

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Удосконалення організації товароруху підприємства, на прикладі
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Виконав: студентка 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Кісельова І.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Зяйлик М.Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Рецензент Дудкін П.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Кісельовій Ірині Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення організації товароруху підприємства,
на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Керівник роботи К.е.н., доцент Зяйлик М.Ф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 07 » 02 2025 року № 4/7-84

2. Термін подання студентом завершеної роботи

3. Вихідні дані до роботи дані офіційної веб-сторінки торговельної мережі "Сільпо"

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

1. Методологічні основи товаропостачання та його вплив на систему управління підприємством

2. Аналіз організації товароруху в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3. Удосконалення організації товароруху ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Висновки

6. Бібліографія

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рисунки: візуальне представлення організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

візуальне представлення організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; таблиці: підходи

реалізації організації руху товарів; основні види діяльності мережі супермаркетів ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД»; основні елементи організації товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023;

результати аналізу обсягів товарообороту у 2021-2023 рр. ТОВ "Сільпо-Фуд"; SWOT-аналіз

організації товароруху в мережі супермаркетів "Сільпо"; результати оцінки значущості

напрямів удосконалення організації товароруху в мережі супермаркетів; коефіцієнт варіації,

який дає змогу оцінити рівень ризику впровадження кожного з напрямів удосконалення

організації товароруху в мережі супермаркетів «Сільпо»; вихідні дані для проведення

оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до мережі супермаркетів

"Сільпо" м. Львів; графік: динаміка кількості міст, де впроваджено швидку і планову

доставку у 2021-2023 рр. досліджуванім товариством.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Доцент Окіпний І.П.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	березень	виконано
	Розділ 1. Методологічні основи товаропостачання та його вплив на систему управління підприємством	березень	виконано
	1.1 Оптимізоване товарне забезпечення – ключовий аспект прийняття обґрунтованих рішень	березень	виконано
	1.2 Організація руху товарів: основні підходи та механізми їх реалізації	березень	виконано
	Розділ 2. Аналіз організації товароруку в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	квітень	виконано
	2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	квітень	виконано
	2.2 Аналіз ефективності організації товароруку в мережі супермаркетів "Сільпо"	квітень	виконано
	Розділ 3. Удосконалення організації товароруку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	травень	виконано
	3.1 Шляхи покращення логістичної мережі досліджуваного товариства	травень	виконано
	3.2. Оптимізація системи постачання продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	травень	виконано
	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень	виконано
	4.1 Характеристика умов та заходів охорони праці на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	травень	виконано
	4.2 Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами	травень	виконано
	Висновки		виконано
	Бібліографія		виконано

Студент

(підпис)

Кісельова І.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Зяйлик М.Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кісєльова І.О Удосконалення організації товароруху підприємства, на прикладі ТОВ «СІЛЬПО»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 сторінок, 2 рисунки, 10 таблиць, 1 графік, 1 додаток, 20 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – товарорух організації.

Предмет дослідження – процес організації товароруху в організації.

Метою роботи є здійснення пошуку шляхів організації товароруху ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

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

Запропоновано обґрунтовані напрями вдосконалення організації товароруху в межах торговельної мережі, зокрема – модернізацію систем автоматизованого управління запасами, оптимізацію процесів управління відходами та поверненнями продукції, розвиток онлайн-торгівлі та покращення сервісного обслуговування. Розроблено модель оптимізації логістичних перевезень товарних запасів із розподільчих центрів до супермаркетів з метою підвищення ефективності товароруху. Проведено прогнозування впливу ключових факторів на товарооборот ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отримані результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути впроваджені у діяльність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

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

SUMMARY

Kisielova I.O. Improvement of the organization of goods distribution in an enterprise: LLC "SILPO-FOOD" as a case study

Bachelor`s degree thesis consists of 67 pages, 2 figures, 10 tables, 1 appendices, 21 references.

The object of investigation the organization's merchandise movement.

The subject of investigation the process of organizing goods movement in an organization.

The aim of the work is the search for ways to organize the movement of goods LTD “SILPO-FOOD”.

The methods of investigation comparative analysis; graphical; relative values of structure and dynamics; economic and statistical; optimization model, forecast construction with a confidence interval.

Proposed are reasonable directions for improving the organization of goods movement within the retail network, in particular – modernization of automated inventory management systems, optimization of waste and product returns management processes, development of online trading and improvement of service. A model for optimizing the logistics transportation of goods from distribution centers to supermarkets has been developed in order to increase the efficiency of goods movement. The impact of key factors on the turnover of LLC "SILPO-FOOD" has been forecasted. The results of investigation are implied into activities of the PJSC “Children's World”.

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

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Методологічні основи товаропостачання та його вплив на систему управління підприємством	
1.1 Оптимізоване товарне забезпечення – ключовий аспект прийняття обґрунтованих рішень.....	9
1.2 Організація руху товарів: основні підходи та механізми їх реалізації	15
Розділ 2 Аналіз організації товароруку в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	20
2.2 Аналіз ефективності організації товароруку в мережі супермаркетів "Сільпо.....	26
Розділ 3 Удосконалення організації товароруку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
3.1 Шляхи покращення логістичної мережі досліджуваного товариства.....	39
3.2 Оптимізація системи постачання продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	43
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Характеристика умов та заходів охорони праці на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	50
4.2 Захист запасів продовольчих і промислових товарів від забруднення (зараження) радіоактивними, отруйними речовинами і бактеріальними засобами.....	53
Висновки	55
Бібліографія	57
Додатки.....	60

ВСТУП

Організація товароруху в торговельній мережі набуває особливої актуальності в умовах сучасної економіки, оскільки ефективне управління товарними потоками є визначальним чинником успішної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Від якості організації товароруху залежить зниження витрат, підвищення рівня клієнтського сервісу, оптимізація складських запасів та оперативне реагування на зміну попиту. В умовах глобалізації, активного розвитку електронної комерції та зростаючої конкуренції, роль товароруху лише посилюється, оскільки саме він забезпечує швидку та точну доставку продукції до кінцевого споживача. Раціоналізація процесів постачання, зберігання, транспортування і розподілу товарів дає змогу скоротити витрати й підвищити ефективність використання логістичних ресурсів.

