

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: «Резерви підвищення ефективності
логістичної системи на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
(назва теми)

Виконавець:

Студент 44 групи заочного факультету

Хоменко Владислав Олександрович _____
(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. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ...	6
1.1 Система «виштовхування» та «витягування» у ланцюгах поставок.....	6
1.2 Формування гнучкого ланцюга поставок.....	12
1.3 Концепція часу виконання замовлення.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	34
2.1 Загальні відомості про ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	34
2.2 Система управління підприємством.....	37
2.3 Дослідження фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	44
2.4 Аналіз логістичної системи підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	55
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку значно зросла роль логістичних процесів на підприємствах. Це зумовлено високою конкуренцією на ринку, розвитком технологій та економічних відносин, зростанням вимог споживачів, необхідністю зниження витрат. Логістика виступає новим науково-практичним напрямком в Україні. Український бізнес не на стільки застосовує логістику у своїй практичній діяльності порівняно з зарубіжними країнами. Іноземний досвід показує, що застосування логістичного підходу на підприємствах дозволяє не тільки покращити рівень обслуговування кінцевих споживачів, але й при цьому мінімізувати загальні витрати.

Існує багато точок зору щодо визначення фундаментального поняття "логістика", в тому числі і таких українських та зарубіжних вчених, як Е. Барді, Д.Дж. Бауерсокс, А. Бутов, Дж. Бушер, А.Г. Кальченко, Д.Дж. Клосс, Дж. Койл, С. Ленглі, О.В. Павленко, Ю.В. Пономарьова, В.М. Приймак, В.И. Сергеев, Г. Тіндаль, А.А. Чеботаев та ін.

Теоретичні і практичні аспекти логістичних процесів досліджувалися багатьма вченими-економістами, зокрема Д. Вуд, Д.Д. Костоглодов, М.Л. Линдерс, П. Мерфі, В.Е. Николайчук, И.И. Саввиди, А.И. Семененко, В.Н. Стаханов, Х.Е. Фиррон, А.Г. Черкесов та ін.

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 вітчизняними 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 кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методологічних та практичних основ формування логістичної системи на торговельному підприємстві.

Досягнення мети дослідження визначило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розглянути сучасні системи управління логістичною системою в торгівлі;
- проаналізувати сутність формування «гнучкого» ланцюга поставки на торговельному підприємстві;
- дослідити концепцію управління логістичним потоком за критерієм часу;
- обговорити проблеми забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства методами логістичного управління.

Об'єктом дослідження є сучасні підходи до управління логістичною системою на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування логістичної системи 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 торговельних 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), а також монографії, статті та тези науково-практичних конференцій з проблем управління логістичної системи сучасного бізнесу.

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 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. Хоменко В. О. Резерви підвищення ефективності логістичної системи на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Збірник матеріалів IV підсумкової науково-практичної студентській конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки». Одеса. 17 квітня 2024 р. С. 26–27.

Структура і обсяг роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (68 найменувань) і 2 додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 77 сторінок комп'ютерного тексту, містить 19 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Система «виштовхування» та «витягування» у ланцюгах поставок

Теорія обмежень рекомендує змінити ланцюг постачання з системи «виштовхування» на систему «витягування»: зберігати більшу частину запасів мережі не в точці продажу, а там, де коливання попиту мінімальні..

У традиційній логіці ланцюг постачання працює в системі push – «виштовхування», і велика частина запасів знаходиться в магазинах, а перехідний залишок – у дистриб'ютора. Ми рекомендуємо змінити цю систему: зберігати більшу частину запасів мережі не в точці продажу, а там, де коливання попиту мінімальні. Теорія обмежень рекомендує зробити «реверс» – змінити ланцюг постачання з системи «виштовхування» на систему «витягування» – pull.

Автор теорії обмежень Е. Голдратт [19] казав, що головна формула автозамовлення – возити в торговельну точку таку кількість, яка вчора була там продана. Коли 90% ритейлерів це чують, то відповідають: «нісенітниця», «занадто просто». Але складні моделі у світі працюють все менш ефективно, оскільки невизначеність збільшується з кожним днем. Налаштування ланцюга постачання, коли центральний склад або дистриб'ютор зберігає достатньо запасів для роботи з коливаннями попиту в кожній торговельній точці, – це ломка парадигми ритейлу. Адже для того щоб це працювало у зв'язці роздробу і дистрибуції, роздріб повинен перестати відправляти замовлення і погодитися з тим, що в обмін на більшу оборотність, широкий портфель і свіжість дистриб'ютор буде возити рівно те, що було продано вчора.

Безумовно, для таких змін існує маса перешкод, у тому числі, і в наших усталених припущеннях. Втім, український ритейл повільно приходить до

розуміння викладених у цій статті причин, впевнено змінює підходи і отримує хороший фінансовий результат.

Одним із найбільших викликів, з якими сьогодні стикаються організації, є необхідність реагувати на постійно зростаючі рівні нестабільності попиту. Як справляються з нестабільністю попиту ланцюги поставок, які користуються моделлю «виштовхування» або «витягування»? Яка з цих двох моделей показує себе кращою у таких умовах? Розглянемо моделі «виштовхування» та «витягування» у ланцюгах поставок у контексті задоволення нестабільного попиту [3; 8; 28]. Обидві моделі представлено на рис. 1.1.

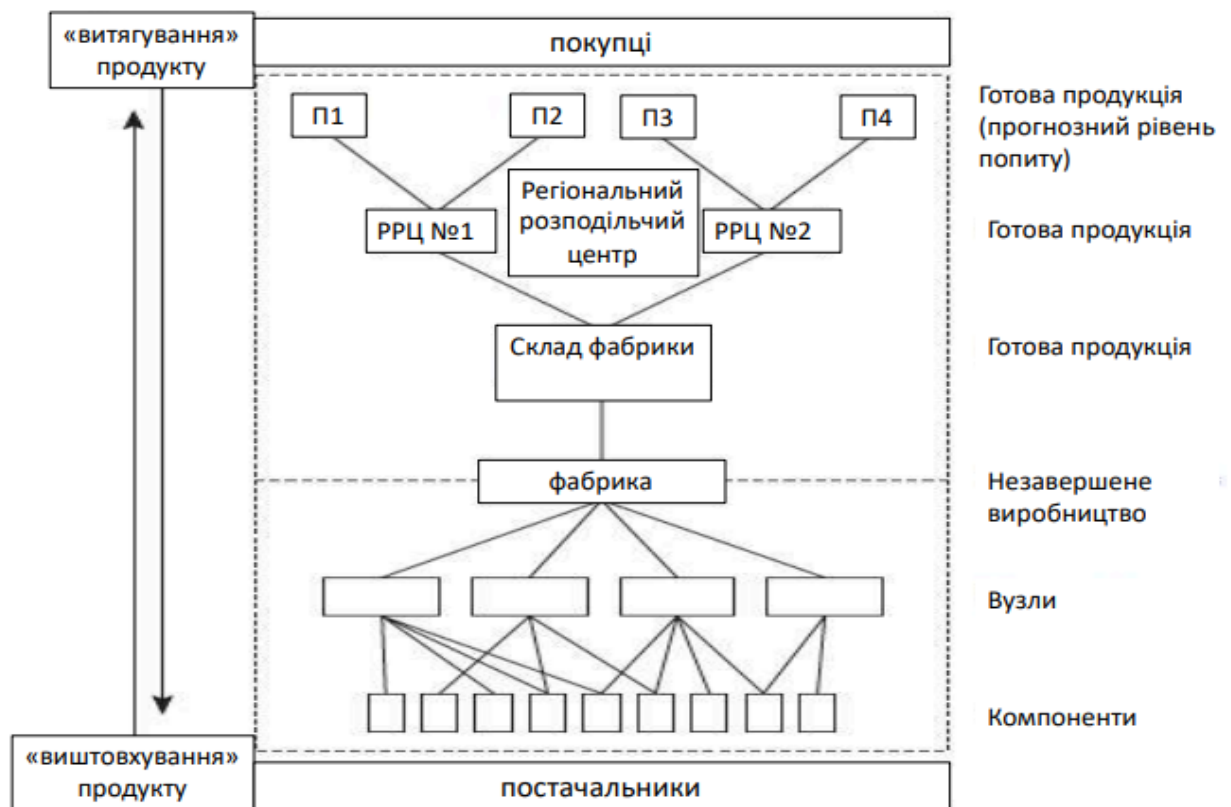


Рис. 1.1 – Системи «виштовхування» та «витягування» в логістичних ланцюгах

Джерело: побудовано автором на базі [24]

Модель «виштовхування» вважається традиційним підходом до задоволення вимог клієнтів. Вона базується на певній формі статистичного контролю запасів та методах їх поповнення. Серед мультиперіодних систем

управління запасами найбільш поширеними є модель з фіксованим обсягом замовлення та модель з фіксованим періодом поставок.

Система з фіксованим обсягом замовлення передбачає здійснення нового замовлення, коли рівень запасів падає до певної, заздалегідь визначеної точки – так званої точки повторного замовлення (reorder point, ROP). Відповідно до цього підходу точка повторного замовлення або рівень повторного замовлення визначається на основі очікуваної тривалості часу поповнення. Сума, яку потрібно замовити, може базуватися на розрахунку економічного розміру замовлення (EOQ), яке збалансовує вартість зберігання запасів і витрати на розміщення замовлень на поповнення.

Система з фіксованим періодом поставок включає регулярний перегляд рівнів запасів із фіксованими інтервалами між замовленнями, при цьому кількісний обсяг замовлення визначається відповідно до встановленої норми запасу (нормативного рівня запасу).

Є численні варіації цих систем (методів), які добре задокументовані та практикуються підприємствами протягом багатьох років. Проте всі вони, як правило, мають одну слабкість: вони часто призводять до того, що рівень запасів стає вищим або нижчим, ніж необхідно, особливо в тих випадках, коли рівень попиту може змінюватися наприкінці ланцюга поставок або в його окремих «ланках». Ця остання ситуація часто виникає, коли попит на товар «залежить» від попиту на інший товар, наприклад, попит на комплектуючі вироби для телевізорів залежить від попиту на телевізори; або де попит є «похідним», наприклад, попит на телевізори для виробничого підприємства визначається попитом роздрібного продавця, який, у свою чергу, є похідним від кінцевого попиту на ринку.

Тобто, у середині ланцюга поставок часто спостерігається залежний попит. Незалежний попит формується кінцевими покупцями, отже, наприкінці ланцюга поставок. Планування незалежного попиту базується на результатах прогнозування, опитування клієнтів та використання інших методів дослідження ринку. Оцінка розміру залежного попиту відбувається на основі

вивчення потреби у продукті у наступній ланці, на наступному рівні логістичного ланцюга.

У багаторівневій системі розподілу продукту між виробничим підприємством та кінцевим покупцем знаходяться проміжні ланки ланцюга поставок, такі як центральні склади, регіональні дистриб'юторські центри, торгові центри. Невизначеність попиту часто спостерігається не тільки у роздрібних торговців, але також у підприємств на попередніх рівнях логістичного ланцюга. Цю невизначеність попиту підприємства намагаються згладити формуванням додаткових запасів у формі страхового (резервного) запасу (safety stock). Таким чином, якщо у ланцюгу поставок немає загальної інформаційної бази, і підприємства кожного попереднього рівня орієнтуються на попит найближчої наступної ланки, вони бачать завищені дані попиту. В результаті того, що невизначеність попиту на кожному рівні ланцюга поставок нівелюється додатковими запасами, загалом у ланцюгу постійно зберігається багато непродуктивних запасів.

У середині підприємства проблему управління запасами допомагає вирішувати цифровізація інформаційних потоків. Першими програмними продуктами для рішення цього завдання були MRP та MRP II, які знайшли подальший розвиток у сучасних програмних продуктах класу ERP [30]. Застосування ERP дозволяє підприємствам простежувати матеріальний потік і, таким чином, підвищувати ефективність оборотних коштів, зокрема запасів. Однак, підхід «виштовхування» до організації логістичного потоку в умовах цифровізації інформаційних потоків не змінює свого характеру та передбачає створення досить великих запасів (поточних, страхових/резервних) підприємством.

В Японії широко поширена думка, що запаси є втратами (waste). Вважається, що дефіцит простору в індустріально розвиненій Японії змусив націю усвідомити потребу максимально продуктивно використовувати всі фізичні ресурси, включно з запасами. Аналогія, яку часто проводять у Японії, полягає в тому, що кошти підприємства, вкладені в запаси, схожі на велике

глибоке озеро (рис. 1.2). Значно під поверхнею цього озера є численні зубчасті скелі, але через глибину води капітану корабля не потрібно боятися вдаритися про одне з них.

