

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“10” травня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності ланцюгів поставок**
на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
(назва теми)

Виконавець:

Студент 46 гр. ФЕУП
Шульц Едуард Геннадійєвич _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Янковий Олександр Григорович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Поняття та сутність ланцюга поставок	6
1.2 Управління ланцюгами поставок на підприємстві..	10
1.3 Класифікація ланцюгів поставок.....	17
1.4 Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства методами логістичного управління....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.1 Коротка характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.2 Організація діяльності й система управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»...	39
2.4 Ланцюги поставок та ринки збуту підприємства...	45
РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна повномасштабна війна показала, що економіка України продовжує функціонувати та навіть модернізується у цих непростих мовах. Те ж саме можна сказати про логістичний сектор, вагомість якого лише збільшилася після 24 лютого. Попри усі негаразди воєнного часу в Україні вже з'явилися цілком прозорі натяки на нові бізнес-моделі та інвестиційні проекти. Звісно, абсолютна більшість з них розгортатиметься після перемоги, та головне те, що у перші повоєнні місяці інвесторам буде чим зайнятися, і усе зараз вказує на те, що економіка України буде не відновлюватися в попередньому вигляді, а насправді модернізуватися.

Однак проблеми, з якими зіткнулася українська економіка, ще не досягли тої критичної точки, яка може настати завтра. Скажімо, у цьому році переважна кількість аграріїв удвічі або утричі зменшила інвестиції у мінеральні добрива та внесення засобів захисту рослин. Це означає, що врожай наступного року, скоріш за все, буде ще меншим. Крім того, відбулося суттєве зростання вартості логістики, що негативно вплине не тільки на аграрний сектор, але й на усі інші галузі економіки. Але сама проблема з'явилася не зараз, вона у нас вже давно.

Питанням удосконалення ланцюгів поставок підприємства приділяється значна увага з боку Міністерства економіки України, що знаходить своє відображення у законах, постановах та інструкціях. Крім цього, вагомий внесок у розвиток даних економічних категорій зроблено такими науковцями, як Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Жаболенко М.В., Смерічевська С.В., Чернишева С.В., Загурський О.М., Мадяр Р.О. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних, методологічних та практичних основ формування ланцюгів поставок на торгівельному підприємстві.

Досягнення мети дослідження визначило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розглянути поняття та сутність ланцюга поставок на підприємстві;
- проаналізувати існуючі на практиці й в літературі теорії управління ланцюгами поставки на промисловому підприємстві;
- дослідити розвиток управління ланцюгами поставок та їх класифікацію на сучасному підприємстві;
- обговорити проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства методами логістичного управління в промисловості України.

Об'єктом дослідження є процес управління ланцюгами поставок на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти підвищення ефективності ланцюгів поставок торговельного підприємства в умовах перманентних змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області логістики промислових підприємств, з урахуванням змін зовнішнього середовища й адаптації до них сучасного вітчизняного бізнесу. В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (таблиці, графіки, порівняння, угруповання).

Інформаційною базою дослідження служили Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної комісії статистики України, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних та зарубіжних учених, публікації в друкованих й електронних економічних виданнях, першоджерела та дані фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» України.

Практичне значення отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі продемонстровані сучасні методи і моделі формування системи ланцюгів поставок торговельного підприємства, проведений аналіз стану

логістичної системи на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності за рахунок впровадження низки заходів організаційно-технічного та економічного характеру.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження апробовані на Підсумковій науково-практичній студентській конференції "Сучасні виклики економіки", яка відбулась в м. Одесі 17 квітня 2024 року на базі Одеського національного економічного університету.

Публікації. Шульц Е. Г. Щодо підвищення ефективності ланцюгів поставок в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Збірник матеріалів IV підсумкової науково-практичної студентській конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки». Одеса. 17 квітня 2024 р. С. 32–33.

Структура і обсяг роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 68 сторінок комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць та 22 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та сутність ланцюга поставок

М. Крістофер, почесний професор маркетингу та логістики в Школі менеджменту Кренфілд та один з ключових лідерів у теорії логістики та управління ланцюгами поставок, надає наступне визначення ланцюгу поставок – це мережа організацій, які залучені через висхідний потік (кінцевий постачальник ланцюга поставок) і низхідний потік (кінцевий покупець ланцюга поставок) ланцюга в різних процесах і видах діяльності, які встановлюють, формують цінність у формі продуктів і послуг та постачають її безпосередньо у руки кінцевого споживача [1, с. 32].

Ланцюги постачання охоплюють ряд ключових потоків:

- фізичні потоки матеріалів
- потоки інформації,
- фінансові потоки,
- сервісні потоки.

Отже, не всі ресурси в ланцюгу постачання є матеріальними. І це не тільки інформація. Так, наприклад, якісні між фірмові відносини часто згадуються як надзвичайно важливий компонент ефективності ланцюгів постачання.

Ланцюг поставок зазвичай зображується у вигляді лінійного ланцюга, однак краще представити його у вигляді багатовимірної мережі організацій, що співпрацюють. Таке представлення ланцюгів поставок має назву «мережа поставок». У різних професійних джерелах також можна зустріти термін «павутина поставок», який «має відношення до організації поставок товарів за допомогою Інтернет ресурсів. Часто цей термін вживається у значенні

«веб-поставка», інколи – з метою констатації розгалуженості та масштабності ланцюгів поставок» [8].

Такі мережі краще характеризувати як системи, що відповідає системному підходу до вивчення ланцюгів поставок на мікро- та макрорівні. Елементи ланцюга поставок у логістичному управлінні називають ланками (наприклад, транспортні послуги) та вузлами (наприклад, склади).

Ланцюг поставок (ЛП) може мати об'єктне та процесне представлення. Об'єктно-просторове представлення ЛП віддзеркалює сукупність підприємств (організацій), які входять до мережі поставок, та їх взаємозв'язки (рис. 1.1).

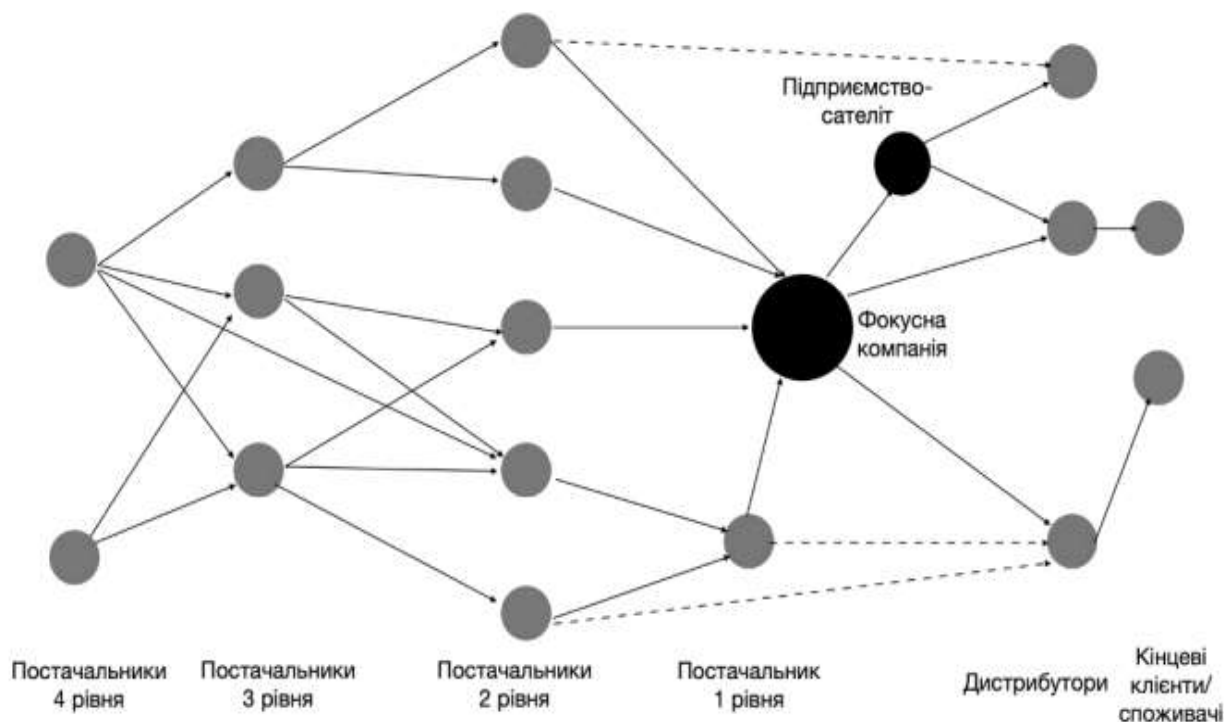


Рис. 1.1 – Об'єктне представлення мережі поставок

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Процесне представлення ланцюга поставок демонструє мережу процесів, що виконують учасники ланцюга поставок.

Різновидом процесного представлення ланцюга поставок є карта ланцюга поставок. Карта ланцюга поставок – це часове представлення

процесів і дій, які виконуються у ланцюгу поставок і забезпечують функціонування матеріальних та інших потоків.

Різні функції, які в даний час складають теорію управління ланцюгами поставок, розглядалися як окремі та відмінні один від одного, та застосовувалися до 1960-х та 1970-х років. Однак вони почали докорінно змінюватися у 1980-х роках і надалі, коли фірми усвідомили переваги інтеграції і пізніше у співпраці.

Термін «управління ланцюгами поставок» був уперше введений консультантами на початку 1980-х років, і згодом привернув величезну увагу. Управління ланцюгом поставок (УЛП) – це управління внутрішньої та зовнішньої мережі організацій, залучених до висхідних і низхідних потоків, як відносин, так і матеріалів, інформації та ресурсів.

Більш розгорнуте визначення управління ланцюгом поставок запропонували Дж. Сток і Д. Ламберт [39]: УЛП – це управління мережею взаємовідносин усередині фірми, між взаємозалежними організаціями та бізнес-одинацями, що складаються з постачальників матеріалів, закупівель, виробничих об'єктів, логістики, маркетингу та пов'язаних з ними систем, які сприяють прямому та зворотному потоку матеріалів, послуг, фінансів та інформації від початкового виробника до кінцевого споживача з перевагами додаткової вартості, максимізації прибутку за рахунок підвищення ефективності та досягнення задоволеності споживача.

Щоб розробити таке визначення, вони вивчили загалом 166 визначень SCM, які є у літературі, і використовуючи різні аналітичні методи вивели таке визначення для УЛП. Слід зауважити посилення тенденції конкурування між собою ланцюгів поставок, а не окремих підприємств та продуктів (ця концепція вперше обговорювалася М. Крістофером на початку 1990-х років).

Хоча фраза «управління ланцюгом поставок» зараз широко використовується, можна стверджувати, що її дійсно слід називати «управлінням ланцюгом попиту», щоб відобразити той факт, що ланцюгом має керувати ринок, а не постачальники. Так само слово «ланцюг» слід

замінити на «мережа», оскільки зазвичай існує кілька постачальників і, справді, постачальники до постачальників, а також численні клієнти та клієнти клієнтів, які будуть включені в загальну систему.

Поняття «управління ланцюгом поставок» не дуже відрізняється від сучасного розуміння управління логістикою (або логістичного управління), як це визначено Радою з Управління Логістикою у 1986 р. [38]. Рада фахівців з управління логістикою зауважує, що поняття «управління ланцюгом поставок» та «логістичного управління» часто плутають. Рада директорів, яка складається з експертів галузі, створили офіційні визначення цих термінів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця понять «управління ланцюгом поставок» та «логістичного управління» за дефініціями

Аспект	Управління ланцюгом поставок	Логістичне управління
Сутність	УЛП охоплює планування та управління всіма видами діяльності, пов'язаними з пошуком джерел і закупівлями, конверсією та всі види діяльності з управління логістикою. Важливо, що це також включає координацію та співпрацю з торговими партнерами, якими можуть бути постачальники, посередники, сторонні постачальники послуг і клієнти. По суті, управління ланцюгом постачання об'єднує управління попитом і пропозицією всередині компаній і між ними.	Управління логістикою — це та частина управління ланцюгом поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективний, дієвий прямий і зворотний потік і зберігання товарів, послуг і пов'язаної з цими процесами інформації між точкою походження та точкою споживання продукту з метою задоволення вимог клієнтів.
Межі та відносини	УЛП є інтегруючою функцією з основною відповідальністю за зв'язування основних бізнес-функцій і бізнес-процесів усередині та між компаніями в єдину та високоефективну бізнес-модель. Воно включає в себе	Діяльність з УЛ зазвичай включає в себе управління вхідним і вихідним транспортуванням, управління автопарком, складування, обробку матеріалів, виконання замовлень, проектування логістичної мережі, управління запасами, планування попиту/пропозиції та управління сторонніми постачальниками логістичних

	всі дії з управління логістикою, зазначені вище, а також виробничі операції, і забезпечує координацію процесів і діяльності з маркетингом, продажами, дизайном продукту, фінансами та інформаційними технологіями.	послуг. У різній мірі УЛ також включає пошук і закупівлі, планування виробництва та розклад, пакування та складання, а також обслуговування клієнтів. Воно бере участь у всіх рівнях планування та виконання – стратегічному, оперативному та тактичному. УЛ є інтегруючою функцією, яка координує та оптимізує всю логістичну діяльність, а також інтегрує логістичну діяльність з іншими функціями, включаючи маркетинг, продажі, виробництво, фінанси та інформаційні технології.
--	---	---

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Отже, основною метою УЛП є організація, планування, контроль та доведення товарного потоку від етапів проектування і закупок через виробництво і розподіл до кінцевого споживача у відповідності до вимог ринку при заданій економічній ефективності усього ланцюга. Також УЛП має ціллю постійне покращення результативності та ефективності ланцюга поставок та підвищення завдяки цьому конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Управління ланцюгами поставок

Логістика і УЛП є областями науки і практики, які набули поширення тільки в останні три десятиліття або близько того, реальність така, що вони мають коріння, які йдуть набагато далі в минуле. Одна з перших згадок в академічній літературі уявлення про ланцюжок поставок (хоча цей конкретний термін не використовувався) містилося у публікації вченого з Массачусетського технологічного інституту Дж. Форрестера, опублікованого в Harvard Business Review в 1958 р. У цьому дослідженні він представив схему розподілу продукції, яку у сьогоденні прийнято називати ланцюгом поставок.

