

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**“ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ
СУПЕРМАРКЕТУ, НА ПРИКЛАДІ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”**

Виконав: студент 6 курсу, групи БМмз-61
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Діанова К. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Кирич Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Островська Г. Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та
ініціали)

“ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Діановій Катерині Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

“ Дослідження організації товароруху супермаркету,
на прикладі ТОВ “Сільпо-Фуд”

Керівник роботи

д.е.н., проф. Кирич Н. Б.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 12 » вересня 2024 року № 4/7-912.

2. Термін подання завершеної роботи

30 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані

консолідована фінансова звітність, консолідовані звіти про управління,
до роботи дані офіційної веб-сторінки торговельної мережі “Сільпо”

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи організації товароруху

2. Дослідження організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”

3. Шляхи покращення організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): *рисунки*: динаміка кількості супермаркетів мережі “Сільпо-Фуд”; схематичне зображення організаційної структури ТОВ “Сільпо-Фуд”; торговельні площі відкритих дизайнерських супермаркетів мережі “Сільпо” у 2022-2023 рр.; обсяг товарообороту лідерів рейтингу у сфері роздрібної торгівлі у 2023 р.; питома вага ТОВ “Сільпо-Фуд” за обсягом виторгу серед конкурентів у 2023 р.; динаміка товарообороту та різних видів прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.; динаміка кількості міст, де впроваджено швидку і планову доставку у 2021-2023 рр. товариством “Сільпо-Фуд”; результати пошуку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя; рівняння прогнозів для факторних показників знайдені графічним способом; результати визначення коефіцієнтів рівняння регресії; *таблиці*: обсяг роздрібного товарообороту найбільших світових рітейлерів у 2023 р.; важливість організації діяльності та взаємодії для ТОВ “Сільпо-Фуд” у сфері роздрібної торгівлі; основні види діяльності національної мережі супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд”; основні показники діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”; результати аналізу обсягів товарообороту у 2021-2023 рр. ТОВ “Сільпо-Фуд”; динаміка роздрібного товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” за супермаркетами регіонів; результати групування сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”; вихідні дані для проведення оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернопіль; зведені результати розрахунків інтервального прогнозу обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 13 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи організації товароруху	вересень	виконано
3	1.1. Сутність та значення товароруху в організації	вересень	виконано
4	1.2. Теоретичні базові аспекти маркетингової політики розподілу товарів	вересень	виконано
5	1.3. Зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі	вересень	виконано
6	Розділ 2. Дослідження організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
7	2.1. Загальна характеристика організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
8	2.2. Аналіз процесу організації товароруху мережі супермаркетів Сільпо	жовтень	виконано
9	2.3. Оцінювання впливу організації товароруху на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд”	жовтень	виконано
10	Розділ 3. Шляхи покращення організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”	листопад	виконано
11	3.1. Обґрунтування напрямків покращення організації товароруху торговельної мережі	листопад	виконано
12	3.2. Модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху	листопад	виконано
13	3.3. Прогнозування впливу факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”	листопад	виконано
14	Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1. Загальна характеристика стану хорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”	листопад	виконано
16	4.2. Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

_____ Діанова К. М.

Керівник роботи

_____ Кирич Н. Б.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження організації товароруху супермаркету, на прикладі ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Кваліфікаційна робота магістра: 81 сторінка, 14 рисунків, 19 таблиць, 5 додатків, 37 літературних джерел.

Предметом дослідження є процес організації товароруху на підприємстві.
Об’єктом дослідження є товарорух організації.

Метою роботи є здійснення пошуку шляхів організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Методи дослідження охоплюють: порівняльний аналіз; графічний; відносні величини структури та динаміки; економіко-статистичні; оптимізаційна модель, побудова прогнозу з інтервалом довіри.

Обґрунтовано напрямки покращення організації товароруху торговельної мережі та запропоновано удосконалення автоматизації управління запасами, системи управління відходами та поверненнями товарів, розвиток онлайн-торгівлі, сервісів. Побудовано модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху. Спрогнозовано вплив факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Ключові слова: товарорух, організація товароруху, торговельна мережа супермаркетів, онлайн-супермаркет, обслуговування покупців, управління логістикою і складське управління.

ANNOTATION

Topic on “Study of the supermarket goods flow organization (LLC “Silpo-Food” as a case study)”.

Master Degree thesis consists of 81 pages, 14 figures, 19 tables, 5 appendices, 37 references.

The subject of the study is the process of organizing goods movement at the enterprise. **The object of the study** is the goods flow organization.

The aim of the work aimed at finding ways to organize the goods flows at Silpo-Food LLC.

The results are obtained with the following **research methods**: comparative analysis, graphical; structural analysis; optimization model, and building a forecast with a confidence interval.

The ways for improving the organization of goods flow organization in the retail network have been substantiated and the improvements in inventory management automation, waste and product returns management, development of online trading, and services have been proposed. A model for optimizing the transportation of goods stocks from distribution centers to supermarkets to improve goods movement has built. The influence of factors on the turnover of Silpo-Food LLC has been predicted.

The proposed improvements can be implemented at the LLC Silpo-Food.

Key words: goods flows, organization of goods flows, supermarket retail chain, online supermarket, customer service, logistics management and warehouse management.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи організації товароруху	
1.1 Сутність та значення товароруху в організації.....	9
1.2 Теоретичні базові аспекти маркетингової політики розподілу товарів ...	16
1.3 Зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі	23
Розділ 2. Дослідження організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”	
2.1 Загальна характеристика організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”	28
2.2 Аналіз процесу організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”.	37
2.3 Оцінювання впливу організації товароруху на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд”	44
Розділ 3. Шляхи покращення організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”	
3.1 Обґрунтування напрямків покращення організації товароруху торговельної мережі.....	51
3.2 Модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху	58
3.3 Прогнозування впливу факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”	65
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Загальна характеристика стану хорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”	73
4.2 Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами.....	76
Висновки та пропозиції	80
Бібліографія	82
Додатки	86

ВСТУП

Актуальність організації товароруху торговельної мережі в умовах сучасної економіки є надзвичайно важливою, оскільки ефективне управління товарними потоками є одним з ключових факторів, що визначають успіх організацій роздрібної торгівлі. Товарорух впливає на багато аспектів діяльності торговельної мережі, таких як скорочення витрат, підвищення рівня обслуговування покупців, зниження складських витрат і своєчасне задоволення попиту споживачів. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку електронної комерції та посилення конкуренції, організація товароруху стає ще більш важливою для забезпечення своєчасної доставки товарів до кінцевих споживачів. Оптимізація процесів поставок, складування, транспортування та розподілу товарів дозволяє мінімізувати витрати і забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Метою магістерської роботи є здійснення пошуку шляхів організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- вивчено теоретичні основи організації товароруху в організації;
- охарактеризовано базові аспекти маркетингової політики розподілу товарів;
- проаналізовано зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі;
- здійснено загальну характеристику організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”;
- проаналізовано процес організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”;
- оцінено вплив організації товароруху на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд”;
- здійснено пошук шляхів покращення організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”;
- обґрунтовано напрямки покращення організації товароруху

торговельної мережі;

- побудовано модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху;

- спрогнозовано вплив факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”.

Предметом дослідження є процес організації товароруху на підприємстві.

Об’єктом дослідження є товарорух організації.

Для написання кваліфікаційної роботи магістра використано ряд літературних джерел за тематикою дослідження, Інтернет-джерела, підручники та посібники, наукові статті, консолідовану фінансову звітність, консолідовані звіти про управління, дані офіційної веб-сторінки торговельної мережі “Сільпо”.

Наукова новизна розкрита через наведене тлумачення автора терміну “канал розподілу”. З практичної точки зору автором розроблено ряд пропозицій, які дозволять покращити процес організації товароруху торговельної мережі “Сільпо”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ

1.1 Сутність та значення товароруху в організації

Роль та значення організації товароруху в сучасних ринкових умовах функціонування господарюючих суб'єктів є надзвичайно високою, адже продумана організація визначає ефективність управлінських процесів, політики перерозподілу товарів, а також прибутковість на різних сегментах ринку. На сьогоднішній день досить непросто знайти вільну і перспективну нішу, яка була би економічно вигідною для підприємства. Враховуючи зміни потреб, попиту, вподобань, смаків та переваг споживачів, а також стан ринку торгівлі, суб'єкти господарювання часто обирають роздрібну торгівлю. Здійснюючи оцінку товароруху за певними категоріями товарів, частотою придбання покупцями, організацією роздрібною торгівлі, підприємства вибудовують товарні стратегії та політику, основу яких складає управління товарорухом та маркетинговим комплексом.

Під товарорухом в організації розуміють процес переміщення товару, продукту від місць виготовлення до місць збуту споживачам, який супроводжується формування плану товароруху та контролювання за його виконанням з метою урахування потреб, побажань та попиту споживачів, їхнього задоволення, а також досягнення певного рівня прибутковості [1].

Як процес, товарорух формується із таких етапів:

1) встановлення мети, виокремлення довго- й короткотермінових цілей та формування завдань товароруху в організації передбачає формулювання мети товароруху вищим керівництвом в організації, подрібнення мети на конкретні, вимірювані та досяжні цілі, формування та розподіл завдань з організації та забезпечення ефективності товароруху між відділами, керівними особами, працівниками;

2) організація та підтримка функціонування системи обробки замовлень в

організації охоплюють процеси одержання замовлень від покупців, замовників, а також перевірку наявності товарних запасів на складах, можливостей виготовлення товарів у заданій кількості та зазначені терміни, що в кінцевому підсумку передбачає укладання договору, генерації й оплати платіжних документів. Задля забезпечення ефективності процедури обробки замовлень, вона повинна здійснюватися через інформаційну системи менеджменту, яка забезпечить формування надійних відносин між організацією та споживачами, гарантуватиме підтримку циклу замовлень та його протікання, скорочення часу на формування та виконання самого замовлення товару, перевірку платоспроможності покупців, наявності товарів на складах, комунікацій та зворотного зв'язку із споживачами;

3) організація та підтримка функціонування процесу складування передбачає діяльність зі зберігання товарних запасів у складських приміщеннях до моменту їхнього продажу. Для суб'єкта господарювання, який є виробником продукції, важливо мати свої склади, на утримання яких затрачаються кошти. У випадку оренди складських приміщень чи складів посередника, суб'єкт господарювання платитиме орендну плату та нести інші витрати пов'язані із упакуванням продукції, доведенням її до складу і вивезенням із нього;

4) забезпечення упакування товарів здійснюється з метою їхнього зберігання від зовнішніх впливів в процесі перевезення від організації-виробника чи знаходження на складі. Саме ж упакування відіграє важливу роль в процесі товароруху, оскільки впливає на загальне сприйняття товарів покупцем, на привернення його уваги до здійснення покупки;

5) підтримка суб'єктом господарювання товарних запасів на певному рівні здійснюється через політику управління запасами і передбачає визначення потрібної кількості товарів для підтримки рівня запасів у випадку високого попиту, а також часу для поповнення товарного рівня на складі;

6) укладання договорів купівлі-продажу зі споживачами чи зацікавленими сторонами означає формування та підписання юридично оформленого документу, яким є договір на основі переговорних процесів про асортимент,

ціни, якість, безпечність, терміни доставки між усіма каналами продажу – виробниками, оптовими та роздрібними торговцями;

7) здійснення вибору методу транспортування продукції (власний транспорт, самовивіз, транспорт сторонніх організацій) з урахуванням завдань товароруху, умов прописаних у договорах та вигідності транспортування;

8) оцінювання та контроль товароруху здійснюється на основі показників ефективності загальної організації товароруху, застосування попереднього, поточного й завершального видів контролю такого процесу, на основі встановлених критеріїв [1].

Як свідчать дані із практичного досвіду організацій, у структурі товароруху витрати розподіляються наступним чином: найбільшу питому вагу посідають витрати на транспортування товару до споживача (в середньому 40%-45%; питома вага витрат на організацію та підтримку процесу складування коливається 20%-25% [1]. Питома вага усереднених витрат у структурі товароруху організації представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Розподіл витрат у структурі товароруху організації, %

На процес товароруху в організації чинять вплив зовнішнє та внутрішнє

середовище. Чинниками внутрішнього середовища виступають: система оброблення замовлень та її інтеграції із іншими системами організації (системами маркетингу, постачання, збуту, складу, персоналу, фінансів); система вхідного контролю матеріалів та виробів, одержаних від зовнішніх постачальників; оптимізація замовлень за кількістю товару, партіями товару, вигідністю перевезення товарів; упакування та маркування продукції із зазначенням інформації, яка вимагається чинним законодавством; оформлення товарно-транспортної, платіжної документації; отримання оплати та відвантаження товару; контроль фінансових потоків. Чинниками зовнішнього середовища виступають: законодавче підґрунтя з організації товароруху; покупці та клієнтська база організації; постачальники матеріалів та комплектування; конкуренти на ринку; організації, що здійснюють транспортування товарів; посередники та їхні склади; збутова мережа [2].

У науковій літературі виділяють такі різновиди руху товару:

1) транзитну, через яку здійснюється організація процесів перевезення та відвантаження товарів до роздрібної торговельної мережі безпосередньо від виробників в обхід торговельних складів. Такий вид товароруху характерний для продовольчих і промислових товарів простого та широкого вжитку асортименту, наприклад хліба і хлібобулочних виробів, молочних продуктів, напоїв, м'ясних виробів, одягу, взуття, меблевої продукції та ін., які доставляються до торговельної мережі;

2) складську, через яку здійснюється організація процесів перевезення та відвантаження товарів складного асортименту, при чому здійснюється їхнє сортування через склади та добре налагоджену організацію складського обслуговування [2].

Для транзитного різновиду товароруху характерним є скорочення зайвих ланок у процесі руху товарів до роздрібної торговельної мережі, що призводить до зменшення транспортних, вантажно-розвантажувальних витрат, витрат на утримання запасів товарів на складах, утримання складських приміщень. З іншого боку, такий різновид товароруху веде до зростання кількості товару, що

доставляються до роздрібної мережі (магазину, супермаркету, торговельної точки), а також до збільшення обсягів запасів та витрат на їхнє збереження.

При здійсненні вибору різновиду товароруху в організації потрібно враховувати певні чинники та умови, які згруповані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Умови та чинники вибору виду товароруху в організації

Критерій	Транзитний різновид товароруху	Складський різновид товароруху
Товар	простий асортимент, який не потрібно додатково фасувати підсортовувати, не має потреби у високоспеціалізованому сервісі чи обслуговуванні	складний асортимент, який треба комплектувати, підсортовувати, формувати за показниками глибини та широти
Обсяг постачання	невеликі партії товару	великі партії товару від різних підприємств-виробників
Випуск та споживання товарів	сезонного характеру	несезонного характеру
Джерело здійснення поставок	місцеві товаровиробники	місцеві, регіональні, національні, міжнаціональні товаровиробники
Роздрібна торгівля	місцевий рівень, канал виробник-роздрібний торгівець	місцевий, регіональний, національний рівень, канал виробник оптовий, дрібнооптовий, роздрібний торгівець
Мережа оптовиків	мають достатню мережу власних складських приміщень для зберігання товарних запасів	не мають достатньої мережі власних складських приміщень для зберігання товарних запасів
Ціна товару	коливається, є потреба в погодженні із роздрібним торговцем	характеризується відносно постійним характером

Вибір виду товароруху повинен базуватися на економічному обґрунтуванні. Організації оптової торгівлі обирають вид товароруху із урахуванням форм постачання товарів, особливостей товарного асортименту, потреби безперебійного постачання товарів, оптимальних співвідношень між транзитним і складським видами товароруху. Для пошуку такого оптимального співвідношення потрібно знати впливові чинники, серед яких:

- сезонний характер виробництва та споживання продукції кінцевими покупцями;
- ширина та глибина асортименту товарів, складність асортиментних ліній, потреба у попередньому розукрупненні партій товарів, комплектування згідно замовлень;
- питома вага товарів в оптовому товарорусі у межах функціонування та ведення діяльності оптової організації;
- стан матеріально-технічної бази торговельної мережі, а також її розміщення та вид спеціалізації та ін. [3].

Для забезпечення раціональної організації товароруху потрібно враховувати та обирати: 1) найкоротші шляхи переміщення товарів з пунктів виготовлення до пунктів споживання – це передбачає те, що виготовлені товари, які надходять до торговельної мережі переміщуються короткими відстанями не зустрічаючись із потоками товару схожого асортименту; 2) найбільш економічно вигідні та доцільні форми переміщення товарів; 3) найбільш зручні та економічно вигідні види транспорту [3].

Вибір методу організації руху товарів пов'язаний із формою товароруху. Так, товарорух може здійснюватися централізовано та децентралізовано. При децентралізованій формі руху товарів:

- 1) існує можливість безпосередньо огляду товарів у складських приміщеннях товаровиробника, а також ознайомлення із їхніми асортиментними лініями, отримання додаткових консультаційних послуг від підприємства-виробника щодо властивостей, параметрів, характеристик, якості та безпечності товарів;
- 2) існує можливість для формування оптимального асортименту товарних груп;
- 3) уникнення ситуацій постачання у роздрібну чи оптову торговельну мережу тих товарів, що не є затребуваними ринком та споживачами;
- 4) зростає обсяг додаткових витрат, пов'язаних із оплатою праці працівників-експедиторів, вантажників, а також витрат обігу, включаючи

транспорті витрати [15].

При централізованій формі руху товарів:

- 1) застосується складська і транзитна форма товароруху;
- 2) скорочується тривалість інтервалу між здійсненням замовленням та доставкою товарів;
- 3) здійснюється планове завезення товару згідно погодженого графіку, маршруту, технологічної карти;
- 4) відповідальність за доставку товарів несуть підприємства-виробники або підприємства, які транспортують товар;
- 5) працівники роздрібної чи оптової торгівлі зосереджені на обслуговуванні покупців, а не на знаходженні транспорту чи експедирування товару;
- 6) забезпечується ритмічність у завезенні товару, широта асортименту та пришвидшення товарооборотності;
- 7) зменшується потреба в складських площах, приміщеннях;
- 8) забезпечується комплексна механізація навантажувально-розвантажувальних робіт, доставка запалетованого товару, у контейнерах, інших видах, зменшення часу простою транспортних засобів та ефективне їх використання;
- 9) прискорюється та спрощується документообіг і ведення розрахункових операцій [15]. У практичному аспекті існують інші форми організації руху товарів, які включають акцизні склади пересувні, пересувні склади, зали товарних зразків, пересувні кімнати товарних взірців, автосклади, роз'їзні товарознавці-реалізатори та ін. [15].

Будь-яка організація має потребу у вдосконаленні товароруху у напрямку покращення обслуговування покупців, скорочення збутових витрат та цін на продукцію, залучення ширшого кола споживачів. При організації товароруху важливим є вибір виду каналу руху товару, бо від нього залежить доставка товару до місць продажу у потрібний час із забезпеченням зручностей для кінцевих споживачів.

1.2 Теоретичні базові аспекти маркетингової політики розподілу товарів

З теоретичної та практичної точок зору під маркетинговою політикою розподілу товарів розумують сукупність різноманітних управлінських дій та заходів, завдяки яким забезпечується ефективний процес планування, організації, контролювання та внесення коректив у процеси доставки товарів й послуг кінцевим споживачам з метою урахування їхніх потреб та досягнення певного рівня прибутковості. Така політика базується на трьох складових: економічно вигідній та обґрунтованій стратегії розподілу товарів й послуг; організації процесу товароруку; обґрунтуванні та виборі ефективних та дієвих каналів розподілу. Ключовою метою даної політики є забезпечення організації ефективного збуту виготовлених товарів та послуг [3]. Для кращого розуміння терміну “маркетингова політика розподілу” нами згруповано визначення із наукових літературних джерел у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Розуміння терміну “маркетингова політика розподілу” у науковій літературі [3, 4, 5, 6]

Науковець	Тлумачення терміну “маркетингова політика розподілу”
1	2
А.О. Гречуха	це сукупність заходів, які охоплюють маркетингові особливості та спрямовані на забезпечення планування, ефективної організації, регулювання та контролю виготовлення та постачання готової продукції та послуг на споживацький ринок із метою задоволення попиту, потреб та побажань покупців й отримання прибутку
С.В. Ковальчук	це діяльність із здійснення планування, продажу та контролювання руху продукції та послуг до кінцевих споживачів із метою задоволення їхніх потреб та одержання прибутку
В.П. Пилипчук, О.Ф. Оснач	це сукупність заходів стратегічного, організаційного, фінансового та іншого характеру, поєднаних у систему управління матеріальними, логістичними, інформаційними та іншими потоками після виготовлення продукції
О.А. Біловодська	це комплекс заходів та дій, в рамках яких організація має можливість планувати, організовувати, регулювати та контролювати доставку товарів та послуг для забезпечення потреб ринку та забезпечення певного рівня доходу з

Продовження табл. 1.1

1	2
	урахуванням логістичних правил
Г.П. Сиваненко	це поєднання управлінських принципів, методів та форм постачання товарів за допомогою яких здійснюються маркетингові комунікації, погодження асортименту та цін в межах обраної маркетингової стратегії
М.Ю.Разінькова	це діяльність організації, спрямована на створення системи заходів, яка охоплює формування плану, реалізацію та контроль руху товарів від виробників до споживачів, а також розширення каналів збуту та забезпечення максимального фінансового результату

Політика збуту та розподілу товарів базується на комплексі заходів, розроблених керівництвом організації, серед яких:

1) встановлення цілей (проникнення товару на новий ринок, зростання обсягів збуту, здійснення пошуку та вибір учасників каналів розподілу, удосконалення процесу товароруку), визначення завдань та призначання виконавців у реалізації збутової та розподільчої політики задля забезпечення цілей комплексної маркетингової стратегії;

2) визначення виду збутової стратегії та розподілу товарів, включаючи вибір ринку, сегменту, ніші, ринкових меж, кінцевих покупців, збутових методів та заходів, ін.;

3) обґрунтування та вибір каналів, системи розподілу товарів з урахуванням різновидів таких каналів, включаючи одноканальні або багатоканальні, традиційні, горизонтальні чи вертикальні; типів посередників та схеми їхньої взаємодії, враховуючи поставлені цілі збутової та розподільчої політики; порядок розподілення функціональних обов'язків між учасниками каналів; пошук альтернативних варіантів структури розподілу товарів;

4) встановлення ширини каналів збуту та розподілу, з'ясування числа учасників на кожному рівні каналу;

5) обрання певних учасників розподільчого каналу, тобто з'ясування того, які організації оптової, роздрібної торгівлі (супермаркети, магазини, торговельні точки) будуть брати участь у розподіленні товару з урахуванням

їхнього потенціалу, репутації, фінансового стану;

6) організування процесу збуту товарів з допомогою формування товарно-транспортних документів та документального оформлення і підтвердження торговельних операцій;

7) вибір загальних та конкретних управлінських методів (економічних, адміністративних, соціально-психологічних) щодо забезпечення ефективності каналів розподілу [7].

