у роботі. Такі відносини допомагають знижувати витрати, адже довірчі партнерства дають можливість домовлятися про вигідніші ціни, умови оплати чи спеціальні пропозиції.

Постачальники стають більш зацікавленими в інвестуванні в якість своєї продукції та покращення сервісу, що позитивно впливає на бізнес. Також тривала співпраця полегшує комунікацію, скорочує час на переговори та формування замовлень. У результаті це формує основу для інноваційного розвитку, адже партнери охоче діляться новими рішеннями, трендами чи технологіями, які можуть бути корисними для обох сторін. [77]

Такі відносини також знижують ризики, оскільки обидві сторони зацікавлені у взаємній вигоді й підтримці, особливо в кризові моменти. Це створює сильний фундамент для стабільного розвитку бізнесу та довіри з боку клієнтів.

Загальна стратегія вибору постачальників базується на системному підході, який включає декілька ключових етапів, спрямованих на оцінку, порівняння та визначення найбільш ефективних і надійних партнерів. Цей процес є важливим для забезпечення стабільності, якості та конкурентоспроможності бізнесу (рис. 3.3).

Вважаємо за необхідне для ТОВ «Сільпо-ФУД» покращити етап моніторингу та контролю постачальників. Причин для цього є декілька:

для мережі магазинів таких масштабів вкрай важливо контролювати якість продукції та самих поставок, оскільки затримки в постачаннях чи неякісні товари можуть суттєво вплинути на репутацію компанії;

досить часто постачальники не дотримуються договірних умов. Регулярні перевірки забезпечать прозорість та своєчасне виявлення невідповідностей;

важливо мати чітку систему оцінювання та контролю постачальників для того, щоб вчасно реагувати на мінливі умови ринку та інфляційні ризики.



Рисунок 3.3 – Загальна стратегія вибору постачальників.

Джерело: авторська розробка.

Рекомендуємо для покращення даного етапу наступне (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо покращення етапу моніторингу та контролю постачальників для ТОВ «Сільпо-ФУД»

Рекомендація	Опис
Автоматизація моніторингу	Впровадження цифрових рішень для відстеження якості, своєчасності поставок та збору зворотного зв'язку від магазинів
Аудит постачальників	Збільшення частоти проведення перевірок ключових постачальників (особливий акцент на швидкопсувні продукти)
Оцінка ефективності співпраці	Регулярне проведення аналізу даних кожного постачальника, включно з фінансовими показниками та відгуками клієнтів

Джерело: авторська розробка.

Також вважаємо потенційним для вдосконалення є етап переговорів, оскільки для підприємства таких масштабів важливо домагатись максимально вигідних умов – наявність знижок на великі партії замовлень, компенсація за порушення договірних умов, а також відтермінування оплати.

Відтермінування оплати важливе для ТОВ «Сільпо-ФУД», оскільки дозволяє ефективно керувати грошовими потоками. Це забезпечує можливість підтримувати необхідний рівень товарних запасів без постійного вилучення обігових коштів. Також це сприяє збалансуванню витрат та доходів, особливо в періоди сезонних коливань попиту або при розширенні асортименту продукції. Крім того, відтермінування дає змогу інвестувати у розвиток бізнесу, знижуючи ризик фінансового дефіциту.

Для покращення процесу постачання та закупівель варто регулярно підвищувати кваліфікацію працівників відділу. Це дозволить підвищити ефективність та продуктивність роботи.

Постійне навчання персоналу у відділі закупівель забезпечить оптимізацію витрат, мінімізацію ризиків, підвищення якості роботи та конкурентоздатності підприємства в цілому. Працівники з сучасними знаннями та навичками можуть приймати обґрунтовані рішення, краще взаємодіяти з постачальниками та уникати юридичних чи фінансових помилок. Загальний процес покращення навчання персоналу наведений на рис. 3.4.

До повномасштабного вторгнення ТОВ «Сільпо-ФУД» мало свої ДНРП (Департамент навчання та розвитку персоналу), що функціонували в кожному регіоні України. Під час COVID-19 компанія поступово перейшла до онлайн-навчання. ДНРП продовжували своє існування, проте всі тренінги та навчальні програми відбувались онлайн через різні платформи такі, як Zoom, Teams та інші.

Вже з початком повномасштабного вторгнення ДНРП було розформовано, наразі навчання відбувається на онлайн-платформі Cornerstone Learn, де розроблені тренінги для всіх посад та всіх категорій товарів. Вважаємо, що дане рішення є обґрунтованим, оскільки в умовах сьогодення критично важливою є безпека людей.