Логістика та УЛП не лише є ключовими аспектами сучасного ділового світу, але вони також важливі у некомерційному та державному секторах. Більш того, в той час як витoki великого логістичного мислення та практики

лежать у виробничому контексті, ми спостерігаємо все більш успішне застосування принципів логістики та SCM у контексті послуг.

Терміни «логістика» і УЛП, хоча вони часто використовуються як взаємозамінні, є різними. П. Ларсон і А. Холлдорсон в результаті дослідження, що включало опитування міжнародних експертів з логістики та УЛП, виявили існування чотирьох різних точок зору на схожість та відмінність логістики і УЛП (рис. 1.2)



Рис. 1.2 – Чотири точки зору щодо співвідношення понять «логістика» та «управління ланцюгом поставок»

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Справа в тому, що УЛП багато в чому еволюціонувало від логістики, тому традиціоналісти розглядають УЛП як підгрупу логістики або доповнення до логістики. Інша група експертів дотримується думки, що логістика була перейменована, і отримала новий термін «управління ланцюгом поставок». Дійсно, варто відзначити, що іноді транспорт перейменовується в логістику.

Однак, щоб стати професійною логістичною компанією, потрібно більше, аніж просто змінити ім'я. На думку уніоністів, логістика

сприймається як частина ширшого поняття «управління ланцюгом поставок». Нарешті, точка зору інтерсекціоніста передбачає накладку частин логістики та УЛП, а також окрему відмінність кожної такої частини. Найбільш поширеною у бізнес практиці точкою зору є позиція уніоністів, тобто, сприйняття логістики як частини ширшої концепції «управління ланцюгом поставок».

⇒ Логістика – це, по суті, орієнтація планування та структура планування, яка прагне створити єдиний план для потоку продуктів та інформації через бізнес.

⇒ Управління ланцюгом постачання базується на цій структурі (на логістиці) та прагне досягти зв'язку та координації між процесами інших організацій у логістичному ланцюгу, тобто постачальниками та клієнтами, та самою організацією. Таким чином, наприклад, однією з цілей управління ланцюгом постачання може бути зменшення або усунення буферів запасів, які існують між організаціями в ланцюжку, шляхом обміну інформацією про попит і поточний рівень запасів.

Місія управління логістикою полягає в плануванні та координації всіх тих заходів, які необхідні для досягнення бажаного рівня наданих послуг і якості за найменших витрат, на основі інтеграції діяльності окремих ланок загального ланцюга поставок.

Таким чином, управління логістикою є засобом, за допомогою якого потреби споживачів задовольняються через координацію потоків матеріалів, інформації. Щоб досягти такої інтеграції в масштабах усієї компанії, явно потрібна зовсім інша орієнтація, ніж та, яка зазвичай зустрічається в звичайній організації. Наприклад, протягом багатьох років маркетинг і виробництво розглядалися як різні види діяльності в організації. У кращому випадку вони співіснували, у гіршому — відкрита війна. Виробничі пріоритети та цілі, як правило, зосереджені на операційній ефективності, що досягається за рахунок тривалих виробничих циклів, мінімізації налаштувань і пере налаштувань, а також стандартизації продукції. З іншого боку,

маркетинг намагався досягти конкурентної переваги за допомогою різноманітності, високого рівня обслуговування та частих змін продукту.

У сучасному мінливому середовищі, у якому функціонують підприємства, більше немає можливості для незалежної діяльності виробництва і маркетингу. Міжусобні суперечки між виробництвом та маркетингом явно непродуктивні для досягнення загальних корпоративних цілей.

⇒ Маркетинг як концепція та філософія орієнтації на споживача зараз користується широким визнанням, ніж будь-коли. Зараз загальновизнано, що необхідність розуміти та задовольняти вимоги споживачів є необхідною умовою виживання бізнесу.

⇒ У той же час, у пошуках підвищення конкурентоспроможності за витратами, управління виробництвом стало предметом масштабної революції. Останні кілька десятиліть спостерігаються запровадження гнучких виробничих систем (ГВС), нових підходів до управління запасами, заснованих на плануванні потреб у матеріалах (ППМ) і методах «точно вчасно» (ТВ), і, мабуть, найважливіше з усіх, постійному акценті про загальне управління якістю (УЯ).

⇒ Так само зростає визнання критичної ролі, яку закупівлі відіграють у створенні та підтримці конкурентних переваг як частини інтегрованого процесу логістики. Важливість вхідної логістики полягає не тільки у тому, що вартість закуплених матеріалів становить значну частину загальних витрат у більшості організацій, але також тому, що є великий потенціал для ефективного використання можливостей і компетенції постачальників шляхом більш тісної інтеграції процесів логістики покупців і постачальників.

Таким чином, логістика є, по суті, інтегративною концепцією, яка прагне розробити загальносистемний погляд на організацію.

⇒ Логістика в першу чергу орієнтована на оптимізацію потоків всередині організації, тоді як

⇒ управління ланцюгом постачання визнає, що внутрішньої інтеграції самої по собі недостатньо.

Еволюція інтеграції в ланцюгу поставок відбувалась у кілька етапів. На першому етапі спостерігалась повна функціональна незалежність ланок ланцюга. На цьому етапі розвитку логістичного управління кожна бізнес функція, наприклад виробництво або закупівля, виконує свою власну справу в повній ізоляції від інших бізнес-функцій. Прикладом може бути ситуація, коли виробництво прагне оптимізувати собівартість одиниці виробництва за допомогою тривалих виробничих циклів, не враховуючи накопичення запасів готової продукції та не звертаючи уваги на вплив, який це матиме на потребу в складських приміщеннях і вплив на оборотний капітал.

Компанії другого етапу інтеграційного розвитку ланцюга поставок визнали необхідність принаймні обмеженого ступеня інтеграції між суміжними функціями, наприклад, управління дистрибутивними процесами і запасами або контроль за закупівлями та матеріалами. Наступним кроком до третього етапу інтеграції є створення та впровадження «наскрізної» структури планування у ланцюгу поставок.

Четвертий етап представляє справжню інтеграцію ланцюга постачання, оскільки концепція зв'язків і координації, досягнута на етапі 3, тепер поширюється на постачальників і вниз по ланцюгу на клієнтів. Важливою особливістю інтегрованого ланцюга поставок є його «наскрізна» (end-to-end, E2E) перспектива: від проектування продукту та закупівлі сировини, потім планування, виробництво та кінцева доставка готового продукту замовнику. Крім того, він поширюється на після продажне обслуговування та зворотну логістику залежно від характеру бізнесу.

Традиційний ланцюг поставок зосереджується на кожній функції, де кожен етап у процесі управляється окремо. Це призводить до неефективної та обмеженої загальної продуктивності ланцюга. Тоді як інтегрований підхід призводить до об'єднання всіх функцій ланцюга поставок. Він забезпечує використання кращого досвіду роботи з клієнтами та ефективність процесів

завдяки прозорості ланцюга поставок та видимості (простежуваності) в ньому. Досягти прозорості ланцюга поставок можливо тільки на основі встановлення партнерських стосунків між підприємствами в ланцюгу постачань та запровадження єдиної системи інформаційного забезпечення. Організація єдиної системи інформаційного забезпечення у загальному ланцюгу постачань потребує впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема, ERP, QR систем та ін.

Завдяки інтегрованому дизайну наскрізного (E2E) ланцюга постачання та видимості й доступності інформації в ньому підприємства можуть краще задовольняти потреби та вимоги кінцевих клієнтів.

Перевагами E2E ланцюга поставок є наступні:

- безперервний потік діяльності в ланцюжку постачання;
- зменшення затримок із можливістю виявлення будь-яких проблем у всьому ланцюжку постачання;
- кращі відносини з постачальниками та клієнтами;
- повна простежуваність матеріальних потоків та доступ до інформації про попит, що дозволяє зменшити ризики, операційні витрати, покращити планування, пришвидшити реакцію на ринкові зміни;
- прозорість і можливість перегляду «сліпих зон»;
- зниження трудових і матеріальних витрат за рахунок видалення втрат у процесах.

Залежно від видів економічної діяльності підприємств, що пов'язані ланцюгом поставок, для опису безперервного, наскрізного ланцюга поставок може використовуватися спеціальний термін, наприклад, від лану до столу (farm to fork, farm to table), від ескізу до магазину (from sketch to store). На жаль, багато компаній у глобальному масштабі не вважають видимість ланцюга постачання головним пріоритетом. Відповідно до звіту Geodis Supply Chain Worldwide Survey, лише 6% компаній повідомили, що мають наскрізну видимість ланцюга поставок (рис. 1.3), і з моменту публікації звіту ця цифра не змінилася.



Рис. 1.3 – Наскрізна видимість загального ланцюга поставок, частка фокусних компаній-респондентів

Джерело: побудовано автором на основі [25]

На розвиток логістичного управління та управління ланцюгами поставок вплинуло ряд концепцій. Серед них слід виділити наступні:

- Моделі «виштовхування» та «витягування».
- Комплексне управління якістю.
- Теорія обмежень.
- Концепція «Вчасно» (Just-in-time).
- Бережливе виробництво.
- Шість сигм.
- Аутсорсинг.
- Концепція стійкого розвитку.

1.3 Класифікація ланцюгів поставок

Цілі і завдання логістичного управління підприємства спрямовані на різні аспекти ланцюгів поставок. Кожне підприємство має своє бачення того, яким саме мають бути їх ланцюги поставок. Деякі компанії в змозі побудувати загальну мережу поставок, як, наприклад, Dell, Zara, Nike. Інші вибудовують певну частину загальних, значно більших ланцюгів поставок. Для вивчення усього розмаїття ланцюгів поставок, їх особливостей, треба їх класифікувати за різними ознаками.

1. За кількістю рівнів постачальників та споживачів у ланцюгу поставок (ЛП) виділяють:

- прямий ЛП,
- розширений ЛП,
- максимальний ЛП,
- повний ЛП.

2. За ступенем невизначеності попиту та поставок (типізація Hau Lee, рис.1.4) виділяють:

- економічний ЛП,
- ЛП з захистом від ризику,
- ЛП швидкого реагування,
- рухливі (agile) ЛП.

3. За відношенням до підприємства прийнято розглядати два види ланцюгів поставок:

- внутрішні ЛП,
- зовнішні (або розширені) ЛП.

4. За кількістю каналів слід виділяти:

- прямолінійні ЛП,
- мережеві ЛП,

5. За екологічним впливом зазвичай виділяють:

- традиційні ЛП,

- зелені та стійкі ЛП (green and sustainable supply chains).

		Невизначеність попиту	
		Низька (функціональні продукти)	Висока (інноваційні продукти)
Невизначеність поставок	Низька (стійкий процес)	Економічний ланцюг поставок (<i>Efficient Supply Chain</i>)	Ланцюг поставок швидкого реагування (<i>Responsive SC</i>)
	Висока (еволюційний процес)	Ланцюг поставок з захистом від ризику (<i>Risk-Hedging SC</i>)	Рухливі ланцюги поставок (<i>Agile SC</i>)

Рис. 1.4 – Модель невизначеності попиту та поставок Хау Лі

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Між зеленими та стійкими ланцюгами поставок досить складно однозначно провести межу. Однак, якщо виходити з сутності концепції сталого розвитку, то тоді можна визначити наступні розбіжності між ними. У той час як зелений ланцюг поставок несе в собі та розвиває лише екологічний аспект, стійкі ланцюги поставок включають у свою модель соціальний, економічний та екологічний аспекти діяльності підприємств.

Перенесення екологічного аспекту діяльності в традиційний ланцюг поставок є головною метою екологічного управління ланцюгом поставок, починаючи від проектування продукту, постачання сировини, виробничих процесів і закінчуючи управлінням продуктом після закінчення процесу його використання (утилізація, переробка). Управління зеленим ланцюгом поставок переслідує цілі, спрямовані на пом'якшення впливу на навколишнє середовище: зменшення вуглецевого сліду, скорочення утворення відходів, повторне використання сировини, зменшення викидів парникових газів. Компанії, які «озеленюють» свої процеси, повинні пройти сертифікацію за системами управління навколишнім середовищем – ISO 14001. Для GCSM

потрібно стежити за тим, щоб виробництво, пакування, внутрішня переробка матеріалів і управління якістю відповідали екологічним критеріям.

Стале управління ланцюгом поставок допомагає компаніям відповісти на складні запитання, наприклад, звідки вони отримують сировину, як ставляться до працівників, чи створюють вони робочі місця для своєї громади тощо. Компанії прагнуть створити ланцюги поставок із кращими виконавцями, щоб використати їх для створення кращої, екологічнішої та, зрештою, більш прибуткової компанії.

Для формування і ефективного функціонування зелених та стійких ланцюгів поставок вирішальне значення має прозорість наскрізного ланцюга від джерел сировини до логістики «останньої милі» і навіть до процесів повернення продукції та переробки. Цифрова трансформація та зростаюча складність цифрових технологій ланцюга поставок підтримують еволюцію стійкості ланцюгів постачань. Управління великими даними, передова аналітика, штучний інтелект та інструменти безпеки, такі як блокчейн і датчики RFID, дозволили організувати прозорість, видимість і простежуваність потоків у сучасних ланцюгах поставок. Компанії тепер мають набагато більше можливостей і зобов'язань демонструвати корпоративну соціальну відповідальність і ділитися передовим досвідом формування та розвитку екологічних ланцюгів поставок і стійкої логістики.