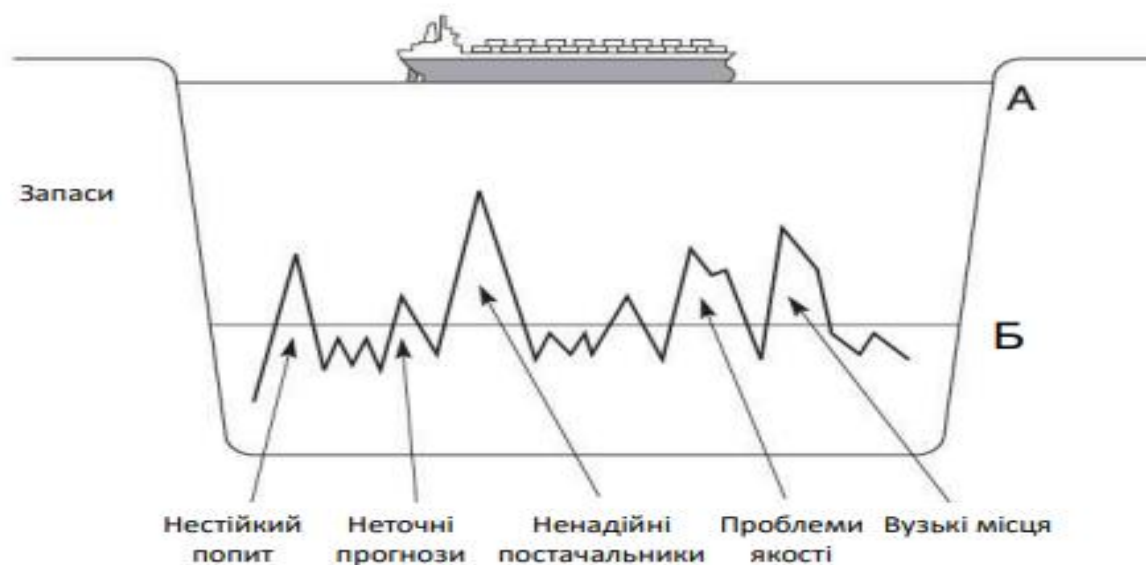


Рис. 1.2 – Японський підхід до управління запасами

Джерело: побудовано автором на базі [45]

Порівняння з бізнесом просте: глибина води в озері представляє запаси, а каміння – проблеми. Ці проблеми можуть включати такі речі, як неточні прогнози, ненадійні постачальники, проблеми з якістю, вузькі місця, проблеми виробничих відносин тощо.

Японська філософія полягає в тому, що запаси лише приховують проблеми. На їхню думку, рівень води в озері слід знизити (скажімо, до рівня «Б» на рис. 1.2). Тепер капітан корабля (система управління підприємством) змушений зіткнутися з проблемами, яких не уникнути. Таким же чином, якщо запаси зменшуються, керівництво має врахувати різні проблеми, пов'язані з неточністю прогнозів, ненадійними постачальниками тощо.

Японці розробили так звану концепцію «канбан» як спосіб зниження води в озері. «Канбан» – це система «витягування». «Канбан» виник у складальних роботах, але принципи можна поширити на всі типи операцій, на ланцюг

постачання, що поєднує різні виробничі підрозділи, а також між виробниками та зовнішніми постачальниками [9; 60].

Назва «kanban» походить з японської мови і означає «знак» або «картку з інструкцією», тому що саме картки використовувались у ранніх «витягуючих» логістичних виробничих системах для сигналізації робочому місцю постачальнику, що знаходиться вище по потоку, про необхідність передати певну кількість предметів труда на наступне робоче місце.

Під час виробничої операції метою є виробити лише ту кількість, яка необхідна для задоволення негайного попиту. Коли на конвеєрі потрібні деталі, вони подаються з наступного етапу ланцюга саме в тій кількості, яка потрібна на той час. Подібним чином цей рух зараз викликає попит на наступній робочій станції в ланцюжку тощо.

Поступово зменшуючи кількість kanban (тобто кількість, яку вимагає робоче місце-постачальник), вузькі місця стануть очевидними. Тоді керівництво зосередить увагу на вузькому місці, щоб усунути його найбільш економічно ефективним способом. Знову кількість kanban буде зменшено, доки не буде виявлено ще одне вузьке місце. Отже, філософія kanban, по суті, прагне досягти збалансованого ланцюга постачань з мінімальними запасами на кожному етапі, де кількість матеріалів і запасів у процесі та транспортуванні скорочується до найменшої можливої кількості. Кінцевою метою, кажуть японці, має бути «економічна кількість партії - 1».

Однак, система «канбан» не є засобом досягнення нульових матеріальних запасів, вона радше контролює ту кількість матеріалів, яке повинно знаходитись у виробничому процесі на даний момент відповідно розрахованій кількості контейнерів або інших встановлених місць для утримання матеріалів та елементів незавершеного виробництва.

Насправді логіка «канбан» не обов'язково суперечить традиційному погляду на те, як визначається економічний розмір партії (або замовлення). Різниця полягає лише в тому, що японці прагнуть мінімізувати розмір партії,

зсуваючи криву, яка відображає вартість замовлення або вартість налаштування, вліво (рис. 1.3).

Іншими словами, вони зосереджуються на пошуку шляхів зменшення витрат на наладку (переналадку), що виконується при зміні продукції, яка виробляється, та замовлення.



Рис. 1.3 – Зсув кривої витрат на наладку (переналадку) замовлення

Джерело: побудовано автором на базі [24]

1.2 Формування гнучкого ланцюга поставок

В сучасних ланцюгах поставок істотну роль відіграють такі вищеназвані атрибути, як гнучкість ланцюга поставок і витрати його функціонування. Гнучкість – це здатність ланцюга поставок пристосуватись до змін, які викликаються внутрішніми і зовнішніми чинниками. Варто тут відзначити, що окрім такого трактування, гнучкість ланцюга поставок нерідко трактується також як здатність пристосовуватись до змін ринкових структур і змін стратегії. У цьому контексті проаналізуємо способи використання таких сучасних концепцій менеджменту, як концепції «Схудлого (ощадного) управління» (англ.

– lean management) далі (LM) та концепції «Гнучкого управління» (англ. – agile management) далі (AM) у ланцюгах поставок.

Концепція «Схудлого (або ощадне) управління» орієнтується на виключення будь-якого марнотратства. Вона тісно пов'язана зі стратегією цінового лідера і вказує на способи зниження витрат на виробництво і дистрибуцію товарів, а отже, можливості продажу готової продукції за нижчою ціною, ніж конкуренти. Натомість найважливішим атрибутом у концепції «Гнучкого управління» є швидка реакція на зміни попиту, а ключовим елементом стратегії ланцюга є досконале обслуговування кінцевого клієнта.

Мінливість сучасного зовнішнього середовища, у якому функціонують підприємства, має багато причин: життєві цикли продуктів і технологій скорочуються, конкурентний тиск змушує частіше змінювати продукт, споживачі вимагають більшої різноманітності, ніж будь-коли раніше. Невизначеність та мінливість зовнішнього середовища підштовхує підприємство до пошуків можливостей швидко реагувати на будь-які зміни, тобто стати гнучким [11; 27].

Однак «гнучкість» – це не концепція однієї компанії, вона поширюється від одного кінця ланцюга поставок до іншого. Концепція гнучкості має значні наслідки для того, як організації в мережі попиту/пропозиції взаємодіють одна з одною та як вони можуть найкраще працювати разом на основі спільної інформації.

Як відомо, інформаційна непрозорість у ланцюгу поставок призводить до необхідності постійно підтримувати великі запаси в усьому ланцюгу, що робить його менш рухливим та знижує можливості швидко реагувати на зміни попиту, тобто знижує його гнучкість.

Що саме означає для підприємства «стати гнучким»? Це означає, що підприємство має реагувати в більш короткі терміни на зміни обсягу, так і зміни асортименту. Іншими словами, підприємство повинно бути в змозі швидко регулювати випуск відповідно до ринкового попиту та швидко переходити від одного варіанту продукту до іншого. Для справді гнучкого

бізнесу нестабільність попиту не є проблемою; його процеси та організаційна структура, а також відносини в ланцюгу поставок дозволяють йому справлятися з будь-якими вимогами, які до нього висуваються.

Мінімізація запасів сприяє гнучкості підприємства. Однак, слід розуміти, що це різні концепції. Гнучкість (agility) має багато вимірів, і ця концепція стосується як мереж, так і окремих компаній. Дійсно, ключем до гнучкого реагування є наявність гнучких партнерів вище та нижче за течією від фокусного підприємства. Організації можуть мати внутрішні процеси, які здатні швидко реагувати, однак їх гнучкість все одно буде обмеженою, якщо вони, наприклад, зіткнуться з тривалим часом поповнення своїх запасів від постачальників.

Зменшення запасів до мінімально необхідного обсягу підприємство досягає шляхом застосування концепції «точно вчасно» (just-in-time, JIT). Системи JIT іноді неофіційно поділяють на «велику JIT» та «малу JIT». Так звана «велика JIT» сьогодні відома під назвою «ощадливе виробництво» (lean production) – це концепція операційного менеджменту, яка ставить і вирішує завдання усунення втрат та непродуктивних витрат у всіх сферах виробничої діяльності підприємства: у взаємовідносинах між співробітниками, постачальниками, клієнтами, у технології та управлінні матеріальними запасами. Завдання «малої JIT» є вужчим і сфокусовано на плануванні запасів готової продукції та забезпеченні обслуговування за потребою.

Принцип «точно вчасно» оснований на логістичній концепції – «нічого не буде вироблено, доки у цьому не виникне необхідності». В ідеальних умовах організації системи JIT ні один робітник нічого не виробляє доки ринок не «витягне» з кінцевої точки матеріального потоку (ланцюга) готовий продукт.

Застосування «ощадливого» виробництва передбачає впровадження певних елементів цієї системи. Центральною ланкою системи є відповідальність кожного працівника (від керівника до виконавця) за якість виконання своїх функцій і завдань та спрямованість на постійне покращення результатів. Це досягається системою стимулювання та мотивації праці на

підприємстві, яка основана на повазі до співробітників, поважного ставлення до їх знань, навичок, досягнень та пропозицій. До наступних необхідних елементів ЛІТ відносяться такі:

1. правильне розташування обладнання та проєктування потоків;
2. всеохоплюючий контроль якості;
3. стабілізація виробничого графіку;
4. застосування «витягуючій» системи «канбан»;
5. постійна робота з постачальниками;
6. скорочення запасів;
7. удосконалення проєктування продукту.

Для забезпечення рівномірного процесу праці та мінімальної кількості проміжних матеріальних запасів (незавершеного виробництва) у системі ЛІТ застосовується поточний метод організації процесів. Для того, щоб відійти від не поточного виробництва, рекомендується використовувати групову технологію замість однотипних технологічних груп обладнання без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій, які характерні для не поточного виробництва (наприклад, в механічному цеху машинобудівного підприємства – це групи токарного, фрезерного, свердлильного та іншого обладнання). При груповій технології схожі між собою вироби поєднуються у групи, а для їх виготовлення зорганізуються малі виробничі ділянки. На кожній такій ділянці здійснюється цілий блок операцій, які у сукупності представляють певний етап технологічного процесу виготовлення продукції. Таким чином, не поточне виробництво реорганізується у поточне (рис. 1.4).

Зменшенню втрат часу у виробничих процесах сприяє система попереджальних ремонтів, а також суттєве скорочення часу на переналадку обладнання при переході на інший вид продукції. Всеохоплюючий контроль якості – це система забезпечення якості продукції протягом процесу її виготовлення та реалізації, а не тільки фіксація службою технічного контролю якості готової продукції на виході.

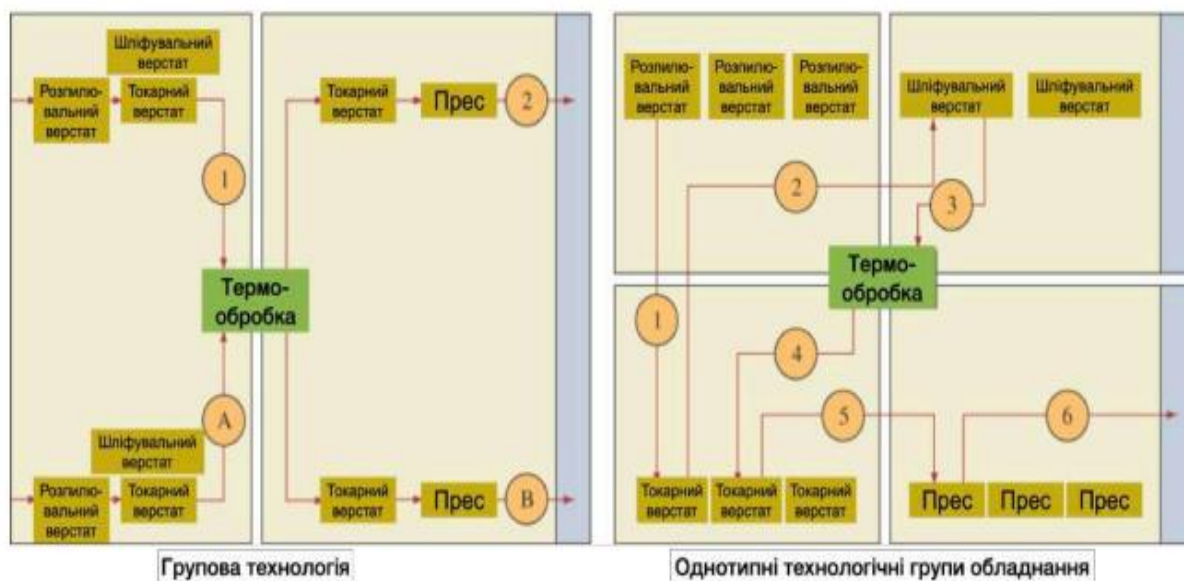


Рис. 1.4 – Приклад застосування малих виробничих ділянок (групова технологія) замість однотипних технологічних груп обладнання
Джерело: побудовано автором на базі [31]

Одною з основ досягнення високої якості продукції є покращення конструкції виробу. Застосування типових і уніфікованих деталей і комплектуючих, а також звуження їх номенклатури дуже важливі для системи ЛТ, оскільки ці міри зменшують кількість змін і заміन у процесах виробництва (тобто зменшують час на переналадку обладнання), полегшують конструювання нових та модифікацію існуючих виробів.