Особливістю збутової політики організації є її орієнтація на формування взаємовідносин з кінцевим споживачем, тоді як маркетингової політики розподілу – налагодження взаємодії з усіма учасниками розподільчого каналу.

Внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства чинять вплив на ефективність розподільчої та збутової політики, її відповідність стратегії та бізнес-концепції, обраним орієнтирам господарювання. У зв'язку з цим керівництво організації змушене адаптувати свою господарську, торговельну діяльність швидко та ефективно порівняно із конкурентами на ринку враховуючі власні інтереси, орієнтири та цілі.

Маркетингова політика розподілення товарів повинна бути орієнтована на такі пріоритетні напрямки:

1) логістичний, який передбачає: формування інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечить регулювання та контролювання потоків та руху товарів, а також своєчасне постачання товарів відповідної кількості та якості; організацію функціонування системи придбання матеріалів, комплектування, сировини, матеріалів, запасних частин та ін.; координування та організування руху товарів включаючи оброблення замовлень, комплектування та упакування, складування, формування оптимальних товарних запасів та їх підтримання, перевезення товарів та відвантаження; визначення каналів, якими буде здійснюватися фізичне переміщення товарів; розробка та вибір управлінських способів керування товарорухом; організація ефективного обслуговування (передпродажного і післяпродажного); виконання замовлень споживачів в обумовлені терміни та ін.;

2) дистрибуційний, який охоплює: вивчення, пошук, обґрунтування, вибір та забезпечення ефективного функціонування каналів розподілу та руху товарів; формування балансу між потребами та можливостями випуску і закупівлі; обрання методу, каналу, структури розподілення товарів, системи товароруху; проведення аналізу посередників у розподільчих каналах; вироблення стратегії товароруху із урахуванням жорсткості конкуренції; формування збутового плану та ін.;

3) збутовий, який включає: організацію торговельної діяльності у збутовому каналі; погодження виробничої та збутової політики із споживацьким попитом; налагодження та координування роботи з кінцевими споживачами та ін.

Вказані пріоритетні напрямки маркетингової політики розподілу дозволяють вирішувати наступні питання, які стосуються проектування та реалізації фізичного розподілення продукції; обґрунтування вибору економічно вигідних та дієвих каналів розподілу; забезпечення організаційно-координаційної та інформаційно-комунікаційної роботи у збутовому каналі [9].

Для ефективної організації товароруху та досягнення мети політики розподілення товарів важливим є пошук та вибір каналів розподілу або дистрибуційних каналів. Під каналом розподілу ми пропонуємо розуміти шлях або маршрут, за допомогою яких відбувається переміщення, просування товару, а також сукупність суб'єктів господарювання (виробників, дистрибуторів, посередників, постачальників), діяльність яких спрямована на доведення товару до покупця, клієнта, споживача та отримання фінансової вигоди.

У каналі розподілу існує два підвиди: канал постачання та канал руху товару. Під каналом постачання розуміють сукупність господарюючих суб'єктів в особі постачальників матеріально-сировинних ресурсів, які забезпечують підприємство-виробника усім необхідним для виготовлення продукції. Тоді як під каналом руху товару розуміють взаємозв'язки та взаємодію посередників, які забезпечують донесення продукції від підприємства-виробника до покупця, клієнта і споживача. Збутовий канал, в

свою чергу, означає рух товарів безпосередньо від підприємства-виробника до покупця, клієнта і споживача за виключенням посередників [7]. Кожен збутовий канал складається із певних рівнів, які представлені різними посередниками (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Види збутових каналів

Учасники каналів розподілу виконують певні функції, які забезпечують ефективність таких каналів:

- збирання маркетингової інформації, представлення, інтерпретація висновків маркетингових досліджень щодо впливу чинників макро- та мікроекономічного характеру;
- створення інформаційно-рекламного повідомлення та його розповсюдження серед споживачької аудиторії для переконання клієнтів, покупців, споживачів придбати товар;
- пошук потенційних клієнтів, покупців, споживачів та налагодження процесі взаємодії із ними;

- врахування потреб та побажань клієнтів, покупців, споживачів щодо пакування, сортування товару, монтажу та збирання, відповідного маркування;
- погодження цін на товар та інших пунктів договору постачання із клієнтами, покупцями, споживачами;
- забезпечення товароруху, транспортування та раціональна підтримка рівня й зберігання товару у складських приміщеннях;
- придбання затребуваних товарів та здійснення фінансового управління витрат на функціонування та забезпечення роботи розподільчого каналу [8].

Вибір збутового каналу залежить від ряду чинників, серед яких, слід вказати на: діловий імідж та добру репутацію торговельного підприємства, стабільність його фінансового становища; забезпечення мінімальних витрат руху товару, безперебійність постачання товарів, доступність інформації, зниження ризиків. Для вибору найоптимальнішого варіанту системи товароруху (традиційна, комбінована, горизонтальна чи вертикальна) потрібно враховувати: загальний обсяг витрат, пов'язаний із товарорухом, включаючи транспортні, постійні та змінні складські витрати, витрати на доставку товарів, які не поставлені у вказані договірні терміни. Загальний обсяг витрат руху товарів визначається засобами транспортування та доставки товарів, кількістю ланок у системі товароруху, місцезнаходженням та місткістю складських приміщень, необхідністю тривалого зберігання товарних запасів та ін. [15].

Отже, система товароруху підприємства базується на чотирьох складових, якими потрібно здійснювати грамотне управління:

- 1) товари – їхня специфіка, характеристики, властивості, товарний асортимент, габарити, якість, безпечність та ін.;
- 2) споживачі, покупці, клієнти – частота покупок здійснених споживацькою аудиторією, рівень попиту на товар, рівень концентрування покупців, клієнтів та споживачів на ринку товарів та ін.;
- 3) підприємства-товаровиробники – обсяг продажу товару, територіальна віддаленість товаровиробників, широта асортиментних ліній та ін.;
- 4) посередники – наявність матеріально-технічної бази: складських

приміщень, площ, торговельних точок, магазинів, посередницької спеціалізації, ефективної організації складування, транспортування товару, торгівельного обслуговування, загального рівня управління товарорухом [15].

В процесі руху товарів варто звертати увагу на показники роботи організацій-посередників: забезпечення норм збуту товарів, рівень товаро-запасів, заходи зі стимулювання обсягів продажу, рівень підготовки та кваліфікації торговельного персоналу, забезпечення якості товару, рівень запропонованих послуг для споживацької аудиторії [16].

Маркетингову політику розподілу можна трактувати з позицій трьох підходів:

1) маркетингового, який спрямований на забезпечення ефективності процесу розподілення товару в процесі управління товарорухом через організацію фізичного розподілення, переміщення виготовлених товарів від виробників до покупців та задоволення маркетингових цілей, які стоять перед виробниками товарів;

2) логістичного, метою якого є переміщення товарів згідно із логістичними принципами та правилами, які діють на такі категорії як товар, місце, час, умови, ціна, а також забезпечення економії через гармонізацію процесів упакування, зберігання, доставки товару;

3) розподільчого, який акцентує увагу на розробленні та впровадженні сукупності заходів, що допомагають планувати, організовувати, координувати та регулювати, і в кінцевому результаті, проконтролювати весь процес товароруху [9].

Отже, формування та реалізація політики розподілення товарів є важливим елементом управління товароруху, оскільки вона забезпечує складання плану дій, організацію роботи та контроль руху товару від підприємств-виробників до покупців, споживачів, клієнтів згідно домовленостей та дотримання вимог щодо якості, кількості, вартості та умов постачання товарів.

1.3 Зарубіжний досвід операторів роздрібно́ї торгівлі

Організації роздрібно́ї торгівлі, які ведуть свою діяльність закордоном нагромадили певний досвід в організації товароруху, здійснення маркетингової, логістичної та розподільчої діяльності. Існують певні ознаки класифікації для таких організацій відповідно до цінової політики, розміру торговельного приміщення, рівня обслуговування, насиченості асортименту та його ширини. Так, закордоном поширеними видами організацій роздрібно́ї торгівлі є: гіпермаркети, які характеризуються великою площею та кількістю найменувань товарів (40 тис. і більше); супермаркети, які мають менші розміри торговельних площ, аніж гіпермаркети та пропонують асортимент товарів розміром 10-15 тис. одиниць; економ-супермаркети, які пропонують асортимент товарів розміром 2-3,5 тис. одиниць; маркети формату “cash&carry”, які є великими за розмірами із асортиментом продукції до 40 тис. одиниць; дискаунтери, які є магазинами із самообслуговуванням та пропозицією асортименту товарів до 1,5 тис. одиниць; торгівельно-розважальні центри з великою площею та найменуванням товарів до 60 тис. позицій; торгівельні центри, які пропонують товарний асортимент в межах 15-25 тис. одиниць [12]. Для України є характерними гіпермаркети, супермаркети, маркети, економ-супермаркети, універсами, універмаги, торгівельно-розважальні та розважальні центри, торговельні центри, дрібні магазини та ін.

У світовій практиці організації роздрібно́ї торгівлі поділяють за розміром, цільовим ринком, сегментом, зоною впливу, конфігурацією приміщень, складами та ін. Наприклад, за зоною впливу вирізняють такі суб'єкти роздрібно́ї торгівлі, серед яких мікрорайонний (convenience centers), районний (neighborhood centers), окружний (community centers), регіональний (regional centers), суперокружний (supercommunity centers) та суперрегіональний (super regional centers). Також, організації роздрібно́ї торгівлі закордоном розділені на спеціалізовані торговельні центри, фестивально-торговельні центри, торговельні модні центри, дискаунт-центри, торговельно-розважальні центри та ін. Суб'єкти роздрібно́ї торгівлі закордоном працюють у форматах

комерційного центру товарів першої необхідності, багатоцільових торговельних центрів, торгових містечок [12].

Проведемо дослідження основних характеристик та особливостей організації роздрібної торгівлі у зарубіжних країнах за структурою галузі, форматом роботи, тенденціями розвитку. Так, роздрібна торгівля Японії організована у вигляді магазинів найрізноманітніших форматів, а також торгівлю засобами Інтернет, телемаркетингу, за каталогами та ін. [12]. На рисунку 1.3 подано відсоткову характеристику роздрібної торгівлі японськими типовими магазинами за кількістю магазинів, кількістю зайнятих та обсягами продажу у 2023 р.

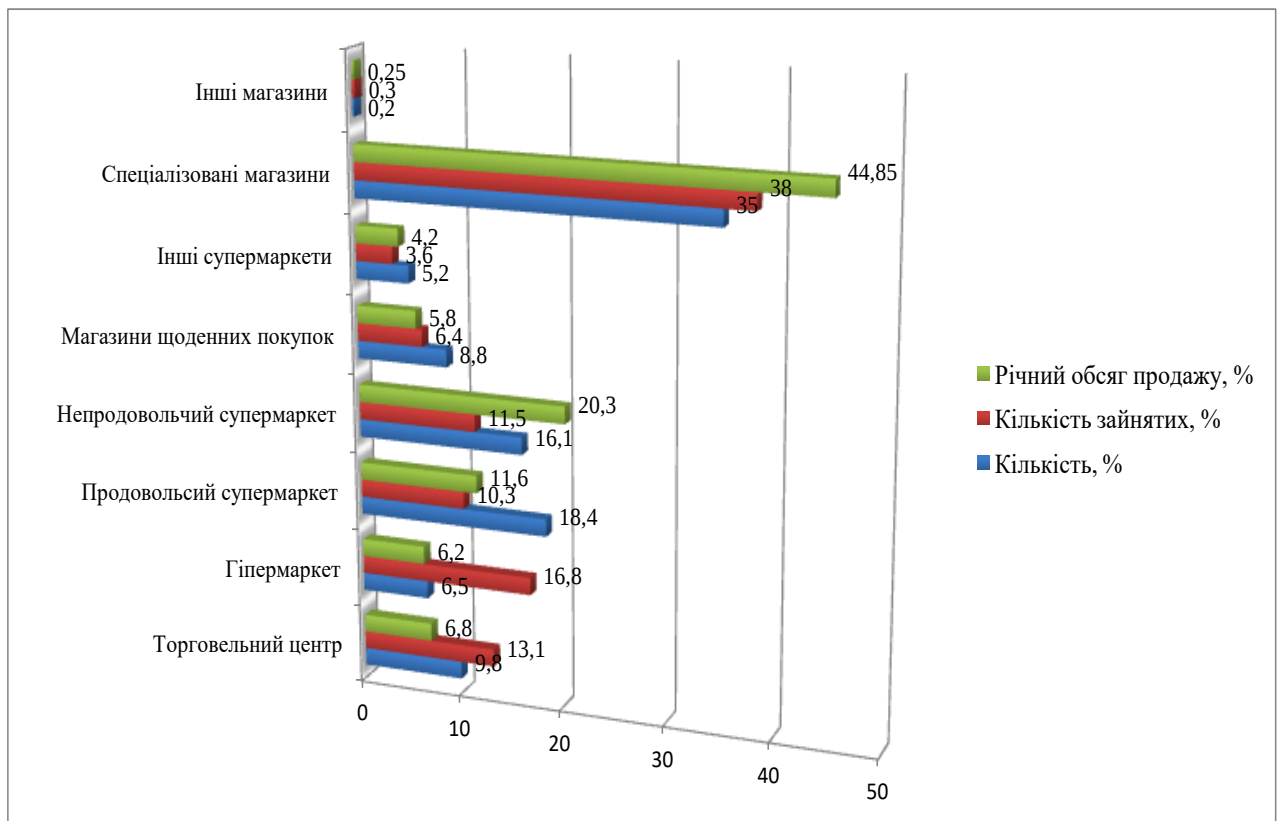


Рисунок 1.3 – Структура роздрібної торгівлі у Японії за кількістю організацій роздрібної торгівлі, кількістю зайнятих та обсягом продажу, %

Діяльність японських організацій роздрібної торгівлі зорієнтована на взаємоузгоджений та динамічний розвиток, який здійснюється в рамках єдиної економічної політики, що задекларована японським урядом; координаційних

заходів, що пов'язані із виконанням зобов'язань організацій роздрібної торгівлі; бізнес-реформ та співпраці; розвитку та взаємного обміну досвідом між членами японської асоціації організацій роздрібної торгівлі [12].

Характеризуючи досвід роботи організацій роздрібної торгівлі у США, то тут слід зауважити, що існує адміністрація супермаркетів, яка налічує безліч таких суб'єктів торгівлі, які повинні дотримуватися встановлених правил організації товароруху та розподілу товарів. Основними правилами, яких мають дотримуватися організації роздрібної торгівлі у штатах є:

- чітко вказана, роздрукована та зрозуміла ціна товару на ціннику;
- вказана ціна товару за його вагу, об'єм (наприклад, для продовольчих товарів: крупи, молочні та м'ясні вироби, напої та ін.);
- чітко зазначена дата кінцевого споживання або використання товару для продуктів, які мають властивість швидко псуватися;
- добре видима шкала ваг, що є необхідним для правильного зважування товару та розрахунку його вартості;
- чітка та зрозуміла інформація на упаковці про склад продукту, сорти інгредієнтів продукту та ін.;
- чітко зазначена назва продукту, його вага, складники, походження країни-виробника, адреса та ін. [13].

Найвідомішими мережами організацій роздрібної торгівлі у США є: супермаркети Walmart, мережа магазинів Target, супермаркети Costco, мережа магазинів продуктів та побутових товарів Aldi, мережа супермаркетів Food Lion, мережа магазинів Harris Teener, Whole Foods, Publix, Earth Fare, Sam's club, мережа Інтернет-магазинів Oysho, Amazon, Kipling Usa, Joma, bpm, Zappos, Abt, Allbrands, Poshmark, Full Compas, Partstore, Mattel, Firebox, Ebay, DHgate та ін. Популярною роздрібною мережею є мережа супермаркетів Walmart, де здійснюється ефективне управління товарорухом та розподілом товарів з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, серед яких впровадження платіжних систем, посилення онлайн-торгівлі та протистояння Amazon. Станом на 2023 р. Walmart як мережа здійснює управління понад 11,5

тисяч магазинів в усьому світі, з яких більше ніж 4,6 тисяч магазинів працює у штатах [13].

Організації роздрібної торгівлі у Німеччині зосереджують свою роботу у напрямку забезпечення можливостей придбання товарів потрібної якості, відповідного обслуговування та набору. Найвідоміші мережі супермаркетів в Німеччині – це Kaufland, Lidl, Edeka, Aldi Süd та Aldi Nord, Netto Marken-Discount. Найбільш відвідуваними та привабливими за цінами є супермаркети Aldi, Netto та Lidl. Мережа супермаркетів Alnatura здійснює торгівлі екологічно чистою продукцією, акцентує увагу на правильній організації товароруку, безпечності продукції та відповідних умов транспортуванні товару.

Мережа супермаркетів Kaufland пропонує відмінні від інших організацій-конкурентів роздрібної мережі унікальні переваги та послуги для покупця:

- безкоштовну клієнтську картку, за допомогою якої можна здійснювати розрахунки за придбані товари;
- організацію безкоштовної доставки товару, якщо вартість придбання становить від 200 євро;
- надання можливостей обміну придбаних товарів;
- організацію та проведення акцій, розіграшів та інших маркетингових дій та акцій;
- організацію та облаштування зон відпочинку, дитячих ігрових кімнат, кімнат для немовлят,
- надання послуги резервування товарів, підбирання та складання комплектів товарів, упакування товарів;
- організацію зон зберігання речей та багажу покупців, функціонування відділу втрачених речей, надання послуги безкоштовного виклику таксі [13].

Більшість великих торговельних мереж Німеччині пропонують покупцям встановити додатки на телефон (наприклад, Lidl Plus, Edeka, Rewe, Netto-App, Aldi Süd та ін.), в яких міститься вся інформація про товари, спеціальні умови придбання, знижки, інформація про спеціальні акції.

Зовнішні чинники, процеси глобалізації, виклики часу зумовлюють

постійні зміни та трансформації у світовому секторі роздрібної торгівлі. Так, виручка від реалізації продукції 250-ти найбільших організацій роздрібної торгівлі складала більше ніж 9,6 трлн. доларів США у 2023 р. Найбільші роздрібні торговці світу зберегли свою лідерську позицію на ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Обсяг роздрібного товарообороту найбільших світових рітейлерів у 2023 р.

Організації роздрібної торгівлі	Обсяг товарообороту, млн. дол. США
1. Walmart Inc., США	624,8
2. Amazon.com, Inc., США	452,7
3. Schwarz Group, Німеччина	201,4
4. Costco Wholesale Corporation, США	315,6
5. Carrefour, Франція	145,8
6. Seven&I, Японія	114,8
7. Aldi Einkauf GmbH&Co.oHG and Aldi International Services GmbH&Co.oHG, Німеччина	160,8
8. Metro AG, Німеччина	83,1
9. Tesco PLC, Велика Британія	94,7
10. Inditex, Іспанія	45,3

Слід зазначити, що не зважаючи на лідерство Walmart зустрічається із дією конкурентів, таких як Schwarz Group, Amazon, Costco, Aldi, які успішно завойовують нові ринки та використовують ринкові можливості. Так, за два останні роки мережа Amazon розширила спектр своїх логістичних послуг на світовій арені для швидкого виконання замовлень. Європейським лідером у сфері розподілу товарів та організації товароруку є мережа Schwarz Group, яка об'єднує Lidl та Kaufland, що відривають нові магазини та зосереджують свою роботу на розвитку онлайн-напрямку. Кожна із світових організацій роздрібної торгівлі здійснює пошук та удосконалення процесів товароруку, розподілу товарів, пристосовує свою діяльність до правил здійснення роздрібних продажів у часи змін, інновацій, співпраці, консолідації, інтеграції та автоматизації торговельної діяльності [14].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

2.1 Загальна характеристика організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Сільпо-Фуд” є національною мережею супермаркетів, яке організовувало свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку, продовольчими та промисловими товарами для задоволення потреб споживчої аудиторії на вітчизняному ринку. Засновником досліджуваного товариства є приватне акціонерне товариство “Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд “Рітейл капітал”, який на момент створення “Сільпо-Фуд” у 2016 р. вклав кошти на суму 15,188 млрд. грн. до статутного фонду товариства, що на той момент складало 100% від вкладених коштів. Даний інвестиційний фонд “Рітейл капітал” володіє корпоративними правами на 23 компанії, які провадять свою діяльність у сфері роздрібного обороту продовольчими і непродовольчими товарами, оренди нерухомого майна, торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Цей інвестиційний фонд є кінцевим бенефіціарним власником ТОВ “Сільпо-Фуд” [16].