Метою бакалаврської роботи є пошук ефективних шляхів удосконалення організації товароруху в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Для досягнення цієї мети було визначено та реалізовано низку **завдань**, а саме:

- досліджено теоретичні засади організації товароруху в підприємствах торгівлі;
- розкрито ключові аспекти маркетингової політики розподілу товарів;
- проаналізовано досвід зарубіжних ритейлерів у сфері товароруху;
- здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- детально вивчено процес організації товароруху в мережі супермаркетів «Сільпо»;
- оцінено вплив організаційних рішень у сфері товароруху на прибутковість компанії;
- визначено можливості вдосконалення логістичних процесів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтовано конкретні напрями підвищення ефективності організації товароруху в межах торговельної мережі;

- розроблено модель оптимізації транспортування товарних запасів із розподільчих центрів до роздрібних точок з метою покращення логістики;
- здійснено прогноз впливу ключових факторів на динаміку товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об’єктом дослідження є товарорух організації.

Предметом дослідження є процес організації товароруху на підприємстві.

Практичне значення результатів роботи полягає у підвищенні ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У роботі були запропоновані конкретні напрями удосконалення організації товароруху

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

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТОВАРОРУХУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Оптимізоване товарне забезпечення – ключовий аспект прийняття обґрунтованих рішень

Оптимізоване товарне забезпечення – це інтегрована система, що охоплює планування, організацію та контроль для гарантії безперебійного виробництва з мінімальними витратами. Ключовим аспектом є прийняття обґрунтованих рішень, що враховують інтереси всіх учасників ланцюга поставок: постачальників, транспортних компаній, складських операторів та кінцевих споживачів [1].

1. Стратегічне планування включає в себе:

- прогнозування попиту: точне передбачення споживчого попиту – фундамент ефективного постачання; це дає змогу визначити оптимальні обсяги ресурсів, запобігаючи дефіциту чи надмірному накопиченню на складі;
- планування закупівель: розробка детального плану закупівель, що базується на прогнозі попиту, термінах постачання, умовах оплати та інших критичних факторах;
- управління запасами: визначення і підтримка оптимального рівня запасів, що гарантує безперебійність виробництва та мінімізує витрати на зберігання;
- логістичне планування: розробка ефективних маршрутів доставки, вибір надійних транспортних партнерів, планування складських операцій.

2. Ефективна організація:

- відбір постачальників: вибір перевірених постачальників, що пропонують якісні ресурси за конкурентоспроможними цінами;
- договірне забезпечення: укладання чітких і вигідних контрактів з постачальниками, транспортними компаніями та іншими учасниками процесу;

- організація складського господарства: створення ефективної системи складського зберігання, що забезпечує оптимальне розміщення та обробку ресурсів;

- організація транспортування: забезпечення своєчасної та економічно ефективної доставки ресурсів від постачальників до виробничих потужностей.

3. Системний контроль:

- контроль якості: ретельна перевірка якості ресурсів, що надходять від постачальників;

- дотримання термінів: контроль за виконанням термінів постачання для запобігання затримкам виробництва;

- управління запасами: постійний моніторинг рівня запасів для запобігання їх дефіциту або надлишку;

- контроль витрат: аналіз і контроль витрат на закупівлю, транспортування та зберігання ресурсів.

4. Збалансоване прийняття рішень:

- постачальники: забезпечення стабільних замовлень, своєчасних платежів, розвиток довгострокових партнерських відносин;

- транспортні компанії: створення вигідних умов співпраці, забезпечення стабільних обсягів перевезень, своєчасна оплата послуг;

- складські комплекси: оптимізація використання складських площ, своєчасна оплата послуг;

- споживачі: гарантія своєчасного та якісного виробництва продукції, що відповідає їх потребам.

Ключові фактори успіху:

- впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів постачання;

- забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками ланцюга поставок;

- постійне вдосконалення процесів на основі аналізу даних і зворотного зв'язку;

- забезпечення гнучкості та адаптивності до змін ринкових умов.

Оптимізація руху матеріальних потоків є ключовим викликом для сучасного товарного постачання, оскільки від її ефективності залежить конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Суть проблеми полягає в тому, що матеріальні потоки, які включають сировину, напівфабрикати та готову продукцію, часто рухаються неоптимально, що призводить до зайвих витрат, затримок та втрат. Для вирішення цієї проблеми необхідне створення централізованої системи оперативного управління та контролю, яка дозволить координувати всі етапи руху матеріалів споживачам від постачальників [8].

Централізована система управління передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління ланцюгами поставок (SCM) та системи управління складом (WMS), які забезпечують прозорість та відстеження руху матеріалів в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, коригувати плани поставок та мінімізувати ризики. Крім того, централізація управління дозволяє стандартизувати процеси, зменшити кількість помилок та підвищити ефективність роботи персоналу [5].

Контроль за забезпеченням підприємства необхідними ресурсами є невід'ємною частиною оптимізації руху матеріальних потоків. Він включає в себе контроль якості матеріалів, контроль термінів поставок, контроль рівня запасів та контроль витрат. Для цього необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати ефективність роботи ланцюга поставок та виявляти вузькі місця. Також необхідно проводити регулярні аудити та перевірки, щоб переконатися, що процеси виконуються відповідно до встановлених стандартів [9].

Оптимізація руху матеріальних потоків також передбачає використання сучасних методів прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів доставки, впровадження автоматизованих систем складського обліку та управління, а також встановлення ефективних комунікацій між усіма учасниками ланцюга поставок. Важливо також використовувати сучасні технології, такі як Інтернет речей та штучний інтелект, для аналізу даних та прийняття оптимальних рішень [11].

В результаті оптимізації руху матеріальних потоків підприємство отримує ряд переваг, таких як зниження витрат, підвищення ефективності, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємству краще задовольняти потреби клієнтів, швидше реагувати на зміни ринку та досягати стійкого розвитку.

Процес просування матеріальних потоків – це складний та багатогранний процес, що вимагає злагодженої роботи всіх учасників ланцюга поставок та постійного вдосконалення. Він ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних принципів та елементів, що забезпечують ефективне переміщення товарів від джерела до споживача. В основі лежить логістичний підхід, який розглядає матеріальні потоки як частину єдиної системи, де кожен етап – від закупівлі сировини до доставки готової продукції – взаємопов'язаний. Оптимізація є ключовим принципом, спрямованим на мінімізацію витрат, часу та ресурсів на кожному етапі руху товарів. Інтеграція передбачає злагоджену взаємодію всіх учасників ланцюга поставок, а гнучкість – здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов [10].

