

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вишого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, шкільної комісії))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі
ТОВ «Сільпо-Фуд»)»**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МБА-23м
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Іван СЕРГІЙЧУК
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Тетяна БЛОКОНЬ
(прізвище та ініціали)

« 19 » 12 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ
Микола НЕБАВА
(прізвище та ініціали)

« 18 » 12 2024 р.

Допущено до захисту

В.о. завідувача кафедри ПЛМ
Вікторія БОКОВЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

« 05 » грудня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
 Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
 Спеціальність – 073 Менеджмент
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
д.е.н., професор Вікторія БОКОВЕЦЬ

В.Боковець
17 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Івану Сергійчуку _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)»

керівник роботи Білоконь Т. М., к.е.н., доцент каф. ПЛМ

затверджені наказом вищого навчального закладу від “17” вересня 2024 року № 310

2. Строк подання роботи згідно 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, фінансова звітність підприємства, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини: _

1 Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства

2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

3 Пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 Рисунок 1.1 – Етапи розвитку логістики в другій половині XX ст.-початку XXI ст.,
 Рисунок 1.3 - Основні логістичні функції та операції, Рисунок 1.4 – Класифікація логістичних функціональних систем, Таблиця 1.1 – Огляд основних показників ефективності логістичної системи та логістичної діяльності підприємства, Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», Таблиця 2.3 – Оцінка і аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд», Рисунок 2.2 – Характеристики логістики постачання ТОВ «Сільпо-Фуд», Таблиця 2.4 – Основні постачальники ТОВ «Сільпо-Фуд», Таблиця 2.5 – Показники продажу власної кулінарії на ТОВ «Сільпо-Фуд», Рисунок 2.3 – Графік динаміки кількості магазинів ТОВ «Сільпо Фуд», Рисунок 2.3 – Графік динаміки кількості магазинів ТОВ «Сільпо Фуд», Рисунок 3.5 - Ключові показники ефективності (KPI) ланцюга постачань ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	виконав прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т. М., доцент каф. ПЛМ		

6. Дата видачі завдання 17 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
	Формування теми магістерської кваліфікаційної роботи	<u>виз.</u>
	Перший рубіжний контроль виконання МКР	<u>виз.</u>
	Другий рубіжний контроль виконання МКР	<u>виз.</u>
	Третій рубіжний контроль виконання МКР	<u>виз.</u>
	Нормоконтроль (рівень оригінальності роботи). Попередній захист МКР	<u>виз.</u>
	Рецензування МКР	<u>виз.</u>
	Подання МКР на кафедру до захисту	<u>виз.</u>
	Захист МКР	<u>виз.</u>

Здобувач

(підпис)Сергійчук І. В.

Керівник роботи

Білоконь Т. М.

АНОТАЦІЯ

УДК 629:656.012.34

Сергійчук І.В. Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»).

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2024. 99 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 31 назва; 15 рис.; 10 табл.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються основні аспекти логістичної діяльності підприємства. Проведено оцінювання фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства, логістичної діяльності та системи управління товариства. Запропоновано заходи щодо покращення логістичної діяльності підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, аналіз, ефективність, підприємство, удосконалення, управління, торгівля, продаж.

ABSTRACT

УДК 330.341.1

Serhiychuk I.V. Improvement of the logistics activity of the enterprise (on the example of "Silpo-Food" LLC).

Master's thesis on the specialty 073 - Management. Vinnytsia: VNTU, 2024. 99 p.

Bibliography in english: 31 titles; Fig. 15; 10 tables.

The master's thesis examines the main aspects of the enterprise's logistics activities. An assessment of the financial indicators of the enterprise under study, logistics activities and the management system of the company was carried out. Measures to improve the logistics activity of the enterprise are proposed.

Keywords: logistics activity, analysis, efficiency, enterprise, improvement, management, trade, sale.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Концепція логістичної діяльності підприємства	10
1.2 Логістична система як механізм координації логістичних процесів на підприємстві	15
1.3 Проектування логістичної системи та оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства	21
2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	30
2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
2.3 Аналіз системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»	54
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	63
3.1 Системні пропозиції щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	63
3.2 SCOR-моделювання логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТОК А Ілюстративна частина	83
ДОДАТОК Б Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	90
ДОДАТОК В Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»	91

ВСТУП

Сучасна логістика відкриває широкі можливості для реалізації потенціалу людських і матеріальних ресурсів, впливаючи на формування як внутрішнього добробуту країни, так і глобального розвитку економіки.

Логістичне управління включає систему транспортних послуг, організації і функціонування складського господарства, роботу посередницьких організацій та служб. Проте, діяльність у сфері логістики не обмежується тільки зазначеними напрямками. Вона є більш багатогранною і також включає управління кадрами, комерційну діяльність, організацію інформаційних систем і багато іншого. Особлива новизна підходу логістичної діяльності – обмежений взаємозв'язок, поєднання всіх вказаних областей діяльності з метою створення товаропровідних систем, гармонійно організованих, легко керованих і високоефективних.

Удосконалення логістичної діяльності є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективності будь-якого підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» логістика відіграє ключову роль у забезпеченні своєчасного постачання товарів і задоволенні потреб клієнтів. Особливо актуальним це питання стало з початком війни в 2022 році. Воєнні дії суттєво вплинули на всі галузі економіки, особливо на логістику, це змусило підприємства оперативно реагувати на зміни середовища та адаптовуватись до нових умов.

Практична значимість дослідження полягає в можливості виявлення шляхів оптимізації логістичних процесів, що позитивно вплине на загальний рівень обслуговування споживачів і фінансові показники компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення її ефективності в умовах економічної нестабільності..

Для досягнення поставленої мети передбачено наступні задачі дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи логістичної діяльності підприємства.
2. Надати загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» та проаналізувати основні показники його діяльності.

3. Проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. Проаналізувати систему управління та провести SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Розробити заходи для удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є методи аналізу логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження, які були використані в роботі, наступні: емпіричні методи дослідження - спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та інтеграція інформації (для визначення, демонстрації та теоретичної об'єктивізації дослідницького питання); графічні методи (для обробки статистичних даних про фінансовий стан компанії); метод моделювання (для вивчення логістичної діяльності підприємства як складної системи, що дозволяє експериментувати, прогнозувати та приймати рішення без необхідності втручання в саму систему).

Наукова новизна одержаних результатів.

Удосконалено:

- систему факторів підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі впровадження складської системи Pick to light.

Дістало подальший розвиток:

- обґрунтування прогнозних тенденцій розвитку логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з використанням методу SCOR-моделювання.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що її результати дозволять удосконалити стратегію розвитку логістичної діяльності підприємства на основі впровадження складської системи Pick to light.

Особистий внесок магістранта. Магістрантом розроблено шляхи розвитку логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та змодельовано прогнозні результати цієї діяльності на основі впровадження складської системи Pick to light. Основні ідеї та результати розробок магістранта, наведені в магістерській кваліфікаційній

роботі, відображені в опублікованих матеріалах науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ та міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи».

Апробація результатів роботи здійснювалася під час LI Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2023 р.) міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2025).

Публікації. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано двоє тез конференцій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція логістичної діяльності підприємства

Сьогодні логістика має ключове значення у забезпеченні функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона спрямована на оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків від початкового постачальника до кінцевого споживача. Етимологія поняття «логістика» має декілька версій походження, кожна з яких відображає певні аспекти сучасного розуміння логістики як науки та практичної діяльності. Найбільш розповсюдженими є три основні теорії:

- від грецького *logistikos* – міркувати, обчислювати;
- від французького *loger* – розміщувати;
- від древньогерманського *laudja* – зберігання, склад [1].

Концепція логістики як системи управління матеріальними потоками зародилась ще у Стародавньому світі.

В Римській імперії логістика трактувалась як механізм розподілу продуктів харчування. В Візантії це поняття набуло більш комплексного характеру, логістика вважалась мистецтвом постачання армії та управління її пересуванням з урахуванням таких факторів як: чисельності особового складу та специфіки місцевості.

Особливу увагу в контексті історичного розвитку поняття «логістики» заслуговує досвід Стародавніх Афін, де функціонувала спеціалізована державна інституція – «логістерія». В ній фінансові звіти афінських посадових осіб проходили перевірку. Люди, які працювали в логістерії називалися логістами, а саму установу можна розглядати як прототип сучасної Розрахункової палати.

Історично розвиток логістики був напряму по'язаний з військовою справою. Однією з найвідоміших наукових робіт з логістики була праця французького військового теоретика Антуана Анрі Жоміні «Стислий нарис військового мистецтва або новий аналітичний огляд головних міркувань стратегії, вищої тактики і воєнної політики» і випущена на початку XIX століття. В цій роботі автор

пише про логістику як «практичне мистецтво управління перевезеннями, плануванням, організацією постачання військ і тилового забезпечення фронту». Результати своєї наукової роботи Жоміні зміг застосувати на практиці під час наполеонівських війн. В 1812 році його теоретичні напрацювання допомогли армії Наполеона налагодити постачання провіантом, боєприпасами та забезпечити розквартирування військ [9].

Пізніше термін «логістика» почав зустрічатися у військовій літературі Англії, США, Німеччини, Італії та набув популярності як ключова складова військового планування і управління.

У період Першої та Другої світових війн широко використовуються різні логістичні принципи та моделі. Масштаби цих конфліктів вимагали неймовірно складних логістичних завдань, оскільки потрібно було забезпечувати потреби мільйонів солдат на різних фронтах. Особливої уваги заслуговує логістичне планування операції «Оверлорд» - наймасштабнішої десантної операції в історії. Успішна висадка військ у Нормандії 6 червня 1944 року була можливою лише завдяки ретельно спланованій системі постачання.

З середини 50-х років XX ст. логістичні методи почали активно застосовуватись не лише в військовій справі, але і в сфері економіки, що було зумовлене необхідністю досягнення конкурентних переваг, шляхом зниження собівартості і покращення якості постачань. Додатковими факторами цих змін стали енергетична криза, швидкий науково-технічний прогрес та трансформація ринку продавця на ринок покупця.

В цей час логістика формується як наука, що вивчає наскрізне управління матеріальними та інформаційними потоками. Відомий американський економіст О. Моргенштерн у своїй роботі 1951 року писав про те, що «... існує абсолютна подібність між управлінням забезпечення військ і управлінням матеріальними ресурсами у промисловості».

В наступні декілька десятиріч розвиток логістики в економіці продовжує активно розвиватися і проходить через декілька етапів (рис. 1.1).

1-й етап (60-ті роки XXст.)	▪ Об'єднання в одну систему транспорту і складів ▪ Оптимізація партій замовлень, транспортних маршрутів, розміщення та функціонування складів.
2-й етап (80-ті роки XXст.)	▪ Приєднання до системи планування виробничого процесу ▪ Оптимізація запасів готової продукції, впровадження інформаційних технологій
3-й етап (90-ті роки XXст.)	▪ Об'єднання в одну систему всіх учасників процесів постачання виробництва та розподілу. ▪ Проектування логістичних систем, розвиток галузей, що надають логістичні послуги.
4-й етап (початок XXI ст.)	▪ Глобалізація логістичної системи ▪ Поява транснаціональних корпорацій, зростання переліку логістичних послуг і вищі вимоги до їхньої якості.

Рисунок 1.1 – Етапи розвитку логістики в другій половині XX ст.-початку XXI ст. [4]

В Україні концепція логістики сформувалася за радянських часів. Незважаючи на те, що практичні елементи логістичного управління широко використовувалися в народному господарстві Радянського Союзу, сам термін «логістика» почав використовуватись значно пізніше, лише з кінця 80-х років. До цього панувала позиція, що логістичні методи – це інструменти капіталістичної системи і потрібні виключно для отримання прибутку. В той час в соціалістичній економіці пріоритетними вважалися загальнонародні, а не корпоративні інтереси.

Початок XXI століття був надзвичайно важливим для сфери логістики і усієї економіки. Період супроводжувався швидким розвитком інформаційних технологій і комп'ютерних систем. Ці технології докорінно змінили підходи до управління логістичними процесами. Підприємства отримали в своє розпорядження широкий арсенал нових інструментів: системи відстеження вантажів у реальному часі, автоматизовані комплекси управління логістичними операціями, системи електронного митного декларування тощо. Паралельно відбувається швидкий розвиток електронної торгівлі, що спричинить посилення впливу великих роздрібних мереж на ринок логістичних послуг. Під впливом цих

змін відбулася переорієнтація логістичного менеджменту в бік оптимізації та зростання популярності міжнародних логістичних хабів та посередницьких логістичних компаній [5].

Логістика – це процес планування, контролю, зберігання та переміщення матеріальних і інформаційних потоків від місця їх створення до місця кінцевого споживання.

Логістична діяльність охоплює набір операцій, які пов’язані з управлінням цими логістичними процесами. До неї входить управління запасами, обробка замовлень, транспортувань, складування, зберігання і т.д.. Добре організована логістична система дає можливість компанії не просто транспортувати і зберігати товари, але і знизити витрати та покращити якість обслуговування своїх клієнтів.

Однією з найважливіших моделей управління логістики є «7 R». Вона коротко закладає основи для безперебійного функціонування всіх логістичних процесів підприємства і складається з 7 правил (рис. 1.2). Сформулюємо мету логістичної діяльності на основі цієї моделі [20].

Метою логістичної діяльності підприємства є доставка потрібного вантажу в потрібній кількості, потрібної якості, в потрібне місце, вчасно, конкретному клієнту і при цьому з мінімальними витратами.

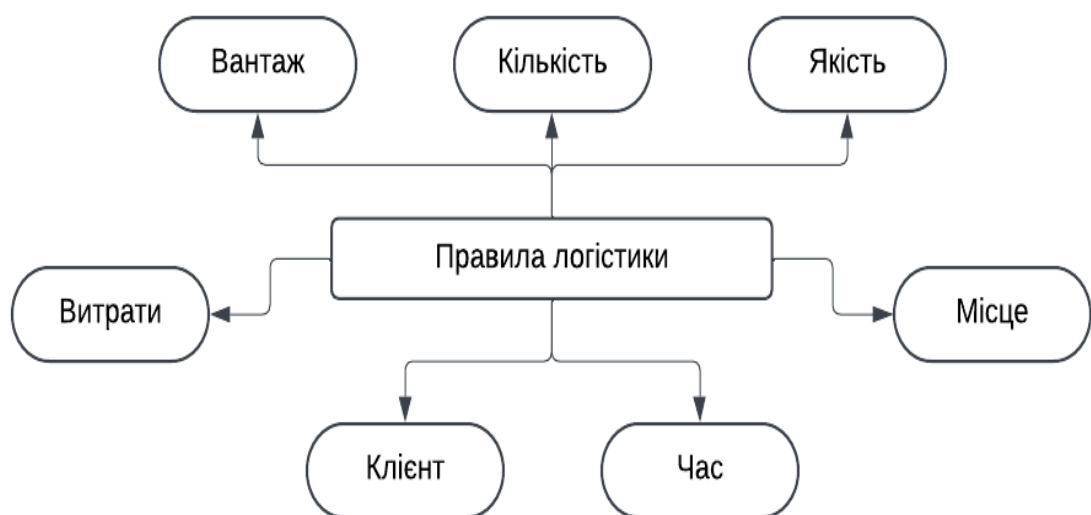


Рисунок 1.2 – «Сім правил логістики»

Мета логістичної діяльності може бути реалізована, якщо ці правила будуть виконані. Виходячи із визначеної вище мети можна сформулювати основні завдання логістичної системи, які можна умовно розділити на три категорії:

- глобальні;
- загальні;
- специфічні [17].

До глобальних (головних) відносяться ті завдання, які при мінімальних затратах дадуть максимальну вигоду для підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Наприклад: постійне вдосконалення логістичної системи відповідно до стратегії підприємства; забезпечення високого рівня гнучкості системи завдяки швидкому реагуванню на зовнішні і внутрішні зміни;

Загальні завдання логістики пов'язані з системами контролю та регулювання матеріальних та інформаційних потоків, розробкою методів, що відповідають за переміщення та розподіл продукції. Наприклад:

- контроль руху матеріальних і інформаційних потоків;
- визначення стратегії переміщення товарів;
- планування маршрутів;
- розробка комплексних систем управління матеріальними потоками;
- розподіл транспортних засобів;
- прогнозування показників продажів, запасів тощо.

Специфічні завдання направлені на вирішення вузького спектру проблем. Наприклад:

- пришвидшення процесу транспортування товарів;
- зменшення строку знаходження товару на складі.

Основним елементом логістичної діяльності, який призначений для ефективного виконання поставлених вище завдань, є логістична функція.

Логістична функція – це сукупність логістичних операцій, взаємопов'язаних між собою і спрямованих на вирішення завдань логістичної системи. Всі функції взаємопов'язані і підпорядковані одній меті. Їх носіями є суб'єкти, які задіяні в логістичному процесі [5].

Логістична операція – це конкретна дія або певна сукупність дій з предметами, продуктами праці у сферах виробництва, обігу. Вони виконуються в межах певної логістичної функції. До логістичних операцій можна віднести завантаження, транспортування, розвантаження, складування, упакування та інше.

На рисунку 1.3 зображено основні логістичні функції та операції.

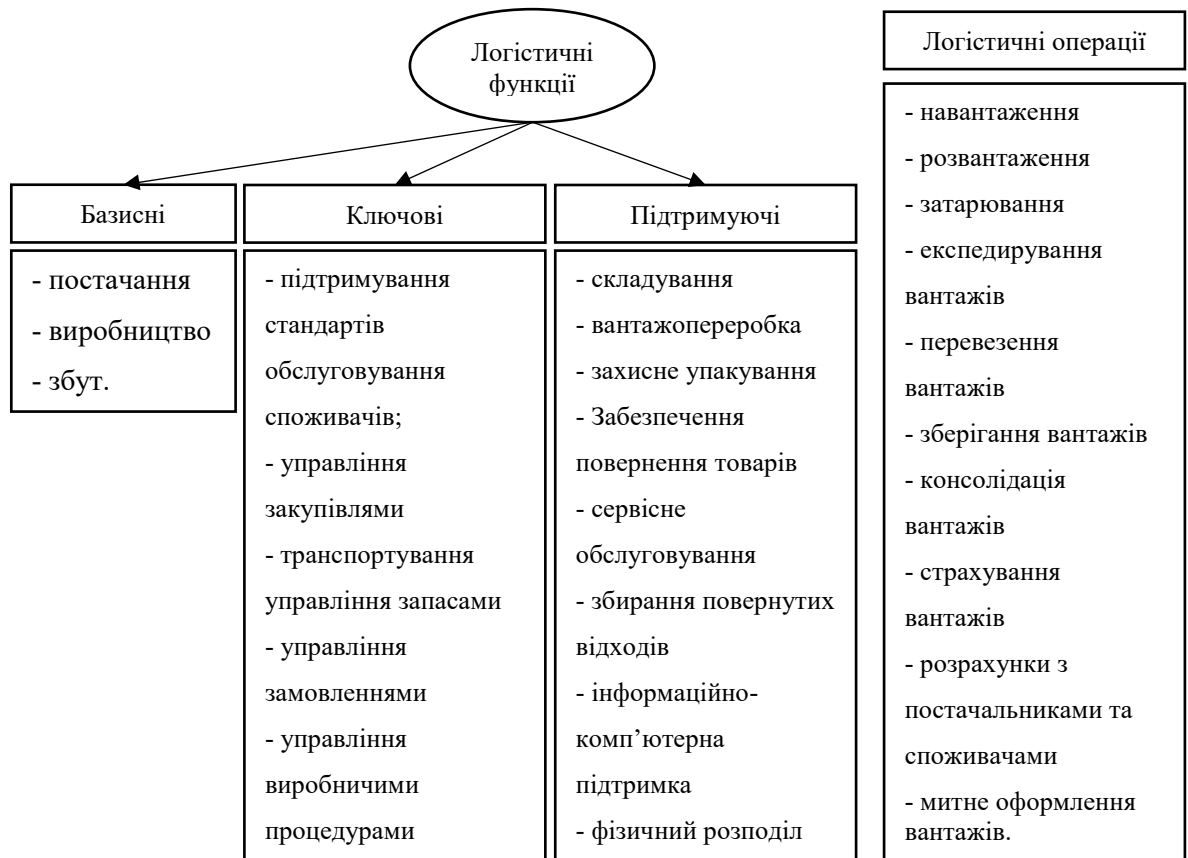


Рисунок 1.3 - Основні логістичні функції та операції [18]

1.2 Логістична система як механізм координації логістичних процесів на підприємстві

Одним з базових понять логістики є поняття логістичної системи. Різні види систем забезпечують функціонування економічного механізму. Серед них слід виокремити логістичні.

Поняття логістичної системи необхідно відокремити від загального поняття.

Тому спочатку потрібно визначити загальне поняття системи, а потім визначити, які системи належать до категорії логістики. Щоб об'єкт розглядався як система, він повинен мати чотири якості.