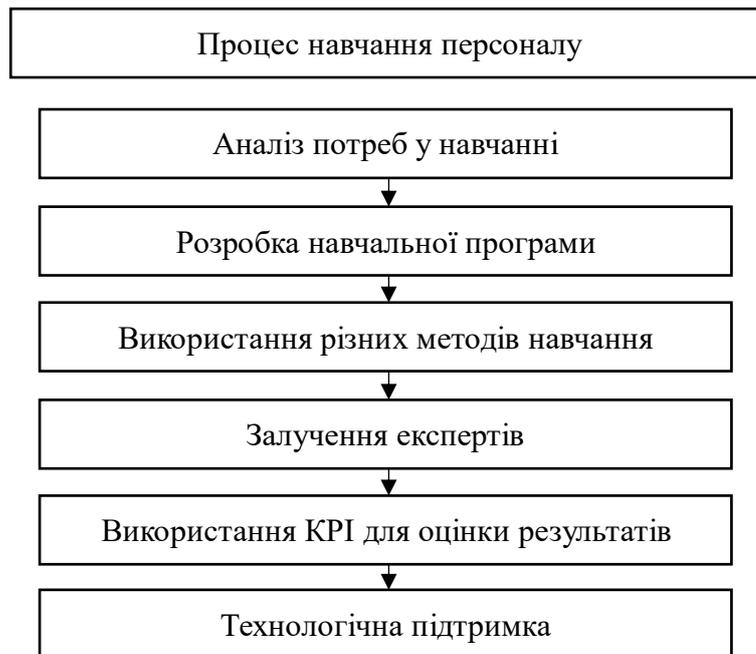


Рисунок 3.4 – Процес навчання персоналу.

Джерело: авторська розробка.

Тренінги, що проходили в ДНРП були насичені різними методами навчання: інтерактивні матеріали, онлайн-тренінги за підтримки наставників, коучинг, симуляції, team-building, моделювання ситуацій. Вважаємо за доцільне повернути ДНРП до складу регіональних управлінь підприємства.

На ТОВ «Сільпо-ФУД» активно використовується КРІ (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки досягнення стратегічних або операційних цілей організації чи окремих співробітників. До повномасштабного втручання щомісячно проводились КДС (контроль дотримання стандартів), що допомагали керівникам оцінити знання та загальну відповідність працівника посаді. Кожні півроку працівники складали тест, де відображались теоретичні знання в функціональному процесі та діяльності підприємства в цілому, окрім цього керівник відділу формував на кожного працівника характеристику з вказаним аналізом виконання цілей. Вважаємо за доцільне повернути даний процес оцінювання в використання на постійній основі.

При оцінці діяльності відділу закупівель варто враховувати наступні КРІ (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8 – КРІ для оцінки діяльності відділу закупівель ТОВ «Сільпо-ФУД».

Вид КРІ	Опис
Фінансові КРІ	Економія коштів: % витрат порівняно з попереднім періодом; Відсоток укладених контрактів зі знижкою; Собівартість закупівель: середня ціна одиниці товару.
Операційні КРІ	Тривалість циклу закупівель: середній час від оформлення замовлення до отримання товару; Відсоток виконання плану: частка вчасно виконаних замовлень; Кількість постачальників: показник диверсифікації постачальників.
Якісні КРІ	Відсоток дефектної продукції: частка неякісних товарів серед усіх поставок; Рівень задоволеності внутрішніх клієнтів: оцінка інших підрозділів щодо роботи відділу закупівель; Своєчасність поставок: % замовлень, що виконані вчасно.
Стратегічні КРІ	Співвідношення постачальників з довгостроковими контрактами; Рівень локалізації: % товарів, закуплених у місцевих постачальників; Екологічність: частка екологічно сертифікованих поставань.

Джерело: авторська розробка.

Отже, наведені вище пропозиції дозволять ТОВ «Сільпо-ФУД» значно підвищити ефективність пошуку постачальників та діяльності відділу закупівель. Покращення відділу закупівель та процесу пошуку постачальників є ключовим фактором для підвищення ефективності компанії, оскільки це безпосередньо впливає на якість, вартість і своєчасність поставок. Ефективний відділ закупівель забезпечує оптимізацію витрат, мінімізацію ризиків, таких як затримки чи отримання неякісної продукції, та створення стійких партнерських відносин із постачальниками. Крім того, вдосконалений процес пошуку постачальників дозволяє знайти надійних партнерів, які можуть запропонувати конкурентні ціни, інноваційні рішення та гнучкі умови співпраці.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Запропоновані нами заходи в підрозділах 3.1 та 3.2 мають фінансову обґрунтованість. Вважаємо, що кожна рекомендація здатна покращити діяльність підприємства: зменшення втрат, підвищення ефективності та доходу.

На рисунку 3.2 наведено рекомендації щодо удосконалення процесу постачань. Вважаємо, що дані пропозиції можуть покращити наступні показники: чистий дохід, операційні витрати, продуктивність праці, тривалість фінансового циклу, чистий прибуток. В табл. 3.9 проведено розрахунок даних після використання рекомендацій.

Таблиця 3.9 – Ймовірні фінансові показників за використання рекомендацій покращення логістики постачання для ТОВ «Сільпо-ФУД».

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	після	
Чистий дохід	тис. грн.	4%	84727987,00	88117106,48	3389119,48
Операційні витрати	тис. грн.	-5%	24075202,00	22871441,90	-1203760,10
Продуктивність праці	тис. грн./особу	15%	823,63	947,17	123,54
Чистий прибуток	тис. грн.	8%	-1850930,00	-1702855,60	148074,40
Тривалість фінансового циклу	дні	зменш. на 6 дн.	165	159	6

Джерело: авторська розробка.