Ключовими елементами процесу є закупівля, транспортування, складування та управління запасами. Закупівля включає вибір постачальників, укладання договорів та контроль якості. Транспортування передбачає вибір оптимальних маршрутів та видів транспорту. Складування забезпечує ефективне зберігання товарів, а управління запасами – підтримку оптимального рівня запасів. Інформаційні технології відіграють важливу роль, забезпечуючи відстеження руху товарів, прогнозування попиту та управління ланцюгом поставок.

На процес просування матеріальних потоків впливають різні фактори, такі як попит, пропозиція, транспортна інфраструктура, інформаційні технології та економічні умови. Обсяг та структура попиту визначають необхідність у товарах, а пропозиція – наявність ресурсів у постачальників. Транспортна інфраструктура впливає на швидкість та вартість доставки, а інформаційні технології – на ефективність управління. Економічні умови, такі як інфляція та валютні курси, також мають значний вплив [7].

Ефективність заготівельного товарного просування – це не просто показник, а фундамент успішного виробничого процесу. Вона безпосередньо залежить від злагодженості та результативності системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Ефективність, як економічна категорія, слугує своєрідним дзеркалом, що відображає не лише якість функціонування системи постачання, але й її здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов та стратегічних цілей підприємства.

Функції МТЗ можна класифікувати за двома основними критеріями:

1. За характером:

- технологічні функції: це безпосереднє забезпечення виробництва необхідними ресурсами, їх зберігання, обробка та розподіл. Тут ключову роль відіграють логістичні процеси, управління складськими запасами та контроль якості;

- комерційні функції: включають аналіз ринку постачальників, ведення переговорів, укладання договорів та контроль за їх виконанням. Це стратегічне планування закупівель, оцінка ризиків та побудова довгострокових відносин з постачальниками.

2. За роллю:

- основні функції: забезпечують безпосередню закупівлю ресурсів, що є ключовим елементом процесу виробництва. Це, власне, акт купівлі-продажу, але в сучасному контексті – це стратегічне партнерство;

- допоміжні функції: підтримують основні функції, забезпечуючи їх ефективне виконання. Це транспортна логістика, складський облік, інформаційне забезпечення та інші процеси, що створюють основу для безперебійного постачання.

Ключовою функцією МТЗ є не просто закупівля ресурсів, а стратегічне партнерство з постачальниками. Це передбачає не лише вигідні умови купівлі-продажу, але й побудову довгострокових відносин, що базуються на взаємній довірі та вигоді. В умовах глобалізації та швидких змін ринку, здатність підприємства швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов стає

критично важливою. Тому, ефективна система МТЗ повинна бути не лише економічно вигідною, але й гнучкою та адаптивною.

Варто додати, що в сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом є цифровізація процесів МТЗ, тобто використання сучасних програмних рішень для автоматизації закупівель, обліку та аналізу. Також важливим є питання екологічності та сталого розвитку, тобто вибір постачальників, які відповідають принципам екологічної відповідальності [12].

Функції матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) є ключовими для ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують безперебійне постачання необхідних ресурсів для виробничого процесу [13]. Ці функції можна класифікувати за різними критеріями, але основні з них включають:

1. Визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах:

- ця функція передбачає аналіз виробничих планів, прогнозування попиту та розрахунок необхідної кількості сировини, матеріалів, обладнання та інших ресурсів;

- важливим аспектом є визначення якісних характеристик ресурсів, їх відповідності технічним вимогам та стандартам.

2. Пошук та вибір постачальників:

- ця функція включає аналіз ринку постачальників, оцінку їх надійності, фінансової стабільності та репутації;

- важливим є встановлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками, що забезпечують стабільні поставки та вигідні умови співпраці.

3. Закупівля матеріально-технічних ресурсів:

- ця функція передбачає укладання договорів з постачальниками, оформлення замовлень та контроль за їх виконанням;

- важливим є забезпечення оптимальних умов закупівлі, включаючи ціну, терміни поставки та умови оплати.

4. Організація доставки та транспортування:

- ця функція включає вибір оптимальних маршрутів та видів транспорту, організацію доставки ресурсів на склад підприємства;

- важливим є забезпечення своєчасної та безпечної доставки ресурсів, мінімізація транспортних витрат.

5. Складське зберігання та облік:

- ця функція передбачає організацію ефективного складського господарства, забезпечення належних умов зберігання ресурсів, ведення складського обліку;

- важливим є забезпечення збереження якості ресурсів, мінімізація втрат та оптимізація складських запасів.

6. Контроль якості матеріально-технічних ресурсів:

- ця функція включає перевірку якості ресурсів, що надходять від постачальників, на відповідність технічним вимогам та стандартам;

- важливим є виявлення та усунення дефектів, запобігання використанню неякісних ресурсів у виробничому процесі.

7. Управління запасами:

- ця функція передбачає планування та контроль рівня запасів, забезпечення оптимального співвідношення між витратами на зберігання та ризиком дефіциту ресурсів;

- важливим є використання сучасних методів управління запасами, таких як система «точно в строк» (just-in-time) та система управління ланцюгами поставок (SCM) [14].

Ці функції є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими, і їх ефективне виконання забезпечує безперебійне постачання необхідних ресурсів для виробничого процесу, що є ключовим фактором успіху підприємства.

1.2 Організація руху товарів: основні підходи та механізми їх реалізації

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна організація руху товарів є критично важливим фактором для успіху будь-якого підприємства. Вона охоплює широкий спектр процесів, від закупівлі сировини до доставки готової

продукції кінцевому споживачу, і вимагає ретельного планування, координації та контролю. Оптимізація цих процесів дозволяє не лише знизити витрати та підвищити прибутковість, але й забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є вирішальним у боротьбі за ринок [18].

Організація руху товарів базується на ряді концептуальних основ, серед яких ключову роль відіграє логістична концепція. Вона передбачає інтегрований підхід до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, спрямований на оптимізацію всіх етапів руху товарів з метою мінімізації витрат та максимізації ефективності. Важливим елементом логістичної концепції є використання сучасних інформаційних технологій, які забезпечують координацію та контроль логістичних процесів у режимі реального часу [19].