Перша якість системи як цілісної сукупності елементів, які взаємодіють між собою. Елементи існують лише в системі, а об'єкти існують поза нею.

Друга якість полягає в тому, щор між елементами системи існують зв'язки, які є природною необхідністю і визначають цілісні якості системи.

Третя якість говорить про наявність системних факторів, що дозволяють створити дисципліновані відносини, тобто структуру.

Четверта якість – це наявність в системі інтеграційних якостей, характерних для всієї системи, але не властивих жодному з її елементів.

Логістичні системи характеризуються сумісністю всіх елементів, наявністю зв'язків між ними, а також гнучкістю і стійкістю [22].

Міжнародний досвід створення систем логістичного менеджменту показує, що логістичні принципи управління виробництвом і функціонуванням підприємства в сучасних умовах можна розглядати як один з найважливіших напрямів нормалізації розвитку підприємства з метою постачання необхідної кількості споживчих товарів.

Логістична система включає матеріальні засоби (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), інвентар та інструменти для управління всіма частинами ланцюга постачання та забезпечення руху товарів по ланцюгу. Логістична система – це адаптована система зворотного зв'язку, яка виконує певні логістичні функції та операції. Зазвичай вона складається з кількох підсистем і має добре розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем.

Логістична система – це механізм організаційно-управлінської координації, що дозволяє досягати результатів за рахунок чіткої послідовності дій спеціалістів різних служб, залучених до управління матеріальним потоком.

Метою логістичної системи є доставка необхідної кількості та асортименту товарів і продукції для виробництва або особистого споживання на рівні певних витрат. Вона має підсистеми підтримки (наприклад, інформаційна, юридична,

кадрова тощо) разом із функціональними підсистемами, які включають закупівлю, виробництво, розподіл та складування.

Завдання логістичної системи – доставка вантажів «just in time» (точно у строк) при мінімальних витратах трудових та матеріальних ресурсів. Постачання матеріалів, сировини, готової продукції точно у строк позитивно впливає на функціонування усієї логістичної системи, дає змогу значно скоротити запаси на складах виробничих підприємств [6].

Логістика повною мірою працює на споживача. Тому вважають, що реалізація функцій збуту у сфері логістики здійснюється через додержання шести умов: наявність вантажу, його якість, кількість, час постачання, витрати та пункт призначення. Для досягнення цього ефективні логістичні системи оптимізують матеріальні потоки, сприяють здійсненню комплексу заходів, пов'язаних з раціоналізацією тари та пакування, уніфікацією вантажних одиниць, у тому числі пакетизацією та контейнеризацією перевезень, налагодженням ефективної системи складування, оптимізацією кількості замовлень та рівня запасів, плануванням найвигідніших маршрутів переміщення вантажів на складських об'єктах підприємств та за їх межами на магістральному транспорті.

Основу побудови та функціонування логістичної системи становить реалізація принципу системного підходу, що проявляється насамперед в інтеграції та чіткості взаємодії всіх елементів логістичної системи. Цей принцип знаходить свій відбиток у розробці й здійсненні єдиного технологічного процесу виробничо-транспортної системи, у переході від окремих видів устаткування до створення виробничо-складських та виробничо-транспортних систем.

Властивостями логістичної системи є: здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем; наявність органу управління; керованість; варіативність поведінки; наявність інформаційних комунікацій (як в системі, так і між системою та зовнішнім середовищем); цілеспрямована поведінка.

Структура логістичної системи представлена такими ланками: постачання з транспортним забезпеченням; виробництво; складування; збут продукції з транспортним забезпеченням (доставка споживачу).

Виділяють наступні види логістичних систем:

- мікрологістична система – сукупність підрозділів підприємств, що забезпечують рух логістичних потоків від закупівель матеріально-технічних ресурсів (товарів) до збуту готової продукції (товару);
- макрологістична система – система управління логістичними потоками, що охоплює різні підприємства;
- металогістична система формується для потреб функціонування певної виробничої інфраструктури економіки регіону;
- мезологістична система – сукупність взаємопов'язаних у логістичні ланцюги і канали підприємств міжрегіональної, міжгалузевої чи міжнародної (транснаціональної) корпорації з метою організації внутрішньокорпоративних логістичних потоків [2].

Логістичні функціональні системи можна класифікувати, як подано на рис. 1.4.

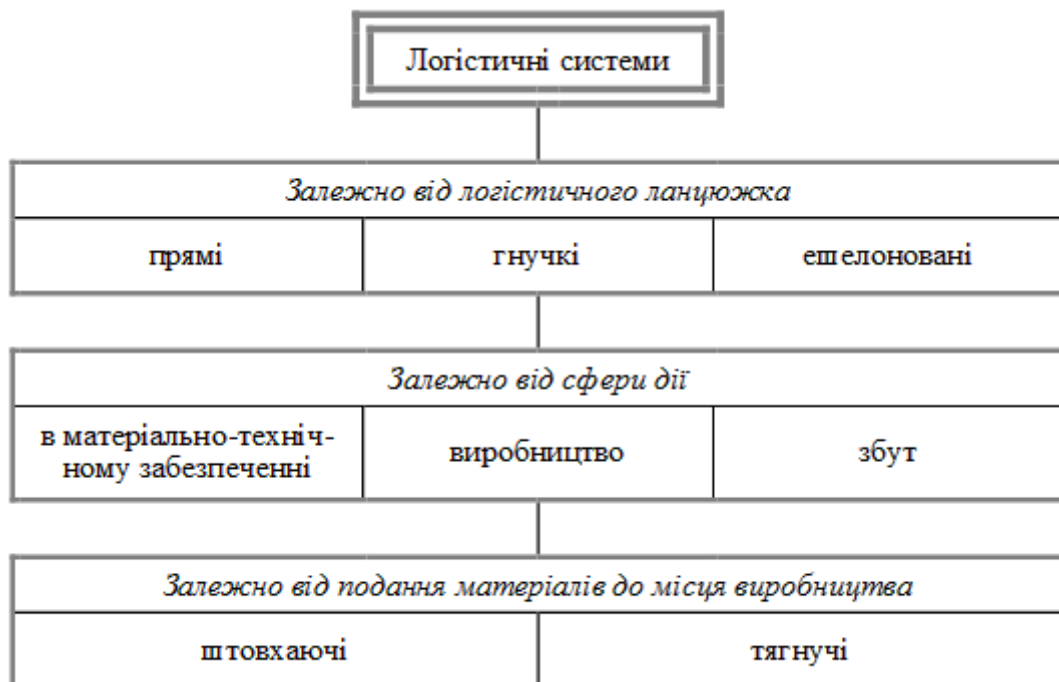


Рисунок 1.4 – Класифікація логістичних функціональних систем

Залежно від виду логістичних ланцюжків логістичні системи поділяються на системи з прямими зв'язками, гнучкі та ешелоновані. Гнучка логістична система

(flexible logistical system) – система, в якій доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

Прикладом гнучкої системи може бути постачання запасних частин, коли відвантаження деталей епізодичного попиту часто проводяться безпосередньо з центрального складу і відправляються на адресу одержувача, а відвантаження деталей стандартного та підвищеного попиту – зі складу посередника [22].

Гнучкі логістичні системи можуть бути використані в надзвичайних та звичайних умовах. У надзвичайних умовах механізми початкової гнучкості мають застосовуватись у разі, коли не спрацьовують планові логістичні процедури. Наприклад, коли склад, якому назначено виконати замовлення, не в змозі це зробити. Щоб не зривати поставки, звертаються до більшого складу, де є необхідна продукція.

Логістична система з прямими зв'язками (direct logistical system) – система, в якій матеріальний потік доводиться до споживача без участі посередників на основі прямих господарських зв'язків. Ешелонована логістична система (echelon logistical system) – система, особливість якої полягає в тому, що матеріальний потік на шляху від виробника до споживача проходить принаймні через одного посередника.

В прямих логістичних системах, як правило, використовують прискорені засоби транспортування разом з інформаційними технологіями, що дозволяє швидко обробляти замовлення споживачів, а також дозволяє скоротити терміни доставки і значною мірою компенсує географічну роз'єднаність постачальників та споживачів [8].

Однак, можливості прямих систем обмежені великими транспортними витратами.

Як зазначено на рис. 1.4, в залежності від подання матеріалів на виробництво, логістичні системи можуть бути штовхаючими або тягнучими.

Штовхаюча логістична система передбачає подачу матеріалів до місця обробки згідно з затвердженим графіком, а при тягучій логістичній системі матеріали до місця обробки надходять згідно з замовленнями цих ланок. Тобто,

коли в першому випадку вони виштовхуються на виробничі місця, то в другому – матеріали витягаються самими виробничими ланками. За останні роки на західному ринку транспортних та складських послуг спостерігається тенденція до підвищення вимог щодо комплектності та якості таких послуг. Це, в свою чергу, створює передумови для формування комплексних логістичних систем, які охоплюють багато функціональних завдань. Перелік таких завдань в умовах ринкової економіки наведений на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні завдання логістичних систем [23]

Важливу роль у виконанні зазначених завдань відіграють показники, що характеризують процеси, що розглядаються на рис. 1.5. Основними серед них є швидкість, точність і надійність виконання операцій. Швидкість показує час, необхідний для доставки вантажів або виконання замовлень, і має критичне значення для задоволення потреб клієнтів. Точність показує відповідність фактичних дій заданим параметрам, наприклад, справність поставок і точність обліку. Надійність включає стабільність процесів та мінімізацію ризиків збоїв у ланцюгах постачання.

Додатково слід проводити аналіз витрат, які охоплюють транспортні, складські та адміністративні операції. Це дозволяє оцінити економічну ефективність логістичних рішень.

Обсяг запасів і їхня оборотність є показниками, які демонструють ефективність управління ресурсами, яка вимірюється величиною надлишкових запасів або дефіциту товарів. Оцінка цих показників сприяє формуванню стратегії оптимізації логістичних процесів

1.3 Проектування логістичної системи та оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства

Надійні плани виробництва, продажу та розподілу дуже важливі для сталого функціонування логістичної системи. Бажаним є постійне неоперативне стратегічне планування. Для досягнення високої надійності такого плану необхідно вивчити зовнішнє середовище, особливо динаміку ринку, визначити можливі сценарії та отримати стратегічні відповіді на відповідні питання.

Західні експерти вважають, що стратегічне планування є важливим інструментом конкуренції компаній. При здійсненні наукового прогнозу, що є основою стратегічного планування, використовуються дані минулого та методи екстраполяції. Однак, такі моделі використовуються відповідно до логіки технічного прогресу та перспективних змін в економіці.

Такий самий принцип використовується в галузі логістики, згідно з яким стратегічне планування зосереджується більше на цілях, ніж на процесах, виходячи з того, що творчість неможлива без інновацій. Слід зазначити, що логістика є унікальною сферою стратегічної діяльності. Однак, процес планування не закінчується розробкою логістичної стратегії для фірм. Стратегічне планування формує ланцюжок технічних планів на кожен день у визначенні цілей і дій в оперативних ситуаціях [9].

Для планування оптимальної логістичної системи необхідно розробити її проект. Для цього слід визначити три аспекти: сутність проблеми, шляхи вирішення проблеми та формулювання рекомендацій щодо розвитку проекту.

Проектування та планування логістичної системи необхідно починати зі всебічної оцінки поточної ситуації. Мета проектування полягає в тому, щоб

зрозуміти зовнішнє середовище, процес і характерні особливості існуючої системи, а також визначити, які зміни необхідні для цієї системи. Це можна зробити, провівши ситуаційний аналіз, котрий дає змогу вивчати внутрішній стан логістичної системи, оцінювати ринкове та конкурентне середовище. Вивченню підлягає увесь логістичний процес і кожна логістична функція окремо.

Зміст дослідження залежить від потрібної глибини аналізу. Одним з показників ефективності логістичної системи може бути її стійкість, тобто дотримування прийнятих стандартів обслуговування як порогового рівня сервісу в системі з мінімальними витратами.

Пороговий рівень сервісу, наданий логістичною системою з мінімальними загальними витратами, задає основу для оцінювання сервісних можливостей логістичної системи. Базові можливості системи можна змінити декількома способами:

- 1) шляхом зміни кількості складів, що використовує система;
- 2) зміною часу одного чи декількох функціональних циклів для підвищення швидкості або стабільності операцій;
- 3) зміною політики формування запасів [4].

Аналізуючи проект логістичної системи, визначають, по-перше, достатніми або недостатніми є резерви удосконалення логістики, котрі виправдали б проведення детальних досліджень та аналізу. По-друге, створення концептуальних схем проекту потребує всебічного вивчення фактичних даних, що допомагає об'єктивно та критично поглянути на існуючі методи роботи. По-третє, в процесі створення концептуальної схеми проекту слід чітко визначити можливі варіанти перебудови логістичної системи.

Процес планування логістичного проекту включає визначення цілей та обмежень, формулювання критеріїв оцінки результатів, вибір методів аналізу та складання проектних завдань.

Визначення цілей означає визначення можливих витрат на перетворення логістичних систем і рівнів обслуговування. При цьому необхідно окреслити сегменти ринку або галузі, часові межі досягнення результатів, конкретні

параметри діяльності, котрі, як правило, являють собою характеристики рівня сервісу.

Також слід аналізувати такі питання, як структура замовлень і її зміна, організація отримання замовлень, види інформаційних потоків, види матеріальних та транспортних потоків, переробка та зберігання вантажів та ін. Головне у внутрішньому аналізі – виявлення логістичних сфер, в котрих можливе значне удосконалення.

Аналіз зовнішніх факторів спрямований на визначення тенденцій ринкового попиту і сервісних потреб споживачів. Основне завдання оцінки ринку – відтворити сприйняття споживачів. Для цього можна провести опитування клієнтів чи детальне дослідження думки споживачів [5].

Важливою частиною аналізу є технологічні дослідження, котрі допомагають оцінити наявні та потенційні можливості технології, що використовуються у всіх сферах логістики, включаючи транспортування, складування, вантажопереробку, планування та інформаційну підтримку. Наприклад, як вплине використана посередниками нова технологія вантажопереробки на ефективність логістики?

Завдання технологічних досліджень – виявлення перспективних напрямів з удосконалення технологічного процесу логістики. При прогнозуванні технологічного процесу аналізують технології, котрі використовують конкуренти. Особливу увагу приділяють технологіям вантажопереробки і транспортування.

В оперативних планах зусилля адміністрації зосереджуються вже на діях, наприклад, на процесах збуту та розподілу. У логістиці перевага надається не галузі економіки, а регіону. Територіальна спеціалізація й раціоналізація мають особливе значення для малих і середніх підприємств з незначними циклічними потоками товарів широкої номенклатури. У зв'язку з цим для обслуговування матеріальних потоків доцільно створювати регіональні розподільчі складські центри.

Високої ефективності й стабільності логістичних систем можна досягти лише за умови застосування сучасних технічних засобів. Технічною базою для оптимального управління інформаційними потоками логістичних систем є багаторівнева АСУ. Тому необхідною умовою високої ефективності логістичних

систем є органічне поєднання логістики з кібернетикою.

Оцінка ефективності логістичних систем є важливим елементом управління, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки добре система відповідає поставленим цілям, забезпечує конкурентоспроможність компанії та задовольняє потреби клієнтів. Розуміння рівня ефективності дає змогу виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та досягти кращих результатів у довгостроковій перспективі.

По-перше, така оцінка допомагає підвищити економічну ефективність. Вона дозволяє ідентифікувати зайві витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням або виконанням замовлень, і скоротити їх без втрати якості послуг. Наприклад, аналіз витрат на запаси чи транспорт може показати, де можна досягти значної економії.

По-друге, оцінка сприяє покращенню операційних процесів. Моніторинг таких показників, як тривалість логістичного циклу чи рівень використання ресурсів, дозволяє знайти можливості для скорочення часу виконання замовлень, підвищення продуктивності та уникнення затримок [2].

По-третє, оцінка ефективності дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Якість і швидкість виконання замовлень є ключовими для задоволення потреб замовників і формування довгострокових відносин з ними. Висока якість логістики також сприяє підвищенню репутації компанії на ринку.

По-четверте, такий аналіз дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку. У сучасному бізнес-середовищі умови можуть змінюватися дуже швидко, і тільки компанії з гнучкими та ефективними логістичними системами здатні зберігати свою конкурентоспроможність.

Загалом, оцінка ефективності логістичних систем забезпечує компанії необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень, допомагає досягати оптимального балансу між витратами, якістю послуг і задоволенням клієнтів, що є основою успішного розвитку бізнесу.

Проаналізуємо зміст основних показників ефективності логістичної системи підприємства та його логістичної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Огляд основних показників ефективності логістичної системи та логістичної діяльності підприємства [22]

Критерії оцінки вибору логістичної системи	
- ступінь надійності системи; - мінімальна тривалість транспортування; - мінімальні транспортні витрати; - гнучкість системи;	- забезпечення збереження вантажів; - швидкість обробки рекламачії; - мінімальні витрати на пакування вантажів; - низькі витрати на страхування.
Показники ефективності логістики	
- рівень запасів; - час проходження матеріалів по логістичному ланцюгу; - тривалість циклу виконання замовлень; - якість і рівень сервісу;	- партія вантажів; - рівень використання виробничих потужностей; - маневреність, адаптивність і стабільність роботи.
Показники ефективності матеріального потоку	
- частота обіговості запасів (відношення розміру товарообігу до обсягу складських запасів); - загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообороту; - ступінь готовності постачальника (частка від поділу обсягу потреб, що задовольняються у визначений термін, помножене на загальний обсяг потреб);	- витрати на логістику (% від загальних витрат); - швидкість обігу матеріальних ресурсів для окремих складів; - витрати на відправлену одиницю продукції; - витрати у розрахунку на 1 ткм перевезених вантажів; - завантаженість парку транспортних засобів; - ступінь ризику, пов'язаного із складуванням запасів.
Показники швидкості логістичної ситеми	
- зменшення тривалості узгодженості замовлень та їх виконань; - прискорення оновлення асортименту продукції та технології;	- забезпечення безперервності матеріальних та інформаційних потоків між учасниками логістичних стосунків.
Показники тривалості логістичного циклу	
- оформлення замовлень; - доставки замовлення постачальнику;	- виконання замовлення постачальником (час очікування на виконання замовлення, час виконання замовлення); - доставка виготовленої продукції замовнику.

Оцінка вибору логістичної системи базується на комплексному аналізі кількох ключових показників, кожен з яких має вирішальне значення для ефективності та конкурентоспроможності компанії. Одним із важливих факторів є висока надійність системи, що демонструє її здатність забезпечувати стабільну роботу навіть за непередбачуваних потреб, мінімізуючи ризики перерв у

Тривалість транспортування також гріє ключову роль, оскільки швидкість доставки вантажів безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і зменшує

втрати через простоту або затримки. Економічна ефективність системи підвищується рівнем транспортних витрат, які повинні бути оптимізовані за допомогою найбільшого використання нових технологій.

Гнучкість логістичної системи є важливою для адаптації до змін обсягів перевезень, нових ринкових умов або потреб клієнтів, що дозволяє зберегти конкурентні переваги. Системи також повинні гарантувати високий рівень збереження вантажів, забезпечуючи їхню фізичну цілісність і якісні характеристики.

Ефективність логістики є багатовимірним показником, що відображає якість організації та управління матеріальними потоками, а також рівень задоволення потреб клієнтів. Одним із ключових аспектів є оптимальний рівень запасів, який повинне відрізнятися як від надлишкових, так і дефіцитних запасів, забезпечуючи баланс між витратами на їх утримання та доступ.

Якість і рівень сервісу означає здатність компанії виконувати логістичні операції без помилок, забезпечувати збереження вантажів і підтримувати високий рівень комунікації з клієнтами. Параметри партії вантажів не можуть бути оцінені, поки немає ефективно організованого транспортування, яке відповідає обсягам і специфікації вантажів [17].

Рівень використання виробничих потужностей є показником економічної ефективності, що демонструє здатність компанії максимально використовувати наявні ресурси без значного перевантаження. Маневреність, адаптивність і стабільність роботи логістичної системи свідчать про її здатність швидко реагувати на зміну умов ринку, адаптуватися до нових викликів і підтримувати безперебійну дію.

Ефективність логістичних процесів значною мірою визначається сукупністю кількісних і якісних показників, які дозволяють оцінити їх продуктивність та економічну доцільність. Частота обіговості запасів свідчить про ефективність управління складськими запасами, демонструючи, наскільки швидко товарні запаси перетворюються на гроші. Цей показник є критично важливим для забезпечення ліквідності та мінімізації витрат на зберігання запасів.

Загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообігу, показують ефективність витратних операцій і допомагають ідентифікувати можливості для оптимізації логістичних витрат. Ступінь готовності постачальника характеризує його здатність забезпечувати необхідний обсяг продукції в обумовлені строки, що впливає на стабільність роботи всього логістичного ланцюга.