Отже, вважаємо, що розширення співпраці з локальними виробниками дозволить: знизити операційні витрати завдяки скороченню транспортних витрат (до -1%); збільшити чистий прибуток (до +4%) та чистий дохід за рахунок популяризації вітчизняної продукції (до +2%); зменшити фінансовий цикл (до -4 днів).

Створення резервних маршрутів прогнозовано зменшить операційні витрати (до -1%), а також дозволить скоротити фінансовий цикл (до -2 днів). Такі показники зумовлені тим, що вантажні авто, використовуючи гнучкі маршрути, будуть мати менший простій.

Автоматизація складування забезпечить наступне:

підвищення продуктивності праці (до +15%) за рахунок зменшення кількості ручної праці;

збільшення обсягів реалізації продукції , а відповідно і чистого прибутку (до+2%) та чистого доходу (до +1%);

скорочення операційних витрат (до-2%): зменшення витрат на робочу силу, зменшення кількості помилок в процесі роботи, оптимізація місця на складі, прискорення процесів.

Впровадження стратегій для зменшення залежності від імпорту дозволить ТОВ «Сільпо-ФУД» зменшити операційні витрати (до -1%) за рахунок зниження собівартості закупівель, а також підвищити рівень чистого прибутку (до +2%) та чистого доходу (до +1%) через зниження залежності від валютних коливань.

На рисунку 3.5 зобразимо прогнозовані показники чистого прибутку та чистого доходу в динаміці.



Рисунок 3.5 – Прогнозована динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Сільпо-ФУД» за умов використання наданих рекомендацій.

В табл. 3.2 наведено переваги впровадження системи IoT в роботі ТОВ «Сільпо-ФУД», прогнозовано, що дана система може покращити показники мережі, а саме:

- зменшення втрат через псування продукції;
- зменшення витрат на збут через оптимізацію зберігання ;
- скорочення тривалості обертання оборотних активів (за рахунок точності обліку товарів та зменшення часу зберігання запасів);
- зниження витрат на логістику (за рахунок відстеження товарів в режимі реального часу);

скорочення рівня запасів у зв'язку з оптимізацією їх кількостей;
зниження операційних витрат за рахунок зменшення витрат на усунення
непередбачуваних проблем та витрат на енергоресурси;
підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесу
контролю та аналізу даних.

Зведена інформація прогнозованих фінансових показників та % змін
наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозований вплив впровадження IoT на фінансові
показники ТОВ «Сільпо-ФУД»

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	Після	
Операційні витрати	тис. грн.	-4%	24075202,00	23112193,92	-963008,08
Витрати на збут	тис. грн.	-2%	17517107,00	17166764,86	-350342,14
Запаси	тис. грн.	-3%	4819319,00	4674739,43	-144579,57
Продуктивність праці	тис. грн. / особу	10%	823,63	905,99	82,36
Тривалість обертання оборотних активів	дні	зменшення на 4 дні	64	60	-4

Джерело: авторська розробка.

Для візуалізації прогнозованих даних сформуємо рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Прогнозовані операційні витрати та витрати на збут ТОВ
«Сільпо-ФУД»

Вважаємо, що за впровадження IoT ТОВ «Сільпо-ФУД» зможе зменшити операційні витрати на 963008,08 тис. грн.; витрати на збут зменшаться на 350342,14 тис. грн. Запаси в зв'язку з їх оптимізацією прогнозовано зменшаться на 144579,77 тис. грн. (рис. 3.7). В той час продуктивність праці зросте на 82,36 тис. грн./особу. Зменшення тривалості обертання оборотних активів прогнозується на 4 дні.

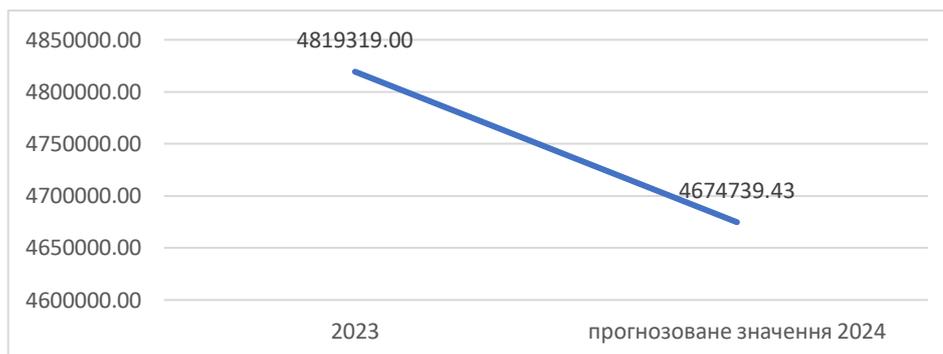


Рисунок 3.7 – Прогнозоване значення рівня запасів за використання IoT.

Рекомендовано впровадження нічних поставок для всіх філій ТОВ «Сільпо-ФУД». Вважаємо, що таким чином підприємство скоротить витрати на пальне (за рахунок мінімізації заторів); зменшить операційні витрати (зменшення рівня витрат на транспортування); скоротить тривалість обертання оборотних активів (за рахунок швидшого виконання поставок); підвищить продуктивність праці (за рахунок оптимізації часу та раціонального використання ресурсів); збільшення чистого доходу (за рахунок оперативного поповнення запасів).