В свою чергу ТОВ “Сільпо-Фуд” володіє корпоративними правами на частку у статутних капіталах інших трьох товариств з обмеженою відповідальністю та одного благодійного фонду:

- ТОВ “Княжий Гай”, яке здійснює свою діяльність у сфері надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна (власного чи орендованого);
- ТОВ “Меджік Вілледж”, діяльність якого стосується як надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна (власного чи орендованого), так і організації будівництва будівель;
- ТОВ “Енкі Фуд” яке здійснює свою діяльність у сфері виробництва м’яса, вирощування овочів, різних культур – зернових, олійних та бобових;

- благодійна організація “Благодійний фонд “Каннон” [16].

Досліджуване товариство “Сільпо-Фуд” володіє 100% корпоративними правами на ТОВ “Княжий Гай”, ТОВ “Меджік Вілледж” та ТОВ “Енкі Фуд”.

У національній мережі супермаркетів “Сільпо-Фуд” є широкий асортимент якісних та свіжих товарів, який включає продукцію власних торговельних марок та брендів. Товариство здійснює організацію власної діяльності шляхом пошуку, вибору, підтримки стійких взаємовідносин із надійними вітчизняними та закордонними постачальниками, виробниками продукції та контролювання всіх організаційних етапів – від вибору сировини, товарів до забезпечення логістики. Тому, ефективна організація діяльності та взаємодії є ключовими факторами успіху у діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” у досягненні запланованих цілей стратегічного та оперативного характеру.

Важливість організації діяльності та взаємодії для провадження успішної діяльності у сфері роздрібної торгівлі описана та представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Важливість організації діяльності та взаємодії для ТОВ “Сільпо-Фуд” у сфері роздрібної торгівлі

Організація діяльності	Організація взаємодії
1	2
1. Ефективність торговельних операцій, що дозволяє скоротити витрати обігу, оптимізувати бізнес-процеси, покращити політику управління запасами та забезпечити якісне обслуговування покупців	1. Злагодженість комунікаційного процесу між підрозділами (продаж, логістика, маркетинг, обслуговування покупців) дозволяє знижувати ризики виникнення помилок та підвищує загальну ефективність роботи
2. Задоволеність покупців завдяки добре організованому простору у мережі супермаркетів, якісному обслуговуванню, проведення акцій та інших заходів	2. Клієнтський сервіс забезпечує ефективну взаємодію між працівниками супермаркету і покупцями, швидку, професійну реакцію на їхні запити
3. Підвищення конкурентоспроможності через реалізацію ефективної загальної стратегії продажів та маркетингу мережі супермаркетів	3. Скоординована робота між різними підрозділами дозволяє виявляти і усувати проблеми у організації роздрібної торгівлі та оптимізувати усі процеси

Продовження табл. 2.1

1	2
4. Управління персоналом, яке передбачає злагоджену організацію роботи команди, чітке визначення обов'язків і навчання співробітників	4. Співпраця між рівнями управління та працівниками сприяє обміну ідеями та впровадженню нових технологій, що є основою підвищення конкурентоспроможності “Сільпо-Фуд”
5. Систематизація інформації про продажі, вподобання клієнтів та запаси дозволяє приймати обґрунтовані рішення для покращення бізнес-процесів	5. Ефективна взаємодія між постачальниками, логістичними службами та торговим залом забезпечує оптимальне управління запасами, знижує витрати та запобігає дефіциту товарів
6. Організовані процедури безпеки і контролю допомагають запобігти захисту корпоративної інформації, крадіжкам та забезпечити безпечні умови для покупців та працівників	6. Систематизована комунікація дозволяє швидко виявляти та вирішувати конфлікти, що виникають у процесі роботи, зберігаючи позитивний клімат у колективі

Досліджуване товариство може здійснювати понад 80 видів діяльності, які прописані у його статуті [16]. Представимо коротку характеристику основного та іншого видів діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності національної мережі супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд”

КВЕД	Назва виду діяльності
1	2
47.11	здійснення роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продовольством, напоями та тютюновими виробами
10.13	виготовлення м'ясних продуктів
10.20	переробка та консервування рибки, моллюсків, ракоподібних
10.71	випікання хліба та хлібобулочних виробів; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.85, 10.89	виробництво готових страв та їжі, інших харчових продуктів інших харчових продуктів
46.17	посередницька діяльність у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
46.19	посередницька діяльність у здійсненні торгівлі широкого асортименту товарів
46.21	здійснення оптової торгівлі зерном, насінням і кормами для тварин
46.34	здійснення оптової торгівлі напоями

1	2
46.90	здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі
47.19	здійснення інших видів роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.22, 47.24, 47.25, 47.26	роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами, напоями, тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.91	роздрібна торгівля, що здійснюється через замовлення або Інтернет-мережу
47.99	здійснення інших видів роздрібною торгівлі поза магазинами
56.29	постачання готових страв та їжі

Національна мережа супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд” станом на сьогодні має у своєму складі 328 супермаркетів під назвою “Сільпо”, які функціонують у 60-ти містах України, а також у своїй структурі налічує 4-ри “Le Silpo”, що є делікатес-маркетами у містах Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Загальна торговельна площа “Сільпо” налічує понад 437,79 тис. м², а в середньому на один супермаркет припадає 1394 м² торговельної площі. Загальна торговельна площа 4-ох супермаркетів “Le Silpo” становить 7,175 тис. м², що в середньому на один делікатес-маркет – 1794 м² [17].

Період 2022-2023 рр. виявився нелегким для мережі супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки 31 супермаркет зазнав руйнувань – повних чи часткових і лише 17 супермаркетам вдалося відновити свою роботу. 18 супермаркетів “Сільпо” знаходяться на тимчасово окупованих територіях, деякі з них знищені вщент. Однак, за період 2023-2024 рр. завдяки злагодженій політиці та управлінню мережі супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд” вдалося збільшити кількість супермаркетів у регіонах України [17]. Динаміку кількості супермаркетів мережі “Сільпо-Фуд” подано на рисунку 2.1. з огляду на динаміку, можна побачити, що кількість супермаркетів за період 2021-2022 рр. скоротилася на 28 або на 8,41%, за період 2022-2023 рр. – зросла на 11 супермаркетів або на 3,61%, за період 2023 – 9 місяців 2024 рр. – зросла на 12 супермаркетів або на 3,8%.

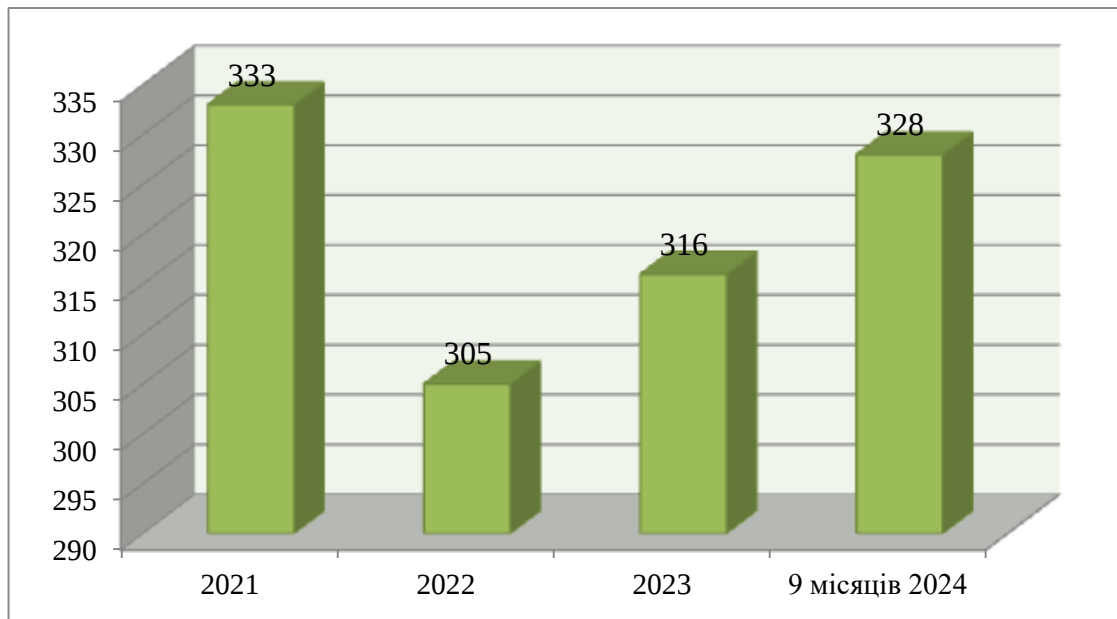


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості супермаркетів мережі “Сільпо-Фуд”

Місією національної мережі супермаркетів ТОВ “Сільпо-Фуд” є “дарувати радість та робити гостей щасливими” через пропонування широкого вибору якісних, безпечних товарів вітчизняного та імпортного виробництва та забезпечення високих стандартів обслуговування. Основними цілями діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” є розширення мережі супермаркетів, зростання ліквідності та інвестиційної активності, торговельних площ та кількості співробітників, надання благодійної допомоги армії та громадянам, які потребують від початку повномасштабного вторгнення, розширення власного виробництва продукції, зростання торгівлі продукцією під відомими торговельними марками, проведення навчальних інтенсивів “Розвиток фудпідприємців” на підтримку малого і середнього бізнесу, забезпечення власного імпорту товарів без посередників, розширення географії присутності онлайн-супермаркетів, підтримка сервісу доставки “LOKO”, ефективна співпраця із логістично-розподільчими центрами (яких налічується 6, загальною площею більше 142,3 тис. м²), розширення мережі автотранспорту, впровадження екологічних проектів, екодружніх ініціатив та забезпечення стійкого розвитку, зростання числа покупців, які використовують за стосунок “Сільпо”, розширення можливостей застосунку для сканування товарів безпосередньо в

торговельному залі та здійснення розрахунків на касі зі сформованим QR-кодом; навчання персоналу через програми та тренінги, додатковий соціальний пакет співробітникам та ін. [17].

Організаційна структура ТОВ “Сільпо-Фуд” представлена декількома рівнями управління на чолі із директором, якому підпорядковано фінансовий, маркетинговий, комерційний офіси, офіс персоналу, управління логістикою, власне виробництво, директор з операційної діяльності. Взаємозв’язки та підпорядкованість структурних одиниць товариства показано на рисунку 2.2.

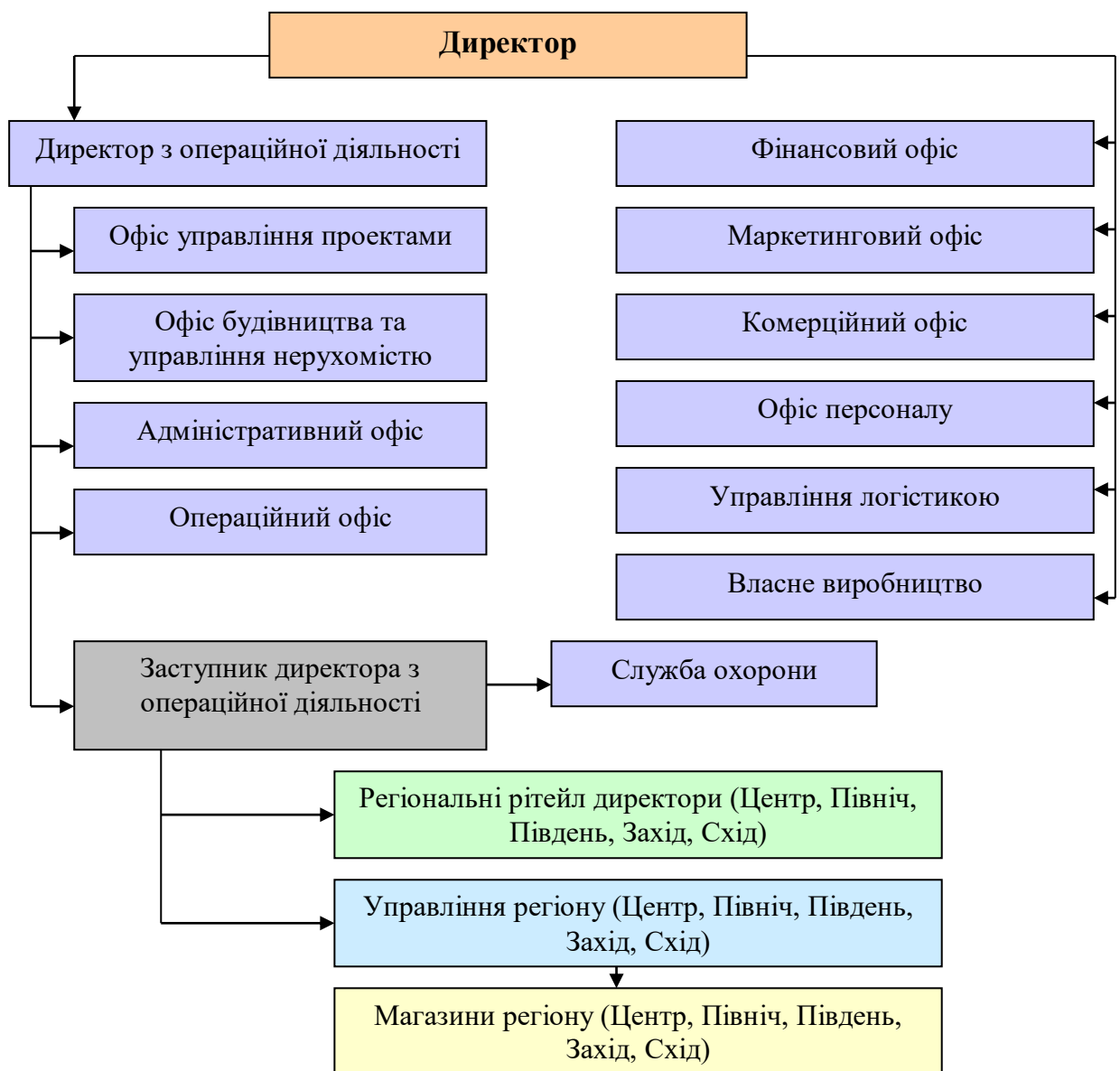


Рисунок 2.2 – Схематичне зображення організаційної структури
ТОВ “Сільпо-Фуд”

Така організаційна структура з управлінської точки зору забезпечує реалізацію усіх елементів місії ТОВ “Сільпо-Фуд”: орієнтованість на гостей (покупців) означає знайти та зрозуміти потреби покупця; чесність та довірчі відносини – довіра серед колег, виконання обіцянок керівництвом; згуртована команда – наявність спільних цілей, перемог, втрат, взаємна підтримка та розвиток; мотивація співробітників та ставлення до них як до покупців; дарувати радість покупцям; постійний розвиток через впровадження кращих практик; створення нових ідей; нульові відходи – практика скорочення та утилізації відходів, раціонального використання ресурсів [22].

Результатом реалізації місії мережі супермаркетів є основні показники їхньої діяльності. Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”, результати аналізу згрупуємо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”

Показники	2021	2022	2023	Абс.відх. 2022/2021	Абс.відх. 2023/2022
Дохід від реалізації, тис. грн.	72784231	69990601	84727987	-2793630	14737386
Собівартість реалізації, тис. грн.	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097
Валовий прибуток, тис. грн.	20601296	19175241	24308530	-1426055	5133289
Інші операційні доходи, тис. грн.	412331	724956	912627	312625	187671
Збутові витрати, тис. грн.	18533954	17517107	19669097	-1016847	2151990
Адміністративні витрати, тис. грн.	2775764	3384954	4357328	609190	972374
Інші операційні витрати, тис. грн.	121299	160951	63920	39652	-97031
Операційний прибуток/збиток, тис. грн.	-417390	-1162815	1130812	-745425	2293627
Чистий прибуток, тис. грн.	-1846179	-7631732	-1850887	-9477911	-9482619
Активи, тис. грн.	38660465	33668858	33358509	-4991607	-310349
Зобов'язання, тис. грн.	26506257	28359858	29747435	1853601	1387577
Чисельність працівників, чол.	42175	36496	29888	-5679	-6608

Згідно даних таблиці можна побачити те, що за період 2021-2022 рр. відбулося скорочення доходів від реалізації на 2793630 тис. грн., тоді як за період 2022-2023 рр. спостерігається зростання обсягу доходу від реалізації продукції в мережі супермаркетів “Сільпо” на суму 14737386 тис. грн. У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося зменшення собівартості реалізованої продукції ТОВ “Сільпо-Фуд” на 1367575 тис. грн., тоді як у 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції на 9604097 тис. грн. За період 2021-2022 рр. відбулося скорочення валового прибутку на суму 1426055 тис. грн., а за період 2022-2023 рр. – зростання валового прибутку на суму 5133289 тис. грн. За весь аналізований період 2021-2023 рр. відбулося зростання такого показника як обсяг інших операційних доходів.

Щодо витрат національної мережі супермаркетів “Сільпо”, то тут слід вказати, що обсяг збутових витрат за період 2021-2022 рр. зменшився на 1016847 тис. грн., тоді як за період 2022-2023 рр. відбулося зростання розміру витрат на збут на суму 2151990 тис. грн. За досліджуваний період 2021-2023 рр. спостерігаємо зростання обсягу адміністративних витрат та інших операційних витрат. У 2021-2022 рр. мережа супермаркетів Сільпо отримала операційний збиток, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. – зростання величини операційного прибутку на 2293627 тис. грн. За аналізований прибуток ТОВ “Сільпо-Фуд” було збитковим.

Слід також вказати на те, що обсяг активів досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротився на 4991607 тис. грн., а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився – на 309349 тис. грн. За аналізований період 2021-2023 рр. відбулося зростання обсягу зобов’язань ТОВ “Сільпо-Фуд” перед іншими суб’єктами господарювання. Важливим показником діяльності товариства є чисельність персоналу, яка у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилася на 5679 чол., а в 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 6608 чол. Причинами скорочення чисельності персоналу стали припинення діяльності понад 30 супермаркетів на тимчасово окупованих територіях, а також

плинність і нестача кадрів.

Завдяки ефективній організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2022 р. (до повномасштабного вторгнення) вдалося відкрити 8 дизайнерських супермаркетів у містах – Ужгород, Львів, Червоноград, Київ, Рівне, Бориспіль, Погреби, а у 2023 р. – вдалося відкрити 12 дизайнерських супермаркетів у Київській, Дніпровській, Львівській, Одеській областях, Івано-Франківську, Львові, Луцьку, Києві (рис. 2.3).

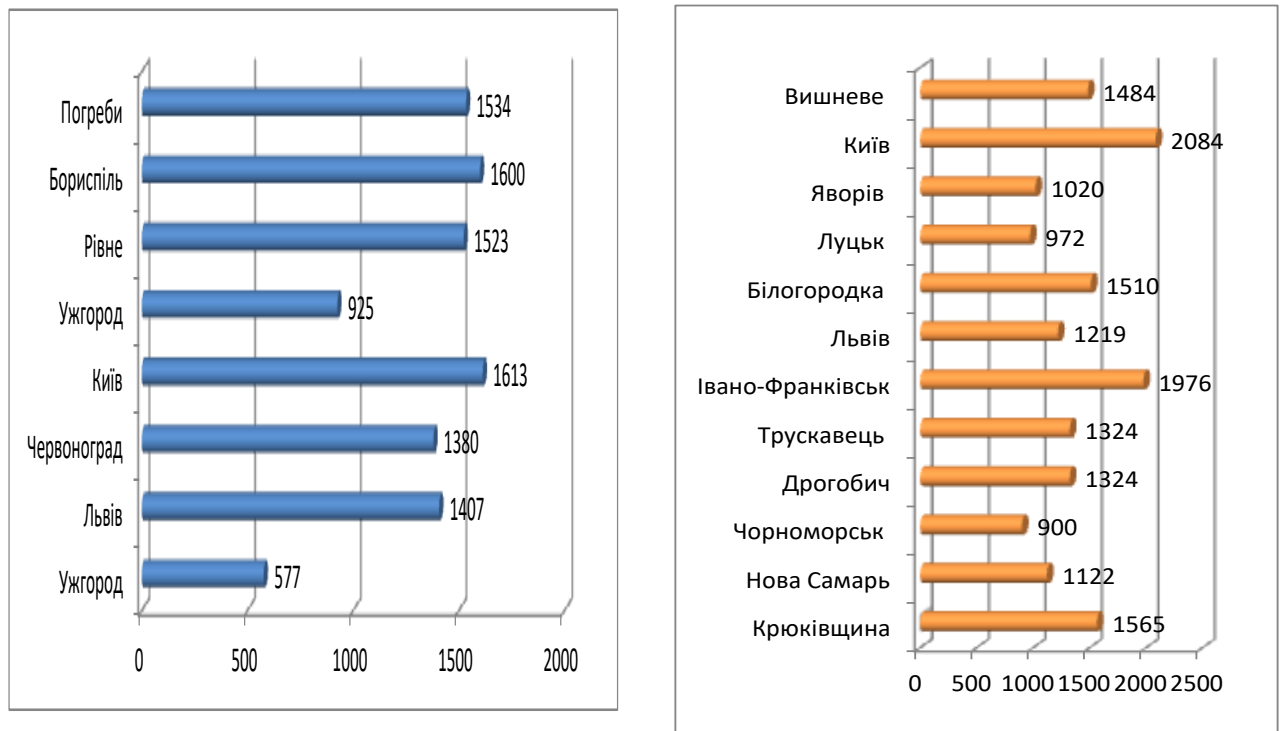


Рисунок 2.3 – Торговельні площі відкритих дизайнерських супермаркетів мережі “Сільпо” у 2022-2023 рр., м²

Загальна торговельна площа відкритих супермаркетів мережі “Сільпо” у 2022 р. складала 10559 м², а у 2023 р. – 16500 м².