Витрати на логістику як частка від загальних витрат компанії є важливим показником для оцінки ефективності управління всіма етапами логістичних операцій. Швидкість обігу матеріальних ресурсів для окремих складів дає змогу визначити рівень ефективності складування та обробки вантажів, зокрема у межах конкретних об'єктів інфраструктури.

Витрати на відправлену одиницю продукції та на 1 ткм перевезених вантажів дають змогу оцінити операційну ефективність та конкурентоспроможність логістичної системи, враховуючи всі витрати на транспортування та обробку вантажів. Завантаженість парку транспортних засобів є показником раціонального використання транспортної інфраструктури, що впливає на рентабельність перевезень.

Ступінь ризику, пов'язаного із складуванням запасів, враховує потенційні втрати через псування, крадіжки чи знецінення товарів, підкреслюючи необхідність належної організації складської діяльності. Ці показники дозволяють комплексно оцінити ефективність логістики та визначити напрями для її вдосконалення.

Ефективність логістичних процесів залежить від здатності компанії забезпечувати високу швидкість, адаптивність і безперервність у своїй діяльності. Одним із важливих аспектів є зменшення тривалості узгодженості замовлень та їх виконання. Це свідчить про ефективність комунікації між учасниками логістичних процесів і дозволяє скоротити час, необхідний для обробки заявок, узгодження умов і виконання доставок. Швидке узгодження забезпечує гнучкість і підвищує задоволеність клієнтів [13].

Прискорення оновлення асортименту продукції та технології є ключовим показником інноваційного розвитку компанії. Здатність оперативно вводити нові товари на ринок або впроваджувати передові технології в логістичні процеси дозволяє залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринкового середовища. Це також сприяє підвищенню якості послуг і задоволенню змінюваних потреб споживачів.

Забезпечення безперервності матеріальних та інформаційних потоків між учасниками логістичних стосунків є основою стійкого функціонування всієї системи. Синхронізація даних, координація дій між постачальниками, перевізниками та клієнтами, а також злагодженість в обміні інформацією гарантують мінімізацію ризиків простоїв, втрат і збоїв у логістичному ланцюгу.

Такий підхід дозволяє досягати високого рівня організації логістичних операцій, що є запорукою конкурентних переваг та довготривалого успіху.

Збільшення швидкості в логістичній системі дозволяє підприємству забезпечувати: зменшення собівартості продукції, більшу можливість регулювання цін на продукцію, зменшення міри ризику при неякісному збуті тощо.

Важливим показником діяльності логістичних систем є тривалість логістичного циклу – період часу, необхідний для оформлення замовлення на виготовлення і постачання виробленої продукції, враховуючи перевидання необхідних ресурсів та доставку готової продукції споживачеві [6].

Тривалість логістичного циклу є комплексним показником, що відображає загальний час, необхідний для проходження замовлення через усі етапи логістичного процесу – від моменту його створення до доставки готової продукції замовнику. Цей показник дозволяє оцінити швидкість і ефективність логістичної системи, яка відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного виконання замовлень і задоволенні потреб клієнтів.

Першим етапом є час оформлення замовлення, що включає підготовку та узгодження необхідної документації. Від швидкості цього етапу залежить, наскільки оперативно почнеться процес виконання замовлення. Наступний етап –

доставка замовлення постачальнику, який передбачає передачу інформації та матеріалів, необхідних для початку роботи.

Час виконання замовлення постачальником складається з двох компонентів: часу очікування, коли замовлення чекає на свою чергу, та часу безпосереднього виконання робіт. Оптимізація цих процесів дозволяє значно скоротити тривалість логістичного циклу та підвищити ефективність системи. Завершальним етапом є доставка готової продукції замовнику, яка забезпечує завершення логістичного циклу і є важливим критерієм своєчасного задоволення клієнтських потреб.

Кожен із цих етапів впливає на загальну тривалість логістичного циклу, тому їх вдосконалення дозволяє не лише скоротити час виконання замовлень, а й покращити загальну продуктивність логістичної системи.

Основним критерієм економічної ефективності логістичної системи підприємства є мінімум витрат на транспортування, матеріально-технічне забезпечення та виробництво. Проте, слід пам'ятати, що спроби мінімізувати витрати якого-небудь окремого виду діяльності можуть привести до підвищення загальної вартості витрат логістичної системи.

2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Роздрібна торгівля є важливою складовою національної економіки, вона грає ключову роль у задоволенні споживчих потреб населення та формуванні внутрішнього ринку. Роздрібна торгівля (ритейл) - це процес продажу товарів або послуг кінцевим споживачам для їх особистого використання, а не для подальшого перепродажу. Роздрібна торгівля здійснюється через різноманітні формати магазинів, онлайн-платформи чи інші канали продажу, метою яких є забезпечення зручного доступу споживачів до товарів. Ритейл входить в п'ять найбільш прибуткових галузей України. В 2021 році сукупний дохід торгівельних мереж становив близько 430 млрд. грн.

Ринок дуже динамічний. Він напряму пов'язаний із споживчим попитом. Споживчі тенденції та вподобання постійно змінюються, тому для підприємства важливо швидко адаптуватися до нових умов.

Ринок роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією. Велика кількість роздрібних підприємств примушує бізнес постійно вдосконалювати свою стратегію, послуги та забезпечувати конкурентоспроможні ціни, щоб привернути увагу клієнтів. Технологічний прогрес грає ключову роль у динаміці ринку. Інтернет-торгівля, цифрові технології та розвиток мобільних платформ змінюють спосіб, яким споживачі отримують доступ до товарів і послуг. Це створює нові можливості для бізнесу і сприяє його швидкому розвитку.

Починаючи з 2000 року, на українському ринку роздрібної торгівлі почали активно з'являтися міжнародні торгівельні мережі (METRO Group, BILLA, SPAR, Auchan), що змусило національні підприємства переосмислювати та реформувати свою діяльність. Сьогодні в Україні функціонує 10 великих національних операторів у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Інші оператори здійснюють свою діяльність в межах кількох регіонів (регіональні мережі), або

обслуговують лише один регіон (локальні мережі). За географічним охопленням найбільшу територію покриття займають магазини компанії ТОВ «АТБ-маркет», вони розташовані у 23 регіонах України [29].

В таблиці 2.1 зазначені найбільш розповсюджені національні торговельні мережі у сегменті роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1 - Національні мережі роздрібної торгівлі України

Головна компанія	Центральний офіс, місто	Торговельні мережі	Кількість регіонів, покриття	Кількість магазинів
ТОВ «Фоззі Фуд»	Київ	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет, THRASH!	23	707
ТОВ «ЕКО»	Київ	Еко-маркет	15	136
ТОВ «Metro Cash & Carry Україна»	Київ	Metro	13	21
Volwest Group	Луцьк	Наш край	19	172
ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпро	АТБ	23	1352

До 2021 року в Україні функціонувала ще одна велика мережа роздрібної торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» (Фуршет). Останні кілька років компанія зіштовхнулася з фінансовими труднощами і була на стадії банкрутства. В 2021 році мережу купує ТОВ «Сільпо-Фуд». На момент придбання у власності «Фуршет» знаходилось 25 торгових точок. Окрім об'єктів нерухомості Сільпо також придбала обладнання та товарні залишки компанії.

Першим серйозним викликом для українського ритейлу стала пандемія коронавірусу. Сфера торгівлі продовольчими товарами була визначена державою як стратегічна. Цей період став сприятливим для розвитку інтернет-магазинів великих продуктових роздрібних мереж, таких як АТБ, «Сільпо», «Фора», які впровадили нові сервіси формату «click and collect» та «click and drive» [30].

Карантинні обмеження суттєво вплинули на торгово-розважальні центри (ТРЦ), де втрати від орендних платежів за два місяці карантину становили близько

7 млрд гривень. Згідно з даними консалтингової компанії UTG, лише 10% офлайн-рітейлерів продовжили свою діяльність під час карантину.

Сфера роздрібної торгівлі відчула значний вплив карантинних заходів. У період жорстких обмежень (з середини березня до середини травня 2020 року), продовольчі та господарчі ринки припинили свою роботу. Підприємці та рітейлери приймали антикризові заходи, такі як переведення працівників у відпустку за свій рахунок та перегляд умов з орендодавцями.

Другим серйозним викликом для українського рітейлу стала війна. З січня по вересень 2022 року обіг роздрібної торгівлі склав 992,3 млрд грн, що на 20,1% менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Основними причинами падіння обсягів товарообігу є втрати ритейлерами торгових точок, зокрема тих, які знаходилися на окупованих територіях. Проте навіть з врахуванням таких складних умов, компанії активно відновлюють роботу своїх магазинів. Якщо в квітні були закриті 24% магазинів, то в вересні їх кількість зменшилась до 7,4%. На кінець 2022 року вдалося відновити роботу 95% довоєнної кількості магазинів. На кінець 2023 року кількість працюючих продовольчих магазинів дорівнювала 100,2% від кількості магазинів в 2021р. Це свідчить про те, що галузь не тільки змогла повернутись до довоєнних показників, але і перевершити їх [29].

Крім прямих втрат активів, що виникли внаслідок воєнних дій, необхідно враховувати спад споживання. Багато потенційних покупців виїхали за кордон, а ті, хто залишилися стали більш обережними у своїх витратах.

Загалом обсяг збитків у сфері торгівлі оцінюється в понад 50,7 млрд грн. Відзначається, що 41% від цих збитків припадає на пошкодження будівель, приміщень магазинів та інженерних мереж. А 17% обумовлені втратами товарних запасів у магазинах, ще 14% становлять втрати запасів на складах. Збитки, пов'язані зі складськими, виробничими, офісними приміщеннями та обладнанням в них, становлять 9%.

Незважаючи на активні бойові дії, лідери вітчизняного продуктового рітейлу продовжують активно розширювати свою присутність, відкриваючи нові торгові точки. Найбільша частка нових магазинів (36%) відкрилася на заході України.

Львів поступово стає основним логістичним хабом країни. Це пояснюється як фактором відносної безпеки в цих регіонах, так і зростанням кількості споживачів за рахунок внутрішніх переселенців. Станом на травень 2024 року в Україні було зареєстровано 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Тенденція показує, що компанії обирають стратегічно важливі регіони для розширення своєї мережі, враховуючи як фактори безпеки, так і потенційну базу клієнтів, що формується за рахунок внутрішніх переміщень населення [29].

У найближчій перспективі очікується, що роздрібна торгівля в Україні продовжить відновлюватися. Однак, повне відновлення галузі можливе лише після завершення війни.

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це підприємство, яке займається оптово-роздрібною торгівлею продуктами харчування в Україні. Компанія має велику мережу супермаркетів, які розташовані в різних регіонах країни. Мережа входить до складу «Fozzy Group», яка займає лідерські позиції серед українських торгово-промислових груп. «Сільпо» - це основний актив групи.

Окрім «Сільпо», «Fozzy Group» належать такі відомі мережі як «Фора», «Thrash!» і «Fozzy». У власності «Fozzy Group» знаходиться понад 700 торгових об'єктів по всій території України. Ця група продовольчих ритейлерів займає велику частку в українському ринку та продовжує активно розвиватись [26].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є КВЕД 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім цього, у компанії є додаткові види економічної діяльності:

- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів;
- 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

ТОВ «Сільпо-Фуд» було засновано у березні 1998 року разом із відкриттям першої крамнички у Києві. Засновниками мережі були шкільні друзі Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотников і Юрій Гнатенко. В 2001 році було відкрито ще 5 магазинів мережі, вони знаходилися на місці застарілих радянських продуктових універсамів. В кінці 2002 року мережа складалась вже з 23 супермаркетів, а в 2005 році кількість супермаркетів зросла до 81. За цей час Сільпо став одним з лідерів на українському ринку продовольчого ритейлу.

Динамічний розвиток мережі тривав до 2008 року, тоді настала глобальна фінансова криза. Вона знизила купівельну спроможність населення та створила проблеми для багатьох компаній. Проблеми не минули і «Fozzy Group», але завдяки правильним рішенням керівництва та не надто високому борговому навантаженню, Сільпо уповільнила свій розвиток, але не постраждала, на відміну від деяких своїх конкурентів.

Тому у 2010-2013 роках, коли конкуренти зупинили відкриття нових магазинів або й зовсім збанкрутували, «Fozzy Group» та «АТБ Маркет» значно підвищили свої фінансові показники та відірвалися від інших, У 2013 році виручка АТБ склала 28 млрд грн, Fozzy – 25 млрд грн, а у найближчого конкурента – Метро – лише 9 млрд грн. [27].

Починаючи з лютого 2022 року, коли російські війська вторглися на

територію України, мережа «Сільпо» зіштовхнулася з серйозними викликами, які вимагали негайних заходів для збереження бізнесу. Діяльність 81 магазину мережі була тимчасово призупинена з міркувань безпеки. В результаті бойових дій компанія втратила 31 торгову точку, 14 з яких було повністю або частково зруйновано.

Компанія вимушена швидко адаптуватися до нових умов. Графік роботи магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» змінюється в залежності від ситуації в кожному конкретному місті та тривалості комендантської години. Для забезпечення працездатності мережа значно оптимізувала робочі процеси та скоротила кількість робочих годин у магазинах на 19,9%.

Через обстріли енергетичної інфраструктури країни до кінця 2023 року 179 супермаркетів мережі «Сільпо» у 60 містах вже були забезпечені автономним живленням, а це близько 60% від усієї мережі. Окрім цього, мережа продовольчих супермаркетів «Сільпо» співпрацює з Мінсоцполітики для забезпечення гуманітарною допомогою людей вразливих категорій, які постраждали від вторгнення Росії в Україну. З допомогою «Сільпо» залучається гуманітарна допомога з-за кордону, компанія забезпечує логістику та організовує точки видачі харчових продуктів у своїх супермаркетах [28].

Отже, сьогодні мережа «Сільпо» є однією з провідних роздрібних торгових мереж в Україні і продовжує займати сильну позицію на ринку. Незважаючи на війну, компанія прагне до розширення своєї мережі та розвиток інтернет-торгівлі з метою збільшення своєї частки на ринку.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.2).

Аналізуючи фінансові показники підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки, можна побачити суттєві коливання. У 2022 році, на тлі початку війни в Україні, спостерігається зниження чистого доходу (виручки) від реалізації на 3,84% (-2 793 630 тис. грн.). Це зниження пов'язане з негативним впливом воєнних дій на купівельну спроможність населення, пошкодженням логістичних ланцюгів та припиненням роботи магазинів мережі в районах бойових дій. Проте, у 2023 році дохід зріс на 21,06%.

Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
	2021	2022	2023	Абсол., тис.грн .	Відн., %	Абсол., тис.грн.	Відн., %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	72784231	69990601	84727987	-2793630	-3,84	14737386	21,06
2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	52182935	50815360	60419457	-1367575	-2,62	9604097	18,9
3.Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	73492653	71712401	84430840	-1780252	-2,42	12718439	17,74
4. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	-708422	-1721800	297147	-1013378	143,05	2018947	-117,26
5.Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	20601296	19175241	24308530	-1426055	-6,92	5133289	26,77
6.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1846179	-7632318	-1850930	-5786139	313,41	5781388	-75,75
7.Середньорічна вартість дебіторської заборг-ті, тис. грн.	5467169	4092512	4602308	-1374657	-25,14	509796	12,46
8.Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	36499173	43037790	44093653	6538617	17,91	1055863	2,45
10. Середньорічна валюта балансу, тис.грн.	34447970	36164952	33513974	1716982	4,98	-2650978	-7,33
11. Необоротні активи, тис. грн.	23652373	22214755	20386742	-1437618	-6,08	-1828013	-8,23
12. Оборотні активи, тис. грн.	15008092	11454704	12971767	-3553388	-23,68	1517063	13,24
14. Середньорічне значення власного капіталу, тис.грн.	-2071624	-6859725	-10579679	-4788101	231,13	-3719954	54,23
15. Залучений капітал, тис. грн.	41655179	44394174	43793132	2738995	6,58	-601042	-1,35
16. Питома вага необоротних активів в загальній сумі активів, %	61,2	66,0	61,1	4,8	-	-4,9	-
17. Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів, %	38,8	34,0	38,9	-4,8	-	4,9	-
18. Коефіцієнт оборотності запасів*	6041985	6217605	5396448	175620	-	-821157	-
19. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*	13,31	17,1	18,4	3,79	-	1,3	-
20. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	28	22	20	-6	-	-2	-
21. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості*	1,4	1,18	1,37	-0,22	-	0,19	-
22. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	258	306	263	48	-	-43	-
23. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,03	0,05	-0,03	-	0,02	-
24. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,07	-0,31	-0,31	-0,24	-	0	-

Показники чистого доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році були навіть більші, ніж у 2021, до початку війни. Це свідчить про поступове відновлення ринку і адаптацію підприємства до нових умов.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зменшилась на 2,62% в порівнянні з попереднім роком, що могло бути пов'язано зі скороченням обсягів продажів. У 2023 році вона зростає на 18,9% (9 604 097 тис.грн.). Собівартість реалізованої продукції зростає і зменшується пропорційно доходу.

Аналогічно до зростання собівартості реалізованої продукції коливається і повна собівартість. Вона знизилась у 2022 році на 2,42% 1780252 тис.грн. і зросла у 2023 році на 17,74% (12718439 тис. грн.). Її темп зростання менший за темп зростання доходу - це є позитивною тенденцією.

Прибуток від реалізації продукції в 2021-2022 році був від'ємним, в 2022 році він дорівнював -1721800 тис.грн. Проте, у 2023 році доходи ТОВ «Сільпо-Фуд» перевищили повну собівартість реалізованої продукції і компанія отримала прибуток у розмірі 297 147 тис.грн., це говорить про суттєве покращення ефективності діяльності підприємства.

В 2022 році валовий прибуток впав на 6,92%, наслідком таких змін може бути вплив загального зниження виручки та збільшення витрат. Однак, вже в 2023 році показник зріс на 26,77%, підприємству вдалось покращити свої фінансові результати.

Чистий прибуток – це один з найбільш важливих показників для більшості підприємств. Упродовж усього дослідженого періоду компанія зазнавала збитків. В 2022 році збиток зріс на 313,41% і дорівнював 7 632 318 тис. грн., такі зміни пов'язані з початком війни. В 2023 році ситуація покращується і збитки ТОВ «Сільпо-Фуд» скоротилися на 75,75%. Можна припустити, що компанія впровадила ефективні заходи з оптимізації своєї діяльності і їй вдалось адаптовуватись до складних умов (рис. 2.1).

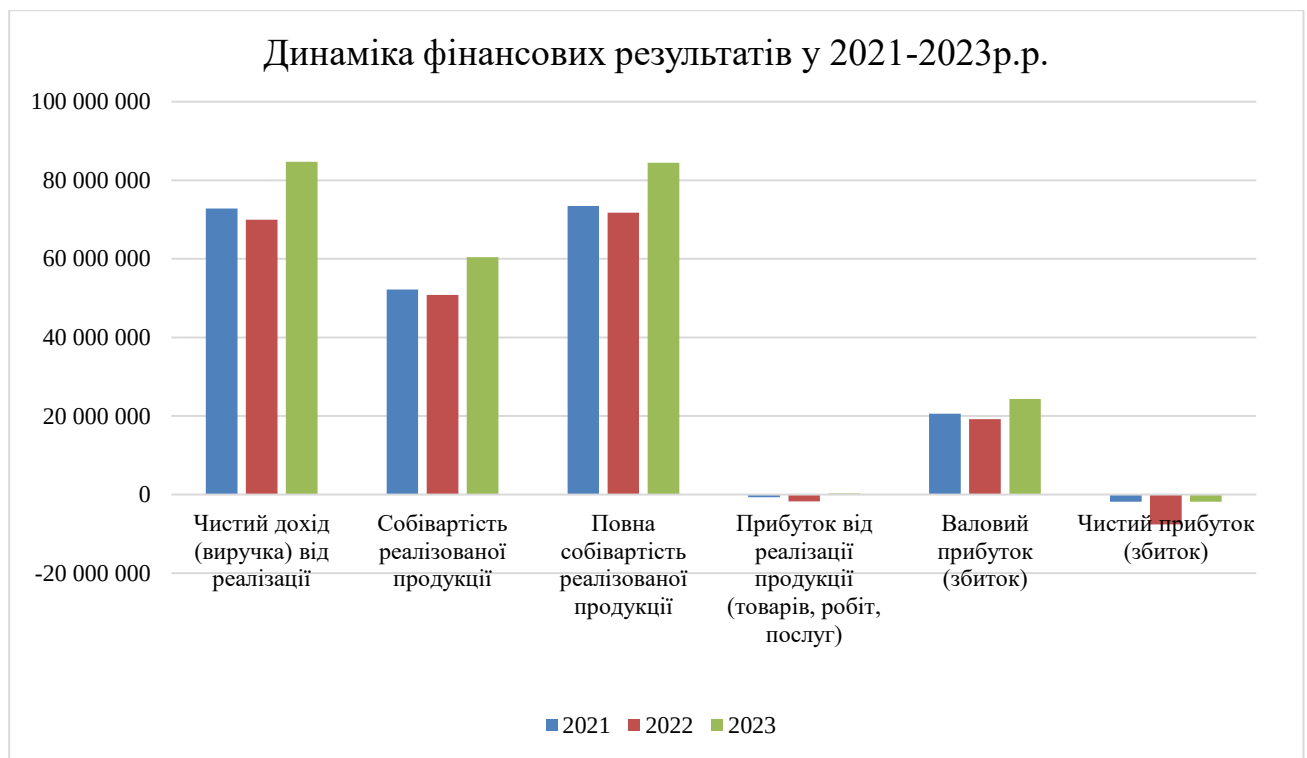


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових результатів підприємства у 2021-2023 рр.