Іншою важливою концепцією є концепція ланцюга поставок, яка розглядає рух товарів як єдиний процес, що охоплює всіх учасників – від постачальників до споживачів. Встановлення партнерських відносин між учасниками ланцюга дозволяє забезпечити безперебійний рух товарів, а управління ризиками – стійкість ланцюга поставок до зовнішніх впливів. Концепція "точно в строк" (JIT) також відіграє важливу роль, спрямовуючи зусилля на мінімізацію запасів та забезпечення поставок товарів точно в потрібний момент, що дозволяє скоротити час виробничого циклу та підвищити гнучкість виробництва.

Для реалізації організації руху товарів використовуються різні підходи, серед яких виділяють централізований, децентралізований та гібридний (табл.1.1). Централізований підхід передбачає управління всіма етапами руху товарів з єдиного центру, що забезпечує високий рівень контролю та координації, але може бути менш гнучким. Децентралізований підхід, навпаки, передбачає розподіл повноважень та відповідальності між різними підрозділами або учасниками ланцюга поставок, що забезпечує більшу гнучкість, але вимагає високого рівня координації. Гібридний підхід поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи оптимальний баланс між контролем та гнучкістю [21].

Таблиця 1.1 – Підходи по реалізації організації руху товарів

Підходи	Характеристики	Переваги	Недоліки
Централізований	Управління всіма етапами руху товарів з єдиного центру.	Високий рівень контролю та координації, стандартизація процесів, оптимізація витрат.	Менша гнучкість, повільне реагування на зміни, можлива бюрократія.
Децентралізований	Розподіл повноважень та відповідальності між різними підрозділами або учасниками ланцюга поставок.	Більша гнучкість, швидке реагування на зміни, адаптивність до локальних умов.	Складність координації, можливі конфлікти інтересів, ризик дублювання функцій.
Гібридний	Поєднання елементів централізованого та децентралізованого підходів.	Оптимальний баланс між контролем та гнучкістю, адаптивність до різних ситуацій.	Вимагає ретельного планування та координації, складність впровадження.

Механізми реалізації організації руху товарів включають планування та прогнозування, управління запасами, транспортну та складську логістику, використання інформаційних технологій, управління якістю та управління ризиками. Планування та прогнозування передбачають прогнозування попиту на продукцію, планування закупівель, виробництва та поставок з використанням сучасних методів прогнозування та планування. Управління запасами включає визначення оптимального рівня запасів, контроль за рухом та зберіганням товарів з використанням систем управління складом (WMS). Транспортна логістика передбачає вибір оптимальних маршрутів та видів транспорту, організацію доставки товарів з використанням систем управління транспортом (TMS). Складська логістика охоплює організацію ефективного складського господарства, оптимізацію процесів приймання, зберігання та відвантаження товарів з використанням автоматизованих систем складського обліку [22].

Інформаційні технології відіграють ключову роль в організації руху товарів, забезпечуючи інтеграцію та координацію всіх етапів ланцюга поставок. Системи

управління ланцюгами поставок, системи електронного обміну даними та технології Інтернету речей дозволяють відстежувати рух товарів у режимі реального часу, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення. Управління якістю передбачає контроль якості товарів на всіх етапах руху, впровадження систем управління якістю (ISO 9001) та роботи з рекламаціями. Управління ризиками включає ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку планів реагування на ризики та страхування ризиків [23].

Сучасні тенденції в організації руху товарів включають цифровізацію, сталий розвиток, глобалізацію та персоналізацію. Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації логістичних процесів, використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних та прийняття рішень, а також розвиток електронної комерції та онлайн-логістики. Сталий розвиток передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів в організації руху товарів, використання екологічно чистих видів транспорту та упаковки, а також підтримку соціально відповідальних постачальників. Глобалізація передбачає розширення географії поставок та продажів, управління складними ланцюгами поставок, що охоплюють різні країни та регіони, а також врахування культурних та правових відмінностей. Персоналізація передбачає адаптацію логістичних процесів до індивідуальних потреб клієнтів, розвиток послуг доставки "останньої милі" та використання даних про клієнтів для оптимізації логістичних процесів [19].

Управління запасами є важливим аспектом організації руху товарів. Воно передбачає визначення оптимального рівня запасів, контроль за рухом та зберіганням товарів, а також використання систем управління запасами.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності організації руху товарів. Вони дозволяють автоматизувати процеси, покращити комунікацію та обмін даними, а також забезпечити прозорість та контроль за всіма етапами руху товарів.

Управління якістю є важливим аспектом організації руху товарів. Воно передбачає контроль якості товарів на всіх етапах руху, впровадження систем управління якістю (ISO 9001) та роботу з рекамаціями.

Управління ризиками є невід'ємною частиною організації руху товарів. Воно передбачає ідентифікацію та оцінку ризиків, пов'язаних з рухом товарів, розробку планів реагування на ризики та страхування ризиків.

Сучасні тенденції в організації руху товарів включають цифровізацію, сталий розвиток, глобалізацію та персоналізацію. Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Сталий розвиток передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів в організації руху товарів. Глобалізація передбачає розширення географії поставок та продажів. Персоналізація передбачає адаптацію логістичних процесів до індивідуальних потреб клієнтів [16].

Ефективна організація руху товарів вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін ринкових умов. Підприємства, які успішно справляються з цим завданням, отримують значні конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших мереж супермаркетів в Україні, що належить до торгово-промислової групи Fozzy Group.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» позиціонується як провідна національна мережа супермаркетів, основною діяльністю якої є роздрібна торгівля широким спектром товарів, включаючи продукти харчування, напої та промислові товари першої необхідності, спрямована на задоволення різноманітних потреб вітчизняного споживача. Засновником даного товариства є приватне акціонерне товариство «Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл капітал», яке при створенні «СІЛЬПО-ФУД» у 2016 році здійснило значну інвестицію у розмірі 15,188 млрд грн до його статутного фонду, що становило повний обсяг внесених коштів та забезпечило первинний капітал для розвитку мережі. Інвестиційний фонд «Рітейл капітал» виступає власником корпоративних прав у 23 компаніях, що здійснюють діяльність у суміжних та стратегічно важливих сферах роздрібного продажу продовольчих і непродовольчих товарів, надання в оренду комерційної нерухомості, а також торгівлі в магазинах змішаного асортименту, що може свідчити про диверсифікований підхід до інвестицій у галузі роздрібної торгівлі. Вказаний інвестиційний фонд є кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», визначаючи його стратегічний напрямок розвитку та ключові рішення. Однією з важливих складових діяльності мережі супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» є власне виробництво продуктів харчування. У спеціалізованих цехах, розташованих безпосередньо в магазинах або на окремих виробничих потужностях, виготовляється широкий асортимент свіжої продукції. Це включає хлібобулочні вироби, кулінарію, кондитерські вироби, м'ясні та рибні