6. За особливими умовами підтримки матеріального потоку виділяють:

- холодний ланцюг постачання (cold supply chain),
- швидкі та надшвидкі ЛП (fast and ultra-fast fashion supply chain).

Холодний ланцюг поставок використовується для ланцюгів поставок біологічних препаратів (крові, вакцин тощо) та продуктів харчування. В такому ланцюгу застосовуються спеціальні технології підтримки оптимальної холодної температури на всіх ланках матеріального потоку від підприємства-виробника до споживача.

Модель швидкого ланцюга використовується підприємствами, що працюють у сфері моди. Модні продукти завжди мають дуже короткий

життєвий цикл. Надшвидка мода відрізняється від швидкої наступними стратегіями ланцюга постачання: уникає будь-яких надлишкових запасів, зосереджується на місцевому виробництві, виробництві за вимогою та коротшими термінами виконання від кількох днів до тижня з поєднанням гнучкого, економічного, оперативного постачання ланцюгові стратегії.

1.4 Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства методами логістичного управління

Логістика та управління ланцюгами поставок не є новими ідеями. Від побудови пірамід до допомоги голодуючим в Африці принципи, що лежать в основі ефективного потоку матеріалів та інформації для задоволення вимог клієнтів, мало змінилися.

Протягом історії людства війни вигравали та програвали через силу та можливості логістики або їх відсутність. Однак, лише в недавньому минулому бізнес-організації усвідомили життєво важливий вплив, який може мати управління логістикою для досягнення конкурентної переваги.

Ефективна логістика та управління ланцюгом поставок може стати основним джерелом конкурентної переваги, іншими словами, стійка перевага над конкурентами з точки зору клієнтських переваг може бути досягнута завдяки кращому управлінню логістикою та ланцюгом поставок.

Джерело конкурентної переваги знаходиться, по-перше, у здатності організації диференціювати себе в очах клієнта серед конкурентів, а по-друге, в роботі з нижчими витратами і, отже, з більшим прибутком. Комерційний успіх підприємства є результатом або переваги у витратах, або переваги у цінності пропозиції, або, в ідеалі, обох. Отже, найприбутковіший конкурент у будь-якому секторі промисловості, як правило, є виробником з найнижчими витратами або постачальником, що постачає продукт із найбільшою сприйнятою диференційованою цінністю.

Витратна перевага дає нижчий профіль витрат, а ціннісна перевага дає продукту або пропозиції диференціальний «плюс» над конкурентними пропозиціями. Більш потужний шлях до досягнення переваги у витратах проходить не обов'язково через обсяги виробництва та економію на масштабі, а натомість через логістику та управління ланцюгом поставок. У багатьох галузях витрати на логістику становлять таку значну частку загальних витрат, що можна істотно скоротити витрати шляхом фундаментальної реорганізації логістичних процесів. Ринки стали більш «чутливими до послуг». Клієнти в усіх галузях прагнуть до більшої оперативності та надійності від постачальників; вони шукають скорочення часу виконання замовлення, своєчасну доставку та послуги з доданою вартістю, які дозволять їм краще обслуговувати своїх клієнтів.

Організації все більше переходять від орієнтації на витрати до цілей, орієнтованих на цінність для клієнта. При цьому передбачується, що організації повинні розглядати кожную діяльність у своєму ланцюжку створення вартості та оцінювати, чи мають вони реальну конкурентну перевагу в цій діяльності. Якщо вони цього не мають, стверджують аргументи, то, можливо, їм варто розглянути питання про передачу цієї діяльності партнеру, який може надати таку перевагу за витратами або цінністю.

Ланцюги постачань та окремі підприємства, що є ланками таких ланцюгів, постійно стикаються з проблемою невизначеності попиту та поставок. Така невизначеність суттєво впливає на результативність та ефективність ланцюга поставок.

До сучасних інструментів вирішення проблем невизначеності попиту та постачання відносять наступні:

- аутсорсінг,
- проєктування продукції, орієнтоване на логістику,
- використання глобальних джерел постачання,
- масове виробництво за індивідуальними замовленнями.

Здійснення логістичної діяльності вимагає певних ресурсів (людських, матеріальних, техніко-технологічних, фінансових). Однак, логістична діяльність безпосередньо генерує прибуток та підвищує конкурентоспроможність окремого підприємства та мережі підприємств, пов'язаних логістичними потоками.

Логістичні дії підприємства впливають на рівень витрат та на рівень цін, через що впливає на рівень показників прибутку та значення показників прибутковості. Логістичні дії впливають на активи та пасиви підприємства, що відбивається на показниках рентабельності активів, задіяного капіталу, власного капіталу, інвестицій тощо. На рис. 1.5 показано зв'язки логістичних змінних і окремих елементів активів та пасивів підприємства.

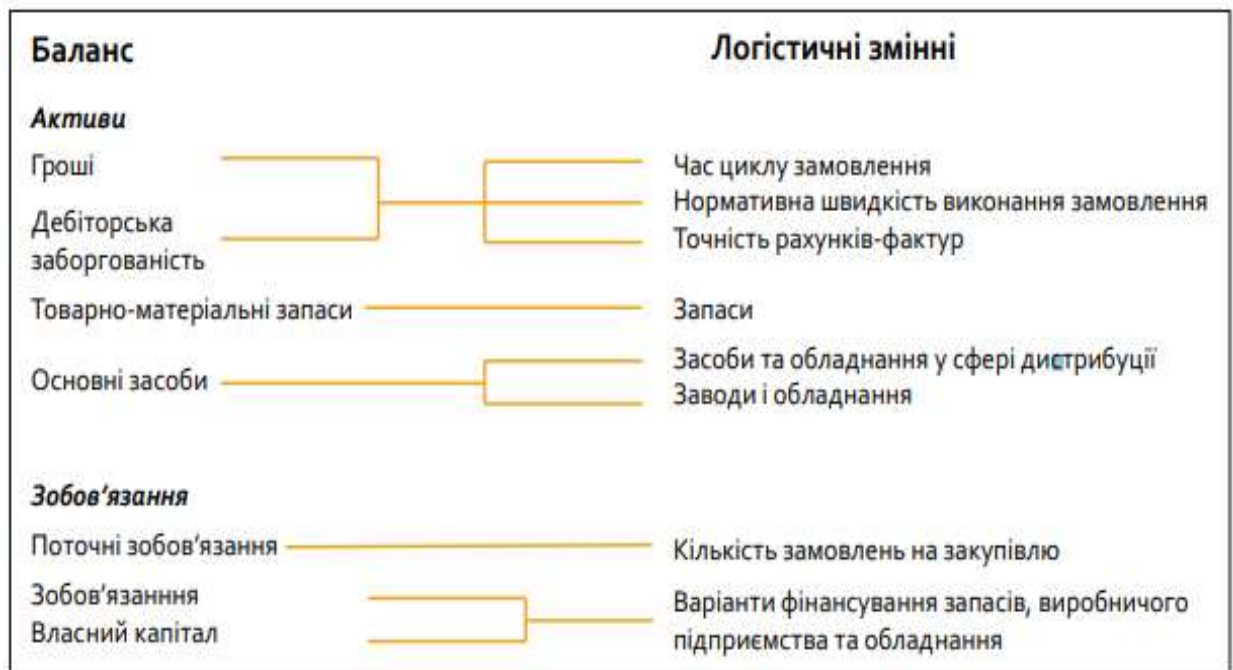


Рис. 1.5 – Елементи активів та пасивів підприємства, на які впливає його логістична діяльність

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Грошові кошти та дебіторська заборгованість мають вирішальне значення для ліквідності бізнесу. Останніми роками його важливість була визнана, оскільки все більше компаній відчують потребу в готівці. Однак не завжди визнається, що логістичні змінні мають прямий вплив на ці активи

балансу. Якщо авансові платежі не передбачено умовами договору, то більш короткий час циклу замовлення, від моменту, коли клієнт розміщує замовлення, до моменту доставки товару, тим швидше може бути виставлений рахунок.

Однією з менш очевидних логістичних змінних, що впливають на грошові кошти та дебіторську заборгованість, є точність рахунків-фактур. Клієнт, який отримує неточний рахунок-фактуру, навряд чи заплатить, і час оплати буде подовжено, доки проблема не буде усунена.

Запаси часто займають п'ятдесят або більше відсотків оборотних активів компанії. Логістика пов'язана з усіма товарними запасами в межах підприємства, починаючи від виробничих запасів, закінчуючи напівфабрикатами власного виробництва і готовою продукцією. Політика компанії щодо рівня запасів та їх розташування явно впливає на розмір загального запасу. Також впливовим буде ступінь моніторингу та управління рівнями запасів, а також ступінь застосування концепцій та стратегій, спрямованих на мінімізацію потреби у запасах.

Логістична система будь-якого підприємства, як правило, активно використовує основні засоби. Багато компаній передають фізичну дистрибуцію своєї продукції на аутсорсінг, щоб частково вивести активи зі свого балансу. Наприклад, склади з пов'язаним із ними обладнанням, підйомно-розвантажувальне обладнання, транспортні засоби та інше обладнання, задіяне у зберіганні та транспортуванні продукції/товарів становлять значні інвестиції.

Логістичне управління впливає на співвідношення між позиковим і власним капіталом. Це співвідношення є дуже важливим для фінансового управління бізнесом у цілому. Багато компаній беруть в оренду виробничі потужності та обладнання і таким чином перетворюють основні засоби на постійні витрати. Паралельним трендом є зростання випадків використання сторонніх організацій для складування та транспортування продуктів замість володіння та управління цими об'єктами всередині компанії. Ці зміни,

очевидно, впливають на потреби бізнесу у фінансуванні. Співвідношення позикового капіталу до власного капіталу, яке зазвичай називають «фінансовим левериджем», впливатиме на рентабельність власного капіталу, а також матиме наслідки для грошового потоку з точки зору сплати відсотків і погашення позиченої суми (основи кредиту). Фінансові результати, як і усі інші результати діяльності підприємства, безпосередньо пов'язані з відповідними цілями. Основними фінансовими цілями компаній є наступні:

1. отримання прибутку. Негативною практикою управління щодо реалізації цієї мети є зосередження на короткостроковій перспективі. Це призводить до гальмування інвестування у формування та посилення брендів, проведення досліджень, розвиток техніко-технологічної бази, оскільки такі заходи не приносять негайної окупності інвестованих засобів;
2. потужний позитивний грошовий потік;
3. максимізація продуктивності капіталу (основного і оборотного, власного і позикового), – «змусити активи пітніти». У цьому відношенні зазвичай використовують концепцію повернення інвестицій. Рентабельність інвестицій (ROI) — це співвідношення між чистим прибутком і капіталом, використаним для отримання цього прибутку:

$$ROI = \text{Прибуток} / \text{Залучений капітал}. \quad (1.1)$$

Факторна деталізована модель рентабельності інвестицій представлена на рис. 1.6.

Зауважимо, що з метою підвищення рентабельності інвестицій багато компаній зосереджують свою основну увагу на маржі (прибутку), хоча для цього часто ефективніше використовувати важелі кращого обороту капіталу. Наприклад, багато успішних роздрібних торгових компаній давно визнали, що дуже невеликий чистий маржинальний прибуток може призвести до відмінної рентабельності інвестицій, якщо продуктивність капіталу висока, яка досягається завдяки зниженню розмірів запасів, високим продажам на

квадратний метр торгової площі, оренди приміщень замість володіння ними тощо. Способів, якими управління логістикою може вплинути на рентабельність інвестицій, багато і вони різноманітні.



Рис. 1.6 – Декомпозиція показника «рентабельність інвестицій» (ROI)

Джерело: побудовано автором на основі [31]

На рис. 1.7 показано основні елементи, що визначають рентабельність інвестицій і потенціал для його підвищення завдяки більш ефективному логістичному управлінню.

Окремо слід зазначити вплив логістики на акціонерну вартість компаній. Цей вплив виражається через показники економічної доданої вартості (EVA) та ринкової доданої вартості (MVA). EVA — це різниця між операційним прибутком після сплати податків за вирахуванням справжньої вартості капіталу, використаного для отримання цих прибутків:

$$\text{EVA} = \text{Прибуток після оподаткування} - \text{Справжня вартість використаного капіталу.} \quad (1.2)$$



Рис. 1.7 – Вплив логістики на рентабельність інвестицій підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [15]

Компанія може створити як позитивний, так і негативний EVA. Вплив негативного EVA, особливо якщо він зберігається протягом певного періоду, призводить до зниження акціонерної вартості. І навпаки, підвищення EVA призводять до підвищення акціонерної вартості. З EVA тісно пов'язаний показник ринкової доданої вартості (MVA):

$$\text{MVA} = \text{Курс акцій} \times \text{Випущені акції} - \text{Балансова вартість загального інвестованого капіталу}, \quad (1.3)$$

$$\text{MVA} = \text{Чиста поточна вартість очікуваної майбутньої EVA}. \quad (1.4)$$

Багато компаній усвідомили вплив довгих логістичних ланцюгів і дорогих логістичних об'єктів на EVA і, таким чином, на акціонерну вартість. У результаті вони зосередилися на пошуку шляхів, за допомогою яких можна було б скоротити логістичні ланцюги та, як наслідок, зменшити потребу в позиковому капіталі. У той же час вони переглянули об'єкти розміщення

свого основного капіталу у сфері дистрибуції і транспортування і, в багатьох випадках, вивели такі активи з балансу, перейшовши на використання логістичних послуг сторонніх організацій. П'ять основних чинників підвищення акціонерної вартості показано на рис. 1.8.