Отже, підсумовуючи результати дослідження організації діяльності досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд” слід вказати на те, що товариство забезпечує досягнення власної місії, здійснює управління мережею супермаркетів завдяки злагодженій роботі головного офісу, регіональних рітейлів, управлінь та магазинів.

2.2 Аналіз процесу організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”

Організація товароруху мережі супермаркетів “Сільпо” здійснюється згідно прийнятих загально-корпоративної стратегії та політики сталого розвитку, які охоплюють декілька ключових етапів, що забезпечують ефективне постачання товарів та їх доступність для покупців. Охарактеризуємо та розглянемо ці етапи:

1) постачання товарів, що здійснюється завдяки співпраці ТОВ “Сільпо-Фуд” із різними вітчизняним та іноземними виробниками-постачальниками та регулярним замовленням з метою забезпечення широти та глибини асортиментних позицій продукції та підтримання оптимального рівня товарних запасів;

2) управління логістикою через ухвалення сучасних логістичних рішень, що дозволяє ефективно керувати 6-ма розподільчими центрами (загальною площею понад 142 тис. м²), планувати маршрути доставки, зменшувати витрати, а спеціалізовані транспортні засоби (товариство налічує 321 вантажних автомобілі та 161 напівпричеп) забезпечують збереження якості товарів під час перевезення;

3) складське управління здійснюється через системи управління запасами у супермаркетах, що дозволяють контролювати кількість товарів на складі та впливати на їх величину;

4) організація торговельних площ та візуальний мерчандайзинг допомагає привабливо оформити торговельну зону, правильно організувати викладку товарів у мережі супермаркетів, що сприяє підвищенню рівня зручності та комфорту покупців, а також збільшенню продажів;

5) аналізування попиту через регулярний моніторинг продажів супермаркетах різних регіонів та вивчення споживчих уподобань дозволяють адаптувати та розширювати асортимент товарів відповідно до потреб покупців;

6) обслуговування покупців забезпечується наявністю компетентного персоналу, а також організацією зручних кас, самокас та зон обслуговування

(станом на сьогодні, встановлено 854 самокаси у 129 супермаркетах мережі; працює додаток “Вільно-каси”) для підвищення рівня задоволеності гостей мережі супермаркетів.

Основні дані щодо аспектів організації товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо” згруповано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Дані щодо основних аспектів організації товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р.

Основні аспекти організації товарообороту	Характеристика
1. Постачання товарів	Вітчизняні постачальники – понад 3000 виробників або 80% від загального числа постачальників Іноземні постачальники – понад 700 з 58 країн світу
2. Управління логістикою та складське управління	Розподільчі центри – 6: РЦ “Квітневе”, 55793 м ² ; РЦ “Львів”, 19781 м ² ; РЦ “Перемога”, 26990 м ² ; РЦ “Одеса”, 17719 м ² ; РЦ “Запоріжжя”, 11543 м ² ; РЦ “Немирів”, 10618 м ² . Обсяг оброблених вантажів товарів за всіма РЦ – 2259342 м ³ . Транспортні засоби: 321 вантажний автомобіль, 161 напівпричеп
3. Організація торговельних площ та візуальний мерчандайзинг	Кількість супермаркетів “Сільпо” – 316 Загальна торговельна площа – 434790 м ² Середня торговельна площа – 1391 м ² Нові дизайнерські супермаркети у 2023 р. – 12 Кількість супермаркетів “Le Silpo” – 4 Загальна торговельна площа – 7175 м ² Середня торговельна площа – 1794 м ²
4. Власне виробництво	Власні пекарні – 86 відділів допікання, 3 – оремі виробництва, 202 – рибні копильні, 260 – піца-станцій, точки виготовлення сушів у супермаркетах – 95, кулінарні цехи – 285, кондитерські цехи – 23, кав’ярень – 9, фудхоли – 10, ресторани – 6
5. Онлайн-супермаркет	Географічні межі охоплення (міста, села, селища) – 937 Швидка доставка – сервіс “Loco”
6. Обслуговування покупців	Самокаси – 854 у 129 супермаркетах мережі Додаток “Вільно-каси” у мобільному за стосунку “Сільпо”
7. Працівники	Навчання – 12490 працівників, з яких 4602 чол. – навчання з програмного забезпечення Отримані посади (у рамках роботи з талантами та підготовки наступників на керівні посади) – 1438 чол. Кадровий резерв – 246 чол.

Організація товароруку мережі супермаркетів “Сільпо” чинить вплив на лідерські позиції у сфері роздрібної торгівлі. Аналізуючи лідерів рейтингу за обсягом виторгу у 2023 р., то тут слід вказати, що корпорація “АТБ” мала найбільший обсяг товарообороту, який склав 181 млрд. грн. Для ТОВ “Сільпо-Фуд” товарообороту склав 79,7 млрд. грн., а усієї Fozzy Group, яка налічує у своєму складі товариства “Фора”, “Сільпо-Фуд” і ТОВ “Траш” виторг складав 117,9 млрд. грн. Обсяг товарообороту ТОВ “Метро кеш енд кері Україна” у 2023 р. становив 25,5 млрд. грн.; Varus, ТОВ “Омега” – 17,5 млрд. грн.; ТОВ “Фудком” (яке налічує у своєму складі “Велику Кишеню”, “Велмарт”) – 17,1 млрд. грн.; ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” – 10,9 млрд. грн. Виторг ТОВ “Новус Україна” складав у 2023 р. 23,6 млрд. грн. [18].

Динаміка виторгу лідерів рейтингу у сфері роздрібної торгівлі у 2023 р. та місце ТОВ “Сільпо-Фуд” зображені на рисунку 2.4.

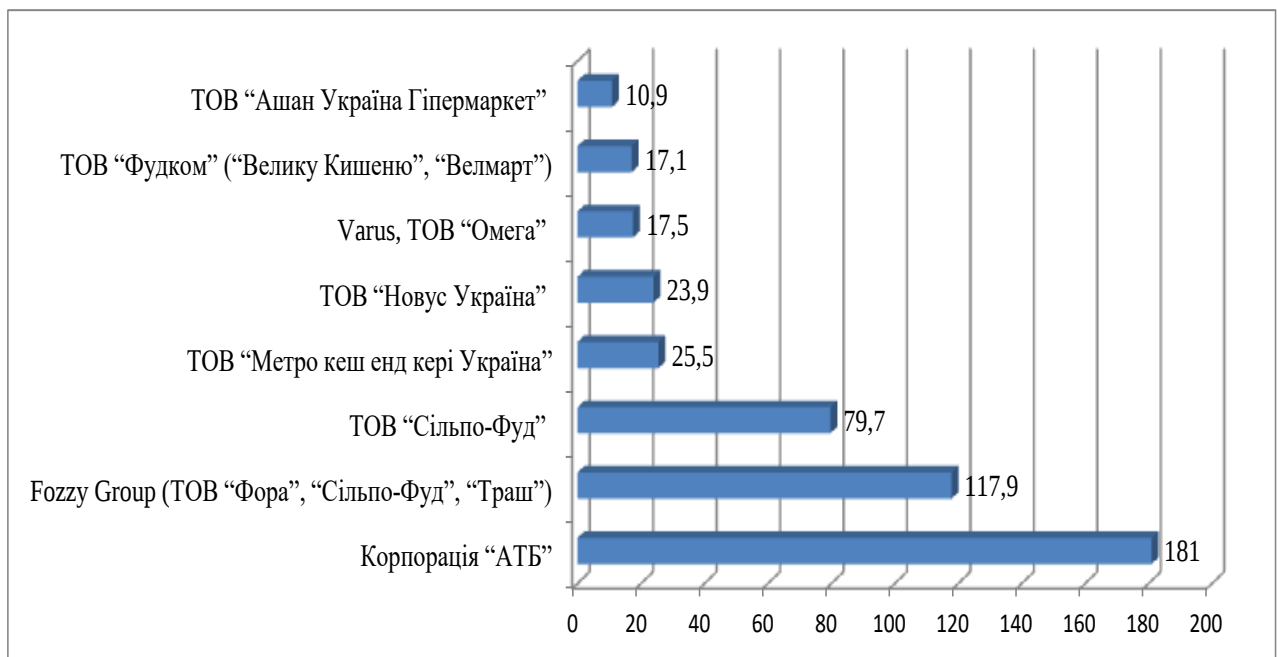


Рисунок 2.4 – Обсяг товарообороту лідерів рейтингу у сфері роздрібної торгівлі у 2023 р.

Від раціональної організації товароруку мережі супермаркетів “Сільпо” залежить зростання доходів та частки ринку. Цей фактор сприяв тому, що ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2023 р. стало другою компанією у рейтингу роздрібної

торгівлі. Зростання обсягу ринку роздрібної торгівлі в Україні, а також розширення можливостей проникнення сучасної торгівлі та регіональної присутності товариства суттєво вплинули на його частку ринку за обсягом виторгу серед конкурентів (рис. 2.5).

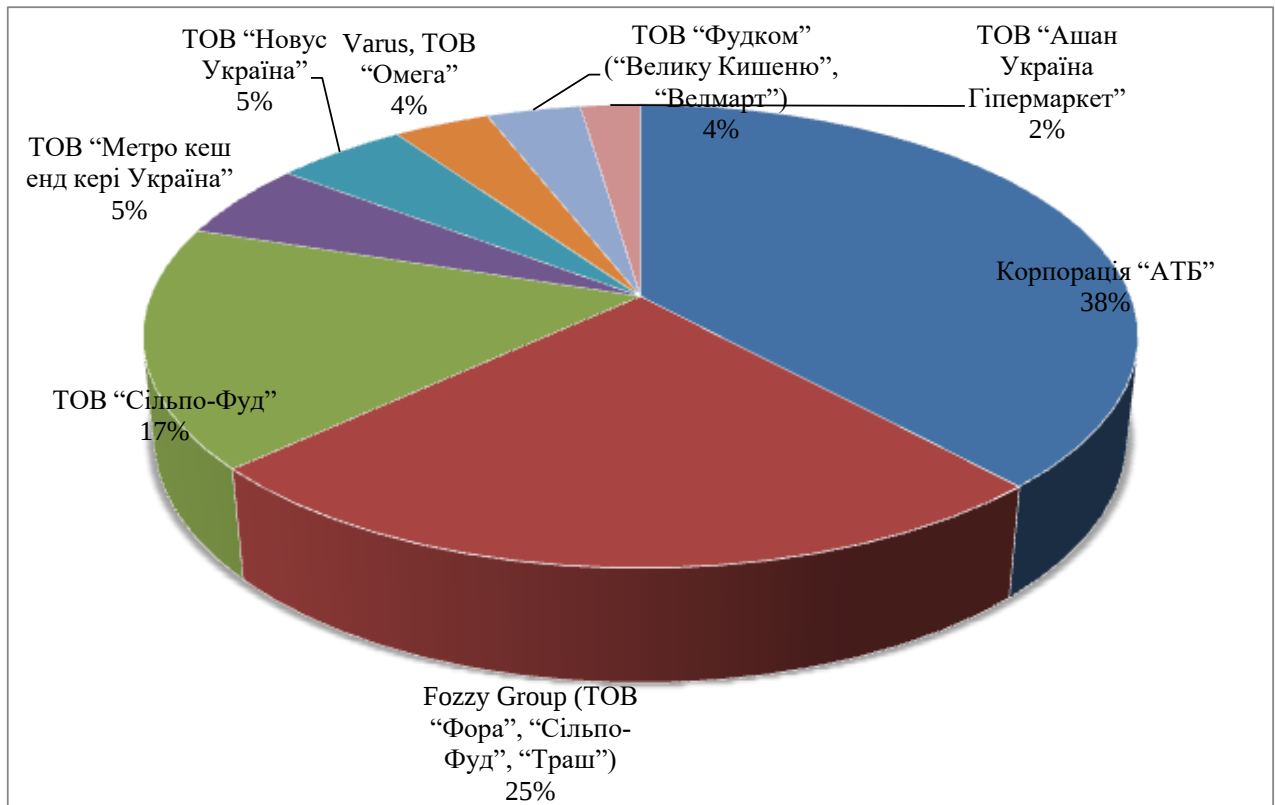


Рисунок 2.5 – Питома вага ТОВ "Сільпо-Фуд" за обсягом виторгу серед конкурентів у 2023 р., %

Питома вага мережі супермаркетів "Сільпо" за обсягом виторгу серед конкурентів у 2023 р. складала 17%, а усієї "Фоззі Груп" – 25%. Найбільшу питому вагу за обсягом товарообороту зайняла корпорація "АТБ" у 2023 р. – 38%, що є наслідком збільшення кількості торгових точок, оновлення формату магазинів, запровадження та використання дієвих маркетингових інструментів та технологій. Для ТОВ "Новус Україна" питома вага за обсягом виторгу у 2023 р. складала лише 5%, оскільки товариство станом на сьогодні має меншу торговельну мережу, яка включає лише 84 супермаркети по Україні.

Далі проаналізуємо показники товарообороту у 2021-2023 рр. для досліджуваного ТОВ "Сільпо-Фуд", враховуючи весь обсяг доходу товариства

та обсяг виторгу мережі супермаркетів. Результати проведеного аналізу представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу обсягів товарообороту у 2021-2023 рр. ТОВ “Сільпо-Фуд”

Показники, млрд. грн.	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
1. Дохід від реалізації продукції	72,8	70	84,7	-2,8	14,7
2. Обсяг товарообороту мережі супермаркетів	58,8	64,2	79,8	5,4	15,6
3. Кількість супермаркетів	333	305	315	-28	10
4. Середній обсяг товарообороту 1-го супермаркету	0,177	0,210	0,253	0,034	0,043
5. Чисельність працівників, тис. чол.	42,18	36,49	29,89	-5,69	-6,6
6. Середній обсяг товарообороту на 1-го працівника	1,394	1,759	2,670	0,37	0,91

За результатами аналізування видно, що обсяг доходу від реалізації продукції ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротився на 2,8 млрд. грн. або 3,85%, тоді як у 2023 р. порівняно з 2022 р. цей показник зріс на 14,7 млрд. грн. або 21%, що є позитивною тенденцією. Обсяг товарообороту мережі супермаркетів Сільпо за аналізований період 2021-2023 рр. показав зростання відповідно на 5,4 млрд. грн. та 15,6 млрд. грн. Темп приросту товарообороту у 2022 р. становив 9,18% порівняно із 2021 р., у 2023 р. – 24,3% порівняно із 2022 р. Негативною тенденцією в 2022 р. порівняно з 2021 р. стало скорочення числа супермаркетів на 28 од. або на 8,41%, тоді як за період 2022-2023 рр. кількість супермаркетів зросла на 10 од. або на 3,28%.

Результати аналізування середнього обсягу товарообороту, який припадає

на один супермаркет засвідчили зростання цього показника за період 2021-2023 рр. на 0,034 млрд. грн. або 19,21% та 0,043 млрд. грн. або 20,35% відповідно. Спостерігається спадна динаміка за досліджуваний період для чисельності персоналу ТОВ “Сільпо-Фуд” – на 13,49% у 2022 р. порівняно з минулим роком, на 18,09% у 2023 р. порівняно із 2022 р. Розрахований середній обсяг товарообороту на одного працівника показав зростання у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 0,37 млрд. грн. або 26,2% та у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 0,91 млрд. грн. або 51,7%.

Вивчимо динаміку та структуру роздрібного товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” за супермаркетами регіонів Центр, Північ, Південь, Захід, Схід. Результати такого дослідження подано у таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 – Динаміка роздрібного товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” за супермаркетами регіонів

Товарооборот супермаркетів регіону, млрд. грн.	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Центр	14,112	16,692	23,94	2,58	7,248
Північ	10,584	11,556	14,36	0,972	2,808
Південь	15,288	16,692	20,75	1,404	4,056
Захід	7,644	9,63	12,77	1,986	3,138
Схід	11,172	9,63	7,98	-1,542	-1,65
Всього	58,8	64,2	79,8	5,4	15,6

За результатами дослідження товарообороту супермаркетів регіону Центр за період 2021-2023 рр. видно зростання даного показника у динаміці відповідно на 2,58 млрд. грн. та 7,248 млрд. грн. Слід зазначити, що товарооборот супермаркетів регіону Північ за період 3-х останніх років також зріс відповідно на 0,972 млрд. грн. у 2022 р. порівняно з 2021 р. та 2,808 млрд. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. Обсяг роздрібного товарообороту регіону Південь також продемонстрував зростання за останні три роки, тому в 2022 р. порівняно з 2021 р. цей показник зріс на 1,404 млрд. грн. та в 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс на 4,056 млрд. грн. Щодо супермаркетів регіону Захід то тут також слід вказати на зростання обсягу товарообороту за останні три

роки відповідно за період 2021-2022 рр. на 1,986 млрд. грн. та за період 2022-2023 рр. на 3,138 млрд. грн. Обсяг роздрібного товарообороту регіону Схід за аналізований період 2021-2023 рр. скоротився в силу різних факторів в тому числі повномасштабного вторгнення. Таке падіння обсягу товарообороту в 2023 р. порівняно з 2022 р. становило 165 млрд. грн. та в 2022 р. порівняно з 2021 р. – 1,542 млрд. грн.

Таблиця 2.7 – Структура роздрібного товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” за супермаркетами регіонів

Товарооборот супермаркетів регіону, млрд. грн.	2021	2022	2023	Структура у 2021, %	Структура у 2022, %	Структура у 2023, %
Центр	14,112	16,692	23,94	24	26	30
Північ	10,584	11,556	14,36	18	18	18
Південь	15,288	16,692	20,75	26	26	26
Захід	7,644	9,63	12,77	13	15	16
Схід	11,172	9,63	7,98	19	15	10
Всього	58,8	64,2	79,8	100	100	100

У структурі роздрібного товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” за супермаркетами регіонів видно, що найбільша питома вага припадала на регіон Центр (24% у 2021 р., 26% у 2022 р., 30% у 2023 р.) та регіон Південь (26% у 2021 р., 2022 р. та 2023 р.). Питома вага регіону Північ за обсягом товарообороту за період 2021-2023 рр. становила 18%. Відбулося зростання питомої ваги товарообороту регіону Захід у загальному підсумку з 13% у 2021 р. до 15% у 2022 р. та 16% у 2023 р. Спостерігається падіння питомої ваги регіону Схід з 19% у 2021 р. до 15% у 2022 р. та до 10% у 2023 р.

За результатами проведеного аналізу процесу організації товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд” видно певні проблемні моменти спричинені зовнішніми факторами, однак товариство має сильні сторони у постачанні товарів, управлінні логістикою та складами, управлінні торговельними площами та візуальним мерчандайзингом, власним виробництвом, онлайн-супермаркетом, обслуговуванням покупців та персоналом.

2.3 Оцінювання впливу організації товароруху на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд”

Організація товароруху є критично важливим аспектом діяльності досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд”, оскільки вона безпосередньо впливає на прибутковість компанії. Оцінити такий вплив можна врахувавши декілька вагомих факторів:

1) ефективність логістики, оскільки добре налагоджена система логістики дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання товарів, впливати на оббіговість товарних запасів та дебіторської заборгованості, що веде до зменшення обсягу загальних витрат та підвищення прибутковості;

2) управління запасами – завдяки оптимізації такого управління можна уникнути надлишків чи дефіцитів товарів, а це впливає на зменшити витрати на зберігання та покращати обіг товарів, що позитивно позначається на прибутковості;

3) систематичний аналіз попиту допомагає коригувати асортимент, що сприяє збільшенню продажів та адаптації товарних пропозицій до потреб покупців, підвищення прибутковості;

4) управління витратами на обслуговування покупців, підвищення задоволеності покупців мережею супермаркетів та їхньої відвідуваності, що забезпечує стабільний дохід й підвищує лояльність;

5) управління маркетинговими заходами, акціями та промоціями за чіткої організації товароруху дозволяє ефективно планувати акції та знижки, що залучає більше покупців і стимулює продажі;

6) управління брендингом пов’язане із добре організованим товарорухом, що покращує імідж товариства та може призвести до збільшення клієнтської бази і, як наслідок, до зростання прибутків.