Таблиця 3.11 – Прогнозовані фінансові показники за впровадження нічних поставок на всіх філіях ТОВ «Сільпо-ФУД»

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	після	
1	2	3	4	5	6
Витрати на пальне	тис. грн.	-2%	39124,35	38341,86	-782,49
Операційні витрати	тис. грн.	-2%	24075202,00	23593697,96	-481504,04

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці	тис. грн. / особу	5%	823,63	864,81	41,18
Чистий дохід	тис. грн.	2%	84727987,00	85575266,87	847279,87
Тривалість обертання оборотних активів	дні	зменшення на 2 дні	64	62	-2

Джерело: авторська розробка.

На рис. 3.8 показано прогнозовану динаміку зменшення витрат на паливо на 2% за умови переходу на нічні поставки.

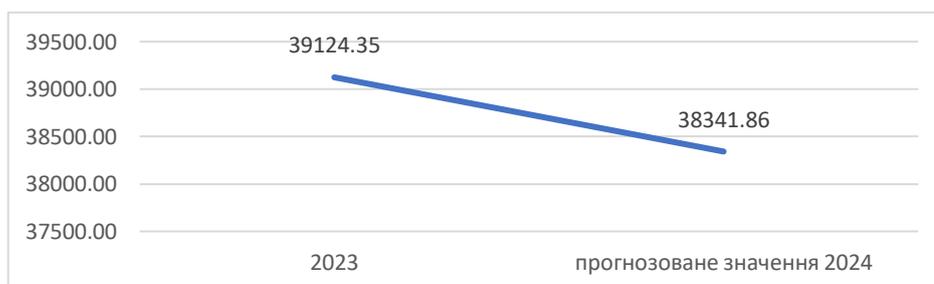


Рисунок 3.8 – Динаміка витрат на паливо при переході на нічні поставки ТОВ «Сільпо-ФУД».

Чистий дохід прогнозовано зросте на 847279,87 тис. грн., оскільки на товарні запаси магазинів будуть поповнюватись швидше (рис. 3.9).

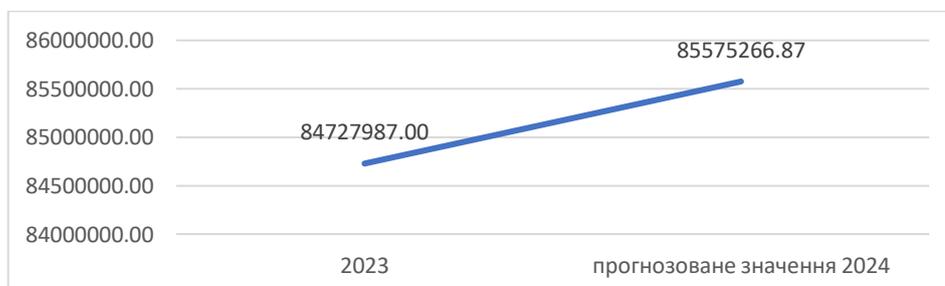


Рисунок 3.9 – Динаміка чистого доходу при переході на нічні поставки ТОВ «Сільпо-ФУД».

Ще одна рекомендація – відкриття нового РЦ заморожених товарів в західному регіоні України. Вважаємо, що таким чином ТОВ «Сільпо-ФУД» значно зменшить витрати на транспортування за рахунок значного скорочення відстані доставки; скоротить тривалість фінансового циклу; збільшить чистий дохід (за рахунок оперативного поповнення запасів магазинів).

Таблиця 3.12 – Прогнозовані фінансові показники за умов створення нового РЦ в західному регіоні України.

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	після	
Витрати на транспортування	тис. грн.	-3%	5252132,1	5094568,14	-157564
Операційні витрати	тис. грн.	-1%	24075202,00	23834450	-240752
Чистий дохід	тис. грн.	1%	84727987,00	85575266,9	847280
Тривалість фінансового циклу	дні	зменшення на 2 дні	165	163	-2

Джерело: авторська розробка.

Вважаємо, що відкриття нового РЦ дозволить ТОВ «Сільпо-ФУД» зменшити витрати на транспортування на 157564 тис. грн., операційні витрати на 240752 тис. грн. та підвищити рівень доходу на 847280 тис. грн. (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Динаміка ймовірних фінансових показників за умови відкриття нового РЦ в західному регіоні України.

В табл. 3.7 наведено рекомендації для ТОВ «Сільпо-ФУД» для покращення етапу моніторингу та контролю постачальників. Вважаємо, що завдяки зменшенню витрат на ручний контроль процесу, витрат від перебоїв у постачанні, підприємство може знизити операційні витрати на 2,5%. Також підвищиться продуктивність праці за рахунок зменшення кількості ручної роботи та автоматизації процесу (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнозовані фінансові показники за рахунок автоматизації етапу контролю та моніторингу постачальників.

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	після	
Операційні витрати	тис. грн.	-2,50%	24075202,00	23473321,95	-601880,05
Продуктивність праці	тис. грн. / особа	5%	823,63	864,8115	41,18

Джерело: авторська розробка.