Рис. 1.8 – Чинники зростання акціонерної вартості

Джерело: побудовано автором на основі [3]

На всі п'ять цих чинників прямо чи опосередковано впливає управління логістикою та стратегія ланцюга поставок [10; 11].

1. Послуги логістики можуть збільшувати обсяг продажів і сприяти утриманню клієнтів, що збільшує доходи підприємства. Хоча загалом неможливо обчислити точну кореляцію між послугами та продажами, було проведено багато досліджень, які вказали на позитивний причинно-наслідковий зв'язок.

2. Логістичне управління дозволяє досягти зниження операційних витрат як на рівні окремого підприємства, так і для всього ланцюга. Якщо ми говоримо про окреме підприємство, зниження його витрат може виявитись по суті перенесенням витрат на інше або інші підприємства у ланцюгу поставок. Наприклад, в результаті введення системи just-in-time витрати, пов'язані з зберіганням запасів переносяться на постачальників та

споживачів першого рівня. Часто логістичні витрати у верхніх ланках ланцюга можуть становити значну частку загальних витрат у ланцюгу поставок, закладених у кінцевий продукт. З метою зниження операційних витрат у ланцюгу поставок треба застосовувати інтеграційний підхід та формувати наскрізні (E2E) ланцюги поставок. Зниження витрат досягається шляхом скорочення дій, що не створюють доданої цінності для клієнта, а також пришвидшенням процесів у ланцюгу поставок.

3. Логістика має тенденцію до «інтенсивного» використання основних засобів. Вантажівки, розподільчі центри та автоматизовані системи обробки вимагають значних інвестицій і, як наслідок, часто знижують рентабельність інвестицій. У звичайних багатоетапних системах розподілу нерідко можна знайти фабричні склади, регіональні центри розподілу та місцеві склади, кожен з яких представляє значні інвестиції в основний капітал.

Одним із головних факторів зростання сектору сторонніх логістичних послуг було бажання виробничих компаній скоротити інвестиції в основний капітал. У той же час прискорилося тенденція оренди, а не покупки. Рішення щодо раціоналізації дистрибуційних мереж і виробничих потужностей дедалі частіше ґрунтуються на усвідомленні того, що справжня вартість фінансування цих капітальних інвестицій іноді перевищує прибутки, які вони генерують.

4. Стратегія ланцюга постачання та управління логістикою щільно пов'язані з потребою в оборотному капіталі в рамках бізнесу. Довгі канали за визначенням створюють більше запасів; заповнення замовлень і точність рахунків безпосередньо впливають на дебіторську заборгованість, політика закупівель також впливає на грошові потоки.

Потреби в оборотному капіталі можна значно скоротити за рахунок зменшення часу в логістичному потоку та, відповідно, скорочення часу циклу від замовлення до отримання оплати. На диво небагато компаній знають справжню довжину потоку для продуктів, які вони продають. Час циклу «від готівки до готівки» (тобто час, що минув від закупівлі

матеріалів/напівфабрикатів до продажу готового продукту) у багатьох галузях промисловості може становити шість місяців або більше. Зосередившись на усуненні часу, що не додає цінності, у ланцюгу постачання можна досягти різкого скорочення оборотного капіталу.

5. У сучасній глобальній економіці організації мають вибір щодо того, де вони можуть розмістити свої активи та діяльність. Податкові режими різні в різних країнах, рішення про місцезнаходження можуть мати важливий вплив на грошовий потік після сплати податків. Це стосується не лише податку на прибуток підприємств, а й інших податків, наприклад, податку на майно та акцизного збору на пальне. Митні правила, тарифи та квоти стають додатковими міркуваннями, як і правила та положення щодо трансфертного ціноутворення. Для великих глобальних компаній із виробничими потужностями в різних країнах, з розосередженими дистриб'юторськими центрами та кількома ринками рішення щодо ланцюга постачання можуть суттєво вплинути на загальну суму податкових платежів і, як результат, на акціонерну вартість.

Зауважимо, що в першому десятиріччі поточного століття було проведено низку досліджень, які підкреслюють зв'язок між досконалістю ланцюга поставок і фінансовими показниками. Дослідження, проведене компанією Accenture у 2003 р. у співпраці з бізнес-школою INSEAD (Франція) та Стенфордським університетом (США) [5; 14], проаналізувало фінансові показники 636 компаній у 24 галузях і виявило, що ті компанії, які класифікуються як лідери ланцюга поставок, також мають тенденцію бути вище середнього рівня у контексті сталої прибутковості. Нещодавно компанія AMR Research* (2009 р.) провела річне опитування 25 провідних ланцюгів постачання, спираючись на поєднання опублікованих фінансових даних і оцінки експертної групи. Ймовірно, не випадково більшість із тих компаній, які входять до топ-25, також мають вище середнього рівня значення ринкової доданої вартості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Коротка характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – одна з найбільших роздрібних мереж в Україні, що входить до Fozzy Group, що є одним із небагатьох великих інтернет-магазинів у світі, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є флагманським напрямком торгівлі однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, до складу якої входять [12; 43; 44; 45; 46; 47; 48]:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» – понад 300 супермаркети в 62 населених пунктах України (24 області);
- у тому числі 4 делікатеси Le Silpo – у 4 містах України (4 області);
- логістика: автопарк, станція технічного обслуговування, склади РС (розподільчий центр класу А);
- власне виробництво продуктів харчування;
- власний імпорт продуктів харчування та супутніх товарів;
- фуд-зали «Сільпо Ресто» – тематичні заклади громадського харчування з відкритою територією, організовані в єдиний гастрономічний простір, у деяких супермаркетах мережі;
- Позітано – кафе розміром з італійську піцерію;
- «Кантін» – кафе швидкого харчування.

Перший магазин був відкритий у березні 1998 р. у Києві. У цьому ж році було відкрито 5 магазинів. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було створено 25 листопада 2002 року, цього року мережа налічувала вже 22 приміщення в Києві, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі. У 2003 році відповідно 40, з них 18 у Києві, 8 у Дніпропетровську, 7 в Одесі, 2 у Запоріжжі, вперше отримали по

одному магазину Хмельницький, Рівне, Миколаїв, Чернівці та Черкаси. У 2005 році мережа зросла до 81 супермаркету, а до кінця 2008 р. їх кількість досягла 150. Вже у 2016 р. 29 компаній посіли 11 місце у рейтингу найбільш інноваційних компаній України за версією Forbes.ua [48].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з кожним роком продовжує рости. У 2020 р. загальна кількість торгових мереж – 272 у 57 містах, при цьому середня торгова площа супермаркету «Сільпо» – 1469 квадратних метрів, Le Silpo – 1878 квадратних метрів, а загальна торгова площа – 399,5 тис. квадр. метрів. У 2021 р. – 329 торгових мереж у 62 населених пунктах, середня площа супермаркету «Сільпо» – 1449 кв. м, загальна – 476,7 тис. кв. м, середня площа супермаркетів Le Silpo – 1878 кв. м, загальна – 7,5 кв. м У 2022 році – 301 торгових мереж, середня площа супермаркету "Сільпо" – 1410 кв. м, загальна – 428 тис. кв. м, середня площа Le Silpo – 1878 кв. м, загальна – 7,5 кв.

На рис. 2.1 зображено динаміку кількості магазинів та торгових площ за період 2017-2022 рр.



Рис. 2.1 – Динаміка показників роботи мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2017-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Асортимент магазину «Сільпо» налічує понад 15 000 товарів і досить великий. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля в магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і коржів; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; ресторанна діяльність, послуги мобільного харчування. Асортимент «Сільпо» також включає екзотичні продукти, такі як лічі (китайська груша) та м'ясо риби. Щодня в супермаркет «Сільпо» надходять новинки. Менеджери із закупівель постійно шукають нові товари, які можуть зацікавити споживачів і збільшити кількість товарів «ринкової новинки» в магазині. Якщо новинка вийде на український продовольчий ринок, то можете бути впевнені, що вона з'явиться в «Сільпо».

До власних брендів Сільпо належать ТМ «Премія», проект «Лавка традицій», ТМ «Повна чаша», ТМ «Повна Чарка», ТМ «Зелена країна», ТМ «Премія Select», ТМ «Ніжин» та ТМ «Protex». Пропоную звернути особливу увагу на проект «Лавка традицій» – організований у вересні 2011 р., він спрямований на пошук регіональних виробників якісної натуральної продукції. Вся відібрана проектом продукція проходить перевірку на якість і відповідність законодавчим нормам, а також нормам самої мережі, встановленим власними фахівцями. «Сільпо» — це не лише мережа супермаркетів, а й співпрацює з іншими мережами. Наприклад, найбільшим партнером «Сільпо» є «Le Сільпо», делікатесний магазин, який знаходиться в Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі, орієнтований на споживачів високого класу з високими прибутками. Асортимент на 70% складається з продукції преміум-класу від кращих виробників у більш ніж 100 країнах. Крім того, ласощі мають стильний дизайн та оснащені технікою преміум-класу.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує лінійно-функціональну структуру. У ньому раціонально поєднуються взаємозв'язки між підрозділами, що мають вузьку спрямованість і спеціалізацію у своїй роботі, та підрозділами,

які організовують процеси та консолідують інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Це дозволяє компанії рости, розвиватися та швидко реагувати на зміни зовнішнього нестабільного середовища. Керівник ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має демократичний стиль з елементами авторитаризму. Детальніше структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведена на рис. 2.2

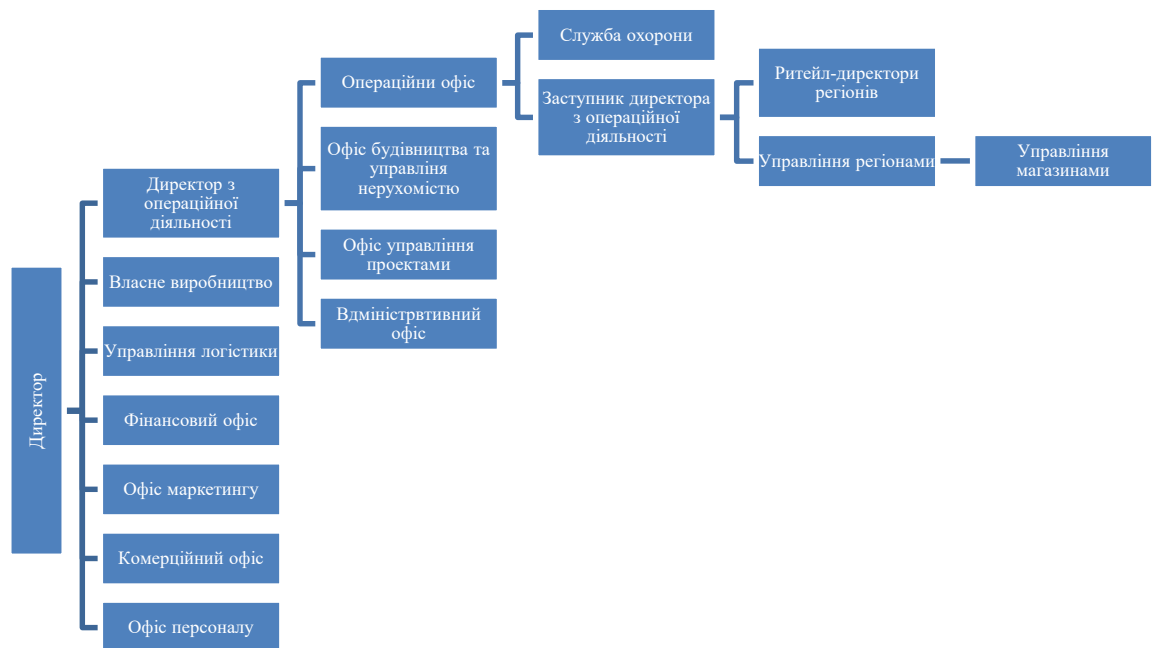


Рис. 2.2 – Структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: створено автором за даними підприємства

Характеризується розподілом повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником та його підлеглими. Позиція керівника - всередині групи він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

2.2 Організація діяльності й система управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо місце ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку українського ритейлу. З цією метою ми пропонуємо проаналізувати діяльність провідних торговельних мереж України та частки, які вони займають відповідно за обсягом річного товарообороту (рис. 2.3).

Лідером останніх років залишається мережа «АТБ-маркет» з обсягом товарообороту 123,9 млрд. грн., проте ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із найбільших серед роздрібних торговельних мереж та посідає друге місце з товарооборотом 80,2 млрд. грн., тобто на 47,7 млрд. грн. поступається лідеру.

Конкуренти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в Україні складаються, в основному, з торгових магазинів, які продають схожі товари. Отож найбільшими конкурентами ТОВ "АТБ-маркет, VolWest Retai, ТОВ ТПК "Львівхолод", ТОВ "АРИТЕЙЛ".