напівфабрикати, салати та інші готові страви, що дозволяє контролювати якість на кожному етапі виробництва та пропонувати споживачам свіжу та різноманітну продукцію власного приготування. Для забезпечення широкого асортименту товарів у своїх супермаркетах, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» співпрацює з великою кількістю різноманітних постачальників. Серед них як великі національні та міжнародні виробники, так і регіональні фермерські господарства та невеликі локальні підприємства. Така розгалужена мережа постачальників дозволяє «СІЛЬПО-ФУД» пропонувати споживачам широкий вибір продукції різних категорій, забезпечувати свіжість товарів та оперативно реагувати на зміни попиту на ринку. Компанія прагне налагоджувати довгострокові та взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками, що є важливим фактором для стабільного функціонування мережі та задоволення потреб клієнтів.

Для забезпечення широкого асортименту товарів у своїх супермаркетах, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» співпрацює з великою кількістю різноманітних постачальників. Серед них як великі національні та міжнародні виробники, так і регіональні фермерські господарства та невеликі локальні підприємства. Така розгалужена мережа постачальників дозволяє «СІЛЬПО-ФУД» пропонувати споживачам широкий вибір продукції різних категорій, забезпечувати свіжість товарів та оперативно реагувати на зміни попиту на ринку. Компанія прагне налагоджувати довгострокові та взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками, що є важливим фактором для стабільного функціонування мережі та задоволення потреб клієнтів.

Однією з важливих складових діяльності мережі супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» є власне виробництво продуктів харчування. У спеціалізованих цехах, розташованих безпосередньо в магазинах або на окремих виробничих потужностях, виготовляється широкий асортимент свіжої продукції. Це включає хлібобулочні вироби, кулінарію, кондитерські вироби, м'ясні та рибні напівфабрикати, салати та інші готові страви, що дозволяє контролювати якість на кожному етапі виробництва та пропонувати споживачам свіжу та різноманітну продукцію власного приготування.

У статуті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» прописано, що товариство здійснює понад 80 видів діяльності. Деякі з них є представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності мережі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

КВЕД	Назва виду діяльності
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
10.20	Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.85	Виробництво готової їжі та страв
10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
56.21	Постачання готових страв для подій
56.29	Постачання інших готових страв

Мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена 307 супермаркетами «Сільпо», що охоплюють 60 міст України, а також 4 делікатес-маркетами преміум-класу Le Silpo, розташованими у ключових містах – Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі. Варто зазначити, що підприємство має власні об'єкти логістики, такі як автопарк, СТО та склади розподільчих центрів класу А, а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах.

Зважаючи на складний період 2022-2023 років, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зіткнулося зі значними викликами, включаючи руйнування 31 власного супермаркету різного ступеня тяжкості. Попри це, завдяки оперативним відновлювальним роботам, 17 магазинів змогли повернутися до обслуговування

покупців. На жаль, 18 супермаркетів мережі опинилися на тимчасово окупованих територіях, і частина з них була повністю знищена.

Однак, завдяки ефективній стратегії управління та адаптації до нових реалій, у період з 2023 по 9 місяців 2024 року мережі “СІЛЬПО-ФУД” вдалося продемонструвати позитивну динаміку розвитку. Згідно з наведеними даними, кількість супермаркетів у 2021-2022 роках скоротилася на 28 об’єктів (8,41%). У наступний період, 2022-2023 років, попри значні втрати, мережа змогла наростити кількість магазинів на 11 (3,61%). Тенденція до зростання продовжилася і в 2023 – 9 місяцях 2024 року, де кількість супермаркетів збільшилася ще на 12 (3,8%). Ці цифри свідчать про стійкість та здатність ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” до відновлення та подальшого розвитку в умовах економічних та геополітичних викликів.

Місія національної мережі супермаркетів ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” полягає у створенні позитивних емоцій та задоволенні потреб клієнтів шляхом надання різноманітного асортименту якісних і безпечних товарів як українського, так і зарубіжного виробництва, а також підтримання високого рівня сервісу.

Серед ключових цілей діяльності компанії – подальше розширення мережі супермаркетів, збільшення фінансової стійкості та інвестиційної активності, нарощування торговельних площ і штату співробітників. Важливим напрямком є також надання підтримки армії та населенню, яке постраждало внаслідок повномасштабної війни, розвиток власного виробництва продуктів харчування, активізація продажів товарів під власними торговими марками.

Крім того, “СІЛЬПО-ФУД” прагне підтримувати малий та середній бізнес через проведення навчальних програм, налагоджувати прямий імпорт товарів, розширювати онлайн-присутність та сервіс доставки “ЛОКО”. Ефективна взаємодія з шістьма власними логістично-розподільчими центрами загальною площею понад 142,3 тис. м², розширення автопарку, впровадження екологічних ініціатив для сталого розвитку, а також збільшення кількості користувачів мобільного застосунку “Сільпо” та розширення його функціоналу (включаючи сканування товарів та оплату через QR-код) також є пріоритетними завданнями.

Не менш важливим є постійне навчання та розвиток персоналу, а також забезпечення розширеного соціального пакету для співробітників.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудовано за принципом функціональної організаційної структури. Це означає, що компанія організована у вигляді ієрархії спеціалізованих підрозділів, кожен з яких відповідає за виконання конкретної бізнес-функції. Такий підхід передбачає створення чітко визначених відділів, що зосереджуються на ключових аспектах діяльності підприємства. Наприклад, існують окремі підрозділи, що займаються питаннями виробництва власної продукції, розробкою та реалізацією маркетингових стратегій, управлінням фінансовими потоками, підбором та розвитком персоналу, логістикою та іншими важливими напрямками. Перевагою такої структури є висока спеціалізація співробітників у межах своїх відділів, що сприяє підвищенню ефективності та якості виконання профільних завдань. Візуальне представлення організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено на рисунку 2.1, де відображено взаємозв'язки та підпорядкованість між різними функціональними підрозділами компанії.