Система ЛТ вимагає організації стабільного графіку виробництва. Стабілізація виробництва досягається за допомогою вирівнювання графіку, так званих «заморожених вікон» у графіку та неповного завантаження потужностей. Результати вирівнювання у часі потребу у продукції віддзеркалюються у згладженому графіку, відповідно якому матеріали та комплектуючі «витягуються» у процес кінцевого складання продукції з постійним темпом. Це не означає, що загальний графік визначає рух кожної деталі від початку до кінця технологічного процесу виготовлення продукції; навпаки, у виробничу систему має гнучко постачатись усі необхідні матеріали, напівфабрикати та комплектуючі, певні запаси яких мають забезпечити швидке

реагування на зміни у системі виробництва. Згладжений графік повинен залишатися достатньо гнучким, щоби різні виробничі ланки могли швидко реагувати на «витягуючі» сигнали.

«Заморожені вікна» – це період часу на початку виробничого графіку, протягом якого терміни виконання завдань жорстко зафіксовані і не припускаються жодні зміни. Стабільний графік додатково надає можливість підрахувати кількість деталей та комплектуючих, «втягнутих» у виробничу систему. Тобто періодично проводиться підрахування того, скільки разів деталей кожного найменування споживалась виробництвом (за документом загальної відомості складу виробу). Такий підрахунок усуває необхідність збору даних у цеху по фактичному використанню у виробництві деталей кожного найменування. Сьогодні підприємства мають можливість вирішити це завдання за допомогою електронних систем в штрих-кодування та відстежування руху незавершеного виробництва.

Неповне або надмірне завантаження виробничих потужностей у системі ЛІТ викликає найбільшу полеміку серед спеціалістів. Надмірне завантаження потужностей зазвичай викликає такі негативні результати, як низка якості продукції, поломки обладнання, «вузькі» місця, надмірні запаси. Для захисту від таких проблем у системі ЛІТ застосовують неповне завантаження виробничих потужностей, яке можна розглядати як надлишок трудових ресурсів та виробничого обладнання. Такий надлишок робочої сили та обладнання обходиться підприємству дешевше надлишку матеріальних запасів. В період очікування чергового «витягування» (період вимушеного простою) надлишковий персонал може переключатись на інші види робіт, наприклад, на профілактичне техобслуговування обладнання, участь у робочих групах з реалізації виробничих проєктів тощо. Тобто, система ЛІТ стимулює до залучання робітників із широкою підприємства можуть бути ситуації, коли попит на продукцію зростає і виклик спеціалізацією. Незважаючи на наявність певного надлишку потужності у ає потребу у додаткових потужностях. У таких

ситуаціях підприємство може використати понад нормований робочий час або залучити робітників на неповний робочий день.

Постачальники виробничого підприємства є ключовим елементом системи ЛТ. Система «точно вчасно» вимагає довгострокових стосунків з постачальниками, оскільки постачальники мають добре уявляти, чого від них вимагає їх клієнт у великій перспективі і відповідно до цього вибудовувати свою стратегію і тактику розвитку.

Підтримування виробничих запасів підприємства на встановленому рівні в умовах ЛТ потребує частих поставок матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих протягом дня. Деякі постачальники здійснюють поставки безпосередньо на місце виробництва (до виробничої лінії), оминаючи проміжний склад. Однак, такий варіант поставок можливий за умови контролю якості продукції у постачальника. Тоді вхідний контроль якості на виробничому підприємстві можна не здійснювати.

З метою ефективного функціонування підприємства у мінливому зовнішньому середовищі «ощадливий» підхід до організації бізнес-процесів добре поєднується з концепцією «гнучкості» (agility). «Ощадливий» підхід до виробництва є спрямованим на мінімізацію запасів компонентів і незавершеного виробництва та перехід до середовища «точно вчасно», де це можливо. Однак, незважаючи на те, що «економність» може бути елементом «гнучкості» за певних обставин, сама по собі вона не дозволить організації швидше задовольняти конкретні потреби клієнта.

Тлом, на якому зародилося «ощадливе» мислення, була японська автомобільна промисловість 1970-х років. Це був промисловий контекст, характерним для якого є масове виробництво відносно стандартної продукції (тобто низький рівень різноманітності) і зосередженість на досягненні ефективності використання ресурсів і максимізації економії за рахунок масштабу виробництва. У подібних ситуаціях, тобто виробництві стандартних 44 продуктів і відносно передбачуваному попиті на них, досвід показав, що практика «ощадливості» є ефективною.

Однак у ринкових умовах, де попит є невизначеним, рівень різноманітності високий і, як наслідок, обсяг на одиницю запасу (SKU – stock keeping unit) низький, тоді потрібна інша відповідь. Хоча продуктивність завжди бажана, у контексті непередбачуваного попиту вона може стати другою після «ефективності» як основного пріоритету для управління ланцюгом поставок. Під ефективністю в цьому контексті мається на увазі здатність швидко реагувати, щоб задовольнити точні потреби часто фрагментованого ринку. Іншими словами, замість того, щоб наголос робити на виробництві стандартних продуктів для масових ринків, випереджаючи попит, він переноситься на виробництво кількох варіантів продукту (часто з урахуванням індивідуальних вимог споживачів) для набагато менших сегментів ринку у відповідь на відомий попит.

На рис. 1.5 показано різні контексти, в яких концепції «ощадливості» та «гнучкості» можуть працювати найкращим чином.



Рис. 1.5 – Гнучкість або «ощадливість»: ситуації застосування

Джерело: побудовано автором на базі [24]

В рамках одного бізнесу є ймовірність, що існуватиме потреба в ощадливих і гнучких рішеннях для ланцюга поставок, оскільки на деякі продукти попит буде передбачуваним, тоді як на інші попит буде набагато

мінливішим. Насправді можна стверджувати, що замість традиційної стратегії «єдиного розміру для всіх» для проектування ланцюга постачання, сьогодні існує потреба в мульті рішеннях для ланцюга поставок. Один із способів визначити, які типи стратегій ланцюга постачання можуть бути доцільними в різних обставинах, це позиціонувати продукти в портфелі організації відповідно до їх характеристик попиту та пропозиції (постачання).

Під «характеристикою постачання» мається на увазі час виконання замовлення на поповнення запасу. Це може бути поповнення товарного запасу (наприклад, у роздрібного продавця) або виробничих запасу у випадку виробника. Короткі або тривалі терміни виконання поповнення запасу визначають вид стратегії, яку треба застосувати підприємству. Умови попиту можуть характеризуватися ступенем передбачуваності попиту. Тоді, одним з станів попиту є мінливий попит. Легше передбачити стійкий попит, який не сильно змінюється від одного періоду до іншого.

На рис. 1.6 запропоновано чотири загальні стратегії ланцюгів поставок, які залежать від комбінації умов попиту/пропозиції для кожного продукту.



Рис. 1.6 – Типові стратегії ланцюга поставок

Джерело: побудовано автором на базі [32]

У тих випадках, коли попит є передбачуваним, а час поповнення запасів короткий, пропонується тип рішення «Канбан».

У верхньому лівому полі показана ситуація, де час виконання тривалий, але попит передбачуваний, для якої доцільним буде «ощадливий» підхід. Матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби або готову продукцію/товари можна замовляти випереджаючи попит, а виробничі та транспортні потужності можна оптимізувати з точки зору витрат і використання активів.

Нижній правий кут представляє ситуацію, де найкращим чином себе показує гнучкий ланцюг поставок. Тут попит непередбачуваний, але терміни виконання короткі, що дозволяє використовувати рішення типу «швидкої реакції» – екстремальним випадком буде виготовлення продукції на замовлення (в дуже короткі терміни).

Верхній правий кут представляє ситуацію де терміни виконання довгі, а попит непередбачуваний. У таких ситуаціях першочерговим завданням управління має бути скорочення часу виконання робіт, оскільки мінливість попиту майже напевно знаходиться поза контролем організації. Скорочення терміну виконання дасть змогу застосовувати гнучкі рішення. Однак, якщо терміни виконання робіт неможливо скоротити, наступним варіантом є спроба створити гібридне «ощадливо-гнучке» рішення. Такі гібридні рішення вимагають «роз'єднання» («розщеплення») ланцюга поставок шляхом зберігання стратегічних запасів у певній загальній або незавершеній формі, і проведення остаточного завершення формування продукції (товару) дуже швидко, як тільки стає відомим реальний попит на цей продукт (товар). Це класична стратегія «відкладення». Альтернативною формою відкладання є ситуація, коли остаточне фізичне конфігурування продукту (завершення її формування) не може бути відстрочено. У такому випадку замість відкладення у часі завершальних етапів виробничих процесів, відстрочують полягає в тому, щоб відкласти фактичну дистрибуцію продукту, утримуючи його в меншій кількості місць (або навіть лише в одному) і використовуючи експрес

перевезення для переміщення на кінцевий ринок або в пункт споживання тільки тоді, як стане відомим фактичний попит.

Метою гібридної (або 'leagile', як її іноді називають) стратегії має бути створення гнучкого реагування на «ощадливій» основі шляхом дотримання принципів «ощадливого» виробництва до точки роз'єднання («розщеплення») та гнучких практик після цієї точки (рис. 1.7).

Яскравим прикладом точки роз'єднання (розщеплення), що забезпечує гібридну стратегію lean/agile, є лакофарбова промисловість. Сьогодні споживачам можна запропонувати індивідуальні рішення щодо кольору фарби завдяки використанню фарбо змішувальних машин, розташованих у торгових точках.



Рис. 1.7 Точка «розщеплення» ланцюга постачань

Джерело: побудовано автором на базі [39]

Роздрібним торговцям потрібно мати лише відносно невелику кількість базових кольорів, щоб забезпечити майже нескінченну кількість кінцевих кольорів. Таким чином, виробник фарби може використовувати «ощадливі» процеси для виробництва базових кольорів у великій кількості, та одночасно може забезпечити швидку та своєчасну відповідь кінцевим користувачам у місці продажу. Цей приклад також ілюструє принцип прагнення зменшити складність, одночасно забезпечуючи необхідний рівень різноманітності, якого вимагає ринок. Щоб бути по-справжньому гнучким, ланцюг поставок повинен мати низку певних характеристик, які представлено на рис. 1.8.

По-перше, гнучкий ланцюг поставок є чутливим до ринку. Під чутливістю до ринку слід розуміти здатність ланцюга постачання відстежувати реальний попит і реагувати на нього.

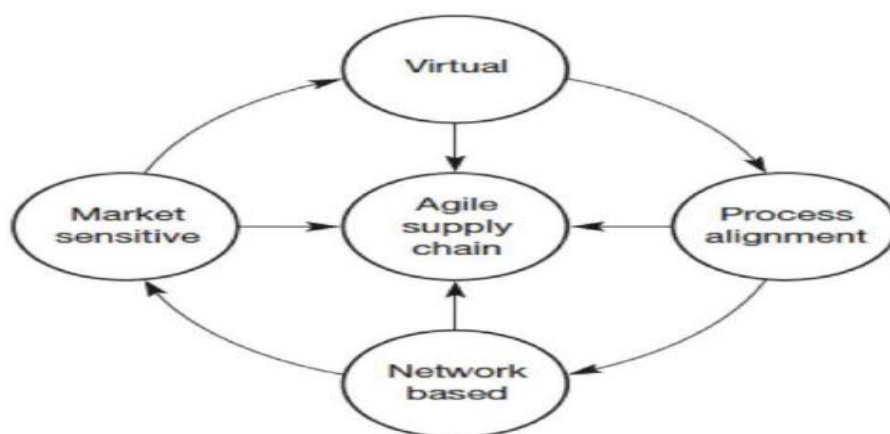


Рис. 1.8 – Гнучкий ланцюг поставок

Джерело: побудовано автором на базі [36]

Більшість організацій не мають прямого зв'язку з ринком у вигляді даних про фактичні вимоги клієнтів, тому вони змушені робити прогнози на основі минулих продажів або поставок і перетворювати ці прогнози в запаси. У поточному столітті відбулись суттєві прориви у використанні інформаційних технологій для збору даних за запитом безпосередньо з точки продажу або точки використання продукту (QR системи), які тепер змінюють здатність організації чути голос ринку та безпосередньо реагувати на нього.