Середньорічна вартість дебіторської заборгованості знизилась на 25,14% у 2022 році, що ймовірно пов'язано з скороченням активності підприємства. У 2023 році показник зріс на 12,46% і дорівнював 4 602 308, це відбулося ймовірно через часткове відновлення обороту коштів і повернення довіри з боку партнерів.

Кредиторська заборгованість на підприємстві протягом останніх років продовжує зростати. У 2022 році вона збільшилась на 17,91% та на 2,45% у 2023 році. Зростання кредиторської заборгованості говорить про те, що в умовах війни підприємство потребує додаткових фінансових ресурсів і залучає їх ззовні. Варто зауважити, що уповільнення темпів зростання цього показника в 2023 році є позитивним сигналом.

Показник валюти балансу відображає загальну вартість активів підприємства. У 2022 році відбулося значне падіння на 12,91%, що свідчить про скорочення активів підприємства через війну. У 2023 році падіння сповільнилося до 0,92%. ТОВ «Сільпо-Фуд» вдалось адаптуватись до нових умов і підприємству необхідно підтримувати подібну тенденцію змін.

Вартість необоротних активів має негативну тенденцію до зменшення. Вони знизилися на 6,08% у 2022 році та на 8,23% у 2023 році. Одним із ключових чинників стало закриття магазинів у прифронтових зонах та на окупованих територіях. Так, внаслідок воєнних дій, ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 році змушене було тимчасово призупинити діяльність у 81 магазині, 14 з яких було частково, або повністю зруйновано.

Показники оборотних активів у 2022 році знизилися на 23,68%, що можна пояснити логістичними проблемами: труднощі з постачанням товарів, організацією логістичних ланцюгів, руйнуванням логістичної інфраструктури тощо. Крім цього, компанія втратила товар на складах через воєнні дії. У 2023 році ситуація покращилася, і оборотні активи зросли на 13,24%, що, ймовірно, пояснюється стабілізацією постачання і частковим відновленням діяльності мережі на звільнених територіях.

Протягом усього досліджуваного періоду власний капітал має від'ємні значення. У 2022 році власний капітал зменшився на 258,12% (-7730022 тис.грн.), що свідчить про значні збитки компанії в умовах війни. Проте, у 2023 році ситуація трохи стабілізувалася за рахунок незначного покращення на 2,71%. Від'ємний власний капітал означає те, що загальна сума зобов'язань перевищує загальну суму активів.

У 2022 році залучений капітал зріс на 6,58% (2738995 тис. грн.), а в 2023 зменшився на 1,35% (-601042 тис.грн.), що вказує на зменшення потреби підприємства в додатковому фінансуванні та повернення частини боргів.

Доля необоротних активів збільшилась до 66% (+4,8%) в 2022 році. В 2023 році показник знову знижується до 61,1% (-4,9%), тобто приблизно до значення 2021 року. Можна зробити висновок, що компанія відновила частку оборотних активів і їй вдалося стабілізувати свою діяльність.

Коефіцієнт оборотності запасів коливається. В період з 2021 по 2022 він зріс на 175620 тис. грн. В 2023 році показник зменшився на 821157 тис. грн. Можливо, причина такого зниження полягає в тому, що компанії вдалось стабілізувати свої логістичні процеси. Крім цього, підприємство в 2022 році могло зіштовхнутися з

надлишками запасів через ослаблення споживчої активності, що вплинуло на уповільнення обороту товарів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2021-2023 років зріс з 13,31 до 18,4 відповідно. Це відбулося завдяки скороченню термінів оплати з боку клієнтів мережі та значному зменшенню обсягів дебіторської заборгованості в 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 1,4 у 2021 році до 1,18 у 2022 році, що ймовірно свідчить про затримки у виплатах для постачальників. В 2023 році ситуація покращилась, коефіцієнт підвищився до 1,37.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році знизився до 0,03 (-0,03), що свідчить про вкрай низьку здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. У 2023 році показник дещо покращився до 0,05 (+0,02), незважаючи на це, рівень ліквідності все ще залишається критично низьким.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу в 2022 році різко знизився з -0,07 до -0,31. Основною причиною таких змін є війна, яка принесла компанії величезні збитки – 240 млн. грн. Втрата активів, закриття магазинів та зростання витрат на безпеку й логістику змусило компанію шукати додаткове фінансування ззовні, що підтверджується динамікою змін показників вартості залученого та власного капіталу. У 2023 році цей показник не змінився.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.3).

Для визначення дії факторів на зміну рентабельності продажів проведемо факторний аналіз за формулою:

$$R = \frac{\Pi}{P} \cdot 100 \cdot \frac{PB}{P} \cdot 1\% \quad (2.1)$$

де R – рентабельність продажів;

Π – прибуток від реалізації продукції;

P – чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

B – витрати (повна собівартість) на реалізовану продукцію.

Таблиця 2.3 – Оцінка і аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Код рядка, ф. № 2	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2021
Початкові дані						
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2000	72784231	69990601	84727987	-2793630	14737386
2. Собіварість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2050	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097
3. Адміністративні витрати, тис.грн.	2130	2775764	3379934	4342286	604170	962352
4. Витрати на збут, тис. грн	2150	18533954	17517107	19669097	-1016847	2151990
Розрахункові показники						
5. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2 + р. 3 + р. 4), тис. грн	-	73492653	71712401	84430840	-1780252	12718439
6. Прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) (р. 1 - р. 5), тис.грн	-	-708422	-1721800	297147	-1013378	2018947
7. Рентабельність продаж, % (р. 6 : р. 1)·100	-	-0,97	-2,46	0,35	-1	3
8. Рентабельність витрат, % (р. 6 : р. 5) ·100	-	-0,96	-2,40	0,35	-1	3
9. Витрати на 1грн. продукції, коп.(р. 5 : р. 1) ·100, коп.	-	100,97	102,46	99,65	1	-3

Рентабельність продажів у попередньому періоді дорівнює:

$$R_0 = \frac{P_0 - B_0}{P_0} \cdot 100 = -0,024$$

Ланцюгові підстановки:

$$R_{(P)} = \frac{P_1 - B_0}{P_1} \cdot 100 = 0,154$$

$$R_{(e)} = R_1 = \frac{P_1 - B_1}{P_1} \cdot 100 = 0,003$$

Загальна зміна рентабельності продажів у звітному періоді у порівнянні з попереднім дорівнює:

$$\Delta R = R_1 - R_0 = 0,003 - (-0,024) = 0,027$$

в тому числі під впливом змін:

- чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

$$\Delta R_{(P)} = R_{(P)} - R_0 = 0,178$$

- витрат на реалізовану продукцію

$$\Delta R_{(B)} = R_{(B)} - R_{(P)} = -0,151$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R = \Delta R_{(P)} + \Delta R_{(B)} = 0,027$$

Результати розрахунків збігаються із загальним відхиленням.

Отже, провівши аналіз можна зробити такі висновки. Рівень рентабельності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається досить низьким протягом всього дослідженого періоду. Це може викликати серйозні труднощі для фінансової стабільності компанії в майбутньому. Незважаючи на позитивні зміни в 2023 році і отримання підприємством незначного прибутку, основна проблема залишається актуальною, оскільки показники рентабельності продажів ледь перевищували 0,35%. Паралельно з зростанням доходів зростає також собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут, компанія продовжує активно розширюватись навіть під час війни, відкриваючи нові торгові точки мережі, що вимагає багато фінансових ресурсів.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити декілька висновків. Економічна нестабільність і війна в 2022 році мали значний вплив на увесь український бізнес. «Сільпо» не стала виключенням, підприємству довелося зіштовхнутись з численними труднощами, результатом яких стало падіння доходів, зростання збитків і погіршення більшості фінансових показників. Незважаючи на усі виклики, в 2023 підприємство змогло не лише відновити довоєнний рівень показників, але і у деяких випадках перевершити його. Не дивлячись на війну, компанія продовжує активно відкривати нові торгові точки і навіть планує вихід на міжнародний ринок.

На нашу думку, ТОВ «Сільпо-Фуд» має декілька серйозних проблем, на які варто звернути увагу. Перш за все, це низька рентабельність продажів, велика кредиторська заборгованість і від'ємний власний капітал. ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно переглянути стратегію свого розвитку, оптимізувати управління витратами і підвищити фінансову стійкість компанії.

2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо в розрізі трьох базових функціональних ланок:

1. Логістика постачання.
2. Логістика виробництва + екологістика.
3. Логістика збуту.

Аналіз логістики постачання ТОВ «Сільпо-Фуд» включає вивчення ключових аспектів ланцюга постачання, зокрема управління запасами, транспортування, складської логістики, партнерських відносин із постачальниками та впровадження ІТ-рішень (рис. 2.2).

1. Особливості логістики постачання	2. Транспортування в сфері постачання	3. Складська логістика в сфері постачання
• Мережа магазинів: ТОВ "Сільпо-Фуд" управляє великою кількістю супермаркетів, що потребує надійної системи доставки для забезпечення регулярного поповнення товарів. • Асортимент продукції: велика кількість товарних категорій, включаючи свіжі продукти, заморожені товари та непродовольчі товари, вимагає різних умов транспортування. • Централізовані склади: компанія використовує кілька великих дистрибуційних центрів, що оптимізує переробку товарів перед відправленням до магазинів.	• Власний автопарк і аутсорсинг: компанія по створенню власних транспортних засобів з послугами логістичних партнерів. Це зменшує витрати та підвищує кількість доставок. • Системи маршрутизації: використання сучасних програм для оптимізації маршрутів доставки знижує витрати та забезпечує надійність постачання.	• Автоматизація складів: у багатьох дистрибуційних центрах впроваджені автоматизовані системи управління складськими запасами (WMS), що прискорює обробку товарів. • Температурний контроль: склади забезпечені секціями для зберігання продукції, яка потребує спеціальних температурних умов, включаючи холодну логістику. • Модель постачання Just-In-Time забезпечує своєчасне поповнення запасів магазинів, знижуючи споживання у великих обсягах та зменшуючи витрати на оренду складських приміщень і утримання запасів.

Рисунок 2.2 – Характеристики логістики постачання ТОВ «Сільпо-Фуд»

Логістика постачання ТОВ «Сільпо-Фуд» є складною системою. Ключовою особливістю є мережа магазинів, які потребують регулярного постачання. Великий асортимент, включаючи свіжі та заморожені продукти, зобов'язує компанію забезпечити різні умови транспортування та зберігання. Для цього створені

централізовані склади з автоматизованими системами, які забезпечують швидкість і точність поставок.

Ефективна система транспортування побудована на комбінованій основі, яка поєднує використання власного автопарку та залучення зовнішніх логістичних партнерів. Це дозволяє компанії знижувати витрати та адаптуватися до змін запиту, оптимізуючи маршрути доставки за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Управління запасами базується на прогнозуванні попиту, що сприяє уникненню дефіцитних товарів і мінімізації втрат через псування. Модель постачання Just-In-Time забезпечує своєчасне поповнення запасів магазинів, знижуючи споживання у великих обсягах та зменшуючи витрати на оренду складських приміщень і утримання запасів.

Співпраця з постачальниками, зокрема з локальними виробниками, дозволяє компанії знизити логістичні витрати, підтримувати місцеву економіку та зміцнювати свою репутацію. Використання сучасних ІТ-рішень, таких як ERP-системи, забезпечує контроль усіх процесів у реальному часі та дає змогу швидко регулювати зміни ринкової ситуації. Особливу увагу компанія приділяє екологічності, оптимізуючи маршрути, щоб скоротити викиди вуглекислого газу, і впроваджуючи багаторазову упаковку, що зменшує обсяг відходів.

Логістика постачання товариства характеризується широким списком постачальників, кожний з яких представлений в торгівельних мережах великим асортиментом продукції. До списку постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Сільпо-Фуд», слід віднести постачальників як продуктів харчування, так і промислової продукції (табл. 2.4). В асортименті мережі «Сільпо» 30 000 різних найменувань товарів, з яких більше 80% становлять продовольчі.

Цей список охоплює як відомі міжнародні, так і локальні бренди, що збільшили різноманітність асортименту продукції в мережі «Сільпо».

З початком війни у 2022 році постачальники мереж ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнали значних змін. Через окупацію території і перебої з логістикою, мережа почала більше співпрацювати з локальними постачальниками. Наприклад, було налагоджено співпрацю з регіональними виробниками, такими як Дрогобицький

соле виварювальний завод, який раніше не постачав продукцію до супермаркетів національного масштабу. Це стало вирішенням проблеми дефіциту і відновлення ланцюга поставок.

Таблиця 2.4 – Основні постачальники ТОВ «Сільпо-Фуд»

Постачальник	Продукція
Молокія	молочна продукція (молоко, йогурти, сир)
Галичина	молочна продукція (кефіри, вершки, ряжанка)
Ферма	м'ясо, ковбаси, напівфабрикати
Київхліб	хлібобулочні вироби (хліб, булочки, печиво)
Моршинська	бутильована вода
Frosch	побутова хімія (засоби для чищення)
Huggies	товари для дітей (підгузки, серветки)
Pepsi	напої (Pepsi, 7Up, Mirinda)
Lindt	шоколад та інші солодощі преміум-класу
Рошен	кондитерські вироби (цукерки, торти, шоколад)
Чумаць	соуси, кетчупи, макарони
Верес	консервовані овочі, соуси
Сандора	соки, нектари
Nestlé	продукти харчування (шоколад, дитяче харчування, кава)
Lipton	чай
Оболонь	пиво, вода, слабоалкогольні напої
Біола	соки, напої
Агролайф	свіжі овочі та фрукти
Місцеві фермери	органічна продукція (сир, овочі, м'ясо)

З 2022 року ряд брендів і торгових марок зазнали змін через економічні та етичні міркування. У мережі «Сільпо» відмовилися від співпраці з брендами, які продовжували працювати в Росії або підтримували її економіку. Наприклад, деякі міжнародні торгові марки, такі як продукція Procter & Gamble (Always, Pampers), Henkel (Persil, Losk), та інші, могли опинитись під обмеженням через їх діяльність на російському ринку.

Також спостерігалися зміни в назвах власних торгових марок. Наприклад, для зменшення незалежності від іноземних постачальників та підтримки локального виробництва, «Сільпо» активніше просуvalo власні бренди. Мережа володіє 25 власними торговими марками, асортимент яких налічує близько 500 найменувань. Найбільш відомими є «Премія», «Лавка Традицій», «Повна чаша», «Premiya Select», «Премія Рікі Тікі» та інші [31].

Локальні виробники почали отримувати більше уваги, що призвело до посилення партнерства з регіональними брендами. Співпраця з міжнародними брендами в окремих випадках могла бути тимчасовим заходом або етичним вибором мережі.

Продажі власних торгових марок зросли на 15%, а їхня частка в асортименті магазину збільшилася на 18%. Завдяки співпраці з локальними виробниками понад 60% продукції зараз виготовляється в Україні, що зменшило залежність від імпорту і ризику зривів постачання.

Таким чином, зміна постачальників і розвиток власних брендів допомогли «Сільпо-Фуд» стабільно працювати навіть у складних умовах війни. Це дозволило компанії не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й стати прикладом підтримки національного виробника та адаптації до викликів часу.

У «Сільпо», яке співпрацює із значною часткою малих і середніх виробників, для розширення асортименту продукції на ринку прийнято рішення реалізувати таку ініціативу, як «Базарні дні». Це дозволяє фермерам одночасно продавати свою продукцію в магазинах мережі. Також у 2022 році компанія активно розвивала співпрацю із соціально орієнтованими виробниками та представила нові категорії власних

Однак через економічну кризу, викликану війною, «Сільпо» затримало платежі багатьом постачальникам, що викликало скарги на погіршення умов співпраці. Водночас мережа не припиняє шукати нових партнерів по всій Україні, особливо серед локальних виробників, для забезпечення наявності товарів на полицях магазинів.

Логістика складування є важливою частиною логістики постачання ТОВ «Сільпо-Фуд» і дозволяє підприємству організувати процес постачання товарів у магазини по всій Україні. Використання системи управління складським господарством є однією з ключових особливостей логістики «Сільпо-Фуд». Це допомагає прискорити обробку замовлень і зменшити витрати на складування. У підприємстві є можливість мати точні дані про місцезнаходження товарів, їх кількість і стан на складі. Від цього залежить точне виконання замовлення та

надійна доставка.

Складські площі компанії складають 171 415 м². У 2022 році через бойові дії та окупацію частини складів була втрачена, а функціональні площі оптимізовані. У той же час «Сільпо» шукало нові можливості для розширення площ [27].

Компанія приділяє увагу умовам зберігання товарів на складах, що дуже потрібне для свіжої продукції. На складах є спеціальні холодильні камери та зони з різним температурним режимом, що дозволяє зберігати продукцію відповідно до вимог і значно подовжує термін її зберігання. У холодних зонах, де зберігаються молочні продукти, м'ясо, риба, фрукти, підтримується необхідна температура і вологість, що дозволить зберегти якість товарів до моменту їх потрапляння на полиці магазинів.

Далі проаналізуємо логістику виробництва на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мережі «Сільпо» запровадили виготовлення власного виробництва кулінарії, що стало для них дуже важливим рішенням, яке вплинуло на розвиток і успіх підприємства. Це дозволило їм суттєво розширити асортимент продукції, підвищити якість і привабливість товарів, і водночас зробити логістичні процеси більш ефективними.

Виготовлення власної кулінарії стало частиною стратегії для залучення нових клієнтів і підвищення лояльності постійних. У великій мережі дуже великий обсяг своєї готової продукції, що може привабити покупця, особливо те, що вони не знайдуть у конкурентів.

Власне виробництво «Сільпо» складається з 235 кулінарних цехів, 32 кондитерських цехів та 119 пекарень. Виготовляється хліб, випічка, сир, морозиво, м'ясна продукція, салати і т.д. Клієнти можуть знайти готові страви, які зручно брати додому або на роботу, а також свіжу випічку, десерти, салати й навіть суші.

Також, оскільки всі страви готують самостійно, на підприємстві можуть слідкувати за якістю інгредієнтів і процесом приготування. Це додає продукції певного рівня якості, яка відповідає високим стандартам.

Також запровадження кулінарного виробництва вимагало суттєвих змін у логістичних процесах, оскільки готові страви потрібно швидко доставляти у

магазини, підтримуючи їхню свіжість і якість. В основу логістичних нововведень було закладено:

1. Швидке постачання свіжих продуктів для кулінарного виробництва.
2. Контроль температури для деяких видів продуктів і спеціальний транспорт для перевезення кулінарії.
3. Постійне оновлення кулінарних страв, щоб усе виглядало свіжим і привабливим для покупців. Тому персонал виконує нові завдання, які раніше не входили до їхніх обов'язків.

Запуск кулінарії дав чудові результати. У 2021 році дохід від кулінарної продукції «Сільпо» становив близько 450 млн грн, а в 2023 році 650 млн грн. З кожним роком зростала також рентабельність кулінарії, а це стало ще більш вигідним для компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники продажу власної кулінарії на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід від кулінарної продукції, млн. грн.	450	550	650
Загальний дохід, млрд. грн.	4,5	5,0	5,8
Чистий прибуток, млн. грн.	270	320	380
Рентабельність кулінарії, %	10	11	12
Частка кулінарії в доході, %	10	11	11,2

Завдяки власному кулінарному виробництву «Сільпо» стало привабливішим для покупців, вони забезпечили додаткове джерело доходу та покращили свої позиції на ринку. Також це допомогло вдосконалити логістичні процеси, хоча це потребувало нових вкладень у транспорт та зберігання. Асортимент кулінарії, що включає як традиційні страви, так і здорове харчування, святкові нарізки та суші, здатний задовільнити потреби різних покупців. Такий підхід підвищив конкурентоспроможність і допоміг підприємству стабільно зростати навіть у конкурентному середовищі.

Діяльність будь-якого підприємства повинна забезпечувати дотримання екологічних норм. Більшість магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» оснащені технологіями енергозбереження. «Сільпо» активно просуває екологічні ініціативи, такі як проєкт

із роздільного збирання вторинної сировини, заохочення відмови від пластикових пакетів, декарбонізація, збір батарейок тощо. Підприємство має 9 станцій прийому вторинної сировини, де лише за 2023 рік було зібрано та відправлено на переробку понад 18 141 тону вторинної сировини. Це доводить екологічно свідомий підхід компанії.