На рис. 3.11 зображено значення операційних витрат в динаміці за умови автоматизації процесу контролю та моніторингу постачальників.

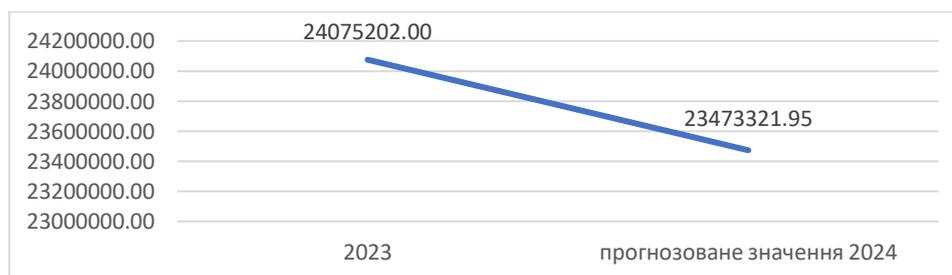


Рисунок 3.11 – Динаміка операційних витрат за умови автоматизації процесу моніторингу та контролю постачальників ТОВ «Сільпо-ФУД».

На рис. 3.4 наведено рекомендації щодо покращення навчання персоналу, задіяного в процесі закупівель. Вважаємо, що дані пропозиції допоможуть

підприємству підвищити продуктивність праці, скоротити операційні витрати за рахунок зменшення ймовірності виникнення помилок (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогнозовані фінансові показники за умов використання рекомендацій по навчанню персоналу відділу закупівель.

Показник	од. виміру	% змін	Значення		Сальдо
			до	після	
Продуктивність праці	тис. грн. / особу	3%	823,63	848,3389	24,71
Операційні витрати	тис. грн.	-0,50%	24075202,00	23954826	120376,01

На рис. 3.12 зображено динаміку операційних витрат за умови впровадження рекомендацій по навчанню персоналу відділу закупівель.

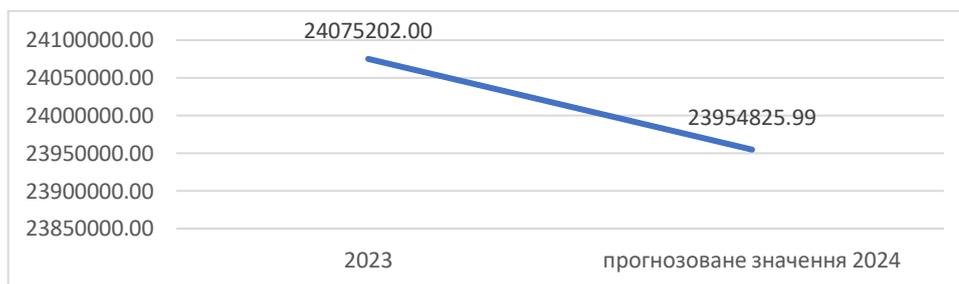


Рисунок 3.12 – Динамік операційних витрат за умов використання рекомендацій по навчанню персоналу відділу закупівель.

Отже, наведені рекомендації мають обґрунтовану фінансову користь для ТОВ «Сільпо-ФУД».

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності процесу логістичного управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД». А саме:

1. Визначили недоліки в діючій системі управління постачаннями та запропонували шляхи їх виправлення. Запропоновано наступне: розширення співпраці з локальними виробниками; автоматизація складування; розробка стратегій для зниження залежності від імпорту; створення резервних гнучких маршрутів. Окрім цього, обґрунтували важливість розширення проєкту «Лавка Традицій» та визначили, що таким чином ТОВ «Сільпо-ФУД» може підвищити лояльність споживачів та конкурентоспроможність.

2. Другий підрозділ третього розділу присвячений розробці рекомендацій щодо вибору постачальників та покращенню процесу закупівель. Наведено та проаналізовано стратегію вибору постачальників та визначено, що ТОВ «Сільпо-ФУД» варто покращити етап моніторингу та контролю постачальників, для цього рекомендуємо автоматизувати даний процес, а також проводити регулярний аудит постачальників та оцінку співпраці з ними. Вважаємо за доцільне переглянути процес навчання персоналу та повернути ДНРП до складу регіональних офісів мережі, оскільки таким чином будуть поєднуватись різні форми навчання.

3. Запропоновані методи підвищення ефективності процесу управління постачаннями мають фінансову обґрунтованість. При прогнозуванні показників за використання наведених нами рекомендацій, було враховано складну фінансову ситуацію підприємства, тому зроблено акцент на операційні витрати та чистий дохід. Визначено, що кожна рекомендація має позитивний вплив на фінансові показники ТОВ «Сільпо-ФУД».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети та виконано усі поставлені завдання:

1. Досліджено процес логістичного управління постачанням підприємства за сучасних умов. Визначили, що швидкі зміни ринку, глобалізація та інноваційна діяльність диктують нові умови для суб'єктів господарювання. Визначили, що процес постачання складається з наступних етапів: визначення потреб; реалізація договірних відносин; виробництво матеріальних цінностей; цінова політика щодо замовлення важливих активів; транспортування; зберігання; доведення сировини та матеріалів до стану, готового до споживання; переміщення у місця переробки; визначення собівартості; оплата сировини та матеріалів; розрахунок логістичних витрат. Зазначено, що важливо проводити коректний облік об'єктів процесу постачання для ефективного управління ним.