Використання інформаційних технологій для обміну даними між покупцями та постачальниками, по суті, створює віртуальний ланцюг поставок. Віртуальні ланцюги поставок базуються на інформації, а не на запасах. Якщо підприємство має можливість бачити попит через спільну інформаційну систему, зникає потреба у бізнес-моделі на основі запасів. Електронний обмін даними (EDI) разом з Інтернет можливостями дозволяють партнерам у ланцюзі поставок діяти на основі одних і тих самих даних, тобто в умовах реального попиту, а не залежати від спотвореної та «шумної» картини, яка виникає, коли замовлення передаються від одного етапу до іншого в довгому ланцюзі поставок.

Партнери в ланцюзі постачання можуть повністю використовувати спільну інформацію лише через узгодження процесів, тобто спільну роботу між покупцями та постачальниками, спільну розробку продукту, спільні системи та спільну інформацію. Така форма співпраці у ланцюзі поставок стає все більш поширеною, оскільки компанії зосереджуються на управлінні своїми основними компетенціями та передають усі інші види діяльності аутсорсингу.

У цьому новому світі більша залежність від постачальників і партнерів по альянсу стає неминучою, а отже, необхідним є новий стиль відносин. У «розширеному підприємстві», як часто називають ланцюг поставок, не може бути жодних кордонів, і має панувати дух довіри та відданості. Разом з інтеграцією процесів іде спільне визначення стратегії, команди покупців/постачальників, прозорість інформації та навіть бухгалтерський облік.

Ця ідея ланцюга постачання як конфедерації партнерів, об'єднаних у мережу, забезпечує четверту складову гнучкості (рис. 3.8). Зростає визнання того, що окремі підприємства більше не конкурують як окремі організації, а радше як ланцюги поставок. Управління мережами потребує зовсім іншої моделі, ніж звичайний підхід «витягнутої руки» до управління відносинами між клієнтами та постачальниками.

З метою створення гнучкої логістичної мережі потрібен дуже високий рівень співпраці та синхронізації дій. Можна стверджувати, що на сьогоднішніх складних глобальних ринках шлях до сталої переваги лежить у здатності найкращим чином використовувати відповідні сильні сторони та компетенцію мережевих партнерів для досягнення більшої чутливості до потреб ринку.

Таким чином, для створення гнучкого ланцюга поставок слід здійснити низку наступних дій:

- синхронізувати діяльності за допомогою спільної інформації;
- застосовувати принцип «працювати розумніше, а не старанніше»;
- налагодити співпрацю з постачальниками, щоб скоротити час поставки;
- прагнути зменшити складність асортименту продукції/товарів, привести його у відповідність до реальних потреб ринку;

- відкладати остаточну конфігурацію/складання/дистрибуцію продуктів;
- керувати процесами, а не лише функціями;
- використовувати відповідні показники продуктивності та ефективності діяльності окремих підприємств та ланцюга поставок, таким чином бізнес процеси будуть постійно орієнтовані на потреби клієнта та споживача.

1.3 Концепція часу виконання замовлення

Клієнти на всіх ринках, як промислових, так і споживчих, стають все більш чутливими до часу. У минулому часто було так, що ціна була першорядною, оскільки впливала на рішення про покупку. Тепер, хоча ціна все ще важлива, основним визначальним фактором вибору постачальника чи бренду є «вартість часу».

Вартість часу – це просто додаткові витрати, які клієнт повинен понести, очікуючи на доставку або шукаючи альтернативи. Існує багато чинників, які призводять до зростання чутливих до часу ринків, найважливішими з яких є:

- 1) скорочення життєвих циклів продукту;
- 2) прагнення клієнтів до зменшення запасів;
- 3) нестабільні ринки знижують надійність та вірогідність довгострокових прогнозів.

Коливання попиту має тенденцію до зростання на більшості ринків, часто через конкурентну діяльність, іноді через несподівану реакцію на рекламні акції чи зміни цін та в результаті політики зміни замовлень посередниками. У подібних ситуаціях існує дуже мало методів прогнозування, які зможуть з будь-якою точністю передбачити короткострокові зміни попиту.

Загальноприйнятою реакцією на таку проблему було збільшення страхового запасу для забезпечення захисту від таких помилок прогнозу. Однак, краще скоротити час виконання, щоб зменшити помилку прогнозу (користатись короткочасними найбільш надійними прогнозами) і, отже, зменшити потребу в запасах.

Багато європейських підприємств інвестували значні кошти в автоматизацію на виробництві з метою скорочення часу виробництва. У деяких випадках процеси, які раніше тривали днями, тепер займають лише години, а дії, які займали години, тепер займають лише хвилини. Проте парадоксально, що багато тих самих компаній, які витратили мільйони грошових одиниць на автоматизацію, щоб пришвидшити час, потрібний для виробництва продукту, потім задоволені тим, що залишають продукт в розподільчому центрі чи на складі тижнями в очікуванні продажу. Уявіть собі утопічну ситуацію, коли компанія скоротила час закупівлі, виробництва та доставки до нуля. Іншими словами, як тільки клієнт замовив товар – будь-який товар – цей продукт був виготовлений і доставлений миттєво.

У такій ситуації не було б потреби в прогнозі та запасах, і водночас клієнту можна було б запропонувати більшу різноманітність. Хоча в реальному світі навряд чи існує нульовий час виконання замовлення, метою будь-якої організації має бути скорочення часу виконання робіт на кожному етапі логістичного ланцюга до максимально близького до нуля. У багатьох випадках можна знайти значну можливість для повного скорочення часу, часто через дуже прості зміни в процедурі.

Концепції часу виконання замовлення має певні відмінності для клієнта та постачальника. З точки зору клієнта, існує лише один час виконання замовлення: час, що минув від замовлення до доставки (рис. 1.9).



Рис. 1.9 – Цикл виконання замовлення клієнта

Джерело: побудовано автором на базі [39]

Очевидно, що це важлива конкурентна змінна. Тим не менш, це лише часткове уявлення про час виконання замовлення. Не менш важливим, з точки

зору постачальника, є час, необхідний для конвертації замовлення в готівку, і, власне, загальний час, протягом якого оборотний капітал витрачається з моменту першої закупки матеріалів до моменту отримання платежу від клієнта.

Кожен із цих кроків у ланцюгу потребуватиме часу. Через вузькі місця, неефективні процеси та коливання в обсязі оброблених замовлень час, необхідний для виконання цих дій, часто буде значно відрізнятися (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Приклад кумулятивного ефекту варіацій у циклі замовлення

Підпроцеси ланцюга виконання замовлення клієнта	Мінімальний час виконання, дні	Середній час виконання, дні	Максимальний час виконання, дні
1	2	3	4
Комунікація з клієнтом з питань його замовлення	1	3	5
Введення та обробка замовлення	1	2	3
Комплектація або виготовлення	1	5	9
Транспортування	1	3	5
Отримання клієнтом замовлення	1	2	3
Загальний час на виконання замовлення клієнта	5	15	25

Джерело: побудовано автором на базі [24]

Приклад у табл. 1.1 демонструє, що навіть незначні відхилення часу у кожному підпроцесі можуть призвести до діапазону можливих часових циклів від 5 до 25 днів. Загальний ефект може призвести до суттєвого зниження надійності доставки. У тих ситуаціях, коли замовлення виконуються не зі складу, а потребують виготовлення, складання, комплектації, отримання від зовнішніх постачальників, тоді, очевидно, час виконання замовлення збільшується.

На відміну від клієнта (замовника), постачальник розглядає процес виконання замовлення як цикл «від готівки до готівки». Відповідно, основним завданням управління цим циклом є визначення часу, потрібного на конвертування замовлення клієнта у готівку. Насправді питання полягає не

лише в тому, скільки часу потрібно для обробки замовлень, виставлення рахунків-фактур і отримання платежу, а й у тому, скільки часу триває процес від постачання сировини до готового продукту, оскільки протягом всього процесу споживаються ресурси та оборотний капітал, що потребує фінансування.

Від моменту прийняття рішень щодо пошуку та закупівлі матеріалів і компонентів, через процес виробництва та складання до остаточного розподілу, витрачається час. Цей час представлений кількістю днів запасів у каналі постачань, будь то сировина, незавершене виробництво, товари в дорозі або час, витрачений на обробку замовлень, оформлення замовлень на поповнення запасів, а також час, витрачений на виробництво, час у чергах або вузьких місцях тощо. Контроль над цим загальним матеріальним потоком є справжньою сферою управління логістичним часом.

Чим довший ланцюг постачань від джерела матеріалів до кінцевого користувача, тим менш чутливою буде система до змін попиту. Крім того, довші ланцюги постачань затьмарюють «видимість» кінцевого попиту, тому важко пов'язати рішення щодо виробництва та закупівель із вимогами ринку. Результатом є неминуче накопичення запасів як буфера на кожному етапі ланцюга поставок.

Управління потоком – це процес, за допомогою якого час виробництва та закупівлі пов'язується з потребами ринку. Також управління потоками прагне вирішити конкурентний виклик збільшення швидкості реагування на потреби ринку.

Основними цілями управління логістичним потоком є:

- менші витрати,
- вища якість.
- більша гнучкість,
- швидший час відповіді на потреби клієнта.

Досягнення цих цілей залежить від управління ланцюгом постачання як цілісною системою та від прагнення зменшити довжину каналу та/або

прискорити потік через цей логістичний канал. При дослідженні ефективності ланцюгів поставок часто виявляється, що багато видів діяльності, які здійснюються, додають більше витрат, ніж цінності [6; 25; 38].

Час, що додає цінність, – це час, витрачений на щось, що створює вигоду, за яку клієнт готовий заплатити. Різниця між часом, що створює додану цінність, і часом, який не створює додаткову цінність, має вирішальне значення для розуміння того, як можна покращити логістичні процеси.

Побудова блок-схеми процесів ланцюга поставок є першим кроком до розуміння можливостей, які існують для підвищення продуктивності шляхом реорганізації цих процесів. Після того, як процеси будуть представлені як блок-схеми, треба об'єднати менеджерів, які беруть участь у цих процесах, щоб обговорити та узгодити, які саме елементи процесу додають цінність клієнту. Угоди часто непросто досягти, оскільки ніхто не любить визнавати, що діяльність, за яку вони відповідають, насправді не додає жодної цінності для клієнтів.

Наступним кроком буде створення приблизного графіка, який візуально окреслює, скільки часу витрачається як на дії, що не додають цінності, так і на діяльність, що додає цінність. На рис. 1.10 показано загальний приклад такого графіка.

Зазвичай більша частина цінності додається продукту (замовленню) на початку процесу, із чого слідує, що продукт досить не вигідно зберігати як запас. Крім того, ланцюг втрачає гнучкість у такому випадку. Показник ефективності ланцюга постачання визначається ефективністю пропускної здатності, яку можна виміряти як відношення часу процесів, що додають цінності продукту, до загального часу на всі процеси у логістичному ланцюгу. Цей показник прийнято розраховувати у відсотках, тобто це співвідношення треба помножити на 100.

Ефективність пропускної здатності може становити лише 10 відсотків, а це означає, що більша частина часу, витраченого на ланцюжок поставок, не приносить додаткової вартості. Завдання для управління потоком у

логістичному каналі полягає в тому, щоб знайти шляхи, за допомогою яких можна покращити співвідношення доданої вартості та додаткового часу в ланцюгу поставок. Зосередження на тих частинах графіка (рис. 1.10), які зображені горизонтально (тобто представляють періоди часу, коли не додається жодної цінності), дозволяє визначити можливості для вдосконалення.