На початку листопада 2020 року «Сільпо» відкрило нову торгову точку в Київській області. Супермаркет був спроектований відповідно до вимог BREEAM – міжнародної системи сертифікації екологічності будівель. Це перший супермаркет мережі, де енергія виробляється з відновлювальних джерел, зокрема з геотермальним опаленням і кондиціонуванням, яке споживає в 5 разів менше електроенергії, ніж електричні котли. На даху цього супермаркету розташована сонячна електростанція з 664 сонячних панелей, що генерує 410 ват-годин електроенергії. В супермаркеті використовують холодильні установки без фреону, які підвищують енергоефективність та зменшують викиди шкідливих речовин в атмосферу [26].

Третьою та заключною функціональною ланкою логістики підприємства є логістика збуту. Проаналізуємо логістику збуту на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Підприємство мало стабільний розвиток системи збуту до пандемії та війни в Україні. На кінець 2021 року мережа включала понад 300 супермаркетів із загальною торговельною площею близько 485 000 м². У 2022 році загальна торгівельна площа зменшилась до 428 000 м², хоча мережа відкрила кілька нових магазинів при складних умовах. Мережа Сільпо втратила понад 30 супермаркетів – 18 залишилось на окупованій території, 31 супермаркет зазнав часткових чи повних руйнувань (з них 14 не було відновлено). В березні 2022 року ракета влучила в склад замороженої продукції (втрати товару сягнули 542 млн грн), через військові ризики було також закрито розподільчий центр в Харкові [28].

До середини 2023 року кількість магазинів зросла до 309 ,360 магазинів. Загалом, мережа поступово відновлює активність та зберігає динаміку розвитку. Війна змусила компанію оптимізувати операційні процеси, що частково вплинуло на розширення торг.

В 2023 році мережа налічує близько 312 звичайних супермаркетів і 4 делікатес-маркети «LeSilpo» у різних містах України з річним оборотом товарів, що наближається до 80 млрд грн. Загальна площа становить 446 тис. м². Зокрема, в Києві зосереджена найбільша кількість магазинів Сільпо, їх число вже наближається до сотні. Крім супермаркетів, у власності мережі є також 4 non-food магазини формату «OffTop», ресторани, фуд корти «СільпоRestro», автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А. На рисунках 2.3 та 2.4 зображені графіки динаміки кількості магазинів та загальної торгівельної площі ТОВ «Сільпо-Фуд» [28].



Рисунок 2.3 – Графік динаміки кількості магазинів ТОВ «Сільпо Фуд»

Керівництво «Сільпо» прийняло рішення не займатися прямою ціновою конкуренцією зі своїми основними суперниками, а зосередити сили на створенні унікальної концепції дизайнерських магазинів середнього та вищого сегменту, яка на практиці показала себе достатньо успішно. Кожен новий магазин має індивідуальний тематичний стиль, тому споживачі йдуть туди не лише за покупками, а й за можливістю насолодитися особливим тематичним оформленням. За останні декілька років «Сільпо» відкрила більше сотні таких магазинів. В 2023 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2023 – рейтинг 30 найкращих дизайнів магазинів [26].



Рисунок 2.4 – Графік динаміки загальної площі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Система мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовує безліч різних маркетингових і логістичних стратегій для залучення клієнтів та задоволення їх потреб. Дуже важливим фактором роботи є логістика доставки, яка безперервно забезпечує мережу магазинів товарами. Завдяки централізованому управлінню складами підприємства, із яких складається система торгових точок, можливим є швидше розподіляти продукцію по всій Україні. Скорочення часу доставки і точність щодо здійснення замовлень можливе завдяки комп'ютеризації процесів керування запасами та обробки замовлень. Миттєво реагувати на запити споживачів у різних регіонах країни, гарантуючи якісне і вчасне постачання, допомагають місцеві центри.

Для просування продукції маркетологи компанії використовують багато методів рекламування. Щоб охопити об'ємну аудиторію можуть використовувати великі біл-борди або на афішах у громадському транспорті. Різні промоакції та дегустації в супермаркетах приваблюють покупців відразу в точці продажу.

Мережа магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» є практично у всіх областях України. Вона має понад 315 супермаркетів у 62 містах. Найбільше їх розташовано саме у великих містах: Київ, Дніпро, Одеса та Львів. У столиці налічується близько 100 гіпермаркетів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Торгові точки ТОВ «Сільпо-Фуд»

Більшість споживачів це саме жителі великих міст. Можна виділити 3 категорії основних покупців. Перша група - це сім'ї середнього класу, які купують найчастіше товари для дому і продукти харчування. Наступна група - молодь. Вона цінує сучасний сервіс та зручність перш за все. І остання група - люди старшого віку, для яких важливо, щоб ціни були доступними і товари якісними.

Проаналізувавши асортимент супермаркетів, можна зауважити, що у кожному регіоні асортимент адаптований і підібраний до уподобань місцевих. Наприклад, у більш західних регіонах більше товарів саме місцевого виробництва, в той час, коли у південних районах більше фруктів та овочів.

Впровадження сучасних маркетингових стратегій та продуктивної логістики допомагає «Сільпо» ефективно працювати на ринку, надавати досить високоякісний сервіс, задовільняти потреби абсолютно різних категорій покупців.

Проведемо аналіз основних показників збутової логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.6).

Відповідно до наведеної таблиці, у 2022 році кількість торговельних центрів «Сільпо» зменшилася на 33 об'єкта, що становить скорочення на 8,41%. Це скорочення пояснюється наслідками війни, зокрема закриттям магазинів у тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. Проте у 2023

році компанія змогла частково відновити мережу, додавши 16 нових торгових точок (зростання на 3,61%), що свідчить про реалізацію стратегії адаптації до змін.

Таблиця 2.6 - Ключові показники функціонування мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021 р.		2023 р. від 2022 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1.Кількість торговельних центрів, од.	333	300	316	-28	-8,41	11	3,61
2.Чистий дохід, тис. грн	72784231	69990601	84727987	-2 793 630	-3,84	14737386	21,06
3.Витрати на збут, тис. грн	18533954	17517114	19669097	-1 016 840	-5,49	2151983	12,29
4.Численність працівників, чол.	42935	33393	29514	-9 542	-22,22	-3879	-11,62

Чистий дохід у 2022 році зменшився на 3,84%, або майже на 2,8 млрд грн. Це було викликано зменшенням кількості магазинів, зниженням купівельної ефективності населення та складнощами в логістиці. У 2023 році дохід зріс на 21,06% (14,7 млрд грн), що свідчить про часткове відновлення економічної активності, а також відкриття нових магазинів та покращення умов ведення бізнесу.

Витрати на збут зменшились в 2022 році (на 5,49% - понад 1 млрд грн), що логічно пов'язано зі скороченням операційної діяльності через втрату частини магазинів. У 2023 році витрати зросли на 12,29% (2,15 млрд грн), що корелює зі збільшенням кількості торгівельних площ.

Зміну витрат на збут слід аналізувати разом із зміною логістичних витрат. Зростання логістичних витрат у 2022 році пов'язане з труднощами логістики через війну: пошкодження інфраструктури, зростання витрат на паливо, перебої з постачанням товарів, зміни маршрутів і ризики.

У 2023 році спостерігається стабілізація економіки, що позитивно позначилося на операційних витратах, включаючи логістику. Відновлення

діяльності свідчить про інвестиції у модернізацію логістичних центрів, оптимізацію транспортування та підтримку мережевої структури.

Чисельність працівників компанії з кожним роком стає все меншою. Темпи зменшення хоч і уповільнюються, але є значними: 22,2% у 2022 році і 11,6% у 2023 році. Це показує, що постійно скорочується персонал і проводиться певна оптимізація процесів.

1.3 Аналіз системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Управління на ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на лінійно-функціональній структурі. В системі управління організацією існують окремі підсистеми (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, логістика), які мають власну ієрархічну структуру та показники результативності роботи.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» подана на рис. 2.4.

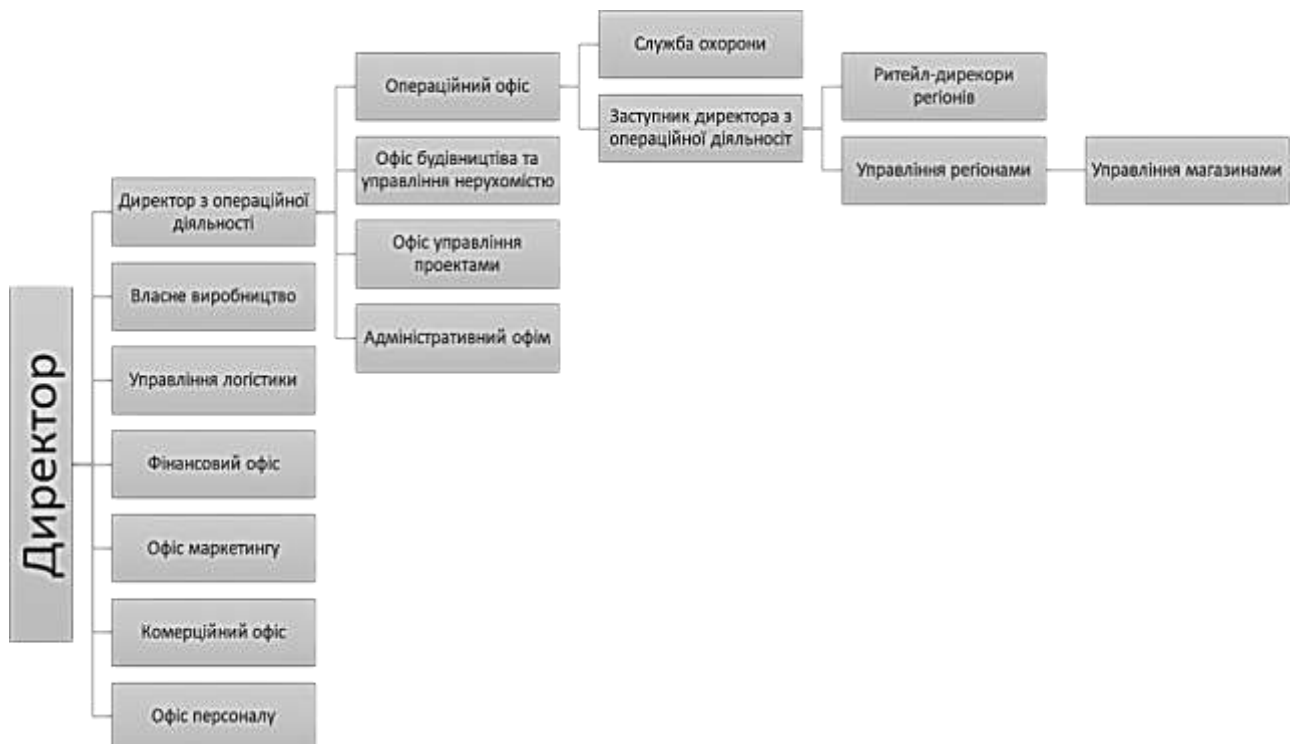


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з головного офісу, що

розташований в Києві, та керівних посадових осіб, які керують роботою всієї мережі магазинів. До керівництва належать генеральний директор, директор з операційної діяльності, фінансовий директор, директор з планування та розвитку, директор з логістики та дистрибуції, директор з реклами та маркетингу та інші керівні посадові особи.

Генеральний директор відповідає за стратегічне планування та розробку глобальних бізнес-стратегій компанії, організовує впровадження та контролює процес їх реалізації.

Директор з операційної діяльності безпосередньо підпорядковується генеральному директору, він відповідає за діяльність компанії на оперативному рівні. До його основних обов'язків входить:

- забезпечення ефективного оперативного управління компанією;
- організація роботи відповідно до стратегічних, тактичних та оперативних планів;
- контроль діяльності персоналу підприємства в кожному з регіонів, в яких знаходяться філії підприємства.

Філії ТОВ «Сільпо-Фуд» представляють собою регіональні центри, які виконують управління та забезпечують функціонування торгових точок мережі в окремих регіонах України.

Магазини «Сільпо» організовані відповідно до принципу «централізованої децентралізації». Це означає, що керівництво мережі забезпечує загальну стратегію та планування роботи магазинів, але кожен магазин має своє власне керівництво, яке відповідає за його щоденну роботу.

Організаційна структура управління супермаркету мережі «Сільпо» зображена на (рис. 2.5).

Управління супермаркету ґрунтується на лінійній структурі. Лінійна організаційна структура є однією з основних та найпростіших форм організаційного управління. У цій структурі кожен працівник має чітко визначені обов'язки і підпорядкований лише одному безпосередньому керівнику. Влада та відповідальність передаються за єдиним ланцюжком команд - від вищого

керівництва до нижчих рівнів.

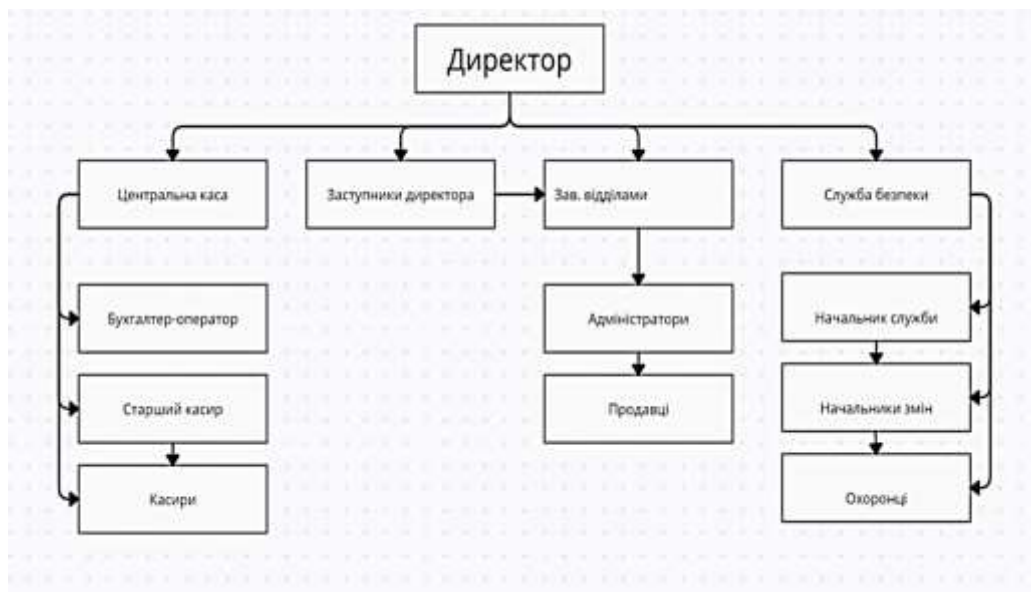


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління супермаркету мережі «Сільпо»

Магазин очолює директор (керуючий), йому підпорядковані 3 заступники.

- Заступник директора магазину відповідає за організацію та контроль роботи відділу, забезпечення якості обслуговування гостей, планування та аналіз показників продажу, здійснення інвентаризації та запобігання втратам, управління персоналом та розвиток команди.

- Заступник директора з торговельних питань відповідає за організацію та контроль роботи торговельного залу, забезпечення наявності та своєчасного поповнення товару, дотримання санітарних норм та стандартів якості, управління персоналом та розвиток команди.

- Заступник директора з питань персоналу відповідає за організацію та контроль роботи відділу кадрів, забезпечення своєчасного набору та адаптації персоналу, проведення атестації та навчання співробітників, формування системи мотивації та стимулювання, управління персоналом та розвиток команди.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є досить складною, проте це дозволяє мережі ефективно управляти більш ніж 300 магазинами по всій території України.

Розглядаючи структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зазначити, що

переваг у неї більше, ніж недоліків. Зокрема, між підрозділами встановлені чіткі зв'язки, що дозволяє оперативно та згуртовано приймати рішення. Керівництво компанії використовує чіткі схеми розподілу обов'язків та ресурсів, що забезпечує гармонійність дій працівників та виконання завдань у відповідні терміни. Крім того, відповідальність за результати діяльності лежить на керівництві компанії.

Проте, в такій організаційній структурі є і свої недоліки. В першу чергу, це те, що на керівника покладаються дуже складні завдання та висуваються досить жорсткі вимоги щодо його роботи, тому компанії необхідні керівники з великим професійним досвідом в різноманітних сферах діяльності. Також структура може мати проблеми з щільними інформаційними потоками та перевантаженням документацією. Крім того, можлива відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Існуюча організаційна структура ТОВ «Сільпо» виглядає досить ефективною, але завжди є місце для вдосконалення. Наведемо кілька можливих шляхів покращення:

1) Розвиток горизонтальних зв'язків. Слід посилити горизонтальні комунікації та координацію між підрозділами на одному рівні ієрархії для кращого обміну інформацією та досвідом.

2) Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу. Інвестування в програми навчання та розвитку персоналу допоможе підвищити рівень кваліфікації працівників і забезпечити більш ефективне використання їх потенціалу.

3) Автоматизація процесів. Впровадження нових технологій та програмного забезпечення може спростити та прискорити багато рутинних операцій, звільняючи ресурси для більш стратегічних завдань.

4) Періодичний перегляд організаційної структури та внесення коректив відповідно до змін стратегії розвитку, ринкової ситуації та потреб компанії.

Для узагальнення інформації про систему управління компанії проведемо SWOT-аналіз. Це метод стратегічного аналізу, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно може стикнутися. Аналіз SWOT є ефективним інструментом для розуміння ситуації та

прийняття стратегічних рішень.

SWOT-аналіз включає в себе чотири основні складові:

1) Сильні сторони (Strengths): Це переваги або позитивні аспекти, якими компанія володіє в порівнянні з конкурентами. Це можуть бути унікальні ресурси, досвід, кваліфікований персонал або добре розвинута мережа клієнтів. Визначення сильних сторін допомагає зосередитись на конкурентних перевагах та розробити стратегію, використовуючи свої переваги.

2) Слабкі сторони (Weaknesses): Це недоліки та негативні аспекти, які обмежують організацію або проект у порівнянні з конкурентами. Це можуть бути обмежений бюджет, відсутність ключових навичок у персоналу, низька якість продукції, відсутність планування тощо. Визначення слабких сторін допомагає зрозуміти проблеми, щоб посилити свою конкурентоспроможність.

3) Можливості (Opportunities): Це зовнішні фактори або умови, які здатні створити переваги і нові можливості для підприємства. Це можуть бути ринкові тенденції, зростання попиту на продукт або вихід на новий ринок. Виявлення можливостей дозволить організації використовувати ці зовнішні фактори для досягнення успіху.

4) Загрози (Threats): Це зовнішні фактори або умови, які можуть негативно вплинути на організацію. Це можуть бути конкуренція, економічні кризи, зміни в законодавстві або шкідливий вплив інших факторів. Виявлення загроз допомагає розробити плани заходів для мінімізації їх негативного впливу.

SWOT-аналіз допомагає організаціям і проектам зрозуміти свої слабкі і сильні сторони. Він використовується як підґрунтя для розробки стратегій, планування маркетингових активностей, вирішення проблем та підвищення конкурентоспроможності. Правильне використання SWOT-аналізу допомагає знайти баланс між внутрішніми перевагами та недоліками, а також зовнішніми можливостями та загрозами, сприяючи стійкому розвитку підприємства.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відомий та популярний бренд - Мережа магазинів густо покриває усі регіони країни. - Широкий асортимент товарів різних цінових категорій - Власні торгові марки - Ефективна маркетингова стратегія	- Компанія має велику кредиторську заборгованість, хоча це є стандартною практикою на ринку - Залежність підприємства від домовленостей із постачальниками - Високий рівень плинності кадрів
Можливості	Загрози
- Можливість подальшого розширення мережі магазинів шляхом відкриття нових точок продажу в різних регіонах України. - Вихід на міжнародний ринок - Розширення власного виробництва - Впровадження новітніх технологій (наприклад, автоматизація складів, використання штучного і т.д.)	- Економічна нестабільність - Воєнні дії - Зміни в законодавстві - Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній - Вихід на ринок України зарубіжних компаній - Зміна споживчих пріоритетів

Розглянувши SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити наступні висновки.

ТОВ «Сільпо-Фуд» працює на ринку роздрібної торгівлі вже 26 років і займає одну із провідних позицій в цій галузі. Сильні сторони компанії є фундаментом її успіху. До них відноситься впізнаваний бренд, який добре знайомий кожному українцю і викликає у нас різні асоціації. Мережа магазинів охоплює майже всі куточки країни і продовжує щороку розширюватись, що робить мережу доступною та привабливою для більшості клієнтів. Широкий асортимент товарів різних цінових категорій допомагає задовольнити потреби різних груп споживачів. ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонує покупцям не лише продукти харчування, а і промислові товари та косметику. Асортимент товарів дорівнює близько 30 000 різних позицій. Крім цього, мережа супермаркетів має власні торгові марки, які не тільки підвищують прибутковість, але й створюють унікальну пропозицію для клієнта. Ці аспекти дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігати конкурентоспроможність на ринку, залучати більше клієнтів та утримувати їх лояльність.