2. Досліджено основні стратегії та моделі логістичного управління постачанням підприємства. Визначено, що стратегії орієнтації на споживача та на витрати – є базовими при формуванні політики управління постачаннями. Перша передбачає акцентування уваги на максимальному задоволенні потреб споживача, в даному випадку забезпечується високий рівень логістичних послуг при «розумних» витратах. Друга – акцент уваги на мінімізації логістичних витрат при мінімальному рівні логістичного сервісу, який може бути достатнім для задоволення потреб споживача. Окрім цього досліджено наступні стратегії: орієнтація на ефективність (досягнення максимальної ефективності всього процесу постачання); Just in time (мінімізація витрат, підвищення ефективності, створення безперервного потоку матеріалів); аутсорсинг логістики (передача певного етапу чи всього процесу управління постачанням аутсорсинговій компанії); Vendor Managed Inventory (тісна співпраця з постачальниками, ефективне планування, моніторинг та контроль запасів); стратегія прямого постачання (оптимізація ланцюгів постачання, зменшення втрат і скорочення часу доставки); стратегія використання локальних постачальників (вибір постачальників, що географічно близько

розташовані); централізована стратегія (закупівлі товарів здійснюються за допомогою єдиного центру правління); децентралізована стратегія (кожен підрозділ підприємства самостійно займається процесом постачання). Також розглянуто такі моделі як: Pull-model, Push-model, інтегрована модель, модель із прогнозуванням попиту та модель централізованого розподільчого центру.

3. Досліджено новітні підходи у сфері логістики постачання. Визначено, що використання ШІ в даному процесі має багато переваг, що спричиняють підвищення ефективності та продуктивності. При роботі з великими обсягами інформації варто використовувати Big Data, що дозволить компаніям оптимізувати процеси. Визначили, що застосування блокчейну сприяє зменшенню втрат та дозволяє створити прозорі ланцюги постачання. Екологічна логістика є актуальною в умовах сьогодення, тому все більше підприємств застосовують її в своїй діяльності. Модель розумного постачання об'єднує в своїй суті наступне: автоматизацію, Інтернет речей (IoT), аналітику великих даних, штучний інтелект та машинне навчання для оптимізації кожного етапу ланцюга постачання, від планування до доставки кінцевому споживачу. Таким чином, забезпечує більш ефективний і прозорий процес доставки.

4. Проведено аналіз суб'єкта та об'єкта управління ТОВ «Сільпо-ФУД». Компанія є флагманським торговельним напрямком однієї з найбільших торговельних мереж України «Fozzy Group». На ринку функціонує з 1998 року. Основний вид діяльності – 47:11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

5. Проаналізовано фінансово-економічні результати господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД». Визначено, що підприємство переживає тяжкі часи. Компанія зазнала серйозних втрат протягом повномасштабного вторгнення, що негативно вплинуло на чистий прибуток у 2022 році (-7632318,00 тис. грн), проте у 2023 році ТОВ «Сільпо-ФУД» вдалось покращити показник (-1850930,00 тис. грн.) і хоч підприємство продовжує працювати в збиток, має позитивну динаміку.

6. Досліджено та проаналізовано процес управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД». Визначили, що підприємство робить акцент на ВІ, чим забезпечує

собі стійку конкурентоздатність. Визначили стратегії управління постачанням, якими керується ТОВ «Сільпо-ФУД»: диверсифікація постачальників, партнерства з локальними виробниками, моніторингу та оптимізації запасів, імпорту, використання сучасних ІТ-рішень, управління ризиками, екологічних закупівель. Розглянуто процес постачання з РЦ та визначено, що для компанії таких масштабів дане рішення є оптимальним. Проаналізовано наявність виробничих запасів. Визначено, що у 2022-2023 рр. значно зросли витрати на паливо, у зв'язку з необхідністю перепланувань маршрутів. Проаналізовано витрати на збут та визначили, що значно зросли витрати на маркетинг, у зв'язку з необхідністю покращеного аналізу ринку та адаптації до нових потреб споживачів.

7. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління постачанням ТОВ «Сільпо-ФУД». Серед рекомендацій: розширення співпраці з локальними постачальниками; автоматизація складування; розробка стратегій для зниження залежності від імпорту; гнучкість маршрутів.

8. Розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів закупівлі та вибору постачальників ТОВ «Сільпо-ФУД». Проаналізовано стратегію вибору постачальників та запропоновано покращити етап моніторингу та контролю постачальників. Для підвищення ефективності процесу закупівель рекомендовано поліпшити процес навчання персоналу.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Визначили, що всі рекомендації мають фінансовий зміст та здатні поліпшити фінансовий стан підприємства за рахунок підвищення рівня доходу та зниження операційних витрат.

СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю. Організація, суб'єкт господарювання, сукупний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства.