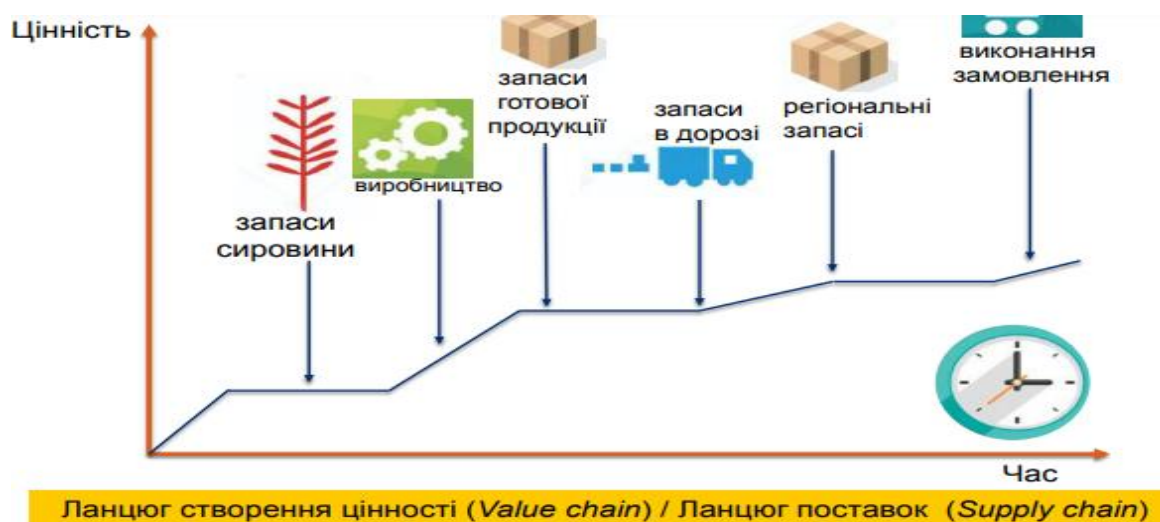


Рис. 1.10 – Загальний приклад графіку виконання замовлення клієнта

Джерело: побудовано автором на базі [40]

Управління загальним логістичним потоком пов'язане з усуненням блокувань і розривів, які виникають у ланцюгу постачань та призводять до накопичення запасів і подовження часу реагування. Джерелами цих блокувань і розривів є такі речі, як подовжений час налаштування та пере налаштування, вузькі місця, надмірні запаси, послідовна обробка замовлень і недостатня наскрізна простежуваність ланцюгу постачання. Щоб досягти покращення процесу логістики, потрібно зосередитися на часі виконання замовлення в цілому, а не на окремих його компонентах.

Зокрема, слід детально вивчити інтерфейси між компонентами. Ці інтерфейси створюють благодатний ґрунт для реінжинірингу логістичних процесів. Оскільки компанії зазвичай погано керують загальним матеріальним та пов'язаними з ним інформаційними потоками (від джерела постачання до кінцевого клієнта), то саме там існує резерв для підвищення ефективності цього

процесу. У тих компаніях, які не визнають важливості управління ланцюгом поставок як інтегрованою системою, зазвичай буває так, що значні періоди часу витрачаються на стиках між суміжними етапами в загальному процесі та в неефективно виконаних процесах.

Оскільки жоден відділ або окремий керівник не має повного бачення всього логістичного процесу, часто буває так, що основні можливості для скорочення часу в усьому ланцюгу постачань не розпізнаються. Одна компанія з виробництва електроніки в Європі багато років не усвідомлювала, що, хоча вона скоротила процес виробництва з днів до годин, готові запаси все ще залишалися на складі протягом трьох тижнів. Причина полягала в тому, що запаси готової продукції знаходились у відповідальності підрозділів, що виконують функцію дистрибуції продукції, яка була поза межами сфери управління виробництвом.

Важливою відправною точкою для визначення можливостей скорочення часу наскрізного потоку у ланцюгу поставок є побудова карти ланцюга поставок. Карта ланцюга постачання – це, по суті, часове представлення процесів і дій, які задіяні під час руху матеріалів або продуктів ланцюгом. У той же час карта виділяє час, який витрачається, коли ці матеріали або продукти просто стоять на місці, тобто як інвентар.

На цих картах зазвичай розрізняють «горизонтальний» час і «вертикальний» час.

Горизонтальний час – це час, витрачений на процес. Це може бути час у дорозі, час виготовлення чи складання, час, витрачений на планування виробництва чи обробку тощо. Можливо, це не обов'язково час, коли створюється цінність для клієнтів, але принаймні щось відбувається. Інший тип часу – це вертикальний час, тобто час, коли нічого не відбувається, і, отже, матеріал або продукт стоять на місці як запаси. Протягом вертикального часу не додається жодна цінність, лише вартість.

Слід пам'ятати, що в багато продуктових підприємствах кожен продукт матиме різний час наскрізного ланцюга поставок. Крім того, якщо продукти

складаються з кількох компонентів, пакувальних матеріалів або вузлів, загальний час ланцюга поставок такого готового продукту визначатиметься швидкістю найповільніше рухомого елемента цього продукту, що збільшує загальний час логістичного ланцюга. Відображення ланцюгів поставок у такий спосіб забезпечує потужну основу для проектів реінжинірингу логістики. Оскільки це робить загальний процес і пов'язані з ним запаси прозорими, можливості для скорочення часу, не пов'язаного з додаванням вартості, стають очевидними.

Управління логістичним потоком має фокусувати свою увагу на том, що кожна година часу в ланцюгу постачань безпосередньо відображається на кількості запасів у конвеєрі, а отже, і в часі, необхідному для відповіді на вимоги ринку. Проста аналогія з нафтопроводом. Уявіть собі трубопровід від нафтопереробного заводу до порту довжиною 500 кілометрів. У нормальних умовах у нафтопроводі буде 500 кілометрів еквівалента нафти. Якщо в кінці трубопроводу є зміни у вимогах (скажімо, для іншого сорту нафти), тоді потрібно прокачати 500 кілометрів початкового сорту, перш ніж змінений сорт досягне точки попиту.

У випадку з логістичним потоком час витрачається не лише на повільні процеси, а й на непотрібне зберігання запасів – будь то сировина, незавершене виробництво, очікування у вузькому місці чи запаси готової продукції. Зосередившись на вдосконаленні ключових процесів ланцюга постачання, компанії можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Усі логістичні процеси можна розглядати як мережу взаємопов'язаних дій, які можна оптимізувати лише в цілому, зосередившись на загальному пропускному часі. Значний внесок у те, як ми розглядаємо логістичні процеси, зробив Е. Голдратт [19], який розробив теорію обмежень, більш відому як оптимізована виробнича технологія (ОРТ). Її суть полягає в тому, що всі види діяльності в логістичному ланцюгу можна класифікувати як «вузькі місця» або «не вузькі місця». Вузьке місце є найповільнішою діяльністю в ланцюгу, і хоча часто це може бути машина, воно також може бути частиною

інформаційного потоку, наприклад, обробки замовлень. Час пропускної здатності всієї системи, як відомо, визначається діяльністю вузьких місць. Однак не менш важливим є усвідомлення того, що не вузькі місця не слід розглядати однаково. Немає необхідності підвищувати пропускну здатність у місцях, які не є вузькими, оскільки це призведе лише до накопичення небажаних запасів у вузьких місцях. Отже, вихід не вузьких місць, які живлять вузькі місця, повинен регулюватися вимогами вузьких місць, які вони обслуговують.

Ці ідеї мають глибокі наслідки для реінжинірингу логістичних систем, де метою є покращення загального часу пропускної здатності з одночасним зменшенням загального запасу в системі. Мета полягає в тому, щоб керувати вузькими місцями для підвищення пропускної здатності, що передбачає більшу кількість партій і менше налаштувань у цих ключових точках, тоді як відсутність вузьких місць має мінімізувати кількість партій, навіть якщо будуть задіяні більше налаштувань. Це призводить до прискорення потоку незавершеного виробництва, і ці транспортні партії (transfer batches) зливаються у більші технологічні партії (process batches) у вузьких місцях, забезпечуючи швидший потік через вузьке місце. Звідси випливає, що час простою на не вузькому місці не обов'язково викликає занепокоєння, насправді його слід вітати, якщо результат полягає в зменшенні обсягу незавершеної роботи, що очікує на вузькому місці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальні відомості про ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В останні десятиліття структура роздрібної торгівлі в Україні суттєво змінилася. Ключове значення отримали торговельні мережі. Розвиток мереж призвів до підвищення ефективності, зростання культури обслуговування у роздрібній торгівлі. Водночас торговельні мережі, на відміну від окремих магазинів, мають значну ринкову владу. Вони використовують її, перерозподіляючи на свою користь частину доданої вартості, створеної у інших секторах. Це негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств та робить необхідним застосування інструментів селективного регулювання ринкових процесів. Значний досвід державного регулювання діяльності торговельних мереж існує у країнах ЄС. Водночас в Україні відповідні законодавчі акти відсутні [66].

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[57; 63; 64; 65].

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є флагманським напрямком торгівлі однієї з найбільших торгівельно-промислових груп України Fozzy Group, до складу якої входять:

- 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.

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.

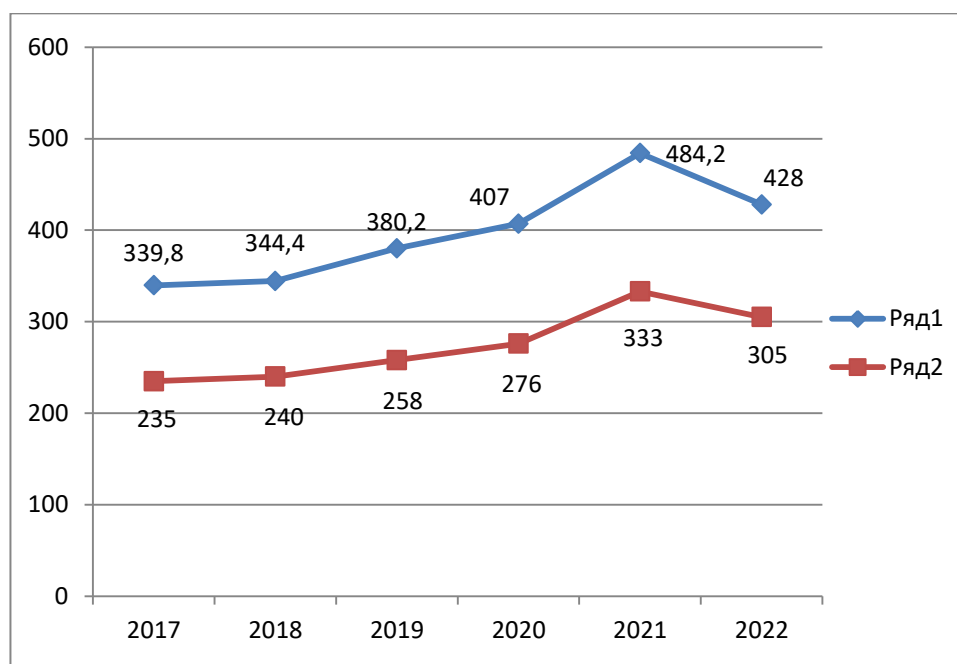


Рис. 2.1 – Динаміка показників роботи мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2017-2022 рр. (ряд 1 – торговельні площі; ряд 2 – кількість магазинів)

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Асортимент магазинів «Сільпо» налічує понад 15 000 товарів, тобто є 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.

2.2 Система управління підприємством

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує лінійно-функціональну структуру управління, в якій 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 [64].

Детальніше структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведена на рис. 2.2.

Вона 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.

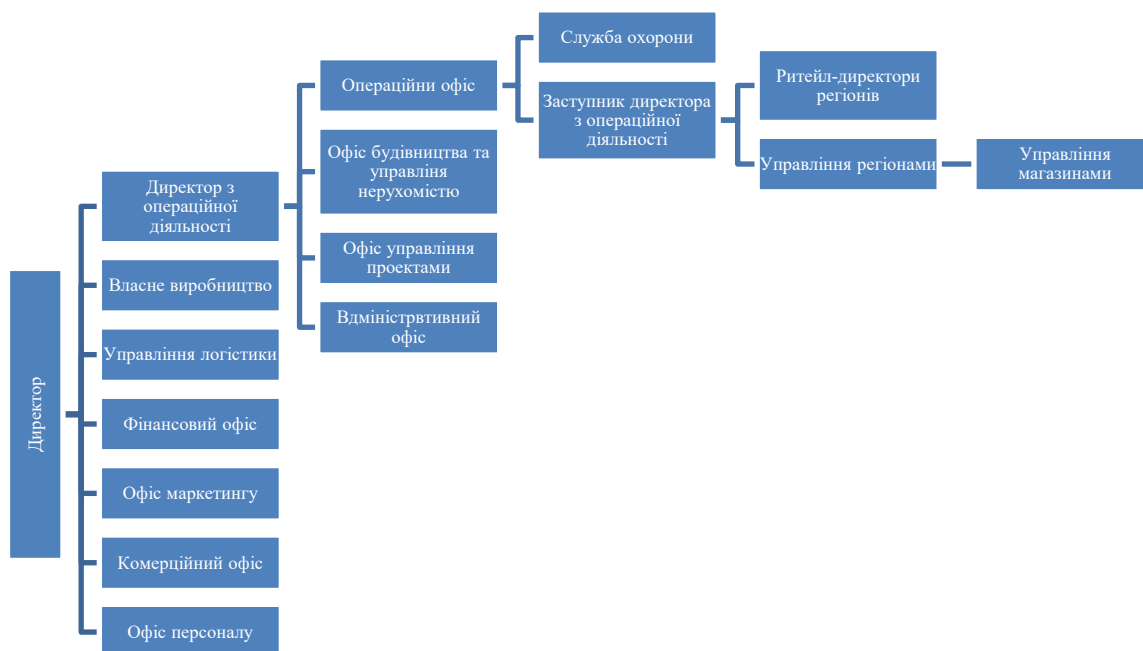


Рис. 2.2 – Структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано автором

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 є ТОВ «АТБ-маркет», VolWest Retai, ТОВ ТПК «Львівхолод», ТОВ «АРИТЕЙЛ».