Проте у компанії є і слабкі сторони, на які варто звернути особливу увагу.

Серед них, на мою думку, варто виділити значну кредиторську заборгованість, яка становить ризик для фінансової стабільності підприємства. Для роздрібно́ї торгівлі це є звичайною практикою, але ТОВ «Сільпо-Фуд» має також проблеми з нездатністю своєчасно погасити свої зобов'язання перед постачальниками, що шкодить відносинам з ними і завдає репутаційних збитків.

Високий рівень плинності кадрів – також досить поширена проблема у сфері роздрібно́ї торгівлі. Це явище зумовлене кількома основними факторами: багато людей розглядають таку роботу як тимчасову, умови праці бувають досить напруженими, а зарплати не завжди конкурентні. Для компанії це означає постійні витрати на пошук і навчання нових співробітників, а також це негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал та можливості для подальшого розвитку. Незважаючи на вже достатньо широке покриття, все ще існують регіони та міста, де присутність мережі супермаркетів «Сільпо» могла б бути більшою, розширення мережі може зміцнити позиції компанії на ринку. Крім можливостей розширення компанії всередині України, ТОВ «Сільпо-Фуд» може вийти на міжнародний ринок. Це складне завдання, яке потребуватиме ретельного аналізу та планування, проте це відкриє нові можливості для компанії і сприятиме її стабільному зростанню.

Розширення власного виробництва принесе компанії додатковий дохід та знизить її залежність від постачальників. Впровадження новітніх технологій в діяльність підприємства дозволить значно підвищити ефективність роботи компанії шляхом автоматизації процесів, оптимізації витрат, мінімізації впливу людського фактору і т.д.

Враховуючи ситуацію сьогодні, на нашу думку, найбільш серйозними загрозами є економічна нестабільність та воєнні дії в Україні. Війна створює додаткові виклики для бізнесу. Вони призводять до порушень логістичних ланцюгів, закриття магазинів у небезпечних регіонах та загального зниження споживчої активності через невпевненість у майбутньому. Економічна нестабільність – це коливання курсу валют, інфляція, зростання рівня безробіття та

загальне погіршення економічної ситуації, результатом якої є зниження купівельної спроможності населення. Зміни в законодавстві теж несуть потенційні виклики для підприємства. Нові регуляторні вимоги можуть збільшити операційні витрати компанії або змінити умови ведення бізнесу. Варто також враховувати ймовірність посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. Поява нових вітчизняних гравців або вихід на український ринок великих міжнародних мереж призведе до перерозподілу частки ринку. Зміни в споживчих пріоритетах теж необхідно враховувати. Ситуація на ринку достатньо динамічна і компанії варто регулярно проводити маркетингові дослідження, щоб вчасно реагувати на зміни.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильні позиції на ринку та хороші перспективи для подальшого розвитку. Ключовим завданням для компанії є ефективне використання своїх сильних сторін та можливостей, подолання слабких сторін і захист від потенційних загроз. Це допоможе зберегти лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі України та, можливо, вийти на нові ринки.

Проведемо порівняльний аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів, який включає оцінку таких ключових аспектів, як асортименту, географія діяльності, логістика, маркетингові стратегії, фінансові показники та інновації. Основними конкурентами нами були обрані «АТБ-Маркет» та «Новус» (табл. 2.7).

За результатами порівняльного аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» то його основних конкурентів можна зробити висновки, що основними викликами для товариства є:

- висока конкуренція з боку «АТБ-Маркет» через нижчі ціни та широку доступність;
- потреба у масштабуванні для виходу на інші регіони України або міжнародний ринок;
- зростаючий попит на екологічність, що потребує інвестицій у розвиток цієї сфери.

Таблиця 2.7 - Порівняльний аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів

Параметр	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Новус
1. Асортимент продукції			
Різноманітність	Широкий асортимент готової їжі, випічки, кулінарії.	Фокус на бюджетних товарах, менше готових страв.	Преміум-сегмент, якісна випічка, екзотичні продукти.
Екологічність	Впроваджено еко-упаковку.	Обмежений акцент на екологію.	Орієнтація на еко-бренди.
2. Географія роботи			
Магазини	Працює в містах з мережею "Сільпо".	Широка мережа у всіх регіонах.	Основна присутність у великих містах.
Локалізація	Виробництво в Україні.	Вітчизняна продукція з імпортом.	Значна частина імпорту.
3. Логістика			
Складська система	Автоматизовані склади для власного виробництва, інтеграція WMS..	Централізовані склади, переважно без автоматизації.	Інноваційні склади, інтеграція WMS.
Транспортування	Холодильні ланцюги для готових продуктів.	Стандартна доставка, без акценту на холододовий ланцюг.	Холодовий ланцюг для імпортних товарів.
4. Маркетингова стратегія			
Цільова аудиторія	Середній+ та преміум-сегмент.	Масовий споживач, акцент на низькі ціни.	Середній+ та преміум-сегмент.
Програми лояльності	Розвинена система балів та акцій.	Прості акції, без цифрових рішень.	Високий рівень персоналізації через додатки.
5. Фінансові показники			
Прибутковість	Стабільна завдяки високій маржі готових страв.	Висока через обсяг продажів.	Залежність від імпорту.
Ціни	Вищі за середні, фокус на якість.	Найнижчі серед конкурентів.	Високі ціни через імпорт.
6. Інновації			
Технології	Використання ERP, інтеграція IoT.	Мінімальна автоматизація.	Інвестиції в AI-аналіз.
Екологічні ініціативи	Еко-упаковка та утилізація.	Обмежені дії у цьому напрямку.	Підтримка еко-брендів.

В цілому ТОВ «Сільпо-Фуд» має стійкі перспективи для розвитку, якщо активно розширюватиме ринки збуту, інвестуватиме у технології та адаптуватиме продукцію до потреб клієнтів. Сильна прив'язаність до мережі «Сільпо» є плюсом, але для довгострокового успіху важливо диверсифікувати канали продажів і скоротити залежність від одного партнера.

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Системні пропозиції щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

За результатами налізу логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» ми зробили висновки, що перебудови вимагає складська логістика компанії, яка охоплює сферу постачання, виробництва та збуту продукції. Складська логістика відіграє ключову роль у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки вона забезпечує ефективне управління запасами, зберігання продукції та своєчасну доставку до кінцевих точок збуту.

Логістика в цілому націлена на задоволення потреб споживачів, і, враховуючи досвід основних прогресивних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд», ми з'ясували, що все більш актуальними для споживача стають доставки продуктів.

Жителі великих міст із високими доходами зазвичай ведуть насичений спосіб життя, тому замовлення продуктів додому дозволяє уникнути витрат часу на відвідування магазинів. Доставка забезпечують комфорт, особливо для сімей із дітьми або тих, хто не хоче носити важкі сумки. Для цього існують зручні додатки, які дозволяють швидко замовити потрібні товари, часто із персоналізованими рекомендаціями.

Онлайн-магазини дають змогу вибирати з ширшого асортименту, порівнювати ціни та читати відгуки про товари, що іноді неможливо в традиційних супермаркетах. Окрім того, мешканці мегаполісів часто прагнуть мінімізувати контакти в людних місцях, що стало особливо актуальним у період пандемії.

Тому ми пропонуємо активізувати роботу служби доставки за рахунок впровадження системи Pick to Light (PTL) на складах ТОВ «Сільпо-Фуд».

На складах ТОВ «Сільпо-Фуд» використовуються сучасні технології управління та обробки товарів, включаючи системи WMS (Warehouse Management System), які забезпечують адресне зберігання і контроль операцій в реальному часі.

Однак, умови конкуренції та можливості сучасної автоматизації бізнесу дають підстави для розробки і впровадження нових більш продуктивних складських технологій.

Суть технології Pick to Light, яка ще називається «мобільний візок з вбудованими світловими підказками», полягає в тому, що людина з візком проходить через склад товарів і відповідно до підказок підбирає кілька замовлень одночасно, товари для яких розміщують у комірках, розташованих у візочку.

При комфортному використанні стелажів ми пропонуємо на одну Pick to Light стійку залучати дві людини. В результаті автоматизації можна досягти того, що швидкість комплектування в такому форматі зросте вдвічі, відповідно, на даному етапі можна вдвічі зменшити кількість людей.

В Україні технологію Pick to Light пропонують декілька компаній, які займаються автоматизацією складської логістики. Серед них:

1. Qlever Intralogistics – компанія надає рішення для впровадження Pick to Light, орієнтуючись на потреби клієнтів. Їхні системи поліпшують швидкість комплектації замовлень і мінімізують помилки.

2. UIS (Ukrainian Intelligent Systems) – розробляє і впроваджує Pick to Light системи, що підходять для електронної комерції, логістики та виробництва. Особливістю їхніх рішень є інтеграція з WMS і можливість відстеження продуктивності співробітників через KPI.

3. Forstor Industry – пропонує технології Pick to Light для складів з різними типами стелажів. Їхні рішення забезпечують високу продуктивність і точність обробки замовлень, що знижує витрати часу та підвищує ефективність складу.

4. Sklad Service (SSK) – надає як системи Pick to Light, так і альтернативні рішення, наприклад, Pick to Voice. Вони спеціалізуються на адаптації обладнання до потреб клієнтів, включаючи інтеграцію з іншими складськими системами.

Аналіз пропозицій від зазначених вище постачальників дозволив виділити чотири варіанти контролю процесу складання:

- візок з модулями Pick to Light для штучного складання;
- візок з Pick to Light модулями і ваговим контролем для штук, тобто на візку

встановлені датчики навантаження, які контролюють якість збірки за вагою зібраного;

- мулінет (система безключового доступу) з ваговим контролем для коробкової збірки, тобто датчики ваги, монітор для складання замовлень, і таким чином можна збирати замовлення як в коробки, так і негабаритні товари, використовуючи всі функції цього рішення;

- мобільні рішення для швидкого запуску нових клієнтів або нових процесів для складу. На терміналі складу можуть бути доступні всі варіанти контролю, крім ваги. Це мобільне рішення складається з системи, яка інтегрована з системою складу і кошика, на якому збираються замовлення.

Гнучкість цієї технології полягає в візку Pick to Light, який може бути виготовлений з будь-якої конструкції з можливістю установки вагових датчиків для потреб складу в майбутньому. Це універсальне мобільне рішення призначене для управління різними трекінговими кодами безпосередньо в процесі складання, тому можна контролювати, відстежувати, сканувати код, правила якого налаштовуються на рівні коду товару, списку кодів трекінг - це EAN (European Article Number - європейський номер товару, відомий як міжнародний артикул), Data Matrix (двовимірний матричний штрих-код, що має вигляд чорно-білих елементів зазвичай у формі квадрата), серійний номер, номер партії та термін придатності.

Робочий день працівника складу з технологією Pick to Light має такий вигляд. Коли співробітник приходить на зміну, він сканує свій бейдж, відповідно, прив'язує себе до свого робочого місця. Потім всі ті товарів, які проходять через робоче місце, записуються на цього співробітника. В кінці зміни можна побачити, скільки товарів обробив працівник, і через деякий час, якщо приходять скарги, за певними замовленнями можна відстежити, скільки скарг приходить на конкретного працівника.

Система автоматичного укомплектування замовлення Pick to Light складається з конвеєра, що переміщає контейнера між зонами складання стелажної системи, обладнаної системою Pick to Light. Кожен стелаж обладнаний індикатором завдання у верхньому лівому куті (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Конвеєр укомплектування замовлення Pick to Light

Щоб додати новий товар, необхідно звільнити місце, перемістити Pick to Light, встановити перегородку, покласти новий товар і встановити Pick to Light в нову адресу (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Створення нової Pick to Light комірки

Конвеєр переміщає контейнер до певного збирача, на стелажах запалюються індикатори, працівник складу відбирає товар і відмічає виконання натисканням на кнопку. Таким чином відбираються всі одиниці замовлення. По завершенні відбору

індикатори запалюються червоним кольором, і збирач переміщає контейнер на магістральний конвеєр, збирає замовлення, не знаючи зовнішнього вигляду та характеристик товару (рис. 3.3). Якщо замовлення повністю скомплектовано, то контейнер відправляється в зону відвантаження.



Рисунок 3.3 – Відбір товару для укомплектування замовлення

Усі операцій за технологією Pick to Light наведені на рис. 3.4.

Відбір з Pick to Light	Обробка комплектації	Контроль замовлення
☐	☐	☐
☐ автоматичне підтвердження відбору	☐ потік упаковки та контролю комплектації	☐ ваги
☐ ручне підтвердження відбору на пристрої	☐ потік додаткової обробки замовлення	☐ міні комп'ютер з встановленим ПЗ пакувальника
☐ вагове підтвердження відбору		☐ принтер чеків та етикеток
☐ підтвердження відбору за допомогою RFID мітки		

Рисунок 3.4 – Етапи роботи технології Pick to Light на складі

В процесі відбору з Pick to Light на пристрої відображається кількість товару,

яку необхідно взяти з комірки. Можливі чотири сценарії підтвердження відбору, зазначені на рис. 3.1.

Під час обробки комплектації зібрані замовлення автоматично забираються зі стелажу сортування з будь-якого поверху. Можливий автоматичний поділ на кілька потоків. На третьому етапі контролю замовлення використовуються спеціально розроблені робочі місця для швидкого виконання контролю замовлення і друку супровідних документів.

При розробці пропозицій щодо впровадження системи Pick to Light на складах ТОВ «Сільпо-Фуд» ми сформулювали мету проекту, яка полягає у підвищенні ефективності складських операцій за рахунок впровадження цієї системи, яка дозволяє прискорити процес комплектування замовлень, зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність працівників.

Для реалізації цього проекту необхідно здійснити такі кроки:

1. Аналіз поточних процесів

1) Провести аудит складів для визначення обсягів робіт, типів товарів, логістичних маршрутів і рівня автоматизації.

2) Визначити місця, де PTL буде найбільш ефективною (наприклад, для швидкообертових товарів чи секцій із високою щільністю зберігання).

2. Розробка технічного рішення

1) Обрати обладнання:

- LED-модулі Pick to Light, які встановлюються на кожному місці зберігання.
- Контролери для інтеграції модулів у систему управління складом (WMS).
- Центральний сервер для керування операціями PTL.

2) Інтегрувати систему PTL із поточною WMS (наприклад, G.O.L.D. Stock), що використовується на складах ТОВ «Сільпо-Фуд».

3) Розробити інтерфейси для обміну даними між PTL і іншими системами (управління транспортом, обліком).

3. Реалізація інфраструктури

1) Технічне впровадження:

- Встановлення LED-панелей на стелажах у місцях зберігання товарів.

– Налаштування контролерів і підключення до центрального сервера.

2) Тестування системи:

– Перевірка точності роботи сигналів (індикації LED).

– Випробування на реальних замовленнях.

4. Навчання персоналу

1) Проведення навчання працівників складу з використання PTL:

– Як розуміти світлові індикації.

– Як взаємодіяти із системою під час комплектування замовлень.

2) Навчання технічного персоналу для обслуговування PTL.

5. Пілотний запуск

1) Запуск системи на одному із складів або в обмеженій зоні (наприклад, відділі швидкообертових товарів).

2) Аналіз роботи системи: швидкість обробки, точність виконання замовлень, задоволеність працівників.

6. Повномасштабне впровадження

1) Розширення системи PTL на всі підходящі склади компанії.

2) Постійний моніторинг роботи для виявлення та усунення потенційних недоліків.

Очікуваними результатами впровадження системи PTL є

1. Підвищення продуктивності: зменшення часу комплектування замовлень до 30%.

2. Зменшення помилок: скорочення неточностей у відборі завдяки візуальним індикаціям.

3. Зручність роботи персоналу: спрощення процесу комплектування, що знижує навантаження на працівників.

4. Оптимізація логістики: краще використання простору складу та ресурсу працівників.

Впровадження PTL стане важливим кроком у модернізації логістичної інфраструктури ТОВ «Сільпо-Фуд», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Орієнтовний бюджет проекту впровадження системи Pick to Light на складах ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на типових витратах, пов'язаних із впровадженням PTL-систем на складі середнього розміру (наприклад, 10000-20000 місць зберігання). В табл. 3.1 наведено розрахунок бюджету.

Таблиця 3.1 - Бюджет проекту впровадження системи Pick to Light на складах ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стаття витрат	Вартість	
1. Вартість обладнання		
1. LED-модулі Pick to Light	– Ціна одного модуля: \$40-60. – Кількість модулів: 10 000 місць зберігання. – Загальна вартість: \$400 000–600 000.	
2. Контролери (шлюзи)	– Один контролер на 1000 модулів: \$3 000-5 000. – Необхідна кількість: 10 одиниць. – Загальна вартість: \$30 000-50 000.	
3. Центральний сервер і програмне забезпечення	– Сервер і ліцензії WMS: \$50 000-100 000. – Інтеграція PTL у поточну WMS: \$30 000-50 000. – Загальна вартість: \$80 000–150 000.	
2. Інсталяція і монтаж		
1. Установлення LED-модулів і контролерів	– Вартість монтажу одного модуля: \$5-8. – Загальна вартість: \$50 000–80 000.	
2. Налаштування і тестування системи	Вартість технічних робіт: \$30 000-50 000.	
3. Навчання персоналу		
1. Навчання працівників складу	\$10 000-20 000.	
2. Навчання технічного персоналу	\$5 000-10 000. Загальна вартість: \$15 000-30 000.	
4. Експлуатаційні витрати		
1. Технічне обслуговування (річне):	\$20 000-40 000.	
2. Оновлення програмного забезпечення (річне)	\$10 000-15 000.	
Підсумок бюджету		
	Мінімум (\$) Максимум (\$)	
Обладнання	510 000 800 000	
Інсталяція і монтаж	80 000 130 000	
Навчання персоналу	15 000 30 000	
Експлуатаційні витрати (річні)	30 000 55 000	
Загальний бюджет, дол.	635 000 1 015 000	

Точні витрати залежать від розміру складу, кількості місць зберігання та постачальника обладнання. Можливі знижки при закупівлі обладнання великими

партіями. Для реалізації варто врахувати, що інтеграція PTL може потребувати модернізації поточної інфраструктури складу.

Впровадження цієї системи забезпечить окупність за рахунок зменшення витрат на помилки, підвищення продуктивності персоналу та скорочення часу обробки замовлень.

3.2 SCOR-моделювання логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference) є ефективним інструментом для аналізу ланцюгових процесів підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», великої мережі супермаркетів із сучасними логістичними центрами, SCOR аналіз дозволяє оцінити ефективність операцій, знайти вузькі місця та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення.

SCOR-модель розробляється для опису бізнес-діяльності, пов'язаної з усіма етапами задоволення попиту споживача. Описуючи ланцюги поставок за допомогою структурних блоків процесу, модель може бути використана для опису ланцюгів поставок, які є дуже простими або дуже складними. У результаті різні галузі можна пов'язати, щоб описати глибину та ширину практично будь-якого ланцюжка поставок. Модель може успішно описати та створити основу для вдосконалення ланцюга постачання для великих проектів, а також для проектів, пов'язаних із конкретним місцем [25].

Методологія SCOR передбачає, що всі процеси ланцюга постачання можна розділити на один із п'яти загальних підтипів: планування, пошук джерел, виробництво, доставка та повернення. Складні ланцюги поставок складаються з кількох комбінацій цих основних процесів.

Як тільки компанія починає добре розуміти сильні та слабкі сторони досліджуваного процесу, вона може приймати рішення про те, як вона хоче конкурувати та що їй доведеться зробити для реалізації нових стратегій ланцюга поставок.