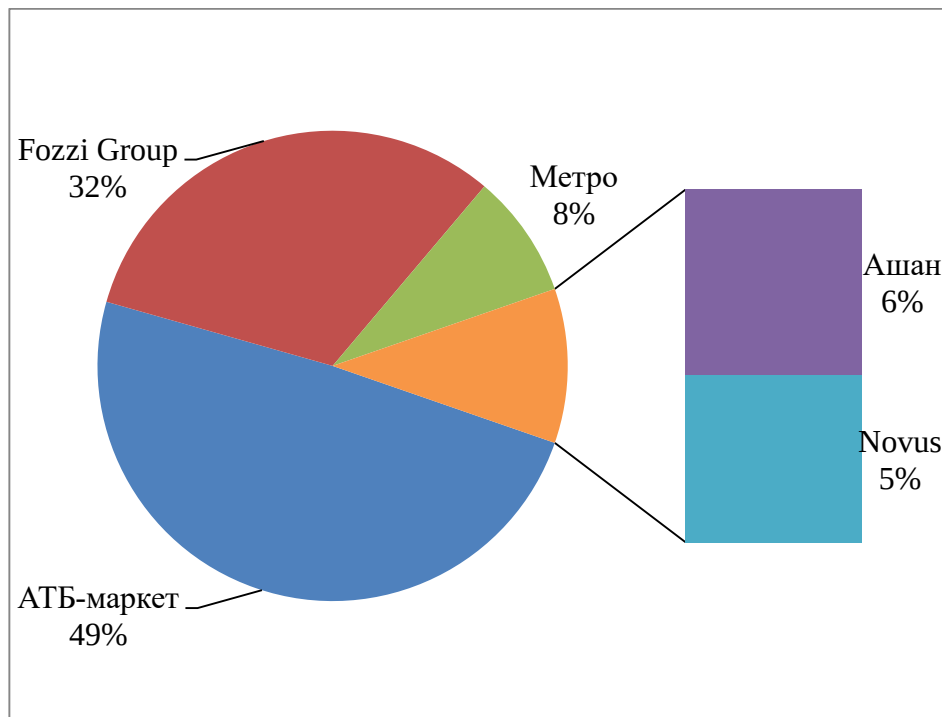


Рис. 2.3 – Місце ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку торговельних мереж України за обсягом товарообороту станом на 2020 р., %

Джерело: створено автором за даними [43; 46; 48]

Отож найбільшими конкурентами ТОВ "АТБ-маркет, , VolWest Retail, ТОВ ТПК "Львівхолод", ТОВ "АРИТЕЙЛ".

В табл. 2.1 пропонуємо розглянути цінові стратегії конкурентів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.1 – Характеристика цінових стратегії конкурентів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (вартість місячного пакету товарів)

Стратегія конкурентної поведінки	Назва компанії	Цінова стратегія	Реакція на зміну ціни лідером ринку
Наслідування лідера	Fozzy Group	6950 грн.	компанія і є лідером на ринку, тому по суті не залежить від цінових стратегій своїх конкурентів
«Виклик» лідеру	Еко Маркет	3130 грн.	Підвищує ціну на 5-10%
Лідер н аринку	ТОВ "АТБ-маркет	11200	Знижує ціну до 9900
Експертна стратегія	ТОВ ТПК "Львівхолод"	9600	Знижує ціну до 8600
Стагнаційна стратегія	VolWest Retail	5790	Ціну не змінює

Джерело: створено автором за даними підприємства

Отож, ми бачимо, що досліджуваний магазин ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має стратегію наслідування лідера та орієнтується на нього як одного із найбільших його конкурентів.

Всі ціни для всіх категорій покупців в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однаковими, не залежно від їхньої спроможності придбати місячний пакет товарів даного магазину. Адже головне правило ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» щодо ціноутворення – це політика однакових цін у всіх своїх представництвах.

Прийом на роботу співробітника в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після проходження всіх вступних випробувань, здійснюється в наступному порядку:

- 1) збираються необхідні для прийому документи:
- 2) Співробітник, що надходить на роботу пише заяву про прийом на роботу.
- 3) Складання і підписання трудового договору в двох примірниках.
- 4) Оформляється наказ про прийом на роботу за формою
- 5) Оформляється особова картка працівника
- 6) Вноситься запис про працевлаштування в трудову книжку

Наступним проаналізуємо забезпеченість ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» трудовими ресурсами за допомогою оцінки структуру робочої сили; звернути увагу на якісний склад працівників (загальноосвітній, професійно-кваліфікаційний рівень тощо)

У 2021 р. ситуація така: найбільша питома вага була відведена працівникам з професійно-кваліфікаційним рівнем – 51,1%, а найменша працівникам з загальним освітнім рівнем – 14,3%.

У 2020 р. частки робочої сили між обраними освітніми рівнями розподілились так: найбільше питома вага відведена працівникам з професійно-кваліфікаційним рівнем – 66,7%, а найменша працівникам з загальним освітнім рівнем – 0%.

Для більшості фахівців ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заробітна плата є головним стимулом приналежності до тієї чи іншої компанії і зайві 5-10% до заробітної плати, запропоновані ззовні, іншою компанією, можуть легко переманити на свою сторону цінного співробітника. Тому перед керівництвом підприємства постає питання, які методи мотивації використовувати в роботі з персоналом, щоб виключити плинність кадрів.

Для того, щоб підвищити ефективність підприємства за допомогою трудової активності персоналу, вводиться преміальна система. Премії вводяться за особливі заслуги, за понаднормову роботу, за досягнення успіхів у певній галузі, за творчу ініціативу і за досягнення високої якості праці.

Нагородження похвальним листом і призами за певний період і заслугу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Нагородження похвальним листом співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2021 р.

Підстава для нагородження	Періодичність нагородження	Кількість нагороджених співробітників
За ефективну роботу і досягнення високих результатів	В кінці календарного року	Співробітників кожного відділу і підрозділу вручається похвальний лист (за 2021 р. – 6 похвальних листів: відділ загального керівництва – 3, бухгалтерія – 1, відділ продажів – 2).
За прояв творчої ініціативи	Раз на півроку	Співробітникам, які проявили себе активно і самостійно (за 2021 р.: 2 похвальних листа у відділі загального керівництва, 1 бухгалтерії)

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо розглянути витрати компанії на соціальний пакет для працівників (див. рис. 2.4).

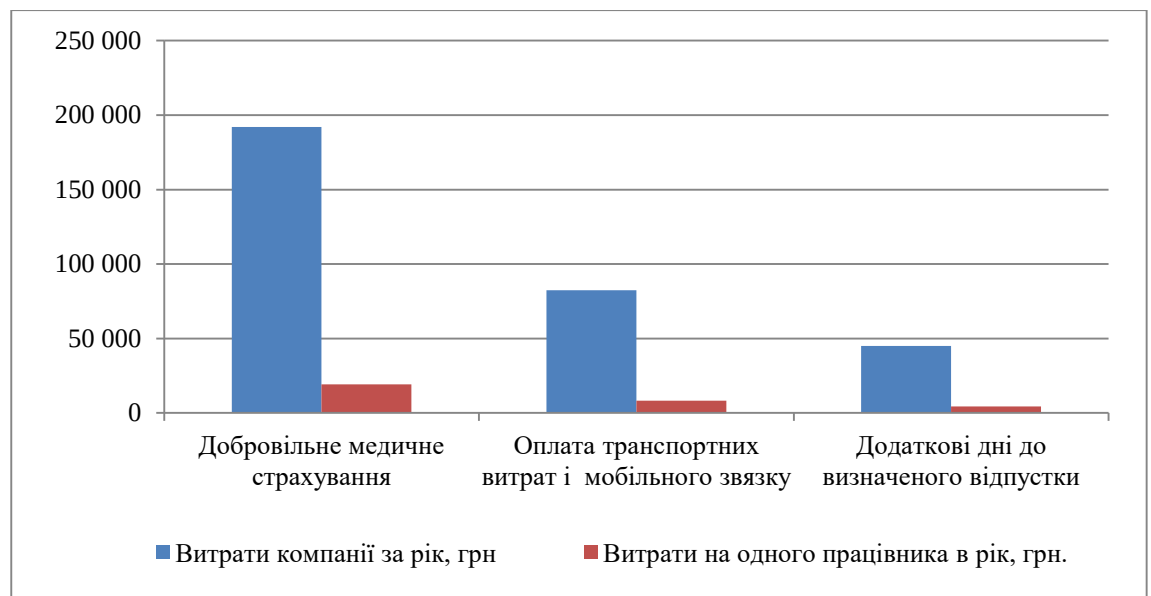


Рис. 2.4 – Витрати компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на фінансування соціального пакета співробітників за 2021 р., грн.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» велику увагу приділяє взаєминам у колективі. Існує кілька заходів, які мають особливе значення для компанії (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Заходи, що проводяться для співробітників
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Місяць проведення	Захід	Склад
Березень	Восьме березня	Всі працівники
Червень	День народження компанії	Всі працівники
Червень	День медика	Всі працівники
Серпень	Літній корпоратив	Всі працівники
Жовтень	День захисника України	Всі працівники
Грудень	Новорічний корпоратив	Всі працівники

Джерело: розроблено автором

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має деякі бонуси, які розвивають соціальну інфраструктуру. Карти знижок на харчування в їдальні, оплачується абонемент в тренажерний зал, квитки зі знижками в кінотеатр (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Бонуси, що надаються співробітникам
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Кількість на рік	Бонус
Щомісячно	Картки знижок на харчування в їдальні
2 рази в рік	Абонемент в тренажерний зал
3 рази в рік	Абонемент в спортивний зал
1 раз в рік	Знижкові квитки в кінотеатр
Щомісячно	Купівля товарів зі складу співробітниками за оптовими цінами

Джерело: розроблено автором

Компанія має сприятливі умови праці. Дотримуються гігієнічні норми і умови безпеки життєдіяльності. При прийомі на роботу, співробітник відділу кадрів ознайомлює нового співробітника з правилами по техніці безпеки. Також ці правила нагадуються начальниками відділів раз на півроку. Щомісяця компанія проходить перевірку щодо дотримання санітарно-гігієнічних, технічних та естетичних норм.

Проаналізувавши систему матеріального стимулювання компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити висновок, що дана компанія має розвинену

систему заохочення працівників, але потребує певних заходів щодо вдосконалення.

Основна увага в системі стимулювання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зроблена на матеріальні методи, які дозволяють гарантувати стабільну систему оплати праці забезпечуючи виплату мінімального розміру оплати праці, передбачену законом.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В кінці кожного місяці фінансовий директор ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» подає звіти керівництву про стан підприємства (звіти про об'єми продажу та виробництва, кредиторську та дебіторську заборгованість, тощо).

Фінансовий відділ контролює шляхи використання оборотних коштів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та слідкує за їх ефективністю.

Оцінку фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проводить фінансовий відділ та в якості незалежного експерта раз на рік запрошують аудитора.

Для ефективного використання коштів у товаристві щорічно формуються бюджети витрат та можливих майбутніх доходів;

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» щомісячно здаються звіти від бухгалтерії про сплату податків, від фінансового відділу про фін стан, які подаються членам правління підприємства.

Для контролю за своїми витратами всі відділи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працюють за програмою «1С Бухгалтерією», в якій можна побачити всі витрати і доходи, поступлення чи видачу за будь-який період.

«1С Бухгалтерія» є ефективною програмою ведення обліку матеріальних цінностей і яка успішно інтегрована в діяльність всього підприємства та забезпечує керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» своєчасною та правдивою інформацією про його стан.

Плануванням на підприємстві займаються начальник економічного відділу та працівники, що входять до даного підрозділу в складі: начальник

економічного відділу, економіст вищої категорії, економіст першої категорії та економіст без категорії.

Економічний відділ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» тісно співпрацює з іншими структурними підрозділами підприємства. Така співпраця зумовлена тим, що усі відділи та підрозділи обмінюються різного роду інформацією з метою задоволення своїх робочих потреб (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Взаємозв'язок бухгалтерії із структурними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Структурні підрозділи	Документи
Адміністрація	Копії наказів і розпоряджень директора по основній діяльності, кореспонденція на адресу бухгалтерії
Кадровий відділ	Копії наказів по особовому складу (накази про зарахування на роботу, відпустку), табелі обліку робочого часу, лікарняні листки, звіти про використання бланків трудових книжок
Комерційний відділ	Господарські контракти та договори, кошториси, акти та інші матеріали з питань виконання договірних зобов'язань. рахунки на придбання товарно-матеріальних цінностей, авансові звіти співробітників
Відділ оплати праці	Положення про оплату праці і преміювання окремих категорій працюючих, зміни ставок, окладів
Склади	Документи щодо руху товарно-матеріальних цінностей, їх відпуску та переміщення

Джерело: створено автором за даними товариства

Від планово-економічного відділу іншим підрозділам також потрібна деяка інформація (див. рис. 2.5).

Взаємодія економічного відділу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зі сторонніми організаціями (обслуговуючі інститути, постачальники, покупці) полягає у отриманні: від банків виписок за рахунками, копій доданих до них документів та передачі розрахунково-платіжних банківських документів, чеків на отримання грошових коштів і об'яв на внесення готівки, інформації з питань роботи, балансів та звітів; від кредиторів рахунків, договорів, реєстрів синтетичного та аналітичного обліку, різного роду звітності,

інформації про погашення заборгованості; від дебіторів рахунків-фактур, пакувальних листів, розрахунки бухгалтерії, виписка банку, інформації про договори.

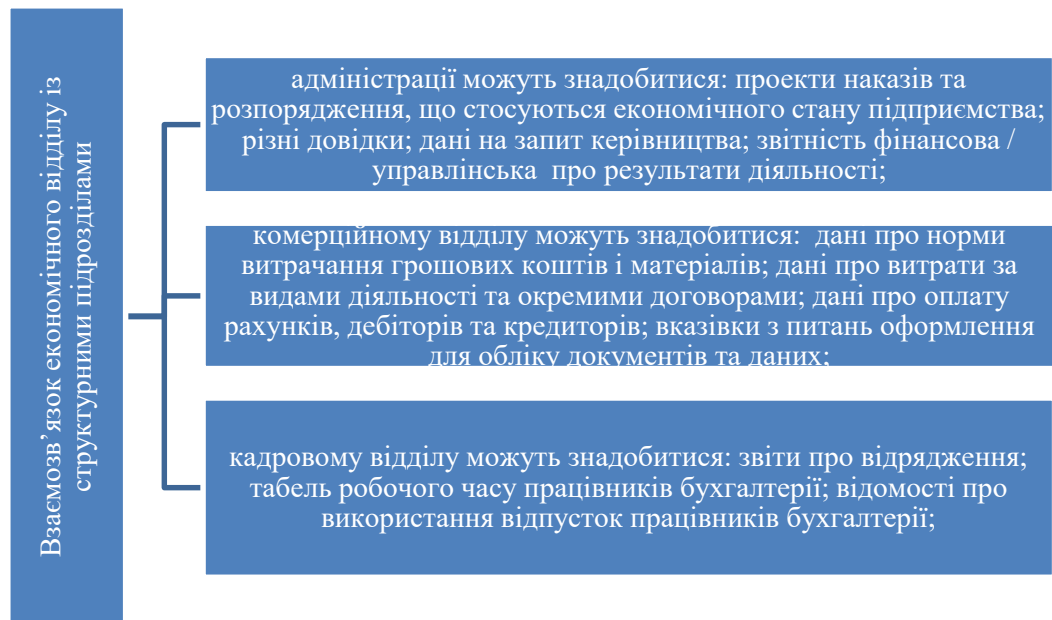


Рис. 2.5 – Взаємозв'язок економічного відділу із структурними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: створено автором за даними товариства

В табл. 2.6 наводиться динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр. Її аналіз показує, що підприємство за звітний період розвивалось досить динамічно й позитивно: обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) підвищився на 13%, середньорічна вартість основних засобів зросла майже в 2 рази, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 9,3%.