Ефективна організація товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд” має прямий і позитивний вплив на прибутковість компанії. Інвестиції в удосконалення логістичних процесів, управління запасами та обслуговування клієнтів можуть суттєво підвищити фінансові показники підприємства.

Проведемо дослідження динаміки оборотних активів ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2021-2023 рр. та врахуємо обсяги запасів, торгіву та інша поточну дебіторську заборгованість, обсяг фінансових інвестицій, дебіторську заборгованість за розрахунками перед бюджетом, показник гроші та їхні еквіваленти, розмір інших оборотних активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати аналізу динаміки оборотних активів ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2021-2023 рр.

Оборотні активи, млрд. грн.	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Запаси	6,461	5,974	4,819	-0,487	-1,155
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5,482	2,62	6,489	-2,862	3,869
Обсяг фінансових інвестицій	1,711	1,546	0,077	-0,165	-1,469
Дебіторська заборгованість за розрахунками перед бюджетом	0,051	0,046	0,04	-0,005	-0,006
Гроші та їхні еквіваленти	1,163	1,066	1,481	-0,097	0,415
Інші оборотні активи	0,137	0,201	0,16	0,064	-0,041
Всього активів	15,005	11,453	13,066	-3,552	1,613

Відбулося падіння обсягів запасів ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2021-2023 рр. на 0,487 млрд. грн. у 2022 р. порівно з 2021 р., та на 1,115 млрд. грн. у 2023 р. порівно з 2022 р. Обсяг торгової та іншої поточної дебіторської заборгованості у 2022 р. порівно з 2021 р. скоротився на 2,862 млрд. грн., а у 2023 р. порівно з 2022 р. – зріс на 3,869 млрд. грн. Спостерігаємо падіння величини фінансових інвестицій на 0,165 млрд. грн. у 2022 р. порівно з 2021 р. та на 1,469 млрд. грн. у 2023 р. порівно з 2022 р. Розмір дебіторської заборгованості за розрахунками перед бюджетом скорочувався за період 2021-2023 рр. на 0,005 та 0,006 млрд. грн. Обсяг грошових коштів та їхніх еквівалентів у 2022 р. порівно з 2021 р. зменшився на 0,097 млрд. грн., а у

2023 р. порівно з 2022 р. – зріс на 0,416 млрд. грн. Величина інших оборотних активів зросла у 2022 р. порівно з 2021 р. на 0,064 млрд. грн., а в 2023 р. порівняно з минулим – зменшилася на 0,041 млрд. грн. Загалом, вартість активів ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2021-2022 рр. впала на 3,552 млрд. грн., а за 2022-2023 рр. – зросла на 1,613 млрд. грн.

Проведемо розрахунки показників оборотності запасів та заборгованості. Для цього використаємо дані таблиці 2.9 та наступні формули:

- коефіцієнт обіговості запасів, який нам покаже інформацію про те, скільки разів протягом року досліджуване товариство поповнювало товарні запаси у розподільчих центрах та на складах мережі:

$$Коб.з = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{(\text{запаси. поч} + \text{запаси. кін}) / 2} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який нам надасть інформацію про обсяги реалізації можуть помістити в собі середній залишок заборгованості дебіторів:

$$Коб.деб.заб = \frac{\text{Загальний обсяг реалізації}}{(\text{дебіт заборг.поч.} + \text{дебіт заборг.кін.}) / 2} \quad (2.2)$$

- термін обороту дебіторської заборгованості покаже через який період часу дебітори ТОВ “Сільпо-Фуд” в середньому оплачували рахунки товариства:

$$Тоб = \frac{1}{Коб.деб.заб} \cdot 365 \quad (2.3)$$

Необхідні статистичні дані для реалізації даних формул та результати розрахунків показників оборотності запасів та дебіторської заборгованості ТОВ “Сільпо-Фуд” показано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати аналізу показників оборотності запасів та дебіторської заборгованості ТОВ “Сільпо-Фуд”

Показники	2021	2022	2023	Абс.відх. 2022/2021	Абс.відх. 2023/2022
Загальний обсяг від реалізації, млрд. грн.	72,784	69,991	84,728	-2,79	14,74
Собівартість реалізації, млрд. грн.	52,183	50,815	60,419	-1,37	9,60
Обсяг запасів	6,461	5,974	4,819	-0,49	-1,16
Торгова та інша дебіторська заборгованість	5,482	2,62	6,489	-2,86	3,87
Коефіцієнт обіговості запасів	8,08	8,51	12,54	0,43	4,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,28	26,71	13,06	13,43	-13,65
Термін обороту дебіторської заборгованості, дн.	27	14	28	-13,00	14,00

В 2021 р. для забезпечення своєї діяльності у сфері роздрібної торгівлі ТОВ “Сільпо-Фуд” тримало запасів на 1,5 місяці ($12/8,08=1,5$) наперед і рівень товарних запасів в середньому поповнювався протягом року 8 разів. В 2022 р. національна мережа супермаркетів для підтримки та належної організації товароруху тримала запасів на 1,4 місяці наперед ($12/8,51=1,4$), а обсяг товарних запасів протягом року поповнювався 8,5 разів. В 2023 р. національна мережа супермаркетів для підтримки та належної організації товароруху тримала запасів на 0,95 місяці наперед ($12/12,54=0,95$), а обсяг товарних запасів протягом року поповнювався 12,5 разів. Порівнюючи темп оборотності запасів в 2021 р., 2022 р., 2023 р. видно, що він збільшився.

Щодо коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, то тут даний показник зріс у 2022 р. порівняно із 2021 р. з 13,28 до 26,71, а це означає те, що дебітори частіше розраховувалися за своїми боргами перед мережею супермаркетів. У 2023 р. порівняно із 2022 р. коефіцієнт оборотності торгової та іншої поточної дебіторської заборгованості скоротився з 26,71 до 13,06, що

дає підстави стверджувати те, що дебітори сповільнили темп у розрахунках.

Дебітори ТОВ “Сільпо-Фуд” в 2021 р. в середньому оплачували рахунки товариства через 27 днів, а в 2022 р. – через 14 днів, у 2023 р. – через 28 днів. Скорочення кількості днів оплати за період 2021-2022 рр. було позитивним, а в 2022-2023 рр. – тенденція змінилася в інший бік.

Проаналізуємо показники товароруку та різні види прибутків, які отримало досліджуване ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2022-2023 рр. Результати такого аналізу подамо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати аналізу показників товароруку ТОВ “Сільпо-Фуд” за період 2022-2023 рр.

Показники, млрд. грн.	2021	2022	2023	Темп приросту, % 2022/2021	Темп приросту, % 2023/2022
Обсяг товарообороту	58,8	64,2	79,8	9,18	24,30
Валовий прибуток	20,601	19,175	24,309	-6,92	26,77
Операційний прибуток/збиток	-0,417	-1,163	1,131	178,90	-2,75
Чистий прибуток/збиток	-1,846	-7,631	-1,850	313,38	-75,76

Не зважаючи на зростання обсягів товарообороту мережі супермаркетів Сільпо за період 2021-2023 рр., обсяги валового прибутку скоротилися на 6,92% за період 2021-2022 рр., а за період 2022-2023 рр. зросли на 26,77%. За період 2021-2022 рр. досліджуване товариство отримало операційний збиток, величина якого зросла за даний період на 178,9% у зв’язку із тим, що 31 супермаркет зазнав руйнувань і 14 з них не вдалося відновити. У 2023 р. порівняно із 2022 р. ТОВ “Сільпо-Фуд” отримало операційний прибуток. За період 2021-2023 рр. досліджуване товариство отримало чистий збиток, величина якого у 2022 р. порівняно із 2021 р. зросла суттєво на 313,38%, тоді як у 2023 р. порівняно із 2022 р. – скоротися на 75,76%. Причиною від’ємного

прибутку стали невизначеність ситуації, зростання цін на закупівлю товарів, курсів валют, руйнування супермаркетів та торговельних площ та ін.

Для наочного відображення динаміки усіх видів прибутків й товарообороту мережі супермаркетів Сільпо використаємо графіки наведені на рисунку 2.6.

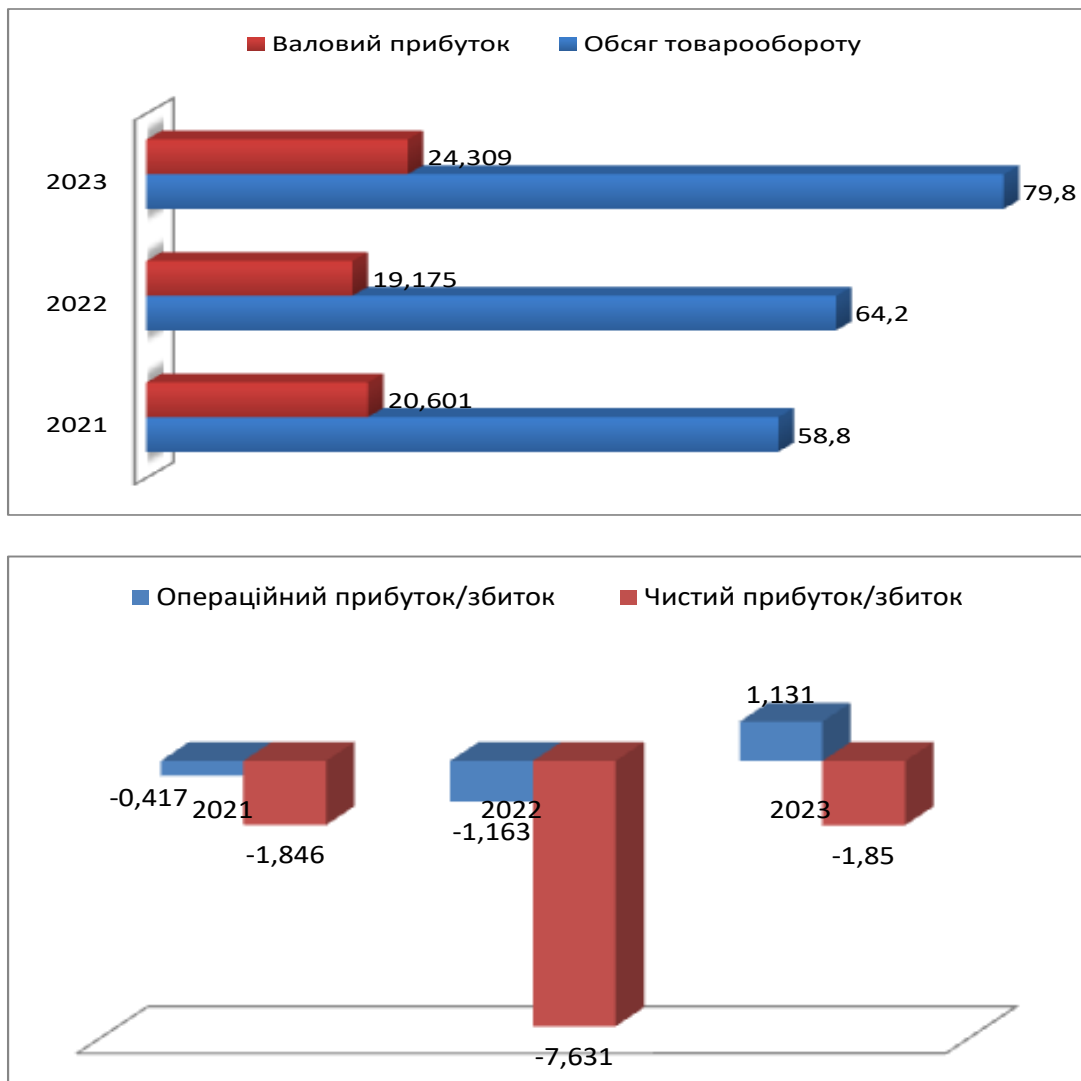


Рисунок 2.6 – Динаміка товарообороту та різних видів прибутку ТОВ “Сільпо-Фуд” у 2021-2023 рр.

Для оцінювання впливу організації товароруку на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд” важливим фактором в умовах сьогодення виступає організація роботи онлайн-супермаркету, через який здійснюється доставка продовольчих та промислових товарів у 937 міст, селищ та сіл. У 2023 р.

товариство запустило доставку продукції ще у двох областях – Волинській та Івано-Франківській. У 2022 р. під час повномасштабного вторгнення відбулося призупинення роботи планової доставки від “Сільпо”, тоді як у квітні 2022 р. доставка відновила роботу та розширила географію присутності.

Найчастіше покупці у 2023 році замовляли через онлайн-супермаркет такі продукти: банани, філе куряче, помідори, огірки, червоний перець; у 2022 році – банани, яйця, філе куряче, огірки, мандарини; у 2021 році – філе куряче, банани, яйця. Динаміку кількості міст, де впроваджено швидку і планову доставку у 2021-2023 рр. товариством “Сільпо-Фуд” показано на рисунку 2.7.

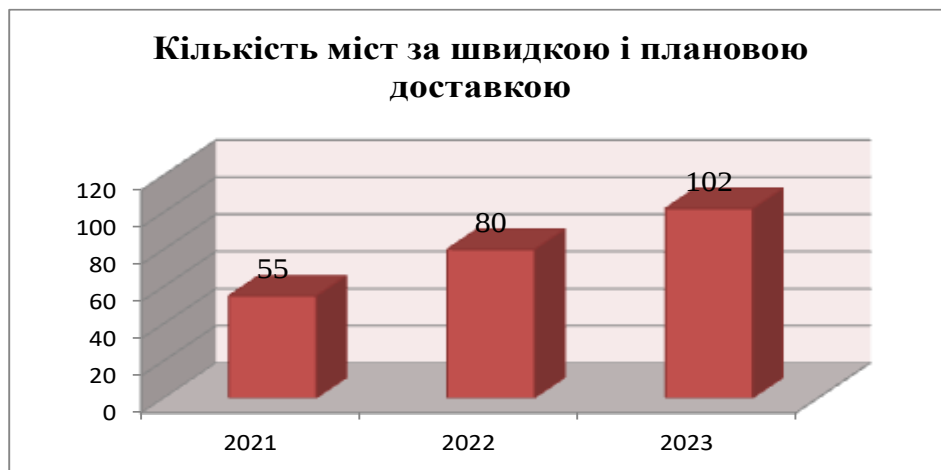


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості міст, де впроваджено швидку і планову доставку у 2021-2023 рр. товариством “Сільпо-Фуд”

За період 2021-2023 рр. спостерігається зростаюча тенденція щодо показника “кількість міст за швидкою та плановою доставкою”. Так, у 2022 р. порівняно із 2021 р. відбулося зростання кількості міст із забезпеченням вищою доставкою на 25 або на 45,5%; у 2023 р. порівняно із 2022 р. – зростання на 22 міста або на 27,5%.

Отже, під час оцінювання впливу організації товарообороту на прибуток ТОВ “Сільпо-Фуд” було охарактеризовано основні фактори, розраховано показники оборотності, вивчено динаміку товароруку та обсягу прибутків, можливості використання онлайн-продажів, з’ясовано проблемні моменти у даному процесі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ

ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

3.1 Обґрунтування напрямків покращення організації товароруху торговельної мережі

Торговельна мережа супермаркетів “Сільпо” є одним із провідних рітейлерів на українському ринку, тому ефективна організація товароруху має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації витрат, задоволення попиту та покращення обслуговування покупців. Для визначення напрямків покращення організації товароруху роздрібної мережі супермаркетів “Сільпо” спершу визначимо сильні та слабкі сторони такої організації, а також вкажемо на можливості та загрози для подальшого удосконалення процесу товароруху (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати групування сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”

Сильні сторони організації товароруху	Слабкі сторони організації товароруху
1	2
1. Організація постачання товарів, велика кількість вітчизняних (понад 3 тис.) та іноземних (понад 700; 58 країн) довготривала та надійна співпраця 2. Управління логістикою та складським управлінням через розподільчі центри, власний автотранспорт 3. Організація торговельних площ (316 супермаркетів) та візуальний мерчандайзинг 4. Організація власного виробництва 5. Онлайн-супермаркет 6. Обслуговування покупців, кваліфікований персонал	1. Невисока гнучкість постачання в умовах змінного високого попиту 2. Наявність залишків товарів, які не користуються попитом або мають обмежений термін придатності 3. Обмежене використання Big Data для більш точного прогнозування попиту і поведінки клієнтів 4. Повне або часткове руйнування супермаркетів (31), 18 “Сільпо” розташовані на тимчасово окупованих територіях 5. Збитковість мережі за останні 3 роки

Продовження табл. 3.1

1	2
Можливості для покращення організації товароруху	Загрози для покращення організації товароруху
1. Удосконалення автоматизації управління запасами, використання сучасних технологій для моніторингу товароруху в реальному часі 2. Оптимізація логістичних процесів мережі 3. Оптимізація розташування товарів на полицях у кожному супермаркеті 4. Покращення аналітики та прогнозування попиту 5. Удосконалення системи управління відходами та поверненнями товарів 6. Розвиток онлайн-торгівлі, сервісів, ін.	1. Війна в Україні та ймовірність руйнування мережі супермаркетів, логістичної інфраструктури 2. Відсутність фінансових можливостей інвестування у заходи із покращення організації товароруху 3. Низька платоспроможність покупця і орієнтація покупців на більш дешевші торговельні мережі-конкуренти.

На сьогодні, національна торговельна мережа супермаркетів “Сільпо” працює над використанням програмно-апаратного комплексу із можливостями штучного інтелекту – Key Intellectual Silpo System Assistant для аналітики даних, інтеграції з інформаційними системами “Сільпо CRM” та “Сільпо ERP”, користуванням даними геолокаційних сервісів та зв’язку з метою підвищення якості взаємодії з покупцями, а також автоматизації бізнес-процесів. Такий програмний комплекс сприяє координації роботи гарячої лінії торговельної мережі супермаркетів, здійснює оптимізацію аналітики програми лояльності “Власний Рахунок” [31]. Проводиться робота із удосконалення даного програмно-апаратного комплексу з метою покращення контролювання товарних запасів у шести розподільних центрах, відстежування та спрощення ланцюжків постачань, а також координування процесу доставки покупок, аналізування роботи та потреби у персоналі супермаркетів під час підвищеного сезону, керування освітленням, звуком у мережі супермаркетів та ін. [31]. Згідно даних національної мережі супермаркетів “Сільпо” застосування Key Intellectual Silpo System Assistant приведе до зниження витрат мережі на 20%-25% за рахунок оптимізування бізнес-процесів та збільшення ефективності логістики на 40% [31].

Для подальшого підвищення ефективності товароруху в мережі “Сільпо”

можна впровадити ряд заходів, які дозволять скоротити транспортно-логістичні витрати, підвищити оборотність товарів у всій торговельній мережі, уникнути дефіциту та надлишку товарів, а також покращити досвід покупців. Виокремимо декілька важливих, на нашу думку, напрямків і заходів для покращення товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”.

Першим напрямком є удосконалення автоматизації управління запасами та впровадження сучасних ІТ-рішень. На сьогодні у торговельній мережі є можливість автоматичного відстеження залишків товарів у супермаркетах та на складах, однак для підвищення точності і швидкості управління товарорухом в мережі “Сільпо” можна запровадити більш потужні автоматизовані системи для моніторингу запасів та контролю над рухом товарів. Це дозволить автоматично відстежувати залишки товарів на полицях і складах супермаркетів; використовувати прогнози попиту для автоматичного коригування замовлень і заповнення асортименту, зменшуючи ймовірність дефіциту чи надлишку товарів; забезпечити інтеграцію системи управління запасами з програмами постачальників для синхронізування із обсягами постачання. Використання сучасних технологій для моніторингу товароруху в реальному часі дозволить у досліджуваній мережі супермаркетів здійснити інтеграцію системи моніторингу на всіх етапах товароруху, починаючи від складу і до полиці у супермаркеті, автоматизувати відстеження руху товарів.

По-друге, вважаємо за доцільне здійснювати оптимізацію логістичних процесів через інвестування в розширення логістичної інфраструктури, включаючи автоматизовані склади та використання новітніх технологій для зберігання і обробки товарів; оновлення транспортних систем, встановлення GPS-навігацією для моніторингу доставки, що дозволить зменшити час транспортування та ймовірність затримок; оптимізувати маршрути постачання товарів, щоб зменшити витрати на логістику і пришвидшити доставку товарів до магазинів, зокрема для популярних і швидко оборотних товарів.

По-третє, варто здійснювати постійну оптимізацію розміщення товарів на полицях супермаркетів для підвищення ефективності товароруху через

впровадження планogram для розміщення затребуваних товарів в найбільш видимих місцях для покупців, що пришвидшує процес покупки і зменшує час обслуговування; регулярне оновлення асортименту і зміщування неактуальних товарів, щоб не блокувати обіг нових і більш затребуваних продуктів.