В табл. 3.2 наведено основні аспекти SCOR-моделі для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.2 - Основні аспекти SCOR-моделі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Параметри SCOR-моделі	Опис параметрів SCOR-моделі
1. Планування (Plan)	ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує сучасні WMS-системи (G.O.L.D. Stock), які дозволяють планувати операції в режимі реального часу, забезпечуючи адресне зберігання та контроль запасів. – Сильні сторони: точне прогнозування попиту, інтеграція з постачальниками. – Зони для покращення: використання інструментів штучного інтелекту для вдосконалення прогнозів попиту в умовах мінливості ринку.
2. Закупівля (Source)	Закупівлі в ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплюють великий асортимент (до 40 000 позицій). Основні постачання здійснюються через розподільчі центри, що забезпечує централізоване управління. – Сильні сторони: масштабованість закупівель, впровадження автоматизації у взаємодії з постачальниками. – Зони для покращення: скорочення часу постачання завдяки використанню технологій блокчейн для відстеження процесів.
3. Виробництво (Make)	На складах компанії здійснюється незначна обробка товарів (наприклад, перепакування чи сортування), тому основний фокус на ефективності виконання операцій. – Сильні сторони: використання автоматизації та сучасної складської техніки. – Зони для покращення: впровадження додаткових автоматизованих ліній для підвищення швидкості виконання специфічних завдань.
4. Доставка (Deliver)	Основна увага приділяється оптимізації транспортування та доставки товарів до магазинів. Застосовуються інструменти TMS (Transportation Management System) для управління маршрутами. – Сильні сторони: використання GPS-систем, оптимізація маршрутів. – Зони для покращення: впровадження екологічних транспортних рішень (електровантажівки), підвищення ефективності «останньої милі».
5. Повернення (Return)	Повернення товарів організоване через магазини та розподільчі центри. У ТОВ «Сільпо-Фуд» працюють програми утилізації та переробки. – Сильні сторони: розвинена система зворотного логістичного потоку. – Зони для покращення: автоматизація процесів рекламаций для зменшення часу їх обробки.
6. Підтримка (Enable)	Компанія активно використовує цифрові технології, включаючи системи обліку та аналізу. - Сильні сторони: впровадження сучасних ІТ-рішень, централізоване управління ланцюгами постачання. - Зони для покращення: розширення аналітичних можливостей для підвищення адаптивності до ринкових змін.

За даними табл. 3.2 видно, що основними перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є потужна логістична інфраструктура, автоматизація, широке використання ІТ-технологій. Тому серед рекомендацій можна виділити подальшу цифровізацію процесів, впровадження екологічних рішень, розвиток штучного інтелекту та аналітичних інструментів для прогнозування. Цей аналіз дозволяє компанії виявити нові можливості для вдосконалення та залишатися лідером у сфері логістики на українському ринку.

Наведемо графік-павутину, який відображає ключові показники ефективності (KPI) ланцюга постачань ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.5).

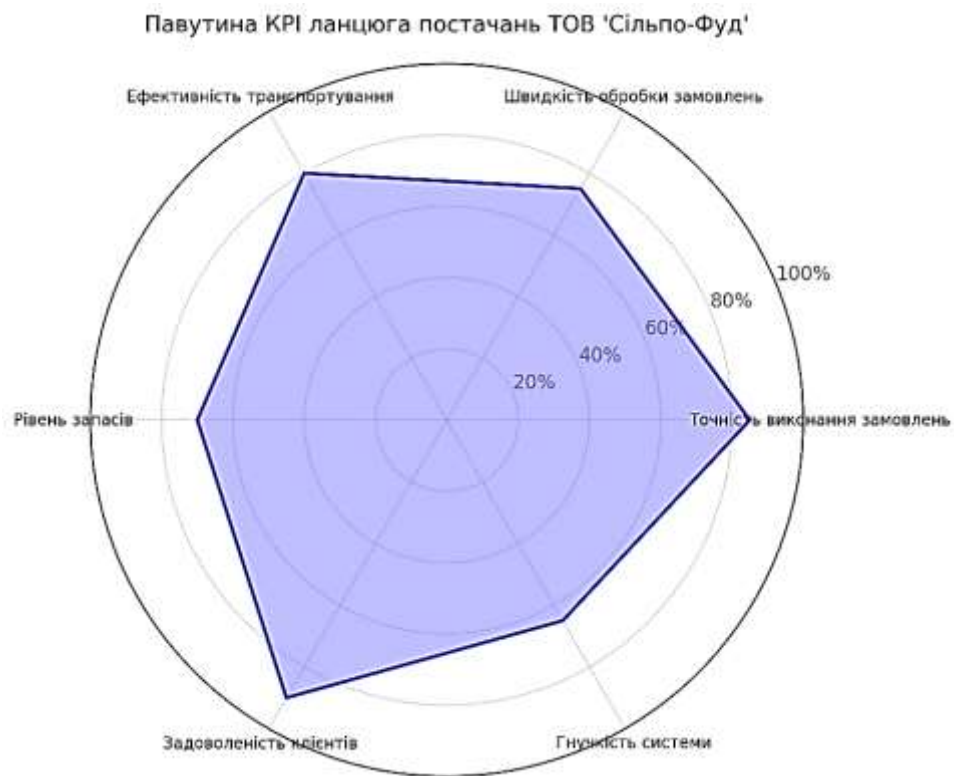


Рисунок 3.5 - Ключові показники ефективності (KPI) ланцюга постачань ТОВ «Сільпо-Фуд»

Графік ілюструє рівні досягнення за основними напрямками, такими як точність виконання замовлень, швидкість обробки, ефективність транспортування, рівень запасів, задоволеність клієнтів і гнучкість системи. Цей інструмент можна

використовувати для виявлення слабких місць і планування покращень. Крім того, успіх значною мірою залежить від здатності реагувати на виклики, такі як економічна нестабільність чи зміни поведінки споживачів, і швидкої адаптації стратегій [24].

На рис. 3.5 видно, що найнижчий рівень KPI мають два показники: рівень запасів та гнучкість системи. За логістичною концепцією рівень запасів повинен прагнути до мінімального, а гнучкість системи – до максимального рівня. Запропонована в пункті 3.1 система Pick to Light ефективно вирішує ці дві проблеми. Тому результати SCOR-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» ще раз підтвердили актуальність впровадження системи Pick to Light на аналізованому підприємстві.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання логістика охоплює усі сфери управління матеріальними та інформаційними потоками від виробника до кінцевого споживача.

На початку XXI століття логістика зазнала значних змін завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій та комп'ютерних систем. Нові технології, такі як системи відстеження вантажів у реальному часі та автоматизоване управління операціями, докорінно змінили підходи до логістики.

Паралельно розвивалась електронна торгівля, що підвищило вплив великих роздрібних мереж на логістичний ринок.

В процесі еволюції логістичних транспортних і складських послуг посилились вимоги до їх комплексності та якості. Це, своєю чергою, створює передумови для розвитку складних логістичних систем, що об'єднують широкий спектр функцій. Ці функції відображають зміст логістичної діяльності підприємства в розрізі функціональних ланок.

Для дослідження було обрано ТОВ «Сільпо-Фуд», яке є одним із лідерів на ринку роздрібної торгівлі України. У власності мережі є понад 300 супермаркетів по всій країні. Аналіз основних економічних показників демонструє нестабільність і значні коливання, які були спричиненні війною. 2022 рік був надзвичайно складним, оскільки війна спричинила руйнування логістичних ланцюгів, закриття магазинів у небезпечних регіонах, зниження купівельної спроможності населення та збільшення витрат на забезпечення безпеки. Бойові дії призвели до втрати частини активів, включаючи повністю або частково зруйновані магазини.

Незважаючи на це, вже у 2023 році ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише повернуло собі частину довоєнних показників, але й покращило деякі з них. Зростання чистого доходу, відновлення діяльності на звільнених територіях та активна робота зі скорочення кредиторської заборгованості стали важливими досягненнями для компанії в цей період.

ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжує займати лідерські позиції в сфері ритейлу,

завдяки своїм сильним сторонам. Підприємство активно впроваджує новітні технології та екологічні ініціативи в свою діяльність, що підвищує його конкурентоспроможність. Мережа не лише відновлюється, а й продовжує розширюватись навіть в умовах військових дій.

Проте в діяльності компанії існує кілька проблемних аспектів. У 2022 році через початок війни в Україні ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначило зниження чистого доходу на 3,84%, зумовленого падінням купівельної пропозиції, пошкодженням логістики та закриттям магазинів у зоні бойових дій. Однак, у 2023 році дохід зріс на 21,06%, перевищивши показники 2021 року, що засвідчило адаптацію підприємства до нових умов. У 2022 році спостерігалось зниження собівартості продукції на 2,62%, а в 2023 році її зростання зросло на 18,9%, що відображало динаміку відновлення ринку. Показники власного капіталу залишаються від'ємними, проте темпи падіння активів сповільнилися, що свідчить про поступову стабілізацію.

Протягом 2021-2023 років кредиторська заборгованість аналізованого підприємства зростала через потребу у додаткових фінансових ресурсів. При цьому рівень рентабельності залишається досить низьким, що може викликати проблеми в довгостроковій перспективі. Ці питання потребують серйозної уваги з боку керівництва.

Незважаючи на всі труднощі, «Сільпо-Фуд» має великий потенціал для подальшого розвитку.

В кваліфікаційній роботі було проведено аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в розрізі логістики постачання, логістики виробництва, логістики збуту та екологістики. Логістика постачання була розглянута за трьома напрямками: система постачання, транспортування та складування. Основною особливістю є широка мережа магазинів, які потребують стабільного постачання. Різноманітність асортименту, зокрема свіжих і заморожених продуктів, вимагає забезпечення належних умов транспортування та зберігання, що реалізується через централізовані склади з автоматизованими системами. Транспортна система базується на поєднанні власного автопарку та аутсорсингу, що знижує витрати та

дозволяє адаптуватися до змін попиту.

Модель постачання Just-In-Time на підприємстві дозволяє знижувати витрати на складування, оскільки мінімізує розміри запасів.

Компанія постійно реалізує екологічні ініціативи, зокрема використання багаторазової упаковки для зниження обсягу відходів, роздільне збирання вторинної сировини, заохочення відмови від пластикових пакетів, декарбонізація, збір батарейок тощо. Підприємство має 9 станцій прийому вторинної сировини. В листопаді 2020 року «Сільпо» відкрило перший супермаркет у Київській області, спроектований за стандартом BREEAM. Цей магазин використовує енергію з відновлювальних джерел, зокрема геотермальне опалення, яке споживає в 5 разів менше електроенергії, та сонячну електростанцію з 664 панелей. У супермаркеті встановлено холодильні установки без фреону, що зменшують викиди шкідливих речовин.

Аналіз виробничої логістики товариства показав, що власне кулінарне виробництво мережі «Сільпо» дозволило суттєво розширити асортимент, підвищити якість продукції та оптимізувати логістичні процеси. До складу виробництва входять 235 кулінарних цехів, 32 кондитерських цехів та 119 пекарень, де виробляють хліб, випічку, салати, м'ясну продукцію тощо. Це стало частиною стратегії залучення нових клієнтів і підвищення лояльності завдяки унікальності пропозицій. Впровадження вимагало змін у логістиці, включаючи контроль температури та швидку доставку. У 2023 році дохід від кулінарії зріс до 650 млн грн, демонструючи стабільне зростання рентабельності.

При дослідженні логістики збуту було зроблено такі висновки. До початку війни та пандемії мережа «Сільпо» стабільно розвивалася, зокрема на кінець 2021 року налічувала понад 300 супермаркетів з торговою площею 485 000 м². Однак у 2022 році площа зменшилася до 428 000 м² через втрату 30 магазинів і знищення кількох супермаркетів, включаючи пошкодження складу в результаті обстрілу. Але компанія продовжила відкриття нових точок, і до середини 2023 року їх кількість зросла до 309. «Сільпо» також розробила стратегію розширення асортименту, впровадивши унікальні дизайнерські магазини, що отримали міжнародне визнання.

Система логістики компанії, що включає централізовані склади, дозволяє ефективно постачати продукцію по всій країні. Після втрат мережа збільшується: у 2023 році відкрито 16 нових магазинів, а зараз компанія налічує понад 315 торгових точок.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональну структуру управління. А управління супермаркету здійснюється за лінійною структурою. Лінійна організаційна структура є однією з найпростіших форм організаційного управління, коли кожний працівник має чітко визначені обов'язки і підпорядкований лише одному безпосередньому керівнику.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що підприємство є лідером на ринку роздрібної торгівлі, маючи понад 315 супермаркетів в Україні та широкий асортимент товарів. Компанія має значний потенціал для розвитку, зокрема через розширення мережі в Україні та можливість виходу на міжнародний ринок. Однак, на фоні економічної нестабільності та війни, бізнес стикається з викликами, зокрема з порушеннями логістичних ланцюгів та зниженням споживчої активності.

Для удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» було запропоновано впровадження на складах системи Pick to Light (PTL).

Система Pick to Light (PTL) - це інноваційна технологія, яка використовується для підвищення ефективності та точності збору замовлень на складах. Основою роботи є її електронні індикатори, розташовані на полицях або комірках з товарами. Коли система отримує запит на замовлення, вона висвітлює місце розташування товарів і відображає кількість одиниць, які потрібно взяти. Працівник бере товар і підтверджує виконання завдання, натискаючи кнопку на панелі. Це дозволяє системі автоматично оновлювати дані про залишок товарів.

Технологія значно скорочує час, необхідний для пошуку товарів, і мінімізує помилки, оскільки візуальні сигнали роблять процес інтуїтивно зрозумілим. Це ідеальне рішення для складів із широким асортиментом продукції та високою інтенсивністю замовлень. Система PTL також забезпечує продуктивність працівників і автоматизацію операційного обліку.

Для придбання технології Pick to Light запропоновано звернутись до компанії UIS (Ukrainian Intelligent Systems). Загальний бюджет з монтажем та навчанням персоналу складе в межах 635-1015 тис. дол. Джерелом фінансування обрано кредитні кошти. В результаті реалізації проекту продуктивність працівників на складі зросте на 30%, кількість працівників скоротиться вдвічі, а процес виконання замовлення стане швидшим та точнішим, що дозволить ефективно використовувати запаси товарів.

Необхідність впровадження системи Pick to Light на аналізованому підприємстві була доведена результатами SCOR-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведений аналіз показав, що незадовільний рівень мають два ключові показники ефективності: рівень запасів та гнучкість системи. Саме система Pick to Light ефективно вирішує ці дві проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна, В. Л. Пілюшенко. Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. 73 с.
2. Бутов, А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). С. 161-166.
3. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.
4. Войтенко В.М., Головченко В.В.. Оптимізація логістичних процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського національного технічного університету*, 2017. №4, С. 118-123.
5. Єгоров М.М., Руденко О.О. Вплив логістики на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та управління*, 2019. №2. С. 137-144.
6. Гаджиев Н. О. Логістика: теорія і практика: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2005. 384 с. URL: <https://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/menedzhment-zed/logistika-3.html>
7. Друзюк В. Система управління якістю інвестиція в майбутнє. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, 2022. №6. С. 65-84.
8. Єгоров М.М., Руденко О.О. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. 240 с.
9. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. М-во освіти і науки України. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 284 с.
10. Ковтун Н. В. Особливості оцінювання ефективності інвестиційної діяльності на мікрорівні. Облік і фінанси АПК. 2024 р. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/osoblivosti-ocinyuvannya-efektivnosti-investiciynoi-diyalnosti-na-mikrorivni.html> (дата звернення 05.04.2024)
11. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. С. 56-67.

12. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

13. Логістичний підхід до обслуговування споживачів. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D1%89%D1%96%D0%B9/other/tema_10__logistichnij_pidxid_do_obsługovuvannya_spozhyvachi_v.pdf

14. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*, 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

15. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л. Менеджмент організації: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Вид-во: Ліра-К, 2020. 420 с.

16. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

17. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит : монографія [Текст] / М. С. Пушкар, А. Г. Богач, В. Г. Мельник. Тернопіль : Екон. думка, 2007. 202 с.

18. Стародубцев Є. Ф., Крижановський О. В. Логістика: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 416 с. URL: <http://liaoning.chinatax.gov.cn/col/col1904/index.html?LMCL=oYN4rg&uid=12518&pageNum=5>

19. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз [Електронний ресурс] : навч. посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 344 с.

20. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник [Текст] / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

21. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. за ред. Г.І. Філіної. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 424 с.

22. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук [Текст] / Л. В. Фролова Донецький держ.

ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.

23. Якимишин Л. Я. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками: сучасні тенденції та виклики для підприємств / Лілія Якимишин, Ярослав Федорук // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 30 листопада 2023 року. Т. : ТНТУ, 2023. С. 150–151.

24. Jacques Warren. KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – DEFINITION AND ACTION Integrating KPIs into your company’s strategy. URL: https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf

25. SCOR: Supply-Chain Reference Model. URL: <https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20lim.pdf>

26. Звіт про управління «СІЛЬПОФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>

27. Звіт про управління «СІЛЬПОФУД» за 2022 рік/ URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>

28. Звіт про управління «СІЛЬПОФУД» за 2021 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>

29. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

30. Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/>

31. Як пройшов 2022 рік для «СІЛЬПО». Звіт мережі супермаркетів. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13583-yak-proyshov-2022-rik-dlya-silpo-zvit-mereji-supermarketiv>

ДОДАТОК А

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

до магістерської кваліфікаційної роботи на тему:
**«Удосконалення логістичної діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)»**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МБА-23м
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Сергійчук І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Білоконь Т.М.

(прізвище та ініціали)

«_____» _____ 2024р.



Рисунок 1 – Основні завдання логістичних систем

Таблиця 1 - Національні мережі роздрібної торгівлі України

Головна компанія	Центральний офіс, місто	Торговельні мережі	Кількість регіонів, покриття	Кількість магазинів
ТОВ «Фоззі Фуд»	Київ	Сільпо, Форіа, Фоззі, Бумі-маркет	23	707
ТОВ «ЕКО»	Київ	Еко-маркет	15	136
ТОВ «Metro Cash & Carry Україна»	Київ	Metro	13	21
Volwest Group	Луцьк	Наш край	19	172
ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпро	АТБ	23	1352

Таблиця 2 – Показники господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
	2021	2022	2023	Абсол., тис.грн .	Відн., %	Абсол., тис.грн.	Відн., %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	72784231	69990601	84727987	-2793630	-3,84	14737386	21,06
2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	52182935	50815360	60419457	-1367575	-2,62	9604097	18,9
3.Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	73492653	71712401	84430840	-1780252	-2,42	12718439	17,74
4. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	-708422	-1721800	297147	-1013378	143,05	2018947	-117,26
5.Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	20601296	19175241	24308530	-1426055	-6,92	5133289	26,77
6.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1846179	-7632318	-1850930	-5786139	313,41	5781388	-75,75
7.Середньорічна вартість дебіторської заборг-ті, тис. грн.	5467169	4092512	4602308	-1374657	-25,14	509796	12,46
8.Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	36499173	43037790	44093653	6538617	17,91	1055863	2,45
10. Середньорічна валюта балансу, тис.грн.	34447970	36164952	33513974	1716982	4,98	-2650978	-7,33
11. Необоротні активи, тис. грн.	23652373	22214755	20386742	-1437618	-6,08	-1828013	-8,23
12. Оборотні активи, тис. грн.	15008092	11454704	12971767	-3553388	-23,68	1517063	13,24
14. Середньорічне значення власного капіталу, тис.грн.	-2071624	-6859725	-10579679	-4788101	231,13	-3719954	54,23
15. Залучений капітал, тис. грн.	41655179	44394174	43793132	2738995	6,58	-601042	-1,35
16. Питома вага необоротних активів в загальній сумі активів, %	61,2	66,0	61,1	4,8	-	-4,9	-
17. Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів, %	38,8	34,0	38,9	-4,8	-	4,9	-
18. Коефіцієнт оборотності запасів*	6041985	6217605	5396448	175620	-	-821157	-
19. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*	13,31	17,1	18,4	3,79	-	1,3	-
20. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	28	22	20	-6	-	-2	-
21. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості*	1,4	1,18	1,37	-0,22	-	0,19	-
22. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	258	306	263	48	-	-43	-
23. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,03	0,05	-0,03	-	0,02	-
24. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,07	-0,31	-0,31	-0,24	-	0	-

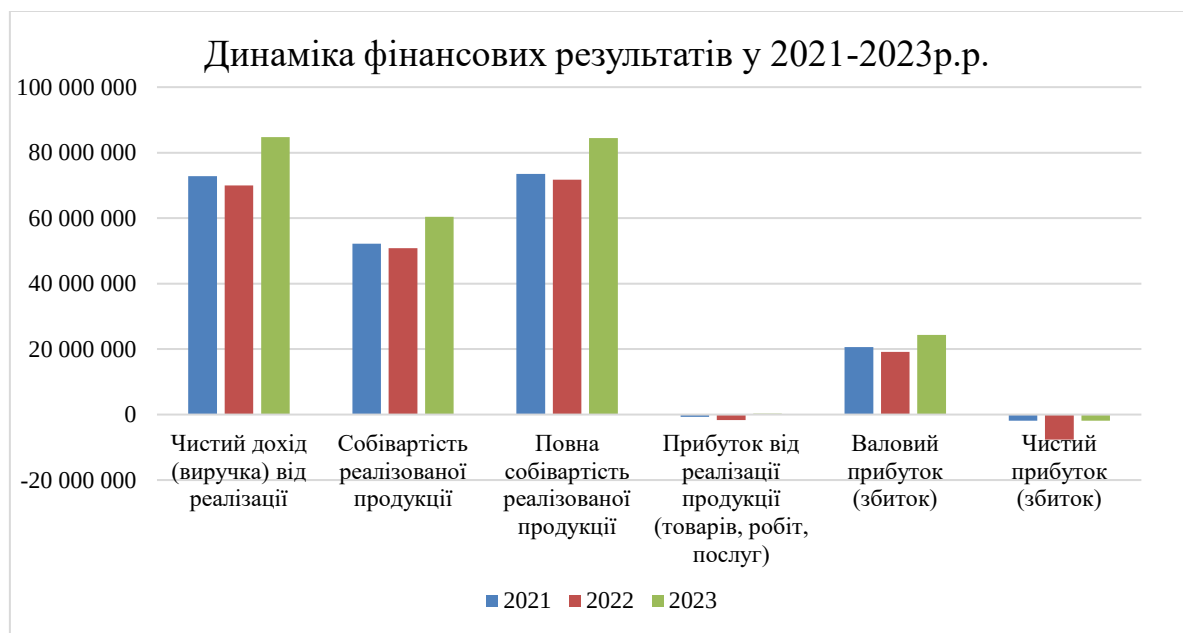


Рисунок 2 - Динаміка фінансових результатів підприємства у 2021-2023 рр.