Негативну динаміку продемонстрував лише показник фондівіддачі, який зменшився у 2021 р. на 43,4%, що було обумовлено різким ростом основних виробничих засобів у порівнянні зі зміною реалізованої продукції.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+,-) від			
		2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
					у сумі	у %	у сумі	у %
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	64402634	72784231	69990601	8381597	13,0	-2793630	-3,8
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9789998	19530832	23066453	9740833,5	99,5	3535621	18,1
3	Фондовіддача, грн./грн.	6,58	3,73	3,03	-2,85	-43,4	-0,69	-18,6
4	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	14415274	14909571	13246981	494296,5	3,4	-1662590	-11,2
5	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, обор.	4,468	4,882	5,284	0,414	9,3	0,402	8,2
6	Середньооблік. чисельність працівників, осіб	39434	42 175	36 496	2741	7,0	-5679	-13,5
7	Середньорічний дохід одного працівника, тис. грн./особу	1633,18	1725,77	1917,76	92,59	5,7	191,99	11,1
8	Фонд оплати праці, тис. грн.	6321110	8010129	6301347	1689019	26,7	-1708782	-21,3
9	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	160,30	189,93	172,66	29,63	18,5	-17,27	-9,1
10	Витрати на 1 грн. реалізов. продукції, грн./грн.	1,002	1,010	1,025	0,008	0,8	0,015	1,5
11	Повна собіварт. реалізованої продукції, тис. грн.	64516465	73492653	71712401	8976188	13,9	-1780252	-2,4
12	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	-113831	-708422	-1721800	-594591	522,3	-1013378	143,0
13	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3114238	-1846179	-7631732	1268059	-40,7	-5785553	313,4

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за звітний період часу наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

Показник	Значення		Зміна значень звітного року	
	Початок періоду	Кінець періоду	Абсолютна	Темп приросту, %
Рентабельність операційної діяльності	0,24	0,44	+0,19	+79,44%
Рентабельність звичайної діяльності	0,20	0,37	+0,17	+83,81%
Рентабельність господарської діяльності	0,16	0,28	+0,13	+79,80%
Рентабельність активів	0,17	0,25	+0,08	+50,42%
Рентабельність власного капіталу	0,56	0,52	-0,04	-6,69%
Рентабельність залученого капіталу	0,19	0,40	+0,21	+110,18%
Рентабельність реалізованої продукції	0,10	0,16	+0,07	+70,18%
Чиста рентабельність реалізації	0,07	0,11	+0,04	+63,44%
Рентабельність продажу	0,10	0,16	+0,06	+56,44%

Джерело: створено автором за даними підприємства

За підсумками року підприємство збільшило всі коефіцієнти рентабельності, за виключенням рентабельності власного капіталу, яка зменшилась на 6,7% за рахунок значного збільшення вартості власного капіталу (переважно через збільшення нерозподіленого прибутку). Тим не менш, рентабельність власного капіталу перевищує мінімальне нормативне значення ($> 0,2$), як і інші показники рентабельності. Таким чином, на підприємстві відбулось підвищення рівня ресурсних показників рентабельності, що є позитивним явищем.

Підвищення ефективності діяльності підприємства можливе за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обігу. Цього можна досягти за рахунок використання швидших, але дорожчих способів транспортування, або введення повної передплати продукції.

Опрацювавши такі фінансові документи, як баланс та звіт про фінансові результати, можемо здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні три роки (2020-2023 рр.). Розпочнемо із дослідження динаміки поточних операційних витрат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022	2020	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	12724865	17849182	34464262	21739397	16615080	2,7 р.	193
Валовий дохід	3095486	4730890	7521178	4425692	2790288	2,4 р.	158,9
Собівартість продукції	9629379	13118292	26943084	17313705	13824792	2,8 р.	2,1 р.
Чистий фінансовий результат	-2261858	-1521408	3971908	6233766	5493316	-	-

Джерело: створено автором за даними підприємства

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом досліджуваного періоду, спостерігається суттєве підвищення собівартості продукції на фоні зростання обсягів збуту продукції. Його причиною є зростання транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. За цей період обсяг реалізації продукції зріс у 2,7 рази порівняно з 2018 р. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат, який протягом досліджуваного періоду зріс від від'ємного показника до прибуткового.

Отже, на основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків

визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

Показники ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за звітний рік наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники, які характеризують ліквідність
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 р.

Показник	Значення		Зміна значень звітного року	
	Початок періоду	Кінець періоду	Абсолютна	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	1,79	1,74	-0,05	-2,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	1,00	0,08	9,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0150	0,0021	-0,01	-86,15

Джерело: створено автором за даними підприємства

Коефіцієнт покриття, який характеризує кількість грошових одиниць оборотних активів на одну грошову одиницю поточних зобов'язань, зменшився на 2,7%, однак все ще зберігає дуже високе значення (1,74 у порівнянні з оптимальним значенням 1,0 - 1,5) – це свідчить, що підприємство може своєчасно ліквідувати борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знаходиться в межах оптимальних значень 0,5 - 1,0. Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижче теоретично достатнього значення (0,2) та у звітному році скоротився на 86%. Це обумовлено значним скороченням (на 82,5%) вартості абсолютно ліквідних активів підприємства (перш за все, грошей та еквівалентів) на кінець звітного року.

Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р. наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники, що характеризують фінансову стійкість
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 р.

Показник	Значення		Зміна значень звітного року	
	Початок періоду	Кінець періоду	Абсолютна	Темп приросту, %
Коефіцієнт автономії	0,25	0,43	+0,18	+70,96
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,75	0,57	-0,18	-24,10
Коефіцієнт фінансового ризику	2,94	1,31	-1,64	-55,60
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,93	0,97	+0,04	+3,81
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	0,24	0,43	+0,18	+76,89
Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними активами	0,49	1,00	+0,50	+102,78

Джерело: створено автором за даними підприємства

Динаміка усіх коефіцієнтів свідчить про покращення фінансової стійкості. Слід відзначити зменшення коефіцієнту концентрації залученого капіталу на 24,1% – чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіший його фінансовий стан. Коефіцієнти маневрування власного капіталу, забезпечення власним оборотним капіталом та власними оборотними активами показали зростання на 3,8%, 76,9% та 102,8% відповідно, переважно через збільшення суми нерозподіленого прибутку на 139,2%. Усі показники перевищують мінімально допустимі значення та свідчать про задовільний рівень фінансової стійкості.

2.4 Ланцюги поставок та ринки збуту підприємства

Відділ закупівель повинен в точності розрахувати витрати на закупівлю та доставку товарі на склади магазинів, які як ми бачимо розкидані по всій Україні. І саме від домовленостей з постачальниками про ціни на закупівлю та оптимізацію логістичних перевезень залежить і кінцева ціна на товар на полиці в супермаркеті. Саме тому дослідження ефективності управління закупівельного відділу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим для всієї мережі,

адже саме він є однією із основних ланок, які формують остаточну ціну товару.

Основними країнами, в яких закупляє продукцію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», є Польща та Литва. Значні кошти витрачаються на логістику через постачання товарів з Еквадору, в основному це свіжі фрукти, ось чому менеджменту компанії доцільно проаналізувати закупівлі з далеких країн та обмежитись збільшенням частки закупівель з Польщі, що допоможе зекономити кошти на доставці.

Визначивши, що компанія займається продажем товарів та працює в сфері продуктового ритейлу, пропонуємо детальніше проаналізувати цінову стратегію продажу товарів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Цінова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Складова товарної стратегії	Елемент	Опис	Примітки
Цінова стратегія	Тип цінової стратегії	Стратегія єдиних цін – у всій мережах магазинів по Україні діють однакові ціни	Не залежно в якому регіоні знаходиться магазин, ціни на місячний пакет товарів є однаковими
	Метод ціноутворення	Заснований на цінності товару – магазин позиціонує себе як унікальне місце, де точно знають, що потрібно споживачеві і за які ціни вони готові придбати	Клієнт готовий і платить 6950 грн. за місячний пакет товарів в магазинах Сільпо, в той час як у конкурентів місячний пакет товарів – 5950, бо він платить не лише за самі місячний пакет товарів, а за емоції та, які надає персонал магазинів

Джерело: створено автором за даними підприємства

Як відомо, ціни в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є вищими середніх на ринку, проте магазин створив таку цінність своїх товарів, за яку готові плати і платять її клієнти, бо на підсвідомому рівні розуміють, що краще ніж в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» товарів не купити.

Розробка цінової політики магазинів займається комерційний відділ. На основі теоретичних підходів до формування цінової політики можна надати таку оцінку цінової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Метою цінової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

- 1) забезпечення виживання на ринку;
- 2) максимізація прибутку;
- 3) забезпечення рентабельності;
- 4) забезпечення збуту
- 5) розширення частки ринку.

Для досягнення цілей розробки цінової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вирішує такі завдання:

- 1) якими ціновими заходами можна посилити ефективність збуту;
- 2) який метод ціноутворення ефективніше використовувати;
- 3) як врахувати в ціновій політиці наявні внутрішні обмеження.

Магазин використовує метод ціноутворення, орієнтований на попит, при цьому маркетологи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проводять свої дослідження ринку для встановлення рівня попиту на ті чи інші товари.

На основі вище сказаного сформуємо в табл. 2.12 характеристики цільових споживачів продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .

Таблиця 2.12 – Характеристики цільових сегментів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів
Географічний	Регіон	Україна
	Тип населеного пункту	Обласні, районні центри та сільські населені пункти
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн. на 1 члена сім'ї	Низький та нижчий за середній (до 6750 грн.)
	Вид діяльності	Не залежить від виду діяльності
Демографічний	Тип (склад) сім'ї	Сімейні та самотні люди

	Вік	16 - 70 років
	Стать	Жінки, чоловіки, діти
Психографічний	Спосіб, стиль життя	Новаторський
	Вимоги до життя	Прагнення задовольнити свої потреби у харчуванні
	Ступень готовності до сприйняття нового товару	Постійно готові
Поведінковий	Вигоди	Задоволення своїх смакових потреб
	Ступінь готовності до придбання	Готовий

Джерело: створено автором за даними підприємства

Отже, на основі проведеного аналізу цільовим споживачем ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є громадянин України віком від 16 років, який прагне задовольнити свої потреби у харчуванні. Потреба у продуктах магазинів ЕКО, не залежить від роду діяльності і сімейного стану, так як вони є необхідні для всіх. Щодо готовності придбати товари ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» то можна сміло ствердити, що дана покупка не піддається жодним роздумам і здійснюється імпульсивно, мінімальний бюджет потенційного споживача від 6750 грн.

Уявлення про процес складування та переміщення продукції формується на основі інформації про стан транспорту та складу підприємства. Площа складського приміщення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Площа складського приміщення
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 2021 р.

№	Показник	м/куб
1	Довжина	24
2	Ширина	24
3	Висота	3
4	Об'єм	1728
5	Площа	576

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має близько десятків такого роду складів, де зберігаються його продукція. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є відомим супермаркетом в Україні.

Наступним дослідимо умови зберігання плодово-овочевої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Умови зберігання плодово-овочевої продукції на
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Культура	Термін зберігання, днів	Температура, С°	Вологість, %
Капуста білоголова	20-210	0-+1	90-95
Капуста кольорова	20-30	0-+1	90-95
Картопля	90-200	-2	95-98
Морква	30-240	0	90-95
Огірки	10-340	-1	90-95
Помідори	14-270	-3	90-95
Перець солодкий	90-120	-1	95-100
Часник	90-120	-1	65-70

Джерело: створено автором за даними підприємства

У табл. 2.15 представлено основну продукцію, яку реалізує на території України ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.15 – Основна продукція, яку реалізує ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в
Україні

№	Найменування	Об'єм, м3	Габарити
1	Овочі	40	Довжина 11660 мм Ширина 2550 мм Висота 3780 мм
2	Фрукти	38	Довжина 11050 мм Ширина 2550 мм Висота 3800 мм
3	Інші продовольчі товари	32	Довжина 10600 мм Ширина 2550 мм Висота 3660 мм

Джерело: створено автором за даними підприємства

Як ми можемо побачити, для складування своєї продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує склади розміром від 40 м³ до 28 м³, в залежності від попиту на конкретний вид продукції.

Інтенсивне постачання продукції зі складів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відбувається протягом року, орієнтовно по дві-три машини в день.

Постачання здійснюється вантажівками вантажопідйомністю від 1.5 до 20 т, транспортна компанія, що надає автомобіль, забирає вантаж тільки за умови того, що він становитиме не менше 50% від усієї вантажопідйомності ТЗ. Відвантаження продукції відбувається щодня.