ІІІ – штучний інтелект. Розділ комп'ютерної лінгвістики, що швидко розвивається і зосереджений на розробці інтелектуальних машин, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту.

GPS – Global Position System. Сукупність електронних засобів, що дозволяє визначити положення та швидкість руху об'єкта на поверхні Землі або в атмосфері.

НАТО – міжнародна міжурядова організація, військово-політичний союз 32 держав Північної Америки і Європи.

ЄС – економічний і політичний союз, що об'єднує 27 держав, розташованих в Європі.

ТМ – торговельна марка. Знак, за яким товари та послуги одних суб'єктів господарювання відрізняються від товарів та послуг інших.

ВТМ – власна торговельна марка. Це торговельна марка, що ексклюзивно представлена і торговельній мережі. ВТМ є ініціативою підприємства, що бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту. Такі товари можуть реалізовуватись виключно в даній мережі.

СТО – станція технічного обслуговування. Підприємство, що надає послуги з технічного обслуговування і ремонту автомобільного транспорту, а також встановленню додаткового обладнання.

ХАБ – спеціалізовані центри, де створюються продукти власного виробництва ТОВ «Сільпо-ФУД».

ІТ – інформаційні технології. Система методів, процесів та способів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, оброблення та поширення інформації з метою ефективної організації діяльності людей.

РЦ – розподільчий центр. Спеціалізований склад, де товари зберігаються, сортуються та готуються до відправлення в магазини чи інші точки продажу.

IoT – Internet of Things. Концепція, за якою фізичні об'єкти (речі) оснащені датчиками, програмами та технологіями для підключення до інтернету і обміну даними з іншими пристроями.

НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points, що перекладається як "Аналіз небезпек і критичні контрольні точки". Це система, яка використовується для забезпечення безпеки харчових продуктів на всіх етапах їх виробництва, обробки, зберігання та реалізації.

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації). Це незалежна міжнародна організація, яка розробляє стандарти для різних сфер діяльності з метою забезпечення якості, безпеки та ефективності продукції, послуг і систем.

ДНРП – департамент навчання та розвитку персоналу. Окреме утворення всередині системи ТОВ «Сільпо-ФУД», що займається розвитком та навчанням персоналу.

KPI – Key Performance Indicators. Ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки успішності роботи компанії, команди чи окремої людини у досягненні поставлених цілей.

КДС – контроль дотримання стандартів. Тестування працівників, що проводиться керівником безпосередньо на робочому місці під час виконання обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 15.11.2024 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.12.2024).
2. Митний кодекс Уарїни від 31.10.2024 № 4495-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 15.12.2024).
3. Податковий кодекс України від 11.12.2024 р. № 2755-VI URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page?text=%E4%EЕ%F5%B3%E4> (дата звернення: 15.12.2024).
4. Цивільний кодекс України від 03.09.2024 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page21> (дата звернення: 15.12.2024).
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні від 03.09.2024 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>(дата звернення: 20.11.2024).
6. Наказ Мінфіну України від 03.11.2020 р. № 290 П(С)БО 15 «Дохід». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення: 12.12.2024).
7. Наказ Мінфіну України від 03.11.2020р. № 318 П(С)БО 16 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 12.12.2024).
8. Chopra, Sunil, Meindl, Peter, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson Education, 2018, 752 p.
9. Christopher, M. Logistics & Supply Chain Management" (5th ed.). Pearson. 2016.
10. DHL Group. Sustainability in Logistics. 2022, DHL Website. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html> (дата звернення: 12.12.2024).
11. From Push to Pull Logistics." Transport Geography. URL: <https://transportgeography.org/from-push-to-pull-logistics-update/> (дата звернення: 19.11.2024).
12. Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno, Introduction to Logistics Systems Management, підручник, 2024 URL: <https://www.scmdojo.com/10-best-logistics-management-books-read/> (дата звернення: 19.11.2024).

13. Olsson, P. Leveraging Big Data to Enhance Logistics Operations. *International Journal of Logistics Management*. 2022.
14. S. P. Jain, P. K. Jain. *Smart Supply Chains: A Guide to the Integration of Technologies*.
15. Terminology in Logistics and Definitions / Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 2005. P. 76.
16. You control. <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 12.11.2024).
17. Андарухова О. О., Якімов І.А. Організація обліку логістичних витрат. *Наука й економіка*. № 4. 2010. С. 70–73.
18. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2007. 24 с.
19. Белявцев М. І. Шестопалова Л. В. Інфраструктура товарного ринку. Київ: Центр навч. літ., 2005. 416 с.
20. Вавенко А. Е. Особливості правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Управління розвитком*. 2014. С. 71-73.
21. Водолажська Т. О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків. 2022. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261479> (дата звернення 29.11.2024).
22. Гордополов В. Ю. Нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2018. С. 121-137.
23. Гула Н. Організування збуту в умовах формування ринковозорієнтованої політики підприємства. Матеріали XXI Міжнародної наукової інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» Хмельницький: Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди (м. Хмельницький, 31 січня 2017 р.), 2017.