Для підвищення ефективності товароруху важливо покращувати аналітику та вчасно прогнозувати зміни попиту на товари. Для цього варто використовувати сучасні аналітичні інструменти для аналізування великих даних (Big Data), що допоможе отримувати більш точніші прогнози попиту на основі сезонних змін, свят, економічних трендів та інших факторів; здійснити інтеграцію даних продажу та закупівель для покращення точності прогнозів, забезпечення відповідного поповнення запасів на основі реального попиту.

Інший напрямок, який потребує удосконалення – це система управління відходами та поверненнями товарів, покращення якої дозволить значно знизити витрати і покращити товарорух через впровадити системи моніторингу термінів придатності товарів для уникнення залишкових товарів, які не продаються до закінчення терміну придатності; забезпечити ефективну обробку повернень товарів з мінімальними витратами і з оптимізацією процесу повернення, щоб звільнити місце для більш актуальних товарів.

Розвиток онлайн-торгівлі, сервісів доставки та інших послуг мережі супермаркетів “Сільпо” дозволить покращити організацію товароруху, збільшити обсяги товарообороту онлайн. Це можливо завдяки оптимізації веб-стрінки та мобільного додатку “Сільпо”, інтеграції з онлайн-платформами та маркетплейсами, розвиток онлайн-доставки (експрес-доставка, доставка в годинні піки, ін.), інтеграція з чат-ботами та віртуальними асистентами, розширення функціоналу для “розумних покупок”, покращення омніканальної лояльності, підвищення швидкості обробки замовлень для самовивозу, покращення процесу самовивозу, розвиток сервісу екологічних ініціатив та ін.

Задоволеність покупців є ключовим фактором для успішного товароруху, тому важливо активно збирати відгуки від покупців через мобільні додатки, соціальні мережі та в торговельних залах для розуміння їхніх уподобань та

вимог; інтегрувати зворотний зв'язок у систему управління асортиментом і реагування на зміну уподобань, коригуючи асортимент і товарорух відповідно.

Крім цього ефективна робота персоналу також є важливою складовою товароруху, тому потрібно і в подальшому в мережі супермаркетів “Сільпо” проводити регулярні тренінги для торговельного персоналу, щоб забезпечити їх високу кваліфікацію та зменшити кількість помилок у процесах обслуговування; забезпечити навчання щодо роботи з новими технологіями для прискорення процесу інвентаризації та обробки товарів.

Після виокремлення напрямків покращення організації товароруху національної мереже супермаркетів “Сільпо”, ми пропонуємо їх оцінити за 100-бальною шкалою експертам [33] з досліджуваної організації – а саме регіональними рітейл-директорами Центр, Північ, Південь, Захід, Схід. Результати оцінювання важливості напрямків покращення організації товароруху у мережі супермаркетів згруповано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати оцінювання важливості напрямків покращення організації товароруху у мережі супермаркетів “Сільпо”

Напрямки	Регіональні рітейл-директори					Усереднена оцінка, бали
	Центр	Північ	Південь	Захід	Схід	
1. Удосконалення автоматизації управління запасами, моніторингу товароруху	100	100	95	100	100	99
2. Оптимізація логістичних процесів торговельної мережі	80	85	100	95	100	92
3. Оптимізація розташування товарів на полицях у кожному супермаркеті	85	80	85	90	80	84
4. Покращення аналітики та прогнозування попиту	90	85	90	90	90	89
5. Удосконалення системи управління відходами та поверненнями товарів	90	85	80	90	85	86
6. Розвиток онлайн-торгівлі, сервісів та інших послуг	95	90	85	90	80	88

Визначимо коефіцієнт варіації, за яким можна зробити висновок наскільки ризикованим є впровадження того чи іншого напрямку покращення організації товароруху у мережі супермаркетів “Сільпо”. Результати розрахунку даного показника отримано з допомогою Microsoft Excel і подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку показника варіації для визначення ризикованості напрямків покращення організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”

Напрямки	Регіональні ритейл-директори					Усереднена оцінка, бали	Коефіцієнт варіації, %
	Центр	Північ	Південь	Захід	Схід		
1. Удосконалення автоматизації управління запасами, моніторингу товароруху	100	100	95	100	100	99	0,903%
2. Оптимізація логістичних процесів торговельної мережі	80	85	100	95	100	92	3,949%
3. Оптимізація розташування товарів на полицях у кожному супермаркеті	85	80	85	90	80	84	1,992%
4. Покращення аналітики та прогнозування попиту	90	85	90	90	90	89	1,005%
5. Удосконалення системи управління відходами та поверненнями товарів	90	85	80	90	85	86	1,946%
6. Розвиток онлайн-торгівлі, сервісів та інших послуг	95	90	85	90	80	88	2,591%

З проведених розрахунків видно, що для кожного із зазначених напрямків покращення організації товароруху торговельної мережі супермаркетів “Сільпо” характерний низький ризик (бо коефіцієнт варіації менше 10%), що свідчить про вагомість та доцільність впровадження цих напрямків у роботу досліджуваної мережі.

Графічним способом визначено співвідношення пріоритетності зазначених напрямків покращення організації товароруху національної мережі супермаркетів “Сільпо” на основі даних експертного оцінювання (рис. 3.1). Встановлено, що напрямок “удосконалення автоматизації управління запасами, моніторингу товароруху в реальному час” займає найбільшу питому вагу за критерієм пріоритетності (22%).

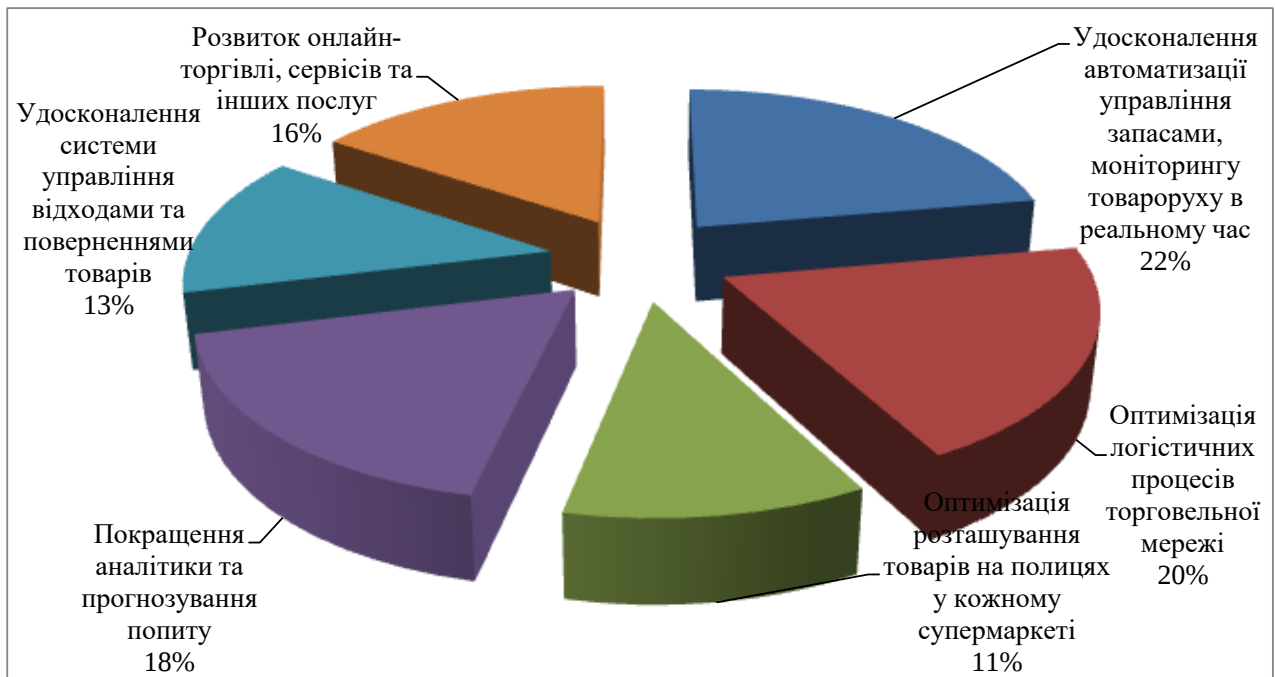


Рисунок 3.1 – Питома вага напрямків покращення організації товароруху національної мережі супермаркетів “Сільпо” за критерієм “пріоритетності”

Питома вага напрямків “оптимізація логістичних процесів торговельної мережі” (20%) та “покращення аналітики та прогнозування попиту” за критерієм “пріоритетності” – 18%. Також, інші напрямки “оптимізація розташування товарів на полицях у кожному супермаркеті” (11%), “удосконалення системи управління відходами та поверненнями товарів” (13%) та “розвиток онлайн-торгівлі, сервісів та інших послуг” (16%) за критерієм “вагомості та пріоритетності” на думку експертів – рітейл-директорів.

Покращення організації товароруху в мережі супермаркетів “Сільпо” є важливим кроком для підвищення ефективності роботи, зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Впровадження сучасних ІТ-рішень,

оптимізація логістики, автоматизація управління запасами та аналітика попиту дозволяють забезпечити швидкий і безперебійний товарорух, задоволення потреб покупців та підтримання високої конкурентоспроможності мережі на ринку.

3.2 Модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху

Оптимізація перевезення товарів із складів розподільчих пунктів до супермаркетів є однією із важливих складових ефективного управління логістикою в ритейл-мережах, таких як “Сільпо”. Це дозволяє значно знизити транспортні витрати, скоротити час доставки потрібних товарів, поліпшити обслуговування покупців та мінімізувати ризики, пов’язані із виникненням дефіциту чи надлишкових запасів.

Для побудови оптимізаційної моделі перевезення запасів товарів із складів розподільчих пунктів до мережі супермаркетів варто врахувати:

1) аналіз попиту та прогнозування потреб в кожному супермаркеті торговельної мережі “Сільпо”, що дозволить уникнути перевезення надлишкових запасів та знизити витрати на транспортування. Для аналізування та прогнозування попиту можна використовувати сучасні аналітичні інструменти та прогностичні моделі, вносити у них зведені дані щодо обсягів продажу товарів за попередні періоди для визначення сезонних коливань попиту та тенденцій у кожному супермаркеті;

2) процеси оптимізації маршрутів доставки через здійснення математичного моделювання маршрутів, використання моделей оптимізації, таких як алгоритм найкоротшого шляху або алгоритм транспортної задачі для визначення найефективніших маршрутів між розподільчими центрами та супермаркетами. При цьому потрібно враховувати обмеження щодо вантажопідйомності транспортних засобів, допустимих термінів доставки, можливості доставки в певний час дня.

3) інтеграцію процесів оптимізації перевезення запасів з системами управління запасами, транспортування та обліку товарів, такими як системи ERP (що дозволяють автоматично оновлювати інформацію про стан запасів, відстежувати транзакції та управляти ланцюгом поставок в реальному часі), TMS-системи (що дозволяють планувати маршрути, здійснювати моніторинг транспорту та розрахунку витрат на доставку); WMS-системи (що забезпечують управління складами для оптимізації зберігання товарів, швидкого формування замовлень на доставку в залежності від попиту);

4) процеси оптимізації складів і та упакування товарів через використання складів, що підтримують різні типи транспорту; удосконалення пакування (використання стандартизованих коробок та палет, що дозволяє знизити витрати на упаковку, підвищити щільність вантажу і зменшити витрати на транспортування);

5) управління запасами в режимі реального часу через використання моделі “своєчасної доставки товарів”, що дозволяє знижувати витрати на складування та підвищувати оборотність товарів на основі високої точності прогнозування попиту та швидкої адаптації до змін на ринку;

6) аналіз витрат і ефективності транспортування для відстежування витрат на паливо, обслуговування транспорту, оплати водіїв та інші транспортні витрати, щоб у разі необхідності скоригувати стратегію; визначення індикаторів ефективності для оцінки часу доставки, рівня обслуговування покупців, точності поставок та ін.;

7) забезпечення безпеки перевезень через технічне оснащення транспорту сучасними транспортними засобами з GPS-навігацією для моніторингу місцезнаходження товарів в реальному часі; укладання договорів з надійними постачальниками логістичних послуг, які забезпечують належний рівень безпеки та своєчасність доставки.

Модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до мережі супермаркетів передбачає комплексний підхід, що включає прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів, інтеграцію з системами

управління, удосконалення складів, управління запасами та безпеку перевезень. Використання сучасних технологій і математичних моделей дозволяє знизити витрати на транспортування, скоротити час доставки товарів та забезпечити високий рівень обслуговування покупців. Водночас, постійний моніторинг і вдосконалення цієї моделі дозволяє забезпечити її гнучкість і адаптивність до змінюваних умов ринку [34].

Проведемо оптимізацію маршрутів доставки товарів у мережу супермаркетів “Сільпо” на прикладі міста Тернополя. Для цього використаємо математичне моделювання маршрутів через алгоритм транспортної задачі, яке дозволить розподілити запаси товарів між супермаркетами міста і забезпечить найкращий варіант перевезення товарів за критерієм витрат. Для цього затребувані товари, які знаходяться в розподільчих центрах потрібно перевезти до мережі супермаркетів міста Тернополя із урахуванням вартості перевезення (B_{ij}), які подамо у вигляді матриці [34]:

$$\begin{pmatrix} B_{11} & B_{12} & \dots & B_{1n} \\ B_{21} & B_{22} & \dots & B_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ B_{m1} & B_{m2} & \dots & B_{mn} \end{pmatrix}. \quad (3.1)$$

Необхідно провести оптимізацію перевезень партії товару з розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя з урахуванням мінімальної вартості перевезення. Припустимо що загальний обсяг товарних запасів у розподільчому центрі рівний загальному обсягу попиту (потребі) супермаркетів у ньому.

Обсяг партії товарів, який потрібно перевезти від розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя, щоб план перевезення був оптимальним позначимо його через x_{ij} . Загальну вартість перевезення товарів від розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” позначимо $ЗВ$. Тоді, сформуємо цільову функцію наступного вигляду:

$$3B = B_{11} \cdot x_{11} + B_{12} \cdot x_{12} + \dots + B_{1n} \cdot x_{1n} + B_{22} \cdot x_{22} + \dots + B_{2n} \cdot x_{2n} + \dots + B_{m1} \cdot x_{m1} + \dots + B_{mn} \cdot x_{mn}, \quad (3.2)$$

де x_{ij} – обсяг партії товарів, який потрібно перевезти від розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя;

B_{ij} – витрати на перевезення партії товарів від розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя.

Оптимізаційна модель повинна враховувати певні обмеження, які задаються системою рівнянь з врахуванням таких міркувань:

1) обсяг товарів, які треба перевезти до супермаркетів міста Тернополя із розподільчого центру рівна $x_{1j} + x_{2j} + \dots + x_{mj}$, а супермаркету S потрібно b_j одиниць товару, тому, враховуючи те, що попит (потреба) супермаркетів повинен бути задоволеними, запишемо обмеження щодо потреб (попиту): $x_{1j} + x_{2j} + \dots + x_{mj} = b_j$;

2) обсяг товарів, які треба перевезти з розподільчого центру м. Львів до мережі супермаркетів міста Тернополя, дорівнює $x_{i1} + x_{i2} + \dots + x_{in}$, а даний розподільчий центр має a_i одиниць товару і весь товар має бути перевезений, запишемо обмеження щодо товарних запасів: $x_{i1} + x_{i2} + \dots + x_{in} = a_i$.

На основі цих обмежень сформуємо систему рівнянь оптимізаційної моделі перевезення запасів товарів (гігієна та краса) із розподільчих центрів до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернопіль: Сільпо, вул. Торговиця; Сільпо вул. М. Кривоноса; Сільпо, вул. 15-го Квітня; Сільпо, бульвар С. Петлюри; Сільпо, вул. Текстильна; Сільпо, проспект С. Бандери, 36.

Вихідні дані для проведення оптимізації подамо у таблиці 3.4.

Змодельована ситуація з перевезення товарних запасів асортиментної групи “гігієна та краса” відповідає транспортній задачі закритого типу. Врахуємо обмеження і складемо відповідні рівняння:

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для проведення оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернопіль

Товарні запаси, партій товару	Потреба, партій товару	Вартість перевезень (тис. грн.) до					
		Сільпо, вул. Торговиця	Сільпо вул. М. Кривоноса	Сільпо, вул. 15-го Квітня	Сільпо, бульвар С. Петлюри	Сільпо, вул. Текстиль на	Сільпо, проспект С. Бандери
120	90	8	9	9	9	10	8,5
100	90	8,5	10	9	10	9	9
80	120	9	9	10	11	11	9
90	80	7,5	8	8	9	9	9
100	110	8,5	9	10	10	11	9
110	110	7	8	9	9	9	8

1) обсяг товарів, які треба перевезти до супермаркетів міста Тернополя із розподільчого центру, тоді обмеження буде мати вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} = 120 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} + x_{26} = 100 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} + x_{36} = 80 \\ x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45} + x_{46} = 90 \\ x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} = 100 \\ x_{61} + x_{62} + x_{63} + x_{64} + x_{65} + x_{66} = 110 \end{cases}$$

2) обсяг товарів, які треба перевезти з розподільчого центру м. Львів до мережі супермаркетів міста Тернополя, тоді обмеження буде мати вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} + x_{61} = 90 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} + x_{62} = 90 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} + x_{63} = 120 \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} + x_{64} = 80 \\ x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} + x_{65} = 110 \\ x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} = 110 \end{cases}$$

Запишемо цільову функцію, метою якої є формування оптимального плану перевезень товару асортиментної групи “гігієна та краса” та мінімізація транспортних витрат:

$$3B = 8 \cdot x_{11} + 9 \cdot x_{12} + 9 \cdot x_{13} + 9 \cdot x_{14} + 10 \cdot x_{15} + 8,5 \cdot x_{16} + \dots \rightarrow \min.$$

$$\dots + 7 \cdot x_{61} + 8 \cdot x_{62} + 9 \cdot x_{63} + 9 \cdot x_{64} + 9 \cdot x_{65} + 8 \cdot x_{66}$$

Для розв’язання даних систем-рівнянь обмежень і знаходження значення цільової функції перенесемо дані у Microsoft Excel. Побудуємо таблицю “матриця рішень”, задамо обсяг товарних запасів на складах розподільчого центру м. Львова та потребу супермаркетів у товарах асортиментної групи “гігієна та краса”. Використаємо надбудову Microsoft Excel – Solver, яка допоможе провести оптимізацію. Результати пошуку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру м. Львова до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя подамо на рисунку 3.2.

SUMPRODUCT							
=SUMPRODUCT(A3:F8;A11:F16)							
	A	B	C	D	E	F	G
1	Вартість перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру м. Львова до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя						H
2	Сільпо, вул. Торговиця	Сільпо вул. М. Кривоноса	Сільпо, вул. 15-го Квітня	Сільпо, бульвар С. Петлюри	Сільпо, вул. Текстильна	Сільпо, проспект С. Бандери	
3	8	9	9	9	10	8,5	
4	8,5	10	9	10	9	9	
5	9	9	10	11	11	9	
6	7,5	8	8	9	9	9	
7	8,5	9	10	10	11	9	
8	7	8	9	9	9	8	
9							
10	Оптимізація плану перевезень						Запаси, партій товарів
11	0	0	30	80	0	10	120
12	0	0	0	0	100	0	100
13	0	0	0	0	0	80	80
14	0	0	90	0	0	0	90
15	0	80	0	0	0	20	100
16	90	10	0	0	10	0	110
17	90	90	120	80	110	110	
18	90	90	120	80	110	110	
19	Потреба супермаркетів, партій товарів						Цільова функція
							8115

Рисунок 3.2 – Результати пошуку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя

За результатами пошуку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру м. Львова до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя видно, що вартість перевезень буде становити 8115 грн., а оптимальний план буде виглядати наступним чином:

- перевезти 90 партій товару до Сільпо, вул. Торговиця зі складу №6;
- перевезти 10 партій товару зі складу №5 та 80 партій товару зі складу №6 до Сільпо вул. М. Кривоноса;
- перевезти 30 партій товару зі складу №1 та 90 партій товару зі складу №4 до Сільпо, вул. 15-го Квітня;
- перевезти 80 партій товару зі складу №1 до Сільпо, бульвар С. Петлюри;
- перевезти 100 партій товару зі складу №2 та 10 партій товару зі складу №6 до Сільпо, вул. Текстильна;
- перевезти 10 партій товару зі складу №1, 80 партій товару зі складу №3 та 20 партій товару зі складу №5 до Сільпо, проспект С. Бандери, 36.

Моделі оптимізації перевезення запасів товарів до супермаркетів є важливим інструментом для досягнення високої ефективності товароруку. Вони дозволяють знижувати витрати, покращувати обслуговування покупців, врахувати дію різноманітних факторів (сезонність, попит, ін.), забезпечувати своєчасне і точне постачання товарів.

В умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, оптимізація перевезень є не лише важливою, а й необхідною для успішного функціонування мережі супермаркетів. Сучасні моделі оптимізації часто включають використання програмного забезпечення для планування перевезень, яке базується на алгоритмах штучного інтелекту та машинного навчання. Це дозволяє автоматично аналізувати великий обсяг даних, що, в свою чергу, забезпечує високу точність прогнозування та ефективне управління логістичними процесами.