Постійне збільшення обсягів вантажоперевезень продукції автомобільним транспортом, зокрема торговим організаціям і підприємствам, передбачає потребу поліпшення ефективності їх експлуатації. До умов, яких автомобільний транспорт використовується найбільш інтенсивно, можна віднести:

- Удосконалення споживання вантажопідйомності транспорту;
- Збільшення часу роботи транспортного засобу;
- Скорочення простоїв.

На даний момент ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має сто вантажівок для перевезення продукції від складів до торгових точок, але цього недостатньо, щоб здійснювати оперативну доставку своєї продукції. Підприємству доводиться звертатися за послугами у наданні транспорту у транспортні компанії. Часто буває, що відправник вантажів один, а вантажоодержувачів кілька, в таких ситуаціях набагато складніше знайти «перевізника».

РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сучасний стан економічної системи України, постійне зростання вимог до конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції, необхідність підвищення прибутковості і зниження загальних витрат підштовхує менеджмент вітчизняних компаній більш ефективно управляти своїми ланцюгами поставок. Наявність розвиненої логістичної інфраструктури, висока якість державних митних послуг, своєчасність та прозорість поставок логістичними операторам є необхідними умовами для підвищення привабливості ведення бізнесу всередині країни.

Для того, щоб об'єктивно оцінити стан логістичної системи в Україні, а також порівняти його з іншими країнами, можна скористатися розробленим спеціалістами Світового банку Індексом ефективності логістики. Для складання індексу використовуються такі показники, як: ефективність управління митним оформленням та проходженням кордону; якість торгівельної і транспортної інфраструктури; простота організації доступних за ціною перевезень; компетентність та якість логістичних послуг – вантажоперевезення, експедирування та митної брокерської діяльності; можливість відстеження та контролю за проходженням вантажів; частота, з якою терміни поставки вантажів до пункту призначення знаходяться в межах очікуваного до попередньо визначеного графіку поставки.

У процесі проведення даного дослідження було виявлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить багато імпортує продукції, зокрема, овочів та фруктів, з інших країн і тому підприємству вкрай необхідним є митний брокер, який дозволить мінімізувати витрати імпоротної діяльності й зменшити кінцеву вартість товару. У зв'язку з цим нами були запропоновані наступні заходи організаційно-технічного характеру.

Перший захід: Оптимізувати імпорتنі закупівлі шляхом переходу до польських постачальників та побудувати схему логістичного руху вантажу з Польщі до України на прикладі міст Гданська та Львова.

По першому заходу розглянемо логістичну схему імпорту фруктів з країн ЄС до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на прикладі імпорту фруктів з Гданська до Львову (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Схема імпортних перевезень фруктів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з м. Гданськ до м. Львів

Джерело: складено автором

Аналіз маршруту Гданськ-Львів показує, що майже 80% всієї дороги проходить через територію Польщі і тому вартість за перевезення 1 т в компанії перевізника складає 3,46 євро за 1 км, довжина маршруту 809 км. Отже, загальна вартість перевезення 1 т продукції складатиме:

$$\text{Вартість перевезення: } 809 \times 3,46 \approx 2800 \text{ євро.}$$

Наступним кроком після погодження вартості перевезення оформляється заявка на транспорт від замовника до компанії-перевізника.

Погодження цін компанією-перевізником закривається до кінця року. Можливо погодження цін на окремі маршрути, якщо ці маршрути користуються попитом серед інших клієнтів, або ж компанія замовник забезпечує перевізника зворотнім вантажем.

Наступним етапом після підписання договору є отримання передоплати, і вже після поступлення коштів на рахунок компанії-перевізника водій відправляється на місце завантаження товару.

Прибувши на місце завантаження водій надає комплект документів відповідальній за завантаження людині для оформлення митної декларації (закордонний паспорт, технічний паспорт і комплект ЦМР). Разом із інвойсом та пакувальним листом документи відправляються до митної агенції на проходження митного оформлення. Разом із декларацією про замитнення вантажовідправник зобов'язаний передати водію Сертифікат походження товару, Сертифікат якості та Фіто-санітарний сертифікат, які потрібні для розмитнення товару в Україні.

Отже, після завантаження водій направляється на митний пост, який може знаходитися як в м. Гданськ, так і в його околиці в залежності від вибору вантажовідправника.

В переважній більшості випадків саме ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оплачує послуги з замитнення та оформлення, ДП та ЗДП брокером, які включає у загальну вартість перевезення (див. рис. 3.2).

Отже найбільшу частку в структурі витрат на замитнення складає оплата послуг польського брокера (60%), по 20% складають частки витрат на ПД та ЗПД.

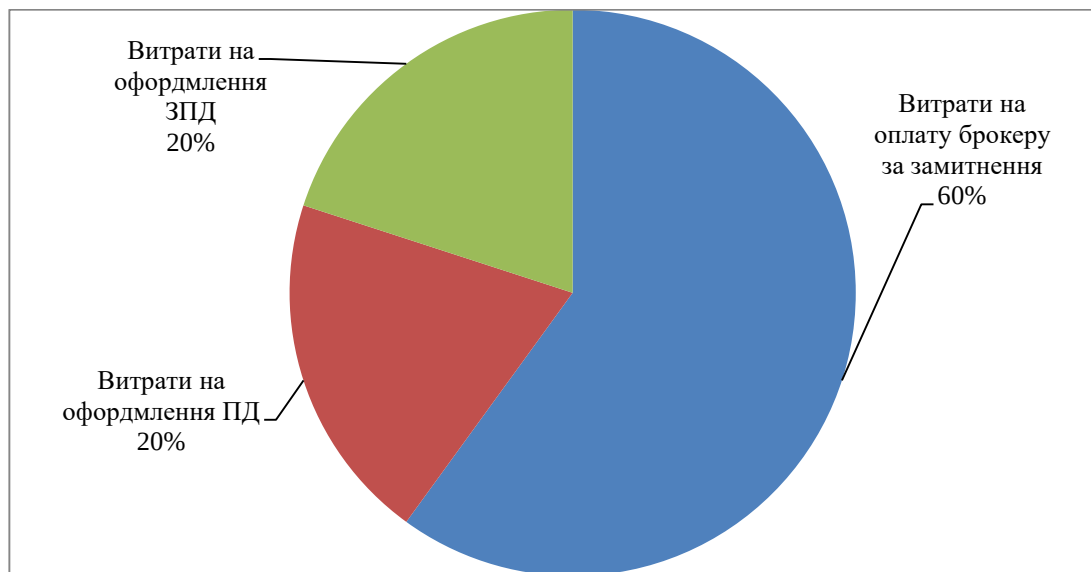


Рис. 3.2 – Структура витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на митні послуги
Джерело: складено автором за даними підприємства

Після перетину кордону, компанія з перевезення надає рахунок на перевезення в якому обов'язкові два пункти:

1. Вартість перевезення з Гданська до Рави-Руської (місце перетину українського кордону).
2. Вартість перевезення з Рави-Руської до м. Львів (пункту розвантаження товару).

Для того, щоб здійснити розмитнення вантажу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинно сплатити митні платежі (див. рис. 3.3).

Згідно нашого законодавства, ПДВ в Україні становить 20%, а ставка мита на фрукти в середньому складає 8%.

Після сплати платежів, митний брокер оформляє імпорتنу декларацію та повідомляє водія про те, що він може покинути територію митниці і поїхати на розвантаження.

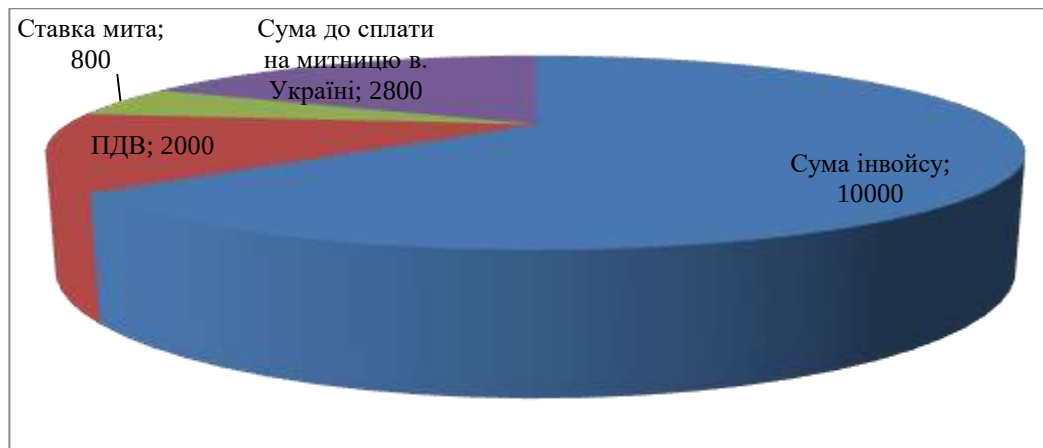


Рис. 3.3 – Середня вартість розмитнення фруктів для компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», євро

Джерело: складено автором за даними підприємства

Прибувши на місце розвантаження, водій отримує відмітку на ЦМР, що товар був вивантажений та отриманий. І після того, як товар розмитнився за 15 календарних днів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оплачує інвойс.

Отже, побудована нами схема оптимізації закупівель шляхом імпорту фруктів з Польщі, по-перше, дозволить зекономити на доставці, а, по друге, мінімізувати ризики, бо робота з польськими постачальниками вважається більш надійною ніж з країнами Азії та Африки.

На основі запропонованих заходів з удосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оцінимо їхню економічну ефективність. З цією метою проаналізуємо витрати на доставку товару в Одеський порт контейнером 60 м³ та витрати на доставку з м. Гданську рефрижатором об'ємом 88 м³. Розрахунки наведено в табл. 3.1.

Витрати на доставку в порт є незначно вищими, ніж доставка фруктів з Польщі, проте треба врахувати те, що в контейнер можна завантажити 60 м³, а в рефрижатор на 28,6 м³ більше, що забезпечує зменшення витрат на доставці одного кілограма вантажу.

Таблиця 3.1 – Витрати на доставку бананів з Еквадору в Одеський порт
та витрати на доставку з Гданська (Польща)

Стаття витрат, імпорт з Польщі	Сума, євро	Стаття витрат, імпорт з Еквадору	Сума, євро
Перевезення маршрутом Гданськ-Львів	2800	Доставка контейнера з Еквадору в порт Одеси	3500
Завантаження продукції	500	Завантаження та розвантаження	300
Митні платежі	800	Митні платежі	800
Всього витрати	4100	Всього витрати	4600

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, для того щоб доцільніше проаналізувати ефективність закупівлі з Польщі розглянемо вартість закупівлі бананів а Еквадорі та вартість їх закупівлі в Польщі. Ціни на банани наведено на рис. 3.4.

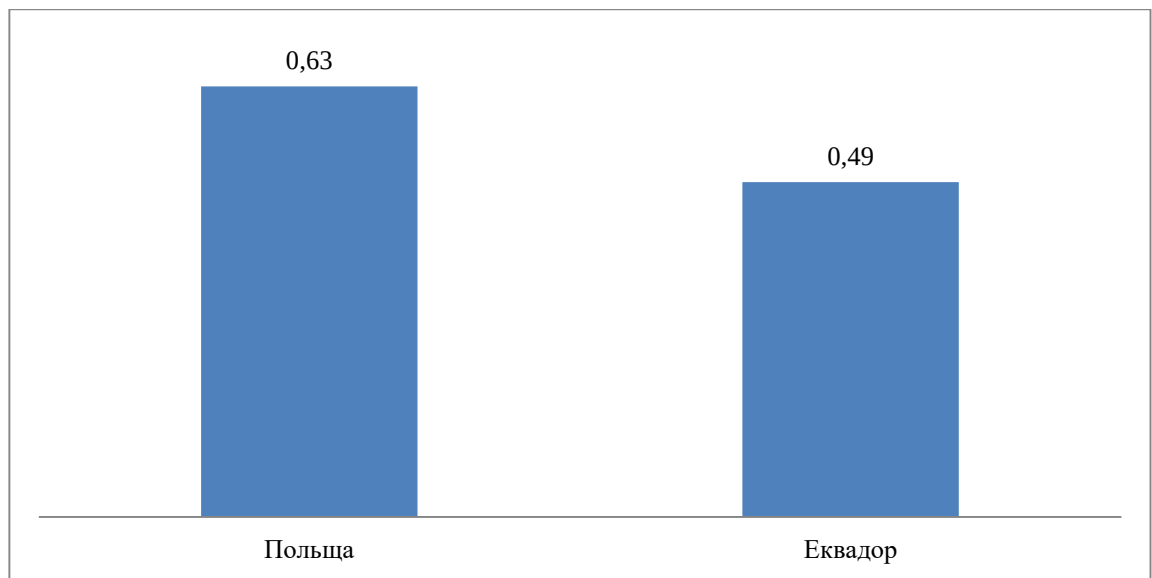


Рис. 3.4 – Закупівельні ціни бананів в Еквадорі та Польщі, євроценти за 1 кг

Джерело: складено автором за даними за даними [22; 23]

Розрахуємо вартість закупівлі бананів в Польщі та Еквадорі за умови завантаження в контейнер об'ємом 60 м³ 4 т бананів, а в рефрижератор – 5,8 т, щоб визначити яка кінцева вартість за 1 кілограм бананів буде в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вартість бананів при доставці до Одеського порту
з Гданська, Польща

Вартість бананів при імпорті з Польщі	Сума, євро	Вартість бананів при імпорті з Еквадору	Сума, євро
Витрати на доставку	4100	Всього витрати	4600
Завантаження, кг	5800	Завантаження, кг	4000
Вартість за 1 кг	0,7069	Вартість за 1 кг	1,15
Економія на 1 кг, євро	0,4431		
Економія на 1 т, євро	443,1		

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, якщо ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перейде на закупівлю бананів з Польщі, то на одній тоні підприємство зекономить 443,1 євро тільки за рахунок того, що зможе постачати більшими об'ємами. Так як в середньому на рік закупівля бананів складає приблизно 50 т, то річна економія для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становитиме 22155 євро. При середньому курсі у квітні 42 грн./євро ця сума становить 930510 грн. Дані кошти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може використати на свій розвиток або на премії для працівників.