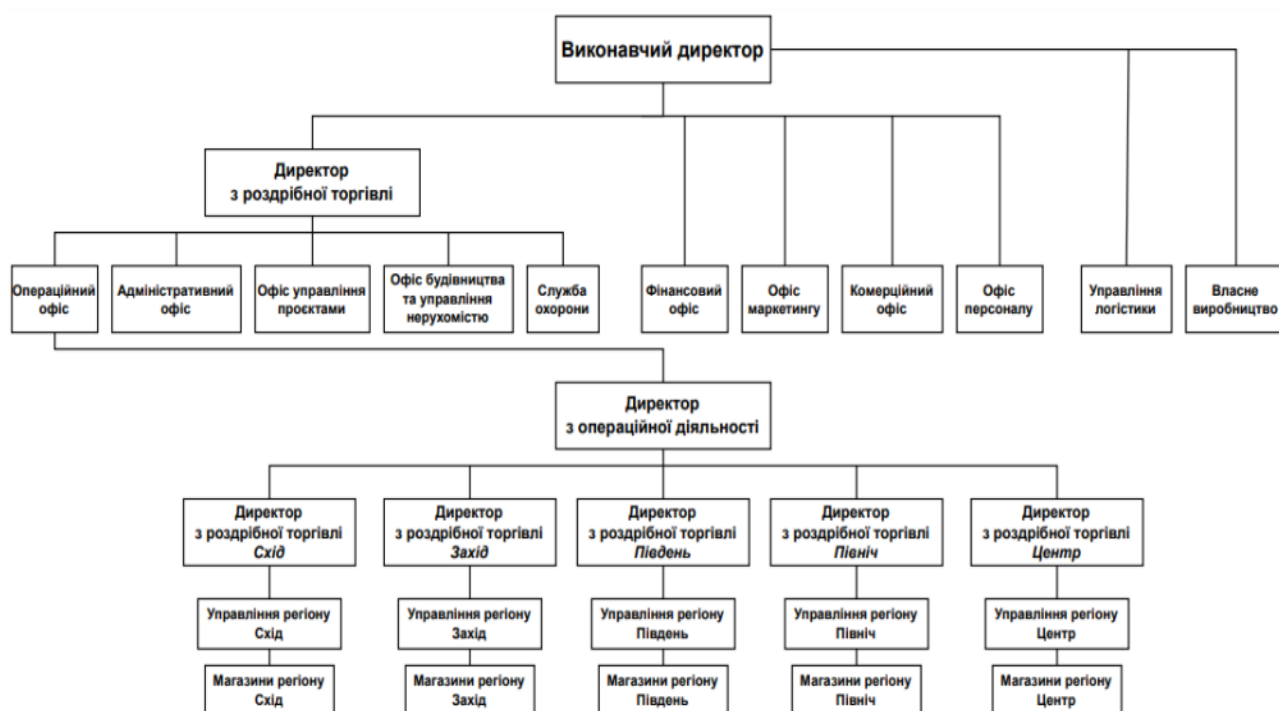


Рисунок 2.1 – Візуальне представлення організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З управлінської перспективи, функціональна організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створює підґрунтя для втілення всіх складових місії компанії. Орієнтація на гостей, що є ключовим елементом, забезпечується через спеціалізовані відділи, які досліджують та аналізують потреби покупців, розробляють відповідні пропозиції та стандарти обслуговування. Принцип чесності та довірчих відносин підтримується налагодженою внутрішньою комунікацією та чітким розподілом відповідальності між функціональними підрозділами, сприяючи взаємній довірі та виконанню зобов'язань керівництвом.

Згуртована команда формується завдяки спільним цілям, що ставляться перед кожним функціональним відділом, а досягнення та можливі невдачі спільно переживаються, зміцнюючи взаємну підтримку та сприяючи професійному розвитку співробітників у межах їхньої спеціалізації. Мотивація персоналу підтримується не лише через чітко визначені функціональні обов'язки та можливості кар'єрного зростання у відповідних відділах, але й через ставлення керівництва, яке враховує потреби співробітників, подібно до потреб клієнтів.

Функціональна структура також сприяє реалізації місії "дарувати радість покупцям", оскільки кожен відділ вносить свій внесок у створення позитивного досвіду для клієнтів – від якісного виробництва продукції до ефективного маркетингу та привітного обслуговування. Постійний розвиток забезпечується через спеціалізовані відділи, які відстежують кращі практики у своїй галузі, впроваджують нові технології та генерують інноваційні ідеї. Принцип "нульових відходів" реалізується через функціональні підрозділи, відповідальні за оптимізацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та впровадження практик утилізації відходів у межах своєї компетенції.

Додатково можна зазначити, що така функціональна структура, при ефективній координації між відділами, дозволяє «СІЛЬПО-ФУД» досягати синергії, коли кожен підрозділ, якісно виконуючи свою функцію, сприяє загальному успіху компанії та кращому задоволенню потреб клієнтів.

2.2 Аналіз ефективності організації товароруху в мережі супермаркетів "Сільпо"

Організація товароруху в мережі супермаркетів "Сільпо" є складним та багатоетапним процесом, що охоплює всі стадії переміщення товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Ефективно налагоджений товарорух є критично важливим для забезпечення безперебійної роботи мережі, підтримання оптимального асортименту на полицях магазинів, мінімізації витрат та задоволення потреб покупців.

Організація цього процесу в "Сільпо", ймовірно, включає такі ключові аспекти:

1. Закупівля та постачання: Взаємодія з численними постачальниками, формування замовлень на товари різних категорій (продовольчі, непродовольчі, власного виробництва), контроль якості та кількості товарів, що надходять на розподільчі центри або безпосередньо до магазинів.

2. Логістична інфраструктура: Використання мережі власних або залучених логістично-розподільчих центрів для приймання, сортування, тимчасового зберігання та комплектації товарних партій для подальшого транспортування до магазинів. Наявність 6 таких центрів загальною площею понад 142,3 тис. м² свідчить про значний масштаб логістичної діяльності.

3. Транспортування: Організація доставки товарів від розподільчих центрів або постачальників до окремих супермаркетів. Це може включати використання власного автопарку або послуг транспортних компаній. Розширення мережі автотранспорту є одним із стратегічних напрямків розвитку компанії.

4. Приймання та розміщення товарів у магазинах: Процедури приймання доставлених товарів у кожному супермаркеті, їх перевірка, розвантаження та розміщення на складських площах та в торговельному залі згідно з планаграмами та стандартами мерчандайзингу.

5. Управління запасами: Постійний контроль за рівнем товарних запасів у кожному магазині та на розподільчих центрах для запобігання дефіциту або

надлишку товарів. Використання інформаційних систем для прогнозування попиту, оптимізації замовлень та контролю залишків.