24. Державний комітет зі статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024).
25. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. Економіка і суспільство. 2018. С. 402-410. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56> (дата звернення 12.10.2024).
26. Економічні аспекти розвитку робототехніки в Україні / Антохов А. А., та ін. Київ, 2021.
27. Зарудна Н. Я. Організація сучасного процесу постачання: проблеми та перспективи. Львів: В-во ЛКА. Вісник ЛКА. Серія «Економічна». 2014. Вип. 36. С. 146-150.
28. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021 р.. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД»: вебсайт. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (дата звернення:20.10.2024).
29. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2022 р.. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД»: вебсайт. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (дата звернення:20.10.2024).
30. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2023 р.. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД»: вебсайт. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF> (дата звернення:20.10.2024).
31. Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
32. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до вивчення дисципліни для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
33. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. І. В. Багорова та ін. / за ред. І. В. Багрової. Київ: Центр навч. літ., 2014. 580 с.

34. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. / за заг. ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 331с.
35. Інтерв'ю Дмитра Циганкова в The Village. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/business-interview/328161-silpo-fozzy-group-interview-2022> (дата звернення: 21.11.2024).
36. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2024).
37. Кальченко А. Г. Логістика. Підручник. 2003. Київ: КНЕУ.
38. Каляка С. Методичні аспекти визначення рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Економіка розвитку. 2017. С. 76–81.
39. Кігель В. Р. Оптимізація логістичних рішень: Навчальний посібник для студентів спеціальності "Логістика". Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2007. 136 с.
40. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. БізнесІнформ. 2020. С. 79-86.
41. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> (дата звернення 25.10.2024).
42. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум. Київ: «Кондор», 2007. 336с.
43. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. С. 136–149.
44. Кулакова В., Щербак В. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств. Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2017 р., Київ). Київ: КНУТД, 2017. С. 427-435.
45. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції / Григорак М. Ю. та ін. Навчальний посібник. 2017. Київ: НАУ.

46. Логістика: Теорія та практика. Кислий В. М. та ін. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
47. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». Тернопіль, 2024.
48. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. Михайлова Л. І. та інші. / за ред. Л. І. Михайлової. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 252 с.
49. Мінальга, Р. Логістика постачання. Вільнюс: МРУ, с. 265. ISBN978-9955-19-086-8. 2008. С. 9.
50. Міністерство економіки. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).
51. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Офіційний звіт про гуманітарну допомогу, 2023, Київ, інтернет-ресурс, <https://minre.gov.ua> (дата звернення 02.11.2024).
52. Міністерство фінансів. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).
53. Національний банк України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).
54. Ольшанський О. В., Яцун Л. М., Селютін В. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Харків: ХДУХТ, 2019. 103 с.
55. Офіційний сайт АТБ-маркет. URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 02.12.2024).
56. Офіційний сайт Ашан. URL: <https://auchan.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
57. Офіційний сайт Екомаркет. URL: <https://www.eko.com.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
58. Офіційний сайт Новус. URL: <https://novus.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
59. Пітер Ф. Друкер. Управління, орієнтоване на клієнта. Харків: «Фактор», 2015.

60. Правове регулювання зовнішньоторговельної діяльності в умовах реалізації інтеграційних прагнень України: монографія / за ред. О. О. Ашуркова; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Чернігів: Десна Поліграф, 2015. 392 с.
61. Прокопенко В. О. Управління логістичними системами. Харків: УПА, 2012.
62. Савельєва І. О., Акулова В. В. Методи конкурентної боротьби підприємств роздрібногo ритейлу. Модернізація та сучасні українські та світові наукові дослідження: матеріали міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), 29 травня, 2020 рік. Львів, Україна: Молодіжна наукова ліга. С. 54-55.
63. Сіренко І. В. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.06.01. Хмельницький : Технол. університет Поділля, 2002. 19 с.
64. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 239с.
65. Смирнов О. О. Роль технологій штучного інтелекту у підвищенні ефективності ланцюгів постачання. Київ, 2022.
66. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Дніпро, 2013. с.39-40. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення 19.11.2024).
67. Сук Л. К., Сук П. Л. Фінансовий облік: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2016. 663 с.
68. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. С. 223–231. URL <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf> (дата звернення 29.11.2024).
69. Фінансова звітність ТОВ «Фоззі-Фуд». URL: <https://www.fozzy.ua>
70. Химич, В. В., Білоконь, Т. М. Використання блокчейн в складській логістиці. Львів, 2024.

71. Чайка Ю. В., «Логістичні системи: переваги і недоліки push та pull моделей». Дніпро, 2019.
72. Чухрай Н. І., Патарова Р. Інновації та логістика товарів: Монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 262с.
73. Ширяєва Н. В. Логістика. Навчальний посібник. Харків: НТУ "ХПІ", 2015.
74. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*, 2019. С. 296–300.
75. Шульга В. Г. Теорія та практика екологічної логістики. 2016, Полтава
76. Юнацький М. О. Аналіз фінансового стану підприємства роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. 2018. С. 226-233.
77. Як побудувати довгострокові відносини з постачальниками: досвід Voli, ДБК-Житлобуду та Хлібодару. Стаття. Київ, 2023. URL: <https://evo.business/> (дата звернення 15.11.2024).

ДОДАТКИ