Другий захід полягає в тому, щоб найняти на роботу власного митного брокера, який буде займатися розмитненням імпорتنих вантажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та слідкувати за зміною митного законодавства України.

Як було показано в першому рекомендованому заході, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займається імпортом покупної продукції і витрачає значні кошти на оплату праці митному брокеру, який складає експортно-імпортні декларації. Ми пропонуємо зекономити кошти на оплату послуг найманого брокера і створити посаду «митний брокер» на підприємстві, в компетенції якого будуть виключно експортно-імпортні операції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Посада митного брокера є вкрай необхідною для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оскільки дозволить зекономити витрати підприємства на оплату послуг брокера зі сторони і по можливості зменшити суми на сплату мита на певні

позиції імпортованих товарів, оскільки власний брокер буде більш зацікавленим у зменшенні витрат, ніж наймана людина.

Впровадження посади митного брокера на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» матиме наступний ефект для підприємства:

- економію на оплаті послуг митному брокеру зі сторони;
- власний митний брокер буде більш зацікавлений у швидкому замитненні та розмитненні товару, так як найнятий зі сторони брокер зазвичай має своїх клієнтів і не зацікавлений у швидкості виконання своїх обов'язків по відношенню до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- власний брокер буде інформувати керівництво про зміну митного законодавства і знатиме, на які товари підвищився або знизився митний збір і відповідно економитиме кошти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» багато імпортує продукції задля реалізації в Україні, то відповідно несе витрати на оплату праці митного брокера, якого наймає для замитнення та розмитнення. В середньому оплата послуг якого складає 30 тис. грн. на місяць.

Економічний результат при відмові від послуг найманого і створення посади власного брокера в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведені на рис. 3.5.

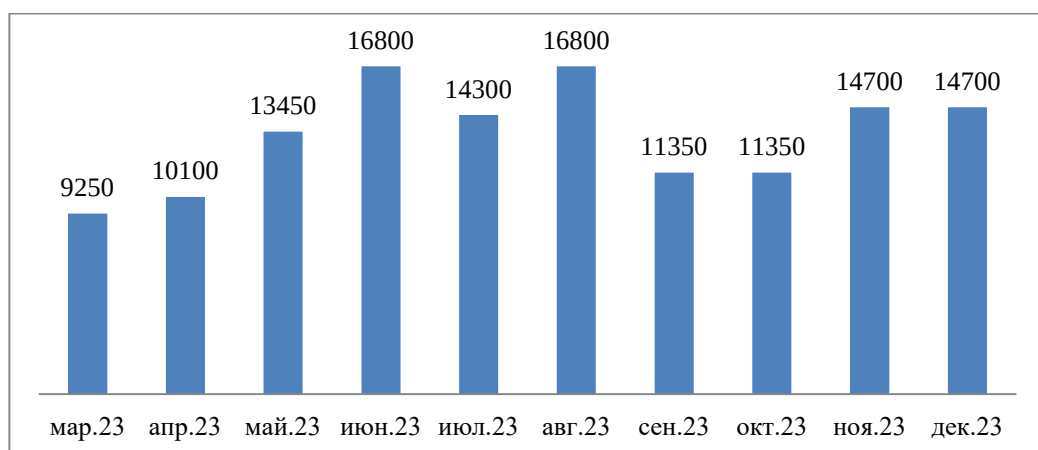


Рис. 3.5 – Економічний ефект ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в результаті створення посади власного митного брокера, грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рис. 3.5 показано місячний економічний ефект, який отримає ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», створивши посаду й найнявши на роботу свого власного брокера. Ця сума і буде економією, яку матиме досліджуване підприємство за рахунок створення посади та найму на роботу власного митного брокера.

В цілому за десять місяців роботи в 2023 р. власний митний брокер зекономить в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 132,8 тис. грн. Дані кошти підприємство може використати у цілях подальшого розвитку господарської діяльності, або на покращення умов праці своїх працівників.

В табл. 3.3 наведено результати впровадження на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» обох запропонованих організаційно-технічних заходів щодо підвищення ефективності роботи логістичної системи підприємства.

Таблиця 3.3 – Результати впровадження заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Запропоновані заходи	Чистий річний прибуток, тис. грн.	Капітальні витрати, тис. грн.	Індекс прибутковості	Термін окупності, років
1. Оптимізація імпортової закупівлі бананів шляхом переходу до польських постачальників	930510	-	-	-
2. Впровадження посади митного брокера	132800	-	-	-
Разом	1063310	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має досить великий потенціал у торговельній галузі не тільки в Україні, але й закордоном. Загальна сума економічного ефекту від підвищення ефективності логістичної системи підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів при нульових капітальних витратах складатиме приблизно 1 млн. 63,31 тис. грн. на рік. Указана сума може бути використана для підняття прибутковості господарської діяльності мережі досліджуваних супермаркетів та зростання рівня їхньої конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеному дослідженню, необхідно відмітити наступні важливіші моменти:

1. Ланцюг поставок – це мережа організацій, які залучені через висхідний потік (кінцевий постачальник ланцюга поставок) і низхідний потік (кінцевий покупець ланцюга поставок) ланцюга в різних процесах і видах діяльності, які встановлюють, формують цінність у формі продуктів і послуг та постачають її безпосередньо у руки кінцевого споживача.

2. Управління ланцюгом поставок – управління внутрішньою та зовнішньою мережею організацій, залучених до висхідних і низхідних потоків, як відносин, так і матеріалів, інформації та ресурсів. Це управління мережею взаємовідносин усередині фірми, між взаємозалежними організаціями та бізнес-одинацями, що складаються з постачальників матеріалів, закупівель, виробничих об'єктів, логістики, маркетингу та пов'язаних з ними систем.

3. Ефективна логістика та управління ланцюгом поставок може стати основним джерелом конкурентної переваги, іншими словами, стійка перевага над конкурентами з точки зору клієнтських переваг може бути досягнута завдяки кращому управлінню логістикою та ланцюгом поставок. Джерело конкурентної переваги знаходиться, по-перше, у здатності організації диференціювати себе в очах клієнта серед конкурентів, а по-друге, в роботі з нижчими витратами і, отже, з більшим прибутком.

4. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – одна з найбільших роздрібних мереж в Україні, що входить до Fozzy Group, що є одним із небагатьох великих Інтернет-магазинів у світі, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину. До власних брендів Сільпо належать ТМ «Премія», проект «Лавка традицій», ТМ «Повна чаша», ТМ «Премія Select». ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із найбільших серед роздрібних торговельних мереж та посідає друге місце з товарооборотом 80,2 млрд. грн.

5. На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення.

6. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є хороші можливості для ефективної діяльності. До них належать можливість збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами, нарощування об'ємів продажу вживаних товарів через активізацію торговельної галузі, сучасне обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту, тощо.

7. Нами було розраховано, якщо ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перейде на закупівлю бананів з Польщі то на одній тонні компанія зекономить 443,1 євро, тільки за рахунок того, що зможе постачати більшими об'ємами. Так як в середньому на рік закупівля бананів складає приблизно тон 50, то річна економія для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може становити 22155 євро або 930510 грн. Дані кошти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може використати на свій розвиток або на премії для працівників.

8. В цілому за десять місяців роботи власний митний брокер зекономить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 132 800 грн. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має великий потенціал у торговельній галузі не тільки в Україні, але й закордоном і компанія може використати запропоновані заходи для підняття ефективності своєї діяльності і підвищення рівня конкурентоздатності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауерсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауерсокс, Дейвид Дж. Клосс. М.: ЗАО "Олимп*Бизнес", 2005. 604 с.
2. Бондаренко О. С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Економіка АПК*. 2009. № 23. С. 36-40. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2009/10.pdf
3. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161-166.
4. Busher J. Logistiecs excellence / J. Busher, G. Tyndall / Manag. Accoun. 1987. № 8. Р. 32- 39.
5. VolWest Retait (2023) : веб-сайт. URL: <https://volwestgroup.com/uk/diyalnist/>
6. Вітлінський В. В., Скілько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384–392.
7. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
8. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020- 8-96-102>
9. Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. (1984). *North River Press. 448 P.
10. Жаболенко М. В., Смерічевська С. В., Чернишева С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник у схемах і таблицях для економічних та інженерних спеціальностей ВНЗ. Львів : «Магнолія-2006», 2021. 552 с.

11. Загурський О. М. Управління ланцюгом постачань : навч. посіб. Біла Церква : ТОВ Білоцерківдрук, 2018. 416 с.
12. Звіт імпорту та експорту товарів до ТОВ 'Сільпо-Фуд', : веб-сайт. URL: [URL:https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644](https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644)
13. Звітність українських підприємств. URL: <https://zvitnist.com>
14. Інститут логістики і транспорту у Великобританії. URL: <http://www.iolt.org.uk>
15. Інститут логістичного менеджменту. URL: <http://www.lmi.com>
16. Інститут сертифікованих спеціалістів з закупівель та постачань. URL: <http://www.cips.org>
17. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 284 с.
18. Кальченко А. Проблеми логістичного ринку послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С. 59-63.
19. Канадська асоціація логістичного менеджменту. URL: <http://www.infochain.org>
20. Колтунов В. А. Якість плодоовочевої продукції та технологія її зберігання. У 2ч.: монографія. Київ. Нац. Торг. екон. Ун – т, 2004. 249 с.
21. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичне управління на підприємствах» освітньої програми другого (магістерського) рівня освіти для студентів I року усіх форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Укладач Горлова О. П. Одеса: ОНЕУ. 2022. 92 с.
22. Costs for banana Ecuador (2020) : веб-сайт. URL: <https://www.selinawamucii.com/insights/prices/ecuador/bananas/>
23. Costs for banana Poland (2020) : веб-сайт. URL: <https://www.selinawamucii.com/insights/prices/poland/bananas/#:~:text=Poland%20bananas%20wholesale%20price&text=The%20price%20in%20Zloty%20is,852.01%20in%20Krakow%20and%20Warsaw>
24. Coyle J. Zarzadzanie logistyczne / J. Coyle, E. Bar* di, C. Langley. Warszawa: PWE, 2002. 734 s.

25. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
26. Логістика : навчальний посібник / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
27. Логістика: наук.-допом. бібліогр. покажч. Укладач О. М. Рудовська. Нац. ун-т харч. технологій. Київ : НУХТ, 2021. 146 с.
28. Logistics Management. URL: <https://www.logisticsmgmt.com/>
29. Мадяр Р. О., Гадьмаші В. Р., Далекорей С. М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 66–70.
30. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.
31. Murphy P. Contemporary Logistics / P. Murphy, D. Wood // 10th Edition, International edT, Upper Saddle River, N.J.; Harlow: Prentice Hall, 2011, p. 586.
32. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
33. Найченко В. М. Технологія зберігання і переробки плодів та овочів з основами товарознавства: підручник. Київ: Школяр, 1999. –502 с.
34. Офіційний сайт компанії "ЕКО маркет"(2023) : веб-сайт. URL: <https://www.eko.com.ua/ua/page/company/>
35. Павленко О. В. Розробка моделі функціонування логістичних ланцюгів транспортного вузла для вибору інтенсивних технологій вантажоруху: автореф. на здобуття степеня канд.. тех.. наук: спец. 05.22.01 "Транспортні системи" Харків. 2004. 18 с.

36. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
37. Рада ланцюгів постачань. URL: <http://www.supply-chain.org>
38. Рада логістичного менеджменту США. URL: <http://www.clm.org>
39. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. издания. М : ИНФРА-М. 2005. XXXII. 797 с.
40. SMIDA : веб-сайт. URL: <https://www.smida.gov.ua>
41. Stock market: веб-сайт. URL: <https://stockmarket.gov.ua>
42. Stock world: веб-сайт. URL: <https://www.stockworld.com.ua>
43. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2022 рік: : веб-сайт. URL: [64a56f7808283.pdf \(silpo.ua\)](https://silpo.ua/64a56f7808283.pdf)
44. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2021 рік : веб-сайт. URL: [633e8b138437a.pdf \(silpo.ua\)](https://silpo.ua/633e8b138437a.pdf)
45. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2020 рік URL: <https://silpo.ua/uploads/2021/04/22/608125c22b946.pdf>
46. ТОВ "АТБ-маркет (2023) : веб-сайт. URL: https://www.atbmarket.com/?gclid=Cj0KCQjw8qmhBhClARIsANAtbodwJ7oYmTL2wcJCP9Ko5TvZ3k6RUZKcdc3fysz-efUSBA49XjvS-wIaAnQkEALw_wcB
47. ТОВ ТПК "Львівхолод" (2023) : веб-сайт. URL: <https://www.lvivcold.com.ua/>
48. Топ-21 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes (2021) : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/>
49. Ukrainian Logistics Community. URL: <http://www.logistic.community/>
50. Янковий О. Г., Горлова О. П., Орленко О. М. Моделі управління інформаційними потоками логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Журнал «Економіка та суспільство» <economyandsociety1@gmail.com>, 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-65>

ДОДАТКИ



«СІЛЬПО» У 2022 РОЦІ



301

супермаркет «Сільпо»

428 000 м²

загальної торговельної
площі «Сільпо»

1 410 м²

середня торговельна площа
супермаркету «Сільпо»



4

Le Silpo

7 513 м²

загальної торговельної
площі Le Silpo

1 878 м²

середня торговельна площа
супермаркету Le Silpo