6. Взаємодія з постачальниками: Підтримання ефективної комунікації з постачальниками для забезпечення своєчасних поставок, обміну інформацією про попит та узгодження умов співпраці.

7. Використання технологій: Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій для автоматизації процесів замовлення, обліку, контролю та аналізу товароруку на всіх етапах. Розширення можливостей застосунку "Сільпо" для сканування товарів може також бути пов'язане з оптимізацією внутрішніх процесів товароруку.

Ефективна організація товароруку є ключовим фактором успішної діяльності мережі "Сільпо", що дозволяє забезпечувати покупців свіжими та якісними товарами у потрібний час та у потрібному місці.

У таблиці наведено зведену інформацію щодо основних елементів організації товарообороту мережі супермаркетів «Сільпо».

Таблиця 2.2 – Основні елементи організації товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023 році

Основні аспекти організації товарообороту	Характеристика
Постачання товарів	Мережа супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» активно співпрацює з українськими виробниками, кількість яких перевищує 3000, що становить 80% від загальної кількості постачальників компанії. Крім того, «СІЛЬПО-ФУД» налагоджує партнерські відносини з іноземними компаніями, залучаючи понад 700 постачальників з 58 країн світу для розширення асортименту імпортованих товарів.
Управління логістикою та складське управління	Мережа «СІЛЬПО-ФУД» має розвинену логістичну інфраструктуру, що включає шість розподільчих центрів, розташованих у різних регіонах України: "Квітневе" (площа 55 793 м²), "Львів" (19 781 м²), "Перемога" (26 990 м²), "Одеса" (17 719 м²), "Запоріжжя" (11 543 м²) та "Немирів" (10 618 м²). Загальний обсяг оброблених вантажів на цих розподільчих центрах сягає 2 259 342 м³. Для здійснення транспортування товарів компанія використовує 321 вантажний автомобіль та 161 напівпричеп.
Організація торговельних площ та візуальний мерчандайзинг	Мережа супермаркетів "Сільпо" налічує 316 торгових точок із сукупною площею 434 790 м², при цьому середня площа одного супермаркету становить 1391 м². У 2023 році було відкрито 12 нових магазинів, виконаних у сучасному дизайнерському стилі. Окрім того, «СІЛЬПО-ФУД» розвиває мережу делікатес-маркетів "Le Silpo", яка включає 4 магазини із загальною торговельною площею 7175 м² та середньою площею одного магазину 1794 м².

	м².
Власне виробництво	«СІЛЬПО-ФУД» активно розвиває напрямок власного виробництва та закладів харчування безпосередньо в мережі своїх супермаркетів. Компанія має 86 відділів допiкання хлiба та 3 окремі пекарні. Для любителів морепродуктів у 202 магазинах працюють рибні копильні. Шанувальники піци можуть знайти 260 піца-станцій, а японська кухня представлена у 95 точках з виготовлення суші. Крім того, в супермаркетах функціонує 285 кулінарних цехів, 23 кондитерських цехи, а також 9 кав'ярень, 10 фудхолів та 6 повноцінних ресторанів.
Онлайн-супермаркет	Географічні межі охоплення (міста, села, селища) – 937 Швидка доставка – сервіс “Лосо”
Обслуговування покупців	Самокаси – 854 у 129 супермаркетах мережі Додаток “Вільно-каси” у мобільному за стосунку “Сільпо”
Працівники	«СІЛЬПО-ФУД» приділяє значну увагу розвитку свого персоналу. У 2023 році навчання пройшли 12 490 працівників, серед яких 4 602 особи отримали знання з використання програмного забезпечення. В рамках програм управління талантами та підготовки майбутніх керівників, 1 438 співробітників отримали нові посади. Крім того, компанія має кадровий резерв, що налічує 246 осіб, для забезпечення наступності на ключових позиціях.

ТОП-10 українського ритейлу у 2025 році: сукупний дохід зріс на 17%.

Компанії-лідери в сфері роздрібної торгівлі у 2025 році заробили разом 529,24 млрд грн, що на 17% більше, ніж торік. Уперше від початку повномасштабної війни жодна з них не зазнала збитків, а сукупний прибуток склав 9,82 млрд грн.

1. АТБ-маркет — незмінний лідер за доходом:

- 208,9 млрд грн (+15%);
- 3,1 млрд грн прибутку;
- 28,6 млрд грн податків;

2. Найприбутковіша компанія — «Аврора» (ТОВ «Вигідна покупка»):

- 4,08 млрд грн прибутку;
- 37,9 млрд грн доходу (+40%);
- +300 нових магазинів;

3. Решта лідерів:

- Сільпо-Фуд – 93 млрд грн доходу, 205 млн грн прибутку;
- Фора – 34,9 млрд грн доходу, 123,5 млн грн прибутку;
- Rozetka – 29,7 млрд грн доходу (+17%);
- NOVUS – 29 млрд грн доходу (+23%), 561 млн грн прибутку;

– Metro – 28,7 млрд грн доходу (+12,5%), 178 млн грн прибутку.

Усі компанії у топ-10 зафіксували позитивний фінансовий результат — сигнал відновлення сектору навіть в умовах війни.

У 2023 році частка мережі супермаркетів "Сільпо" у загальному обсязі виторгу серед конкурентів становила 17%, тоді як для всієї групи компаній "Фоззі Груп" цей показник досяг 25%. Лідером за обсягом товарообороту у 2023 році стала корпорація "АТБ" з часткою у 38%, що пояснюється розширенням їхньої мережі, оновленням магазинів, а також активним використанням ефективних маркетингових стратегій та технологій. Частка ТОВ "Новус Україна" у загальному виторгу у 2023 році була значно меншою і складала лише 5%, що пов'язано з їхньою меншою кількістю магазинів – 84 супермаркети по всій Україні.

Далі буде проведено аналіз показників товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2021-2023 років, включаючи як загальний дохід компанії, так і безпосередньо виторг мережі супермаркетів. Результати проведеного аналізу представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу обсягів товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

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

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє наступну динаміку: у 2022 році спостерігалось зменшення доходу від реалізації продукції на 2,8 млрд грн, що становить 3,85% порівняно з попереднім 2021 роком. Однак,

вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася, і дохід зріс на значні 14,7 млрд грн, або на 21%, що свідчить про позитивну тенденцію відновлення та зростання.