Таблиця 3 – Оцінка і аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Код рядка, ф. № 2	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2021
Початкові дані						
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2000	72784231	69990601	84727987	-2793630	14737386
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2050	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097
3. Адміністративні витрати, тис.грн.	2130	2775764	3379934	4342286	604170	962352
4. Витрати на збут, тис. грн	2150	18533954	17517107	19669097	-1016847	2151990
Розрахункові показники						
5. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2 + р. 3 + р. 4), тис. грн	-	73492653	71712401	84430840	-1780252	12718439
6. Прибуток від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) (р. 1 - р. 5), тис.грн	-	-708422	-1721800	297147	-1013378	2018947
7. Рентабельність продаж, % (р. 6 : р. 1)·100	-	-0,97	-2,46	0,35	-1	3
8. Рентабельність витрат, % (р. 6 : р. 5) ·100	-	-0,96	-2,40	0,35	-1	3
9. Витрати на 1грн. продукції, коп.(р. 5 : р. 1) ·100, коп.	-	100,97	102,46	99,65	1	-3

1. Особливості логістики постачання	2. Транспортування в сфері постачання	3. Складська логістика в сфері постачання
- Мережа магазинів: ТОВ "Сільпо-Фуд" управляє великою кількістю супермаркетів, що потребує надійної системи доставки для забезпечення регулярного поповнення товарів. - Асортимент продукції: велика кількість товарних категорій, включаючи свіжі продукти, заморожені товари та непродовольчі товари, вимагає різних умов транспортування. - Централізовані склади: компанія використовує кілька великих дистрибуційних центрів, що оптимізує переробку товарів перед відправленням до магазинів.	- Власний автопарк і аутсорсинг: компанія по створенню власних транспортних засобів з послугами логістичних партнерів. Це зменшує витрати та підвищує кількість доставок. - Системи маршрутизації: використання сучасних програм для оптимізації маршрутів доставки знижує витрати та забезпечує надійність постачання.	- Автоматизація складів: у багатьох дистрибуційних центрах впроваджені автоматизовані системи управління складськими запасами (WMS), що прискорює обробку товарів. - Температурний контроль: склади забезпечені секціями для зберігання продукції, яка потребує спеціальних температурних умов, включаючи холодну логістику. - Модель постачання Just-In-Time забезпечує своєчасне поповнення запасів магазинів, знижуючи споживання у великих обсягах та зменшуючи витрати на оренду складських приміщень і утримання запасів.

Рисунок 3 – Характеристики логістики постачання ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця 4 – Показники продажу власної кулінарії на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід від кулінарної продукції, млн. грн.	450	550	650
Загальний дохід, млрд. грн.	4,5	5,0	5,8
Чистий прибуток, млн. грн.	270	320	380
Рентабельність кулінарії, %	10	11	12
Частка кулінарії в доході, %	10	11	11,2

Таблиця 5 - Ключові показники функціонування мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021 р.		2023 р. від 2022 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1.Кількість торговельних центрів, од.	333	300	316	-28	-8,41	11	3,61
2.Чистий дохід, тис. грн	72784231	69990601	84727987	-2793630	-3,84	14737386	21,06
3.Витрати на збут, тис. грн	18533954	17517114	19669097	-1016840	-5,49	2151983	12,29
4.Численність працівників, чол.	42935	33393	29514	-9 542	-22,22	-3879	-11,62

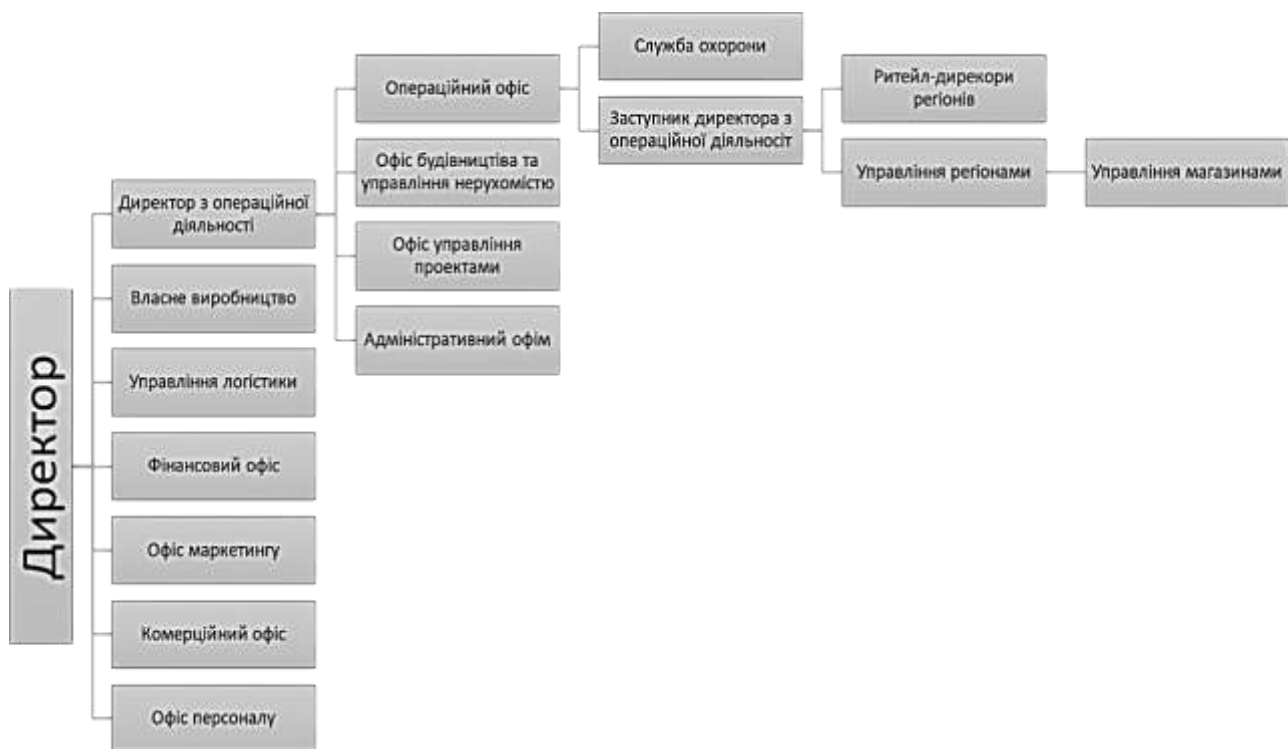


Рисунок 4 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

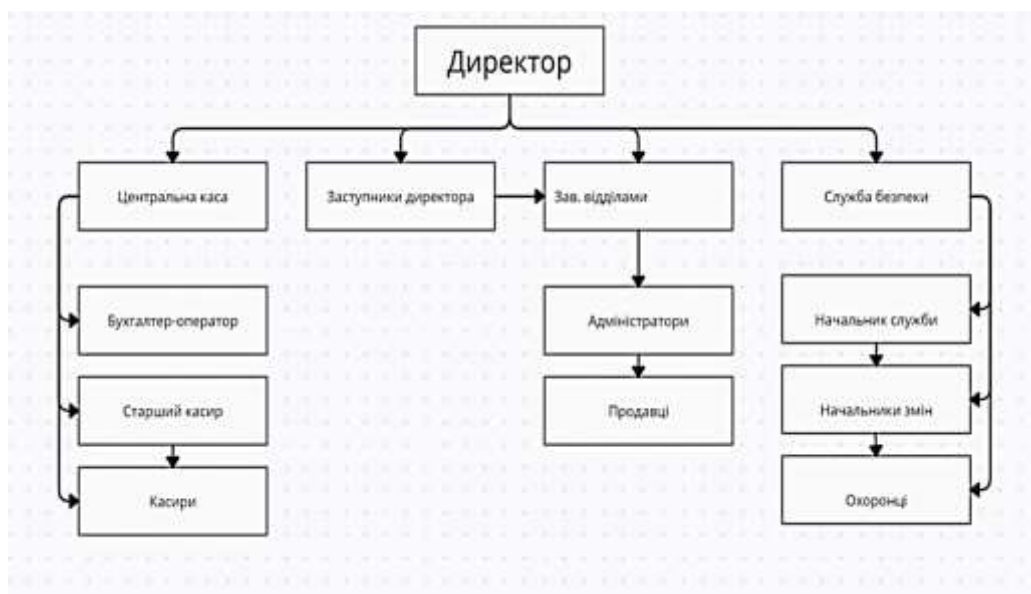


Рисунок 5 – Організаційна структура управління супермаркету мережі «Сільпо»

Таблиця 6 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відомий та популярний бренд - Мережа магазинів густо покриває усі регіони країни. - Широкий асортимент товарів різних цінових категорій - Власні торгові марки - Ефективна маркетингова стратегія	- Компанія має велику кредиторську заборгованість, хоча це є стандартною практикою на ринку - Залежність підприємства від домовленостей із постачальниками - Високий рівень плинності кадрів
Можливості	Загрози
- Можливість подальшого розширення мережі магазинів шляхом відкриття нових точок продажу в різних регіонах України. - Вихід на міжнародний ринок - Розширення власного виробництва - Впровадження новітніх технологій (наприклад, автоматизація складів, використання штучного і т.д.)	- Економічна нестабільність - Воєнні дії - Зміни в законодавстві - Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній - Вихід на ринок України зарубіжних компаній - Зміна споживчих пріоритетів

Таблиця 7 - Бюджет проекту впровадження системи Pick to Light на складах ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стаття витрат	Вартість
1. Вартість обладнання	
4. LED-модулі Pick to Light	– Ціна одного модуля: \$40-60. – Кількість модулів: 10 000 місць зберігання. – Загальна вартість: \$400 000–600 000.
5. Контролери (шлюзи)	– Один контролер на 1000 модулів: \$3 000- 5 000. – Необхідна кількість: 10 одиниць. – Загальна вартість: \$30 000-50 000.
6. Центральний сервер і програмне забезпечення	– Сервер і ліцензії WMS: \$50 000-100 000. – Інтеграція PTL у поточну WMS: \$30 000- 50 000. – Загальна вартість: \$80 000–150 000.
2. Інсталяція і монтаж	
3. Установлення LED-модулів і контролерів	– Вартість монтажу одного модуля: \$5-8. – Загальна вартість: \$50 000–80 000.
4. Налаштування і тестування системи	Вартість технічних робіт: \$30 000-50 000.
3. Навчання персоналу	
3. Навчання працівників складу	\$10 000-20 000.
4. Навчання технічного персоналу	\$5 000-10 000.
	Загальна вартість: \$15 000-30 000.
4. Експлуатаційні витрати	
3. Технічне обслуговування (річне):	\$20 000-40 000.
4. Оновлення програмного забезпечення (річне)	\$10 000-15 000.
Підсумок бюджету	
	Мінімум (\$) Максимум (\$)
Обладнання	510 000 800 000
Інсталяція і монтаж	80 000 130 000
Навчання персоналу	15 000 30 000
Експлуатаційні витрати (річні)	30 000 55 000
Загальний бюджет, дол.	635 000 1 015 000



Рисунок 6 - Ключові показники ефективності (КРІ) ланцюга постачань ТОВ
«Сільпо-Фуд»

ДОДАТОК Б

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі
ТОВ «Сільпо-Фуд»)»

Тип роботи: Магістерська кваліфікаційна робота
(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (зазначити))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету
менеджменту та інформаційної безпеки
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichек

Оригінальність 83%

Схожість 17%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichек щодо роботи.

Автор роботи _____

Сергійчук І. В.

Керівник роботи _____

Білоконь Т. М.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00	
первісна вартість	1001	5 424 573.00	2 919 245.00	
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00	
незавождені капітальні інвестиції	1005	485 211.00	176 247.00	
Основні засоби	1010	18 907 634.00	15 463 929.00	
первісна вартість	1011	28 261 270.00	27 533 424.00	
знос	1012	9 353 636.00	12 069 495.00	
інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 271.00	
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00	
знос	1017	124 960.00	583 708.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 096 487.00	953 171.00	
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00	
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00	
усього за розділом I	1098	22 214 788.00	20 386 742.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00	
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 810.00	
незавождені виробництва	1102	0.00		
Потова продукція	1103	0.00		
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестрахування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	1 546 379.00		
Дебиторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	1 682 266.00	5 228 939.00	
Дебиторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	557 048.00	372 571.00	
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		
з нарахування доходу	1140	16 286.00	1 925.00	
з внутрішніх розрахунків	1145	0.00		
інша поточна дебиторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 998.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00	
Готівка	1166	204 972.00	250 660.00	
Рахунки в банках	1167	1 468 093.00	732 864.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00		
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	0.00		
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00		
резервах незароблених премій	1183	0.00		
іншим страховим резервам	1184	0.00		
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00	
усього за розділом II	1198	11 454 683.00	12 971 767.00	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00		
Баланс	1300	33 669 439.00	33 358 509.00	

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 623 369.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 623.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 372 504.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	14 045 697.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 205 038.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 747 435.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 358 509.00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00	
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00	
Премії підписані, валова сума	2011		0.00	
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00	
Зміна частки перестраховаників у резерві незароблених премій	2014		0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 260.00	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00	
Валовий прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 341.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00	
Зміна частки перестраховаників в інших страхових резервах	2112		0.00	
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00	
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00	
Адміністративні витрати	2130	-4 342 286.00	-3 379 934.00	
Витрати на збут	2150	19 669 097.00	17 517 107.00	
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00	
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 140 287.00		
збиток	2195		1 157 012.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00	
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00	
Інші доходи	2240	571 777.00	514 944.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00	
Фінансові витрати	2250	-2 909 288.00	-2 502 129.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	-9 668.00	-4 859.00	
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00	
збиток	2295	1 850 930.00	7 436 039.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00	
збиток	2355	1 850 930.00	7 632 318.00	
Сукупний дохід				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	43.00	886.00	
Накопичені курсові різниці	2410		0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00	
Інший сукупний дохід	2445		0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43.00	886.00	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43.00	886.00	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	+1 850 887.00	+7 631 732.00	
Елементи операційних витрат				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	
Матеріальні затрати	2500	1 462 751.00	1 851 062.00	
Витрати на оплату праці	2505	7 064 227.00	6 301 347.00	
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 507 741.00	1 290 330.00	
Амортизація	2515	5 327 437.00	5 010 809.00	
Інші операційні витрати	2520	8 712 046.00	6 503 794.00	
Разом	2550	24 075 202.00	21 057 242.00	
Розрахунок показників прибутковості акцій				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн	
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00	

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи. Нематеріальні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 036 487.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 214 755.00
II. Оборотні активи. Заласи	1100	6 461 622.00	5 973 577.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	305 648.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 142 321.00	5 667 929.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 862.00	46 200.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 259.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 585.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
інші оборотні активи	1190	137 549.00	201 155.00
Усього за розділом II	1195	15 007 970.00	11 454 103.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 343.00	33 668 858.00

Пасив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн	
I. Власний капітал (зарєєстрований (лейвовий) капітал)	1400	13 047 703.00	13 047 703.00	
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	0.00		
Капітал у дооцінках	1402	0.00		
Додатковий капітал	1410	0.00		
Емісійний дохід	1411	0.00		
накопичені курсові різниці	1412	0.00		
Резервний капітал	1415	0.00		
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	+16 105 027.00	-23 736 759.00	
неоплачений капітал	1425	0.00		
випущений капітал	1430	0.00		
інші резерви	1435	0.00		
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 689 056.00	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00		
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00		
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	1 397 278.00	
інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00		
Цільове фінансування	1525	0.00		
Благодійна допомога	1526	0.00		
Страхові резерви	1530	0.00		
у тому числі: резерв довгостроковим зобов'язань	1531	0.00		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00		
резерв на зароблення премій	1533	0.00		
інші страхові резерви	1534	0.00		
інвестиційні контракти	1535	0.00		
Пільговий фонд	1540	0.00		
Резерв на виплату дивиденсту	1545	0.00		
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	15 998 056.00	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00	
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00	
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	5 543 654.00	
товари, роботи, послуги	1615	18 961 805.00	15 619 248.00	
розрахунками з бюджетом	1620	259 915.00	1 114 449.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00		
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00	
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00	
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00		
за внутрішні розрахунки	1645	0.00		
за страховою діяльністю	1650	0.00		
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00		
інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00	
Усього за розділом III	1695	28 105 757.00	28 359 858.00	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00		
Баланс	1900	38 660 343.00	33 668 858.00	

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховників у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	80 815 360.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	19 175 241.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховників в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	725 090.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 379 927.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 817 114.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 167 012.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	514 944.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 356 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	4 859.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 344 721.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 436 039.00	1 926 145.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 276.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	7 632 315.00	1 846 179.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	586.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	586.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	586.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 631 732.00	-1 846 179.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 851 063.00	1 325 663.00
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347.00	8 010 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330.00	1 742 574.00
Амортизація	2515	5 010 809.00	4 326 453.00
Інші операційні витрати	2520	6 503 794.00	6 026 198.00
Разом	2550	21 057 343.00	21 431 017.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 121 238.00	4 226 036.00
первісна вартість	1001	6 763 325.00	6 116 526.00
накопичена амортизація	1002	2 662 087.00	3 890 490.00
назавершений капітал (інвестиції)	1005	123 481.00	255 753.00
Основи засоби	1010	10 644 721.00	16 590 031.00
первісна вартість	1011	15 577 186.00	23 813 183.00
знос	1012	4 932 465.00	7 223 152.00
інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	1 673 206.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	116 211.00	196 279.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованій страховій резервній фондів	1065	0.00	
інші необоротні активи	1090	403 639.00	711 069.00
усього за розділом I	1095	15 409 290.00	23 652 573.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 632 330.00	6 461 632.00
Виробничі запаси	1101	258 604.00	319 298.00
незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 363 726.00	6 142 334.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестракування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 270 258.00	1 075 259.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687.00	3 540 581.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахування доходу	1140	0.00	
з внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 953.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	287 629.00	210 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страховій резерві	1180	0.00	
у тому числі в резерві довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резерви збитків або резерви належних виплат	1182	0.00	
резерви незароблених премій	1183	0.00	
інші страхові резерви	1184	0.00	
інші оборотні активи	1190	120 430.00	137 550.00
усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 665.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	+14 196 238.00	+16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	+1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	3 001 708.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	15 148 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	2 931 123.00
товари, роботи, послуги	1615	14 454 018.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	953 094.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	26 506 257.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 764 232,00	64 402 634,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписано, вилікова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховування	2012		0,00
Вилікова резерву неаварійними претензіями, вилікова сума	2013		0,00
Вилікова частини перестраховування у резерві неаварійними претензіями	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 936,00	47 349 697,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий прибуток	2090	20 601 296,00	17 152 937,00
Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, вилікова сума	2111		0,00
Зміна частини перестраховування в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	412 332,00	323 521,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0,00
Дохід від періодного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від фінансування коштів, фінансування від сплатування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	2 775 765,00	1 625 099,00
Витрати на збут	2190	18 833 954,00	15 561 479,00
Інші операційні витрати	2190	121 299,00	56 162,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від періодного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		153 828,00
збиток	2195	417 390,00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	914 875,00	201 154,00
Інші доходи	2240	950 413,00	378 354,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	2 358 609,00	2 228 413,00
Втрати від участі в капіталі	2255	11 693,00	22 028,00
Інші витрати	2270	422 546,00	1 843 445,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
збиток	2295	1 936 148,00	3 157 847,00
Витрати (доходи) з податку на прибуток	2300	79 969,00	43 609,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після сплатування	2305		0,00
збиток	2355	1 846 179,00	3 114 238,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Додаток (зубина) необоротних активів	2400		0,00
Додаток (зубина) фінансових інструментів	2405		0,00
Неопозначені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до сплатування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після сплатування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 846 179,00	-3 114 238,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні витрати	2500	1 325 664,00	966 221,00
Витрати на оплату праці	2505	8 010 129,00	6 321 116,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 742 874,00	1 886 776,00
Амортизація	2515	4 326 453,00	3 852 363,00
Інші операційні витрати	2520	6 026 198,00	4 796 280,00
Резон	2550	21 421 018,00	17 322 730,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивиденди на одну просту акцію	2650		0,00