3.3 Прогнозування впливу факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”

Прогнозування товарообороту є важливим елементом стратегії управління мережею супермаркетів “Сільпо”, оскільки дозволяє точніше планувати закупівлю товарних запасів, оптимізувати запас товарів, а також поліпшити фінансові показники досліджуваного підприємства. Товарообіг визначається як обсяг продажу товарів за певний період і є основним індикатором ефективності діяльності супермаркету. Для його точного прогнозування необхідно враховувати ряд факторів, які можуть значно вплинути на обсяги продажу. Врахування таких факторів дозволяє здійснювати стратегічне планування, коригувати бізнес-процеси та ухвалювати раціональні рішення для підвищення ефективності роботи торговельної мережі.

Серед основних факторів, як чинять вплив на показник товарообороту можна вказати на:

1) сезонність попиту, який є одним із найважливіших факторів, що впливають на товарооборот у певні періоди (свята, сезонні знижки, зміни сезонів), коли попит на певні категорії товарів значно зростає або знижується;

2) ціни на товари мають тенденцію до змін як у бік підвищення, так і зниження, тому можуть впливати на купівельну спроможність покупців (наприклад, підвищення цін на популярні товари може призвести до зниження обсягів продажів, тоді як знижки можуть стимулювати попит і збільшити товарооборот);

3) ринкова кон'юнктура та економічна ситуація, що включають зміни в економічній ситуації на рівні країни або регіону, такі як інфляція, безробіття, зміни в доходах населення можуть значно впливати на споживчу поведінку, а процес прогнозування цих макроекономічних показників дозволяє коригувати стратегію продажів та забезпечити адаптацію до змін;

4) рівень конкуренції на ринку, який залежить від появи нових торговельних мереж супермаркетів на ринку роздрібної торгівлі, зміни в стратегії торговельних організацій-конкурентів (зниження цін, рекламні

кампанії). Ця фактори мають вплив на ринкову частку досліджуваної мережі супермаркетів на обсяг його товарообороту, тому важливо моніторити діяльність найбільших конкурентів, таких як “АТБ”, “Новус” і коригувати маркетингові та цінові стратегії досліджуваної мережі супермаркетів;

5) зміни в купівельній поведінці та динаміка споживання певних категорій товарів через зміни уподобань споживачів або зростання інтересу до здорового харчування, екологічно чистих товарів або товарів з певними характеристиками (наприклад, органічні продукти) можуть вплинути на структуру обсягів продажу і таким чином на обсяг загального товарообороту досліджуваної мережі супермаркетів “Сільпо”;

6) рівень технологій та інновацій в сфері роздрібної торгівлі, серед яких використання онлайн-продажів, мобільні застосунки для здійснення покупок, автоматизація процесів можуть збільшити загальний обсяг товарообігу;

7) реалізація маркетингових заходів та акцій, а також визначення прогнозів ефективності маркетингових заходів, розпродажів, знижок, програм лояльності та інших заходів дозволяє зрозуміти, як ці заходи впливають на попит та товарообіг досліджуваної мережі супермаркетів “Сільпо”;

8) оптимізація логістики та процесів постачання, що включає вчасність поставок товарів, наявність товару в необхідному обсязі та збереження товарних запасів на складах супермаркетів також є важливими факторами, які впливають на обсяги товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо”;

9) кількість супермаркетів досліджуваної мережі “Сільпо” також чинить вплив на обсяги товароруху, адже руйнування та закриття частини супермаркетів позначилося на прибутковості мережі за останні роки;

10) витрати, пов’язані із товарооборотом, собівартість реалізації товарів, збутові витрати та інші показники витрат впливають на процес товароруху, а також показники доходів роздрібної мережі супермаркетів “Сільпо”.

Зібрати усі необхідні дані щодо наведених факторів є завданням доволі складним та вимагає інформації із відповідних підрозділів досліджуваного ТОВ “Сільпо-Фуд”. Тому, ми обмежимося даними, які наведені у звітності

мережі супермаркетів. Серед впливових факторів на показники товарообороту оберемо кількість супермаркетів торговельної мережі “Сільпо”, а також збутові витрати, які пов’язані із товарорухом. Вихідні дані про досліджуваний показник – обсяг товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо”, а також факторні показники – збутові витрати, пов’язані із товарорухом та кількість супермаркетів даної торговельної мережі згрупуємо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для складання прогнозу обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо”

Показники	2021	2022	2023
1. Обсяг товарообороту мережі супермаркетів, млрд. грн.	58,8	64,2	79,8
2. Збутові витрати, млрд. грн.	18,53	17,52	19,67
3. Кількість супермаркетів, од.	333	305	315

Для розрахунку прогнозу обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” можна використати різноманітні статистичні моделі, такі як регресія, експоненціальне згладжування або моделі на основі часових рядів. Ці методи дозволяють передбачити зміни у товарообігу на основі минулих даних та виявлених тенденцій. Ми спробуємо застосувати такий економіко-статистичний метод як регресія, а далі побудуємо прогноз обсягу товарообороту на основі інтервалу довіри [30]. Це дозволить визначати прогнозне значення товарообороту у певному інтервалі, що на нашу думку, буде більш точнішим з врахуванням ситуації на ринку роздрібної торгівлі, діяльності найбільших рітейл-гравців, таких як “АТБ”, “Новус”, торговельних площ, кількості супермаркетів та інших факторів.

Для визначення прогнозу обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” скористаємося рівнянням:

$$T_{\text{прогноз}} = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 \quad (3.3)$$

де $T_{\text{прогноз}}$ – прогнозне значення обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р., млрд. грн.;

X_1 – прогнозне значення обсягу збутових витрат, пов’язаних із товарорухом у 2024 р., млрд. грн.;

X_2 – прогнозне значення кількості супермаркетів національної мережі “Сільпо” у 2024 р., од.

Для визначення інтервального значення прогнозу [33] обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” використаємо формули:

- верхня межа інтервального прогнозу обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.:

$$T_{\text{верхня}}^{\text{прогноз}} = T_{\text{прогноз}} + \Pi_{\text{припустима}}; \quad (3.4)$$

$$T_{\text{нижня}}^{\text{прогноз}} = T_{\text{прогноз}} - \Pi_{\text{припустима}}, \quad (3.5)$$

де $T_{\text{верхня}}^{\text{прогноз}}$ – верхнє значення інтервального прогнозу обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.,

$T_{\text{нижня}}^{\text{прогноз}}$ – нижнє значення інтервального прогнозу обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.,

$\Pi_{\text{припустима}}$ – припустима помилка, яка визначається з врахуванням стандартної помилки та коефіцієнта t-розподілу.

Стандартну помилку будемо обчислювати для обох факторних показників (збутових витрат, пов’язаних із товарорухом та кількості супермаркетів) з врахуванням прогнозного значення факторних показників, середнього значення факторних показників та фактичного значення факторних показників. Формула для визначення стандартної помилка наступна [33]:

$$P_{\text{стандартна}} = P_{\text{регресії}} \cdot \sqrt{1 + 1/n + \frac{(X_{\text{прогноз}} - X_{\text{середнє}})^2}{\sum (X_i - X_{\text{середнє}})^2}}, \quad (3.6)$$

де $P_{\text{стандартна}}$ – стандартна помилка притаманна факторному показникові;

$P_{\text{регресії}}$ – помилка регресії;

$X_{\text{прогноз}}$ – прогнозне значення факторного показника;

$X_{\text{середнє}}$ – середнє значення факторного показника;

X_i – фактичне значення факторного показника.

Для обчислення прогнозів обох факторних показників – обсягу збутових витрат, пов’язаних із товарорухом та кількості супермаркетів знайдемо рівняння графічним способом (рис. 3.3).

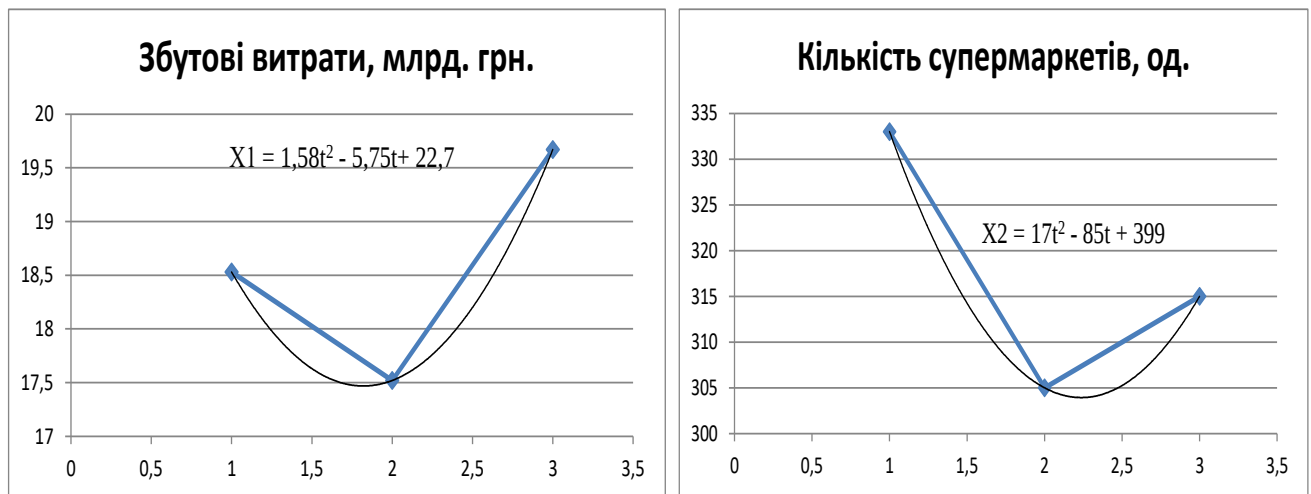


Рисунок 3.3 – Рівняння прогнозів для факторних показників знайдені графічним способом

Тоді, прогноз збутових витрат національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.:

$$X_1 = 1,58 \cdot 4^2 - 5,75 \cdot 4 + 22,7 = 24,98 \text{ млрд. грн.}$$

Також, прогноз кількості супермаркетів національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.:

$$X_2 = 17 \cdot 4^2 - 85 \cdot 4 + 339 = 331 \text{ од.}$$

Для знаходження коефіцієнтів рівняння регресії використано надбудову “Пакет аналізу” (рис. 3.4) та обчислено прогнозне значення обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.

B5 fx =C15+C16*C5+C17*D5									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Роки	Обсяг товарообороту мережі супермаркетів, млрд. грн.	Збутові витрати, млрд. грн.	Кількість супермаркетів, од.					
2	2021	58,8	18,53	333					
3	2022	64,2	17,52	305					
4	2023	79,8	19,67	315					
5	2024 прогноз	90,08	24,98	331					
6		SUMMARY OUTPUT							
7		Regression Statistics							
8		Multiple R	0,963261452						
9		R Square	0,927872624						
10		Adjusted R Square	0,918856703						
11		Standard Error	3,36364095						
12		Observations	3						
13									
14			Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 9
15		Intercept	26,16634731	0	65535	0,00019598	59,16634731	59,16634731	59,166
16		X Variable 1	9,796407186	0	65535	0,002256032	9,796407186	9,796407186	9,7964
17		X Variable 2	-0,546227545	0	65535	0,009594532	-0,546227545	-0,546227545	-0,5462

Рисунок 3.4 – Результати визначення коефіцієнтів рівняння регресії

Тоді, обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р. буде:

$$T_{\text{прогноз}} = 26,16 + 9,796 \cdot 24,98 - 0,546 \cdot 331 = 90,08 \text{ млрд. грн.}$$

Отже, прогноз обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р. під дією двох факторів – збутових витрат та кількості супермаркетів становитиме за регресійною моделлю – 90,08 млрд. грн.

Далі, обчислимо значення стандартних помилок для факторних показників:

- збутових витрат національної мережі супермаркетів “Сільпо” – тут стандартна помилка рівна 0, оскільки коефіцієнт детермінації рівний 1;

- кількості супермаркетів національної мережі супермаркетів “Сільпо” – врахуємо формулу 3.6, підставимо в неї середнє значення 318 од, прогнозне значення – 331 од., суму квадратів відхилень фактичних значень факторного показника та середнього значення факторного показника – 392, а також помилку регресії – 3.36, тоді:

$$P_{\text{стандартна}} = 3,36 \cdot \sqrt{1 + 1/3 + \frac{(331 - 318)^2}{(333 - 318)^2 + (305 - 318)^2 + (315 - 318)^2}} = 4,49$$

Припустимо помилка обчислимо, якщо коефіцієнт t-розподілу 1,8, тоді:

$$P_{\text{припустима}} = 4,49 \cdot 1,8 = 8,09$$

Інтервальний прогноз обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р.,

$$T_{\text{верхня прогноз}}^{\text{верхня}} = 90,08 + 8,09 = 98,17 \text{ млрд. грн.}$$

$$T_{\text{нижня прогноз}}^{\text{нижня}} = 90,08 - 8,09 = 81,99 \text{ млрд. грн.}$$

Отже, інтервальний прогноз обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо” у 2024 р. показує, що значення досліджуваного прогнозного показника може коливатися від 81,99 млрд. грн. до 98,17 млрд. грн. На нашу думку, застосування методу прогнозування з інтервалом довіри дасть більш точніший прогноз, оскільки діапазон інтервалу доволі місткий.

Зведені результати розрахунків інтервального прогнозу обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо” підсумуємо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Зведені результати розрахунків інтервального прогнозу обсягу товарообороту мережі супермаркетів “Сільпо”

Роки	Обсяг товарообороту мережі супермаркетів, млрд. грн., У		Збутові витрати, млрд. грн., X1	Кількість супермаркетів, од, X2
2021	58,8		18,53	333
2022	64,2		17,52	305
2023	79,8		19,67	315
2024 прогноз точковий	90,08		24,98	331
Стандартна помилка для X			0	4,49
Припустима помилка	8,09			
2024 прогноз інтервальний	верхня межа	98,17		
	нижня межа	81,99		

Прогнозування товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” є комплексним процесом, що вимагає врахування безлічі факторів, від сезонних коливань попиту до змін у макроекономічній ситуації та конкурентному середовищі. Вибір правильного методу прогнозування залежить від специфіки конкретної мережі супермаркетів, наявних даних і цілей провадження діяльності у сфері роздрібної торгівлі. Точне прогнозування дозволяє оптимізувати управління запасами, покращити обслуговування покупців, максимізувати прибуток, що в свою чергу дозволить мережі супермаркетів “Сільпо” залишатися конкурентоспроможною на ринку.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Загальна характеристика стану охорони праці ТОВ “Сільпо-Фуд”

Документація для організацій роздрібної торгівлі таких як досліджуване ТОВ “Сільпо-Фуд” сформована згідно вимог законодавства та нормативно-правових актів. Їхні вимоги здійснюють регламентування основних положень мережі супермаркетів та визначають, що потрібно відобразити в обов’язковому порядку. У сфері охорони праці мережі супермаркетів “Сільпо” керуються нормативно-правовими документами, які охоплюють наступні сфери: охорона праці; промислова безпека; пожежна безпека; санітарно-гігієнічні норми. Так, документи з охорони праці у мережі супермаркетів “Сільпо” містять певні санітарно-гігієнічні норми. Досліджуване підприємство розподільчі центри та склади, які потребують відповідного обладнання, машин, ведення робіт підвищеної небезпеки, то для них сформовано дозволи на експлуатацію або виконання.

На ТОВ “Сільпо-Фуд” функціонує ефективна система управління охороною праці, з працівниками проводиться вступний інструктаж, повторний та позаплановий інструктажі з охорони праці на робочому місці. Тут, розроблене положення про систему управління охороною праці, положення про навчання з питань охорони праці, а також працівники проходять належний медичний огляд. Крім цього, на ТОВ “Сільпо-Фуд” розроблено план комплексних заходів з охорони праці, ведуться картки обліку і видачі спецодягу для працівників.

В мережі супермаркетів “Сільпо” розроблено внутрішні документи з охорони праці в торгівлі, які містять правила безпеки для співробітників. Їх складено для різних професій: адміністративного персоналу: бухгалтера, економіста, оператора ЕОМ, секретаря-діловода, адміністратора; виробничого персоналу: продавця, продавця-касира, підсобного робітника, комірника,

кухаря, кондитера та ін.; технічного персоналу: електрика, сантехніка, водія, експедитора, завідувача господарською частиною та ін.

Розроблено також інструкції для виконання різних робіт з використання та обслуговування: холодильних установок; електротехнічних засобів; складної драбини; іншого обладнання, машин і механізмів. В інструкціях описано вимоги до вантажно-розвантажувальних та складських робіт на висоті [23].

У документі “Політика у сфері охорони здоров’я та безпеки праці” ТОВ “Сільпо-Фуд” визначено цілі, принципи та зобов’язання товариства. Так, основними цілями у сфері охорони здоров’я та безпеки праці є: виявлення небезпек та оцінка пов’язаних із ними ризиків у кожній робочій зоні кожної структурної одиниці; залучення персоналу до діяльності зі створення безпечних і нешкідливих умов праці; мінімізація ризиків виникнення нещасних випадків; постійне поліпшення системи менеджменту у сфері охорони здоров’я та безпеки праці (Додаток А).

Відповідно до основних принципів ТОВ “Сільпо-Фуд” у сфері охорони здоров’я та безпеки праці: життя та здоров’я персоналу ставиться на перше місце; постійно підвищується рівень безпеки праці; забезпечується соціальний захист працівників; встановлено єдині вимоги з охорони здоров’я та безпеки праці на всіх рівнях товариства; розроблено заходи з метою запобігання виникненню інцидентів нещасних випадків професійних захворювань; підвищується компетенція працівників для гарантування безпеки праці та збереження здоров’я (Додаток А).

Тому досліджуване ТОВ “Сільпо-Фуд” бере на себе зобов’язання: створювати безпечні умови, щоб працівники та всі зацікавлені особи відчували турботу у мережі супермаркетів; інформувати працівників і всіх зацікавлених осіб про виявлені ризики та заходи безпеки пов’язані з ними; усувати і зменшувати вплив небезпеки враховуючи ризики; контролювати стан виробництва, технологічні процеси та продукцію; реагувати на кожен інцидент, що мав місце і докладати зусиль з метою запобігання його повторення; залучати працівників і підтримувати постійний зв’язок для поліпшення умов та

безпеки праці; підвищувати якість навчання та професійну підготовку, проводити інструктажі з охорони праці (Додаток А).

Щодо пожежної безпеки, то у мережі супермаркетів “Сільпо” наявні інструкції з пожежної безпеки; евакуаційні виходи обладнані згідно вимог; призначено відповідальних за пожежну безпеку; наявні таблички з телефоном пожежної служби та планом евакуації; є куточки пожежної безпеки та повна система пожежогасіння та сигналізація. Усі продавці мережі супермаркетів “Сільпо” проходять інструктажі з правил пожежної безпеки при прийнятті на роботу й оновлюють знання двічі на рік, тому вони знають порядок дій при пожежі; вміють користуватися вогнегасниками; знають, де знаходяться евакуаційні виходи. У куточку пожежної безпеки мережі супермаркетів знаходиться: схема будівлі з зазначенням евакуаційних виходів; інструкція, де розписано план дій під час пожежі; телефон протипожежної служби; правила користування вогнегасником та іншими протипожежними засобами; рекомендації з надання першої медичної допомоги; схема розташування засобів пожежогасіння; заходи запобігання виникнення пожеж. Кількість вогнегасників розраховується залежно від площі кожного розподільчого центру, супермаркету. Для розрахунку використовують просту формулу: один кг гасячої речовини на 25 м² площі об’єкта. Якщо в супермаркеті встановлено систему пожежогасіння, то можна встановлювати половину від необхідних вогнегасників. Вогнегасники розміщені згідно вимог на підлозі або на стіні, на висоті не більше 1,5 м від підлоги, вони знаходяться на видному і доступному місці [24].

Санітарно-гігієнічні норми у мережі “Сільпо-Фуд” є основою забезпечення безпеки та якості продуктів, що реалізуються, а також здоров’я споживачів і працівників. Основні норми включають: чистота приміщень (регулярне прибирання та дезінфекція торгових площ, складських приміщень і санітарних зон; використання безпечних миючих засобів, що відповідають санітарним вимогам; дотримання температурного режиму (оптимальні температурні умови для зберігання продуктів (м’ясо, молочні вироби, свіжі

овочі і фрукти, ін.; контроль температури в холодильниках та морозильниках з метою запобігання псуванню товарів); упаковка та маркування (використання якісних, безпечних упаковок для всіх товарів; належне маркування, що містить інформацію про склад, термін придатності та умови зберігання); обробка продуктів (дотримання санітарних норм при обробці і викладці продуктів, особливо свіжих овочів і фруктів, м'яса та риби; використання спеціальних інструментів та обладнання); санітарні вимоги до персоналу (проведення навчання для працівників з питань особистої гігієни, включаючи миття рук, використання засобів індивідуального захисту; регулярні медичні огляди працівників для виявлення інфекційних захворювань); контроль за якістю продукції (перевірка якості товарів, що надходять на склад і в торгові зали, відстеження термінів придатності та стану товарів); системи вентиляції (забезпечення належної вентиляції в торгових та складських приміщеннях для запобігання скупченню вологи та неприємних запахів; регулярний моніторинг роботи систем вентиляції); управління відходами (впровадження системи збору і утилізації відходів, що відповідає екологічним нормам; регулярне вивезення сміття та його правильне зберігання до вивезення); водопостачання та каналізація (забезпечення доступу до питної води для працівників та споживачів; наявність справної системи каналізації для відведення стічних вод); забезпечення безпеки харчових продуктів (впровадження системи НАССР для контролю на всіх етапах обробки та зберігання продуктів; систематичне навчання персоналу щодо заходів безпеки харчових продуктів) [25].