Щодо обсягу товарообороту мережі супермаркетів "Сільпо" за період 2021-2023 років, то він показав стабільне зростання. У 2022 році товарооборот збільшився на 5,4 млрд грн (темپ приросту 9,18%) порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зростання прискорилося і склало 15,6 млрд грн (темп приросту 24,3%) відносно 2022 року.

Негативним моментом у 2022 році стало скорочення кількості супермаркетів на 28 одиниць, що відповідає 8,41%. Проте, у наступному 2023 році мережа змогла частково відновити втрати, збільшивши число магазинів на 10 одиниць, або на 3,28%.

Аналіз середнього обсягу товарообороту в розрахунку на один супермаркет мережі "Сільпо" виявив позитивну динаміку протягом 2021-2023 років. Цей показник зріс на 0,034 млрд грн, або на 19,21%, у 2022 році порівняно з 2021 роком, та ще на 0,043 млрд грн, або на 20,35%, у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Водночас, спостерігалася тенденція до зменшення чисельності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом досліджуваного періоду. У 2022 році кількість працівників скоротилася на 13,49% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році відбулося подальше скорочення на 18,09% відносно 2022 року.

Незважаючи на зменшення кількості персоналу, середній обсяг товарообороту на одного працівника продемонстрував значне зростання. У 2022 році цей показник збільшився на 0,37 млрд грн, або на 26,2%, порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зростання склало 0,91 млрд грн, або 51,7%, порівняно з попереднім 2022 роком.

Організація товароруку є ключовим елементом успішного функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та має безпосередній вплив на його прибутковість. Цей вплив є багатограним і визначається низкою взаємопов'язаних факторів:

1. Оптимізація логістики: Ефективно налагоджена логістична система є запорукою зниження витрат на транспортування та складування товарів. Це також

сприяє прискоренню обігу товарних запасів та зменшенню дебіторської заборгованості, що в кінцевому підсумку призводить до скорочення загальних витрат і, відповідно, зростання прибутковості компанії.

2. Продумане управління запасами: Раціональне управління запасами дозволяє уникнути як надмірних складських запасів, що тягнуть за собою додаткові витрати на зберігання, так і дефіциту товарів, який може призвести до втрати потенційних продажів. Оптимізація запасів покращує оборотність товарів, що позитивно впливає на фінансові результати.

3. Систематичний аналіз попиту: Регулярне відстеження та аналіз споживчого попиту дає змогу «СІЛЬПО-ФУД» оперативно коригувати свій асортимент, пропонуючи покупцям найбільш затребувані товари. Така адаптивність сприяє збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості.

4. Якісне обслуговування клієнтів: Ефективна організація товароруку, що забезпечує наявність необхідних товарів у потрібний час, є основою для високого рівня обслуговування покупців. Задоволені клієнти частіше відвідують магазини мережі, стають лояльними, що забезпечує стабільний дохід та зростання прибутків у довгостроковій перспективі.

5. Грамотне управління маркетинговими заходами: Чітка організація товароруку є критично важливою для успішного проведення маркетингових акцій та промоцій. Вона дозволяє ефективно планувати наявність акційних товарів, забезпечувати їх своєчасну доставку та розміщення в торговельному залі, що сприяє залученню більшої кількості покупців та стимулюванню продажів.

6. Посилення бренду: Добре налагоджений товарорух, що гарантує постійну наявність якісних товарів та своєчасне оновлення асортименту, безпосередньо впливає на позитивний імідж «СІЛЬПО-ФУД». Сильний бренд підвищує довіру споживачів, розширює клієнтську базу та, як наслідок, сприяє зростанню прибутків компанії.

В епоху цифрової трансформації, інтеграція сучасних технологій в організацію товароруку, таких як системи прогнозування попиту на основі штучного інтелекту, автоматизовані системи управління складом та оптимізовані

маршрути доставки, може значно підвищити ефективність усіх вищезазначених факторів та забезпечити додаткове зростання прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Інвестиції в ці технології є стратегічно важливими для підтримання конкурентоздатності та лідерських позицій на ринку.

Протягом 2021-2023 років у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігалася помітна еволюція в управлінні товарними запасами. У 2021 році компанія підтримувала середній рівень запасів, розрахований на 1,5 місяці прогнозованих продажів, що відповідало приблизно 8 циклам поповнення протягом року. Вже у 2022 році мережа супермаркетів продемонструвала прагнення до оптимізації, скоротивши період покриття запасами до 1,4 місяця та збільшивши частоту їх оновлення до 8,5 разів на рік.

Найбільш значні зміни відбулися у 2023 році, коли «СІЛЬПО-ФУД» вдалося досягти ще більш ефективного управління запасами. Середній рівень запасів зменшився до менш ніж одного місяця – 0,95, а кількість їх поповнень зросла до 12,5 разів на рік.

Ця динаміка свідчить про цілеспрямовану роботу компанії над підвищенням ефективності управління ланцюгом постачання та оптимізацією складських запасів. Зростання темпу оборотності запасів є позитивною тенденцією, оскільки це означає, що товари швидше проходять шлях від складу до покупця, зменшуються витрати на зберігання та вивільняються оборотні кошти, які можуть бути спрямовані на інші потреби бізнесу. Така оптимізація може бути результатом впровадження новітніх систем управління запасами, покращення прогнозування попиту, налагодження більш тісної співпраці з постачальниками та вдосконалення логістичних процесів. Зменшення періоду зберігання запасів також може свідчити про акцент на свіжості товарів, особливо в категоріях продуктів харчування.

Аналіз коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує цікаву динаміку. У 2022 році спостерігалася значне зростання цього показника – з 13,28 у 2021 році до 26,71. Це свідчить про те, що дебітори стали значно швидше погашати свої зобов'язання перед мережею супермаркетів. Середній термін оплати рахунків дебіторами скоротився з 27 днів у 2021 році до

14 днів у 2022 році, що є позитивною тенденцією, оскільки відображає покращення платіжної дисципліни контрагентів або більш ефективну роботу компанії зі стягнення дебіторської заборгованості.

Однак, у 2023 році ситуація змінилася. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 26,71 до 13,06, вказуючи на уповільнення темпів розрахунків дебіторів. Середній термін оплати рахунків знову збільшився до 28 днів. Така зміна може бути зумовлена різними факторами, включаючи зміни в умовах співпраці з контрагентами, загальну економічну ситуацію в країні, або ж специфічні обставини, що вплинули