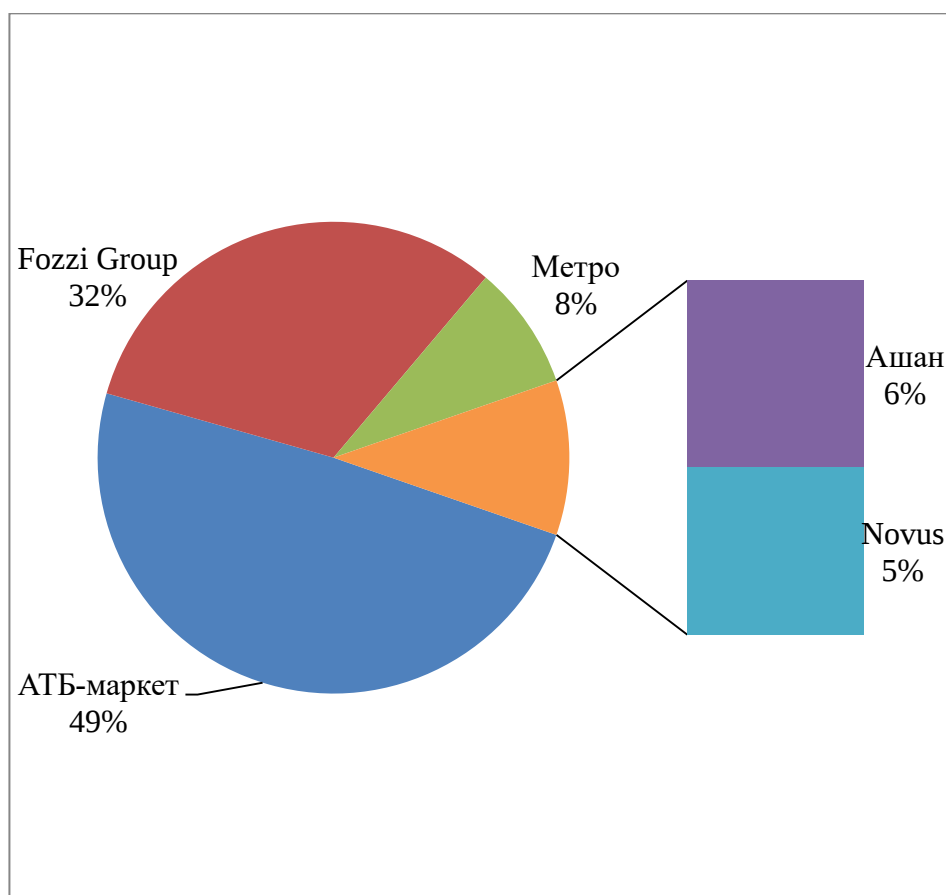


Рис. 2.3 – Місце ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку торговельних мереж України за обсягом товарообороту станом на 2020 р., %

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

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

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

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

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
Наслідкування лідера	Fozzy Group	10950 грн.	компанія і є лідером на ринку, тому по суті не залежить від цінових стратегій своїх конкурентів
«Виклик» лідеру	Еко Маркет	11130 грн.	Підвищує ціну на 5-10%
Лідер на ринку	ТОВ "АТБ-маркет"	11200	Знижує ціну до 10900
Експертна стратегія	ТОВ ТПК "Львівхолод"	10600	Знижує ціну до 9600
Стагнаційна стратегія	VolWest Retail	8790	Ціну не змінює

Джерело: створено автором за даними звітності підприємства

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	Співробітникам 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).

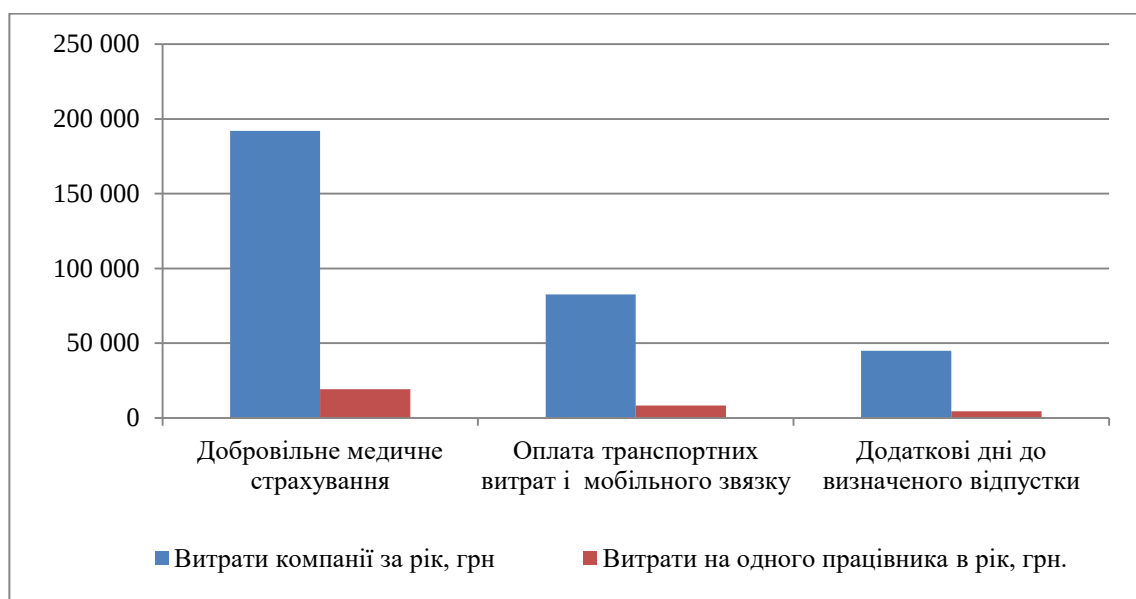


Рис. 2.4 – Витрати компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на фінансування соціального пакета співробітників за 2021 р., грн.

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 Дослідження 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 звітності товариства

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

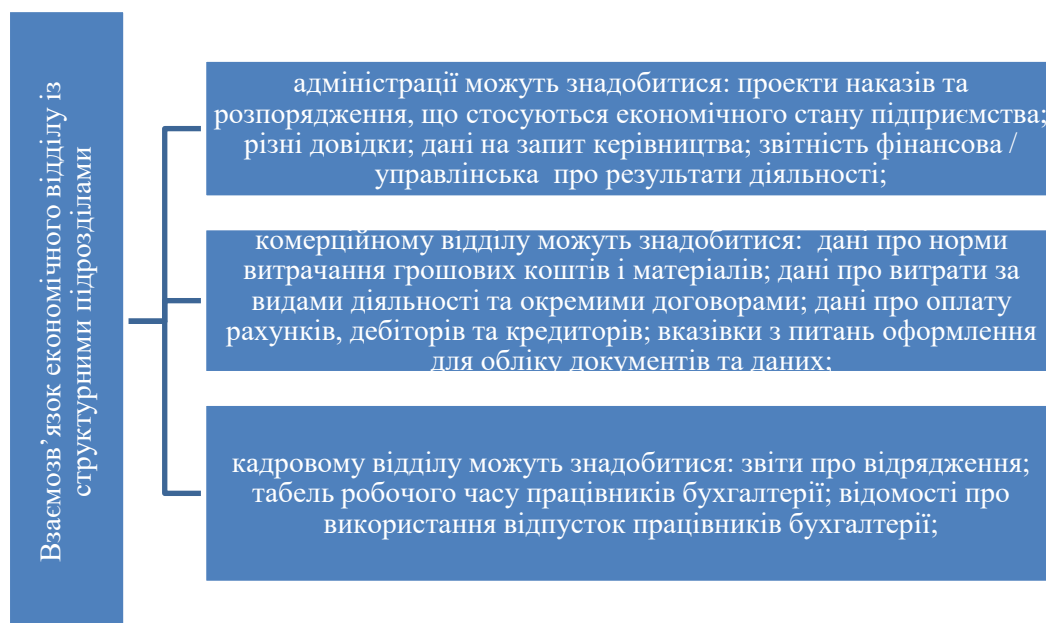


Рис. 2.5 – Взаємозв'язок економічного відділу із структурними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано автором за даними звітності товариства

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.

Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 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 звітності підприємства

За підсумками 2020 р. 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 2020-2022 рр. Розпочнемо із дослідження динаміки поточних операційних витрат (табл. 2.7).

Таблиця 1 – Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2020-2022 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 звітності 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. 2.8.

Таблиця 2.8 – 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 звітності 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 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. 2.9.

Таблиця 3 – 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 звітності 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 Аналіз логістичної системи підприємства

Логістична система підприємства – це комплекс елементів, яким властиві певні характеристики, різні за якістю, взаємозалежні між собою та поділяються в окремі підсистеми. Основною метою, яку переслідують керівники при створенні логістичної системи є створення ефективного алгоритму постачання продукції в зазначений термін, в зазначеній кількості, з максимальною якістю та раціональними витратами. А проведення комплексного аналізу логістичної системи підприємства має на меті оптимізацію та вдосконалення вже існуючої логістичної системи як на поточний момент так і в перспективі. За сучасних умов на ринку, коли кожному підприємству необхідно бути максимально конкурентоспроможним, дослідження даного напрямку є актуальним та необхідним [62].

Так, 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 витрачаюся 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. 2.10).

Як відомо, ціни в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є вищими середніх на ринку, проте підприємство створило 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.

Таблиця 2.10 – 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 звітності підприємства

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.

Товариство 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. 2.11 характеристики цільових споживачів продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.11 – 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 одинокі люди
	Вік	16 - 70 років
	Стать	Жінки, чоловіки, діти
Психографічний	Спосіб, стиль життя	Новаторський
	Вимоги до життя	Прагнення задовольнити свої потреби в 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 звітності 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 місячний бюджет потенційного споживача від 10950 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. 2.12.

Таблиця 2.12 – 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 десятку 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. 2.13).

Таблиця 2.13 – Умови зберігання плодово-овочевої продукції на
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Культура	Термін зберігання, діб	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 звітності підприємства

У табл. 2.14 представлено основну продукцію, яку реалізує на території України ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.14 – 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 звітності підприємства

Як 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.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Щоб зайняти конкурентоспроможне місце на ринку та збільшити ефективність діяльності торгівельного підприємства необхідно розвинути логістичну інфраструктуру за рахунок виявлення прихованих резервів підвищення її ефективності [12; 25; 26; 45; 48; 51; 68].

До основних шляхів покращення логістичної системи відноситься:

1. Використання новітніх інформаційних технологій для управління логістичними операціями;
2. Зниження логістичних витрат за допомогою оптимізації транспортних та складських витрат;
3. Збільшення зв'язку структурних елементів.

Стандартизація вантажу збільшує ефективність логістичного процесу на торгівельному підприємстві: робить простішими вантажопереробку та переміщення, зменшує час вантажних робіт, полегшує контролювання вантажу, збільшує щільність збереження, збільшує обробку замовлень.

Серед факторів, які впливають на ефективність логістичної діяльності виділяють:

- Якість обслуговування. Виконання замовлень споживача з урахуванням попередніх помилок допоможе удосконалити сервіс та збільшити якість обслуговування;
- Час (визначення тривалості логістичного ланцюга). Щоб провести оцінку ефективності за часом використовують величину робочого часу на час здійснення операції;
- Логістичні витрати. При оцінці зіставляють рівень логістичних витрат за фактом та за бюджетом.

Функціональні підрозділи повинні бути тісно пов'язані між собою, аби досягти ефективності в логістиці. Усі підприємства мають індивідуальні особливості та проблеми, вони потребують визначального підходу до тих

варіантів, які є в управлінні матеріальним потоком. На це впливає: товар, який виробляється або транспортується, кількість споживачів тощо.

Ефективність логістичної діяльності збільшується, за рахунок:

- Удосконалення управління матеріальним потоком;
- Удосконалення системи управління складським запасом;
- Покращення транспортних потоків;
- Прогнозування та своєчасне реагування на діяльність підприємства;
- Покращення обслуговування клієнтів.

Велике значення на підприємстві чи організації відіграють підсистеми, які забезпечують діяльність самого підприємства, підвищуючи та удосконалюючи їх зростає ефективність логістичної діяльності. Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства може бути через його забезпечуючи підсистеми, а саме:

- Організаційне забезпечення:
- Здійснення організаційних заходів, з приводу оптимізації управління фінансовим, матеріальним, інформаційним потоком;
- Фінансово-економічне забезпечення: заходи, які оптимізують фінансові потоки на підприємстві;

Наукове забезпечення:

- Здійснення досліджень, обґрунтувань, розробок з логістики;
- Кадрове забезпечення: стимул, навчання, тренінги персоналу тощо;
- Правове забезпечення: розроблення стандартів та нормативних актів тощо;
- Інформаційне забезпечення: оптимізує інформаційні потоки на підприємстві;
- Техніко-економічне забезпечення: оптимізує фінансові та інформаційні потоки на підприємстві.

Отже, збільшення ефективності діяльності підприємства можливе за рахунок підсистем які є на підприємстві, стандартизації, удосконалення транспортної системи, удосконалення складської системи, якісним управлінням

матеріального потоку тощо. Серед факторів впливу виділяють: час, витрати та обслуговування.

Для визначення системи зв'язку інновацій і логістики використовують основні різноспрямовані рівні:

- на першому рівні виділяють логістику, яка спрямована на інновації, на методи, алгоритми та моделі, щоб забезпечити пошук інновації;
- на другому рівні виділяють інновації у логістиці, які направлені на застосування інноваційних ідей у процеси, які відбуваються на підприємстві;
- на третьому рівні виокремлюють інноваційну логістику, яка розробляє, впроваджує та застосовує інновації на підприємстві. Збільшення конкурентоспроможності на підприємстві може бути за допомогою матеріало-товаропровідних систем, впровадження нових методів, технологій та механізму, їхньої оптимального використання та ефективності.

Новітні технології, які впливають на логістичну діяльність:

1. Безпілотні вантажні транспортні засоби. Застосування на підприємстві автороботів призводить до збільшення ефективності, так як підвищується пропускна спроможність, середня швидкість руху, збільшується економія палива та безпека дорожнього руху. З'являється електронний помічник, а водій виступає в ролі керівника процесу.

2. Дрони – це пристрої, які зайняли важливе місце не лише у військовій галузі, а й на підприємствах з різноманітною діяльністю. Вони можуть забезпечувати доставку товару невеликих розмірів, за допомогою камери робити збір та обробку даних складських приміщень і загальної території підприємства, контроль за технічним станом складського обладнання, моніторинг шляхів перевезення товару.

3. 3D друк надає можливість створювати пристрої або частини з пластмасу, металу, змішаних матеріалів. Це робить підприємство незалежним від спеціалізованих виробників та скорочує затрати часу на замовлення та обробку замовлень, час на постачання від інших виробників.

4. Концепція прозорості логістичних процесів на підприємстві надає можливість доступу до інформації про вантаж від замовлення до доставки. Її реалізація можлива за допомогою створення мобільного додатку, оснащення спеціальної системи тощо.

5. Мініатюризація електроніки – це можливість виготовлення оптичних, механічних, електронних товарів маленького розміру. Це дає можливість розробки автоматичної ідентифікації, збору даних, машинній комунікації тощо.

6. Машинний переклад надає змогу економити час на переклади, що в свою чергу дає можливість збільшити швидкість обробки замовлення на постачання товару.

7. Автоматизація на основі штучного інтелекту, який може виконувати майже всі завдання, що дозволяє розвантажити персонал підприємства. Також він зводить мінімум кількість можливих помилок, контролює та прискорює процес виконання заданої задачі.

8. Інтернет речей допомагає відстежувати товари та послуги на шляху до споживача. За допомогою мікросхем, які прикріплюються до вантажу, стало можливо визначати: ідентифікацію товару, дані перебування, швидкість переміщення, схема руху товару, вологість повітря визначати та температуру тощо. В разі якоїсь негативної дії з товаром відразу надходить сповіщення. Це впровадження підвищить якість обслуговування та збільшить кількість задоволених клієнтів.

Якщо розглядати зовнішньоекономічну діяльність торгівельного підприємства типу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то транспортний фактор відіграє важливу роль, у випадках: якщо він кількісно визначений елемент, а також при доведенні доречності зовнішньо-торгівельної операції [56]. Транспорт та зовнішньоекономічна діяльність досить сильно пов'язані, так як впливають одне на одного. Збільшення продуктивних транспортних технологій як наслідок має скорочення питомих транспортних витрат, це в свою чергу призводить до зростання зовнішньоекономічного зв'язку збільшуючи ринок товару. Тому наш

перший захід – зниження транспортних витрат на імпорту діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Пропонуємо підприємству частково звільнитись від пошуку перевізників і орендувати автомобілі, які будуть покривати потребу в транспортуванні по території України і Європейського Союзу, тим самим значно скоротивши витрати і знизивши собівартість імпортованої продукції. Існуючі транспортні витрати за імпортою діяльністю під час здійснення імпорту операцій наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на імпорту діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за послугами перевізників

Фактори	Кількість	Вартість	Сума на місяць	Сума на рік
Оренда автомобілів, грн./місяць	25	30000	750000	9000000
Пальне, л/місяць	2000	30	60000	720000
Страховка, грн.	25	1000	25000	300000
Заробітна плата, грн..	25	40000	1000000	12000000
Всього	-	-	1835000	22020000

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Аналіз даних табл. 3.1 показує, що в підсумку реалізація річної імпортою діяльності товариства складає приблизно 22,02 млн. грн. Ця вартість включає використання вантажної фури вантажопід'ємністю 20 т марки Renault Premium за ціною 30000 грн./міс., а також інші витрати, пов'язані з послугами перевізників: страхування, оплата пального, заробітна плата водіям.

Пропонується дані обов'язки передати вже існуючому підрозділу міжнародної логістики на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Щоб краще зрозуміти вигоду при оренді транспорту, пропонується провести порівняльний аналіз оренди з цінами перевізників, які товариство використовує для реалізації перевезень територією України і Європейського Союзу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вартість перевізників, які надають свої послуги

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Перевізник	Країна	Вартість, грн./км	Кількість днів у поїзді
Автотрансекспедиція	Польща	44,56	3
Della	Італія	38,19	5
LKW Walter	Франція	38,19	6
Соловій-Транс	Іспанія	41,37	5
Євротрансекспрес	Норвегія	50,92	5
Середнє значення	-	42,17	-

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

З табл. 3.2 видно, скільки підприємство оплачує перевізнику за кожний кілометр шляху від м. Київ до країни Європейського Союзу, з якими співпрацює. Всі перевізники працюють тільки за умови повного завантаження фури в 33 палети продукції. Ціни вказані згідно відповідних умов при домовленості з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 р.

Дана вартість включає в себе: витрати на пальне; заробітну плату водія; прибуток перевізника. Щоб уникнути витрат графі «прибутки перевізника», пропонується захід з найму власного транспорту і скорочення витрат.

Витрати, пов'язані з орендованим транспортом включає в себе: 1) витрати на пальне; 2) заробітна плата водія; 3) орендна плата за автомобіль.

Заробітна плата водія складається зі ставки за день (1300 грн.) помножену на кількість днів в поїзді. Орендна плата розраховується як орендна ставка за місяць/кількість днів в місяці і помножено на кількість днів в поїзді. Витрати на пальне розраховуються як витрати палива на 1 км помножена на відстань та на вартість 1 л пального.

Порівняємо витрати на одну машину за умов роботи з перевізниками та з орендованим транспортом (табл. 3.3). Економічний ефект від запропонованого заходу (абсолютні та відносні відхилення) розрахований у двох останніх стовпцях табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок питомих витрат на доставку товарів одною фурую перевізниками та орендованим транспортом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Країна	Відстань, км	Витрати палива, л	Вартість палива, грн./1 л	Вартість доставки перевізниками, грн.	Вартість доставки орендованим транспортом, грн.	Відхилення	
						абсолютне, тис. грн.	у %
Польща	784	188,2	30	39931	11466	-28465	-71,29
Італія	2555	613,2	30	104575	27020	-77555	-74,16
Франція	3743	898,3	30	152945	36714	-116231	-76,00
Іспанія	3112	746,9	30	136751	30549	-106202	-77,66
Норвегія	2365	567,6	30	127426	25816	-101610	-79,74
Всього	-	-	-	561628	131565	-430063	-

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отже, перевезення орендованим автотранспортом, при умові повної фури і відповідності термінам поставки, вигідно. Наприклад, щоб привести з Польщі готову продукцію скориставшись послугами перевізника товариство витрачає 39 931 грн. за 1 машину, а орендованим транспортом – 11 466 грн., що на 28465 грн. або 71,3 % менше, ніж у перевізника.

По іншим країнам спостерігається теж досить суттєвий економічний ефект. Витрати на транспортування з Італії скорочуються на 77,6 тис. грн. або на 74,2 %, з Франції – на 116,2 тис. грн. або на 76%, з Іспанії – на 106, 2 тис. грн. або на 77,7%, з Норвегії – на 101,6 тис. грн. або на 79,7 %.

Тільки перевезення по одній фурі з указаних п'яти країн орендованим транспортом (щорічний обсяг імпортої діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 р. налічував 25 фур) надасть економію товариству в розмірі 430 тис. грн.

На логістичну діяльність торгівельного підприємства та на його конкурентоспроможність суттєво впливає впровадження новітніх технологій, адже вони підвищують ефективність логістичної діяльності та відкривають нові можливості на ринку, займаючи ключові позиції. Тому **другий захід**, запропонований у даній бакалаврській роботі, пов'язаний з модернізація виробничого обладнання та технологічних процесів, в ході якої передбачається придбання підприємством автоматизованої лінії «TECNA RA265BM»

італійського виробництва, для виготовлення пельменів продуктивністю 240 кг/год (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Автоматизована лінія для виготовлення пельменів
«TECNA RA265BM»

Лінії для виробництва пельменів TECNA RA призначені для виробництва пельменів типу *ravioli* і *cappelletti* в межах системи виробництва напівфабрикатів «Премія» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

До складу ліній входять машина для виробництва тістової стрічки (тістоформуєча машина) і машина для формування пельменів (автомат пельменний). Форма пельменів залежить від використовуваного формуючого блоку. У лініях повторюється процес ручного приготування пельменів.

Тістоформуєча машина забезпечує виробництво необхідної для пельменного автомата тістової стрічки. У пельменному автоматі тістова стрічка проходить стадію остаточного розкочування і подається в робочий блок, де з неї вирізуються заготовки, в які дозується фарш. Тут же здійснюється надання готовим виробам остаточної форми. За допомогою заміни формуючого блоку є

можливість виробляти як пельмені, так і вареники. Пельменний автомат працює на сирому фарші і підготовленій тістовій стрічці.

Технічні характеристики лінії наступні:

Склад лінії	пельменний автомат R-265BM/тістоформуюча машина СА-320-E-DV
Продуктивність, кг/год	-240/-300
Ємність бункера, кг	-/2х42
Вага виробів, г	6-14/-
Ширина тістової стрічки, мм	320/320
Потужність, кВт	3,0/5,2
Габаритні розміри, мм	1200x1000x1600/1170x1290x1650
Вага, кг	420/590

Вартість обладнання, включаючи витрати на його придбання, на доставку на підприємство, монтажне та пусконаладжувальне виробництво становить 1653 тис. грн.

Річний економічний ефект (Ек) від впровадження автоматизованої лінії з виробництва пельменів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розраховується за наступною змістовною формулою:

$$E_k = BE_k - P_v, \quad (3.1)$$

де BE_k – валовий економічний ефект, тис. грн.

P_v – поточні витрати на обслуговування лінії, тис. грн.

Розглянемо більш детально кожен доданок правої частини (3.1).

Валовий економічний ефект BE_k представляє собою різницю між вартістю річної продажі пельменів та разовими капітальними витратами на придбання, доставку та монтаж автоматизованої лінії для виготовлення пельменів «TECNA RA265BM».

Вартість річної продажі залежить від середньої поточної ціни 1 кг пельменів,

годинної продуктивності обладнання, кількості годин у робочій зміні та кількості робочих діб на рік. Знайдемо цю величину за такими умовами: середня ціна 1 кг пельменів 150 грн.; годинна продуктивність обладнання 240 кг; кількість годин у робочій зміні 8 годин; кількість робочих діб на рік $22 \times 12 = 242$. Отже, вартість річної продажі дорівнює $150 \times 240 \times 8 \times 242 = 69696000$ грн. Звідси валовий економічний ефект ВЕк дорівнює $69696000 - 1653000 = 68043000$ грн.

Поточні витрати на обслуговування автоматизованої лінії містять такі складові: заробітна платня робітників, податки, витрати на сировину, електроенергію й воду. Розглянемо детальніше вказані складові.

1. Заробітна платня робітників визначається їх кількістю та рівнем оплати праці. З урахуванням продуктивності запропонованого обладнання для його обслуговування знадобиться щонайменше 3 працівники, які будуть займатися безпосередньо виробництвом. З них одна людина буде постійно стояти за пристроєм, одна готуватиме сировину та одна буде займатися вивантаженням пельменів у морозильні камери та їхнім пакуванням. При середньомісячній заробітній платні 30 тис. грн. річні витрати складатимуть $3 \times 30000 \times 12 = 1080000$ грн.

2. Податки на заробітну платню робітників вітчизняного підприємства на сьогоднішній день складаються з 18% ПДФО, 1,5% ВЗ, 22% ЄСВ, тобто в сумі податкове навантаження дорівнює 41,5%. У нашому прикладі воно складає $1080000 \times 0,415 = 448200$ грн.

3. Сучасні середні витрати сировини (яловичина, свинина, курятина, мука, спеції, сіль тощо) складають на 1 кг пельменів приблизно 110 грн. Звідси вартість витрат на сировину дорівнює $110 \times 240 \times 8 \times 242 = 51110400$ грн.

4. Тариф на оплату 1 кВт*год електричної енергії для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складав у березні 2024 р. 3,56 грн. За вказаною вище продуктивністю автоматизованої лінії при досить економному споживанні електрики необхідно приблизно 3000 кВт на місяць, а це означає, що плата на рік складе близько $3,56 \times 3000 \times 12 = 128160$ грн.

5. Тариф ТОВ «Інфоксводоканал» на оплату водопостачання та водовідведення 1 м³ води складав у березні 2024 р. 35,16 грн. Споживання води

автоматизованої лінії на місяць дорівнює приблизно 10 кубів. Тому за цією статтею додаткові витрати складуть $35,16 \times 10 \times 12 = 4219,2$ грн.

Отже, поточні витрати Пв на обслуговування нової автоматизованої лінії дорівнюватимуть:

$$Пв = 1080000 + 448200 + 51110400 + 128160 + 4219,2 = 52770979,2 \text{ грн.}$$

Таким чином, згідно з формулою (3.1) чистий річний економічний ефект від впровадження автоматизованої лінії «TECNA RA265BM» з виробництва пельменів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде дорівнювати:

$$Ек = ВЕк - Пв = 68043000 - 52770979,2 \approx 15272021 \text{ грн.}$$

Зведемо результати впровадження обох організаційно-технічних заходів по удосконаленню діяльності досліджуваної торгівельної мережі у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – 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. Використання 5 фур орендованого транспорту	430,0	-	-	-
2. Впровадження автоматизованої лінії «TECNA RA265BM»	15272	1653	9,24	0,11
Разом	15702	1653	9,50	0,105

Джерело: розраховано автором

Отже, за умови впровадження двох запропонованих заходів у діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» торгівельна мережа отримає чистий економічний ефект у розмірі 15702 тис. грн. на рік. При цьому витрати складуть 1653 тис. грн., індекс прибутковості складе 9,5, а термін повної окупності витрат 0,11 року.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сучасних підходів до управління логістичною системою на торгівельному підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ми дійшли наступних висновків та рекомендацій:

1. Одним із найбільших викликів, з якими сьогодні стикаються товаровиробники, є необхідність реагувати на постійно зростаючі рівні нестабільності попиту. Модель «виштовхування» вважається традиційним підходом до задоволення вимог клієнтів. Вона базується на певній формі статистичного контролю запасів та методах їх поповнення. Серед мультиперіодних систем управління запасами найбільш поширеними є модель з фіксованим обсягом замовлення та модель з фіксованим періодом поставок.

2. Мінливість сучасного зовнішнього середовища, у якому функціонують підприємства, має багато причин: життєві цикли продуктів і технологій скорочуються, конкурентний тиск змушує частіше змінювати продукт, споживачі вимагають більшої різноманітності, ніж будь-коли раніше. Невизначеність та мінливість зовнішнього середовища підштовхує підприємство до пошуків можливостей швидко реагувати на будь-які зміни, тобто стати гнучким.

3. Клієнти на всіх ринках, як промислових, так і споживчих, стають все більш чутливими до часу. У минулому часто було так, що ціна була першорядною, оскільки впливала на рішення про покупку. Тепер, хоча ціна все ще важлива, основним визначальним фактором вибору постачальника чи бренду є «вартість часу». Вартість часу – це просто додаткові витрати, які клієнт повинен понести, очікуючи на доставку або шукаючи альтернативи.

4. Управління потоком – це процес, за допомогою якого час виробництва та закупівлі пов'язується з потребами ринку. Також управління потоками прагне вирішити конкурентний виклик збільшення швидкості реагування на потреби ринку. Час, що додає цінність, – це час, витрачений на те, що створює вигоду, за яку клієнт готовий заплатити. Різниця між часом, що створює додану

цінність, і часом, який не створює додаткову цінність, має вирішальне значення для розуміння того, як можна покращити логістичні процеси.

5. 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.

6. На логістичну діяльність торговельного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та на його конкурентоспроможність суттєво впливає впровадження новітніх технологій, адже вони підвищують ефективність логістичної діяльності та відкривають нові можливості на ринку, займаючи ключові позиції. Тому запропоновані в даній бакалаврській роботі організаційно-технічні заходи підвищення ефективності логістичної системи підприємства спрямовані на зниження транспортних витрат на імпорту діяльність й впровадження нового технологічного обладнання для власного виробництва пельменів у системі «Премія».

7. Перший рекомендований захід стосується звільнення від пошуку перевізників і оренди автомобілів, які будуть покривати потребу в транспортуванні товарів по території України і Європейського Союзу, тим самим значно скоротивши витрати і знизивши собівартість імпортованої продукції. Тільки перевезення по одній фурі з п'яти країн ЄС орендованим транспортом (щорічний обсяг імпорту діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 р. налічував 25 фур) надасть економію товариству в розмірі 430 тис. грн.

8. Другий запропонований захід пов'язаний з модернізація виробничого обладнання та технологічних процесів, в ході якої передбачається придбання підприємством автоматизованої лінії «TECNA RA265BM» італійського виробництва, для виготовлення пельменів продуктивністю 240 кг/год. чистий

річний економічний ефект від впровадження автоматизованої лінії «TECNA RA265BM» з виробництва пельменів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде дорівнювати 15272 тис. грн.

А за умови впровадження обох запропонованих заходів у діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» торгівельна мережа отримає чистий економічний ефект у розмірі 15702 тис. грн. на рік. При цьому витрати складуть 1653 тис. грн., індекс прибутковості складе 9,5 з терміном повної окупності витрат 0,11 року.

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. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк В. М. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків : монографія; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 199 с.
4. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Діагностика ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків : наукова доповідь; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 74 с.
5. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Теоретико-методичний підхід до взаємодії економічних інтересів суб'єктів логістичних ланцюгів товарних ринків: наукова доповідь; Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 62 с.
6. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161–166.
7. Busher J. Logistiecs excellence / J. Busher, G. Tyndall / Manag. Accoun. 1987. № 8. Р. 32–39.
8. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384–392.
9. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.

10. 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>
11. 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.
12. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики : навч. посіб. — Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 215 с.
13. Загурський О. М. Управління ланцюгом постачань : навч. посіб. Біла Церква : ТОВ Білоцерківдрук, 2018. 416 с.
14. Звіт імпорту та експорту товарів до ТОВ «Сільпо-Фуд» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644>
15. Звітність українських підприємств. URL: <https://zvitnist.com>
16. Інститут логістики і транспорту у Великобританії. URL: <http://www.iolt.org.uk>
17. Інститут логістичного менеджменту. URL: <http://www.lmi.com>
18. Інститут сертифікованих спеціалістів з закупівель та постачань. URL: <http://www.cips.org>
19. Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. (1984). *North River Press. 448 P.
20. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 284 с.
21. Кальченко А. Проблеми логістичного ринку послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С. 59-63.
22. Канадська асоціація логістичного менеджменту. URL: <http://www.infochain.org>
23. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
24. 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.

25. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств // Вісник КНТЕУ 4 / 2009 – С. 59 – 66

26. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 3. С. 19–27. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)0](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)0)

27. Coyle J. Zarzadzanie logistyczne / J. Coyle, E. Bar* di, C. Langley. Warszawa: PWE, 2002. 734 s.

28. Кошелева І. В. Logistics and International Trade. Words and Phrases Translation Exercises. For Senior University Students Majoring in Chinese. Supplementary Book / Koshelieva I. V., Ma Gang ; Ministry of Education and Science of Ukraine, V. N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University, 2020. 312 с.

29. Кривовяз І., Смерічевський С, Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Кондор, 2018. 200 с.

30. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.

31. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.

32. Ланцюг поставок / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. Київ : Ваіте, 2018. 381 с.

33. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

34. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. [упоряд. О. М. Рудовська] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ : НУХТ, 2021. 146 с.

35. Логістика в Україні (новини зі світу логістики та управління ланцюгами поставок). URL: <https://logistics-ukraine.com/>

36. Logist.FM (новини, рішення та публікації з логістики). URL: <http://logist.fm/>
37. Logistics Management. URL: <https://www.logisticsmgmt.com/>
38. Луценко І .С. Управління ланцюгами поставок. Навчальний посібник. *Електронне мережне навчальне видання*. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 175 с.
39. 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.
40. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.
41. Murphy P. Contemporary Logistics / P. Murphy, D. Wood // 10th Edition, International edT, Upper Saddle River, N.J.; Harlow: Prentice Hall, 2011, p. 586.
42. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
43. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>
44. Негода А. В. Міжнародна логістика у схемах : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2020. 191 с.
45. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130-139. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-09>.
46. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

47. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
48. 5 новітніх технологій, які змінять логістику раз і назавжди. 2019. URL: <https://www.imena.ua/blog/5-tech-logistic/>
49. Рада ланцюгів постачань. URL: <http://www.supply-chain.org>
50. Рада логістичного менеджменту США. URL: <http://www.clm.org>
51. Руденко Г. Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах. Бізнесінформ. 2011. № 9. С. 187–190.
52. Свічкарь В. А. Ризики в системі митного регулювання міжнародних ланцюгів поставок. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6172>
53. Смерічевська С. В., Ковальов В. А. Механізм забезпечення ефективної партнерської взаємодії в кластерних організаційних структурах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. Випуск 6 (12) 2017. Ч.1. С. 50-54. URL: <https://bit.ly/2ZqtQWH>
54. Смерічевська С. В., Криворучко Г. О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Збірник наук. праць молодих вчених. К.: КПІ ім. Сікорського. Випуск 13, 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893>
55. Смерічевська С. В., Науменко О. П. Логістичні ризики в процесі стратегічного управління ланцюгами поставок авіапослуг і шляхи їх мінімізації // International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part II, December 22th, 2017. Lisbon, Portugal. Baltija Publishing. 128 pages. P. 53–56. URL: <https://bit.ly/3beNO9z>
56. Смирнов И., Косарева Т. Транспортна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
57. SMIDA : веб-сайт. URL: <https://www.smida.gov.ua>
58. Stock market: веб-сайт. URL: <https://stockmarket.gov.ua>

59. Stock world: веб-сайт. URL: <https://www.stockworld.com.ua>
60. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок). URL: <http://scdigest.com/>
61. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. издания. М : ИНФРА-М. 2005. XXXII. 797 с.
62. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386>
63. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2020 рік URL: <https://silpo.ua/uploads/2021/04/22/608125c22b946.pdf>
64. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2021 рік : веб-сайт. URL: [633e8b138437a.pdf \(silpo.ua\)](https://silpo.ua/uploads/2022/04/22/633e8b138437a.pdf)
65. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2022 рік: : веб-сайт. URL: [64a56f7808283.pdf \(silpo.ua\)](https://silpo.ua/uploads/2023/04/22/64a56f7808283.pdf)
66. Щербак А. В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Economics: time realities*. 2022. № 4(62). С. 52–59. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2022.6>; <https://doi.org/10.5281/zenodo.7482650>
67. Ukrainian Logistics Community. URL: <http://www.logistic.community/>
68. 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. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-65>

ДОДАТКИ

«СІЛЬПО» – ЦЕ ОДНА З НАЙБІЛЬШИХ МЕРЕЖ ПРОДОВОЛЬЧИХ СУПЕРМАРКЕТІВ В УКРАЇНІ, ЯКА Є ФЛАГМАНСЬКИМ БІЗНЕСОМ FOZZY GROUP. ПЕРШЕ СІЛЬПО БУЛО ВІДКРИТО У 1998 РОЦІ, А СЬОГОДНІ ВЖЕ ПОНАД 300 МАГАЗИНІВ ПРАЦЮЮТЬ ДЛЯ НАШИХ ГОСТЕЙ ПО ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ КРАЇНИ.

У мережі представлена продукція власного імпорту з більш ніж 80 країн світу, проект «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно відібрану продукцію невеликих українських виробників та фермерів, власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва – від запашної випічки «Крафтар» до солодощів «Власної кондитерської».

У «Сільпо» приділяють велику увагу враженням гостя, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію.



«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