4.2 Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами

Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) небезпечними речовинами та бактеріальними засобами є важливою складовою системи управління безпекою та збереження якості продукції. Система таких заходів охоплює різні сфери:

- систему контролю якості, функціонування якої основане на впровадженні комплексних систем контролю якості, які включають регулярне тестування продукції на наявність забруднювальних речовин; використанні сучасних методів аналізу для виявлення радіоактивних і отруйних речовин;

- зберігання товарів через організацію роботи складів і приміщень для зберігання, що відповідають вимогам безпеки, із застосуванням захисних бар'єрів;

- використання спеціалізованих контейнерів, упакування, що перешкоджають проникненню забруднювальних речовин.

- обробку та очищення передбачає застосування технологій обробки, які забезпечують видалення забруднень із товарів, що підлягають зберіганню або продажу, використання хімічних і фізичних методів очищення для зменшення ризиків;

- транспортування передбачає забезпечення безпечної доставки товарів із використанням спеціалізованого транспорту та упаковки, а також здійснення контролю за умовами транспортування (температура, вологість, ін.);

- навчання персоналу стосується проведення навчань і тренінгів для персоналу щодо правил безпеки та захисту товарів від забруднень, а також ознайомлення працівників із заходами реагування на випадок виявлення забруднень;

- взаємодію з державними органами через співпрацю з контролюючими органами для забезпечення дотримання нормативів і стандартів безпеки; участь у державних програмах моніторингу та контролю за безпекою продовольчих і промислових товарів;

- план дій на випадок надзвичайних ситуацій, для реагування на випадки забруднення, включаючи евакуацію товарів та очищення приміщень; встановлення процедур для знищення забруднених товарів відповідно до норм і стандартів.

- забезпечення інформаційної безпеки через впровадження системи моніторингу інформаційних загроз, пов'язаних із забрудненням товарів; збором

та аналізом інформації про джерела потенційних загроз;

- системи управління ризиками, яка передбачає оцінку ризиків забруднення товарів та розробка заходів для їх мінімізації; постійний перегляд і оновлення системи управління ризиками відповідно до нових загроз [27].

Захист продуктів харчування у надзвичайних ситуаціях на підприємствах харчової промисловості, базах, складах, торгівельній мережі здійснюється у разі попереднього проведення ряду заходів.

Захист продуктів від радіоактивних та отруйних речовин, бактеріологічних (біологічних) засобів при зберіганні, в процесі їх технологічної переробки, транспортування і реалізації, а також водних джерел і систем водопостачання є однією з важливих задач цивільної оборони в усіх ланках. Це обумовлюється тим, що із зараженими продуктами і водою радіоактивні отруйні речовини і бактеріальні засоби можуть потрапити в організм людини і викликати небезпечні захворювання та ураження [26].

Радіоактивні речовини, що впали на поверхню продуктів забруднюються радіоактивним пилом з поверхні. Найбільшу небезпеку створює потрапляння радіоактивних речовин всередину організму із зараженою їжею і водою, що може викликати променеву хворобу.

Таким чином, щоб запобігти зараженню радіоактивними речовинами продуктів харчування і питної води, необхідно їх перш за все ізолювати від зовнішнього середовища (герметична упаковка). Разом з тим, незахищені продукти, що довгий час перебували в зоні зараження, підлягають знезаражуванню або знищенню.

Основні заходи щодо захисту продуктів і води від зараження [26]:

- герметизація приміщень, де зберігаються продукти;
- зберігання продуктів у щільно закритій тарі (банках, пакетах);
- захист джерел водопостачання.

Герметизація приміщень передбачає обмеження проникнення радіоактивних, хімічних отруйних речовин, бактеріальних засобів крізь вікна, двері, вентиляційні канали. Після герметизації приміщення ступінь

забруднення знижується у 100 разів.

Захисна тара також знижує ймовірність зараження продуктів. За ступенем захисту тару розподіляється на три категорії: вищу, першу і другу. Тара вищої категорії (металева, скляна) захищає від усіх видів зараження. Тара першої категорії (полімерна і комбінована) захищає тільки від радіоактивних речовин і бактеріальних засобів. Тара другої категорії (фанерна, картонна, паперова) захищає тільки від радіаційного пилу.

Доведено, що шкода від вживання продуктів харчування, які перевищують допустимі рівні вмісту радіонуклідів, більша, ніж від зовнішнього опромінення. Коли джерело радіації знаходиться всередині, то безпосередньо впливає на внутрішні органи людини, і тому навіть найменша доза може викликати важкі наслідки для здоров'я. Основний шлях потрапляння радіонуклідів до організму людини – через продукти харчування, що залишається актуальним десятки років. Пояснюється це тим, що в продукти харчування потрапляють найбільш небезпечні довго існуючі радіонукліди цезій-137 і стронцій-90 [27].

Для контролю безпеки харчових продуктів Міністерством охорони здоров'я України затверджено відповідно до Закону України “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення” Державні гігієнічні нормативи “Допустимі рівні вмісту радіонуклідів ^{137}Cs та ^{90}Sr у продуктах харчування та питній воді” [32]. Безпечність продуктів харчування повинна забезпечуватися на всьому шляху прямування продукту від поля (ферми, річки, моря, саду) до столу людини. Відповідно до чинного законодавства виробники, постачальники та реалізатори продукції (в даному випадку мережа супермаркетів “Сільпо”) мають забезпечити радіаційну безпеку своєї продукції. ТОВ “Сільпо-Фуд” здійснює контролювання як сировини, так і готової продукції, товарів, які пропонує торговельна мережа. З метою виконання вимог щодо радіологічного контролю продуктів харчування та води створені випробувальні центри і лабораторії, акредитовані у встановленому порядку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі даної роботи розкрито сутність та значення товароруху в організації; базові аспекти маркетингової політики розподілу товарів та зарубіжний досвід операторів роздрібної торгівлі. Проаналізовано розподіл витрат у структурі товароруху організації; з'ясовано чинники, які впливають на процес товароруху в організації чинять; наведено різновиди руху товару; умови та чинники вибору виду товароруху в організації; розуміння терміну “маркетингова політика розподілу” у науковій літературі; види збутових каналів. Вивчено структуру роздрібної торгівлі у Японії за кількістю організацій роздрібної торгівлі, кількістю зайнятих та обсягом продажу, а також обсяг роздрібного товарообороту найбільших світових рітейлерів у 2023 р.

У другому розділі магістерської роботи здійснено загальну характеристику організації діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд”; проаналізовано процес організації товароруху мережі супермаркетів “Сільпо”; оцінено вплив організації товароруху на прибутковість ТОВ “Сільпо-Фуд”. Проаналізовано динаміку кількості супермаркетів мережі “Сільпо-Фуд” та основні показники діяльності торговельної мережі. Встановлено, що організація товароруху мережі супермаркетів “Сільпо” охоплює такі аспекти: постачання товарів, управління логістикою та складське управління, організація торговельних площ та візуальний мерчандайзинг, власне виробництво, онлайн-супермаркет, обслуговування покупців та працівники. Наведено результати аналізу обсягів товарообороту у 2021-2023 рр. ТОВ “Сільпо-Фуд”, а також показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості торговельної мережі “Сільпо”.

У третьому розділі магістерської роботи здійснено пошук шляхів покращення організації товароруху ТОВ “Сільпо-Фуд”; обґрунтовано напрямки покращення організації товароруху торговельної мережі; побудовано модель

оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до супермаркетів для покращення товароруху; спрогнозовано вплив факторів на показник товарообороту ТОВ “Сільпо-Фуд”. Визначено сильні та слабкі сторони такої організації, а також можливості та загрози для подальшого удосконалення процесу товароруху. Серед можливостей для подальшого удосконалення процесу товароруху запропоновано удосконалення автоматизації управління запасами, системи управління відходами та поверненнями товарів, розвиток онлайн-торгівлі, сервісів та ін. Також, запропоновано провести оптимізацію маршрутів доставки товарів у мережу супермаркетів “Сільпо” на прикладі міста Тернополя. Для цього використано математичне моделювання маршрутів через алгоритм транспортної задачі, яке дозволить розподілити запаси товарів між супермаркетами міста і забезпечить найкращий варіант перевезення товарів за критерієм витрат. Подано результати пошуку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру м. Львова до мережі супермаркетів “Сільпо” м. Тернополя. Здійснено прогнозування обсягу товарообороту національної мережі супермаркетів “Сільпо” під впливом двох факторів – збутові витрати та чисельність працівників.

В четвертому розділі даної роботи вивчено основи охорони праці торговельної мережі “Сільпо” та питання захисту запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Олексенко А.В. Маркетингова політика розподілу : навчальний посібник. В-во.: Ліра-К. 2020. С.468.
2. Заливча І.В., Штефан Л.В., Лебедєва Д.О. Стратегічне управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 35. 2019. С. 80-88.
3. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
4. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 132-137.
5. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. *Економіка та держава*. 2018. №3. С. 57-59.
6. Сигида Л.О. Дослідження ролі та значення маркетингової політики розподілу в діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №5(15). С. 293-298.
7. Хрупович С.Є. Маркетингова політика розподілу : опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2018. 55 с.
8. Зоріна О.І., Наумова О.Е., Сиволовська О.В., Боровська О.Г. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ. 2013. 266 с.
9. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник. Київ.: Ліра-К. 2018. 468 с.
10. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. К. : Знання. 2011. 495 с.
11. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми: Університетська книга. 2016. 234 с.
12. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч.

посібник. К. : КНЕУ. 2011. 627 с.

13. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ. 2021. 240 с.

14. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL.: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/>

15. Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку. Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект : монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. Донецьк : РВВ. ДВНЗ “ДонНТУ”. 2012. С. 294-309.

16. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://opendatabot.ua/c/40720198>

17. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>

18. Виторг “АТБ” сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. URL.: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>

19. Звіт про управління за 2022 рік ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>

20. Фінансова звітність за 2021 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>

21. Фінансова звітність за 2022 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf>

22. Фінансова звітність за 2023 р. ТОВ “Сільпо-Фуд”. URL.: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>

23. Охорона праці у супермаркетах. URL.: <https://oppb.com.ua/news/ohorona-praci-u-supermarketah>

24. Пожежна безпека в магазині. URL.: <https://torgsoft.ua/articles/law/pozharnaya-bezopasnost-v-magazine/>

25. Санітарні правила для підприємств продовольчої торгівлі. URL.: <https://interdez.com.ua/press/dezinfekciya-sanitarni-pravila-food-trade.html>
26. Якубчак О.М., Забарна І.В., Таран Т.В., Кондрасій Л.А. Безпечність та якість харчових продуктів: навчальний посібник. Київ: НУБіП України. 2019. 206 с.
27. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : Навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2022. 56 с.
28. Леськів Г.З., Верескля М.Р. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС. 2018. 262 с.
29. Kuzhda T., Shveda N., Garmatiuk O., Mashliy H., Yuruk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*. №23(2). pp. 69-79 URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
30. Кужда Т.І. Галущак М. П. Confidence interval for economic forecasting. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 2 (11). С. 162-169. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14ktisep.pdf>
31. Сільпо запускає програму штучного інтелекту в тестовому режимі. URL.: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-programu-shtuchnogo-intelektu-kissa/>
32. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня “магістр” всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання “Безпека в надзвичайних ситуаціях”. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.
33. Галущак М. П., Галущак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
34. Кужда Т.І., Галущак М. П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 1 (44). С. 11-21.
35. Діанова К.М. Сутність організації товаропостачання роздрібної торгівельної мережі. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної

конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: “Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0”. 11.10.2024. м. Тернопіль. С.31.

36. Юрик Н., Шведа Н., Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.

37. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матер. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м.Тернопіль, 30 лист. 2023 р. Тернопіль, 2023. С.52-54.

ДОДАТКИ



ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ

Редакція: № 1 від 21/12/2020

Наступний перегляд: 21/12/2021

1. Цілі

Ми впевнені, що успіху досягають завдяки співпраці й турботі одне про одного. Тому ми створюємо комфортні й безпечні умови праці та відпочинку, натхненну атмосферу й підтримуємо бажання самовдосконалюватися. Тому нашими основними стратегічними цілями у сфері охорони здоров'я та безпеки праці є:

- Ідентифікація небезпек та оцінка пов'язаних з ними ризиків у кожній робочій зоні кожної структурної одиниці Компанії.
- Залучення персоналу Компанії до діяльності зі створення безпечних і нешкідливих умов праці.
- Мінімізація ризиків виникнення нещасних випадків.
- Постійне поліпшення системи менеджменту у сфері охорони здоров'я та безпеки праці.

2. Принципи

Згідно з нашими цінностями та основними принципами у сфері охорони здоров'я та безпеки праці ми:

- Ставимо життя та здоров'я працівників Компанії на перше місце.
- Постійно підвищуємо рівень безпеки праці.
- Забезпечуємо соціальний захист працівників.
- Встановлюємо єдині вимоги з охорони здоров'я та безпеки праці на всіх рівнях Компанії;
- Вживаємо заходів з метою запобігання виникненню інцидентів, нещасних випадків, професійних захворювань.
- Підвищуємо компетенцію працівників для гарантування безпеки праці та збереження здоров'я.



3. Зобов'язання

Ми, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», відповідально ставимося до своїх зобов'язань і завдяки цьому:

- Створюємо безпечні й здорові умови, щоб працівники та всі зацікавлені особи відчували нашу турботу.
- Інформуємо працівників і всіх зацікавлених осіб про виявлені ризики та заходи безпеки, пов'язані з ними.
- Усуваємо або зменшуємо вплив небезпеки, керуючи ризиками.
- Контролюємо стан виробництва, технологічні процеси та продукцію.
- Реагуємо на кожен інцидент, що стався, і докладаємо зусиль з метою запобігання його повторенню.
- Залучаємо працівників і підтримуємо постійний зв'язок для поліпшення умов та безпеки праці.
- Підвищуємо якість навчання та професійної підготовки, інструктуємо з питань охорони праці.

Затверджую:

Директор ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ю. А. ЛЕСЬКО



21/12/2020

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.

Лесько Ю.А.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А. Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.



МАТЕРІАЛИ

*XII Всеукраїнської науково-практичної конференції
пам'яті почесного професора
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя,
академіка НАН України
Миколи Григоровича Чумаченка*

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»

11 жовтня 2024
Тернопіль

Гейдарова О.В., Ключко-Доля В.А. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	24
Гризівська Л.О., Бергелівська В.В. СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ У НАДАННІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ПОДОРОЖЕЙ.....	26
Грозов А.М., Завідна Л.Д. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
Гурик Ю.Т., Луциків І.В. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ...	30
Діанова К.М. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	31
Днесь Ю.В., Вовк І.П. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗАСТОСУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	33
Дубина Т.Я. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	35
Завідна Л.Д., Мельничук В.В. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	36
Зуй А.М. ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	38
Івасків Т.М. НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	39
Кальчук Д.В., Машлій Г.Б. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК ПЕРСОНАЛУ.....	41
Кирич Н.Б., Якуб'як О.Р. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
Кіналь Н.І., Сороківська О.А. КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	45
Клименко К.В., Шахно А.Ю. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ.....	47

УДК 339.1**Діанова К.М.**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

Організація товаропостачання роздрібною торговельною мережею полягає в систематичному та своєчасному забезпеченні торговельних організацій продукцією, яка є затребувана споживачами. Цей процес охоплює замовлення товарів у постачальників і та їх доставку до конкретних торговельних об'єктів. Основні елементи цього процесу включають планування потреб у товарах, пошук та вибір постачальника, організування процесу закупівель, транспортування та зберігання [5, с.266].

Головним завданням є своєчасне і безперебійне постачання товарів у необхідній кількості та асортименті для задоволення ринкового попиту. Це передбачає постійне контролювання обігу продукції, щоб уникнути дефіциту або надлишків, а також дотримання умов їхнього зберігання для забезпечення якості продукції. Важливу роль відіграє ефективна логістика, яка дозволяє оптимізувати процеси транспортування, скоротити витрати й час доставки товарів до торговельних точок, що є ключовим фактором для підвищення загальної ефективності товаропостачання [1, с. 344].

Організація товаропостачання роздрібною торговельною мережею також включає управління запасами та мінімізацію ризиків надлишкових або недостатніх товарних залишків. Для цього застосовують різні системи контролю, зокрема автоматизовані системи управління запасами, які дозволяють відстежувати рівень товарів на складах і вчасно здійснювати замовлення. Це важливо для забезпечення ритмічної роботи магазинів, особливо у великих мережах, де асортимент може бути дуже різноманітним і включати тисячі найменувань [2, с. 111].

Ще одним важливим аспектом є вибір постачальників та налагодження відносин з ними, що забезпечує стабільність поставок товарів у роздрібну торговельну мережу. Важливо враховувати не лише цінову політику постачальника, а й якість товарів, надійність виконання зобов'язань та своєчасність доставки. Вибір надійних партнерів дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні, що є критично важливим для підтримки безперебійної роботи магазинів. Налагодження довгострокових відносин з постачальниками також дає змогу домовитися про вигідніші умови співпраці. Це може включати знижки при великих замовленнях, відстрочку платежів або ексклюзивні умови щодо нових товарів. Крім того, тривала співпраця створює можливості для спільного планування поставок і гнучкого реагування на зміни ринку. Наприклад, у випадку підвищеного попиту на певні товари постачальник може надавати пріоритет в обслуговуванні організації роздрібною торгівлі, з якою налагоджено взаємини [4].

Такі відносини також впливають на конкурентоспроможність роздрібною мережею. Стабільні поставки за вигідними умовами дозволяють знижувати витрати на закупівлю товарів, що сприяє більш гнучкому ціноутворенню. У свою чергу, це дає змогу роздрібній мережі залишатися конкурентоспроможною, пропонуючи привабливі ціни споживачам і водночас підтримуючи прибутковість бізнесу.

Окрім того, товаропостачання включає співпрацю з логістичними компаніями або

використання власного транспортного парку для організації перевезення товарів до торгових точок. Вибір оптимальної логістичної стратегії є критично важливим для забезпечення своєчасності доставок, що, в свою чергу, сприяє збереженню асортименту та задоволенню споживчого попиту. Оптимізація логістики передбачає аналіз маршрутів, вибір найбільш ефективних засобів транспортування та забезпечення найкращих умов для зберігання товарів під час перевезення. Це дозволяє значно скоротити витрати на доставку, зменшити час очікування товарів у магазинах і запобігти їхньому псуванню. Наприклад, в разі швидкої доставки свіжих продуктів, таких як овочі та фрукти, важливо враховувати температурні умови транспортування, щоб зберегти їхню якість. Додатково, ефективна логістика сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з нестачею товарів у магазинах, що дозволяє забезпечити стабільний обіг товарів. Це позитивно впливає на загальну ефективність торговельної діяльності, адже зменшує витрати, підвищує рівень обслуговування споживачів і, врешті-решт, сприяє збільшенню прибутку [3, с. 45].

Планування та прогнозування є ще одним ключовим елементом організації товаропостачання, оскільки вони забезпечують ефективне управління запасами та стабільність у роботі роздрібною торговельною мережі. Врахування сезонності дозволяє оптимізувати поставки відповідно до змін попиту в різні періоди року. Наприклад, у святкові дні або в сезонні піки попиту важливо мати достатню кількість популярних товарів, щоб задовольнити споживачів і уникнути дефіциту. Аналіз продажів за минулі періоди допомагає визначити тенденції, оцінити, які товари були найбільш затребуваними, і коригувати обсяги замовлень. Це дозволяє краще планувати постачання і уникати накопичення надлишкових товарних залишків, які можуть займати місце на складах або швидко втрачати актуальність. Прогноз попиту на майбутнє, заснований на історичних даних і ринкових трендах, дозволяє торговим мережам готуватися до потенційних змін у поведінці споживачів, адаптуючи асортимент і обсяги поставок. Це сприяє оптимізації витрат, зниженню ризиків та підвищенню ефективності управління товаропостачанням.

Таким чином, ефективне організування логістичних процесів є складовою процесу товаропостачання, який здатен забезпечити конкурентоспроможність роздрібною торговельною мережі, а також ритмічність її роботи, максимізацію прибутків та оптимізацію витрат.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук О.В., Савіцький А.В. Принципи та вимоги до організації доставки товарів у роздрібну торговельну мережу. Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів, студентів. 2020 С.343-345. URL: http://www.xktei.km.ua/files/9_2018.pdf#page=343
2. Козленко А.О., Тимошенко І.С. Механізм оперативного управління товарними запасами на рівні торговельного підприємства в сучасних економічних умовах. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин*. 2019. С.110-113.
3. Кравчук А.В., Огороднік Т.О., Приступа Л.А. Актуальні питання та особливості сучасної торгівельної логістики. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. Збірник наукових праць молодих вчених та студентів. 2020. Том 1. С.44-45.
4. Мельник І.М., Сенич О.Ю. Роль товаропостачання в товарному забезпеченні роздрібною торгівлі. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2019. С. 265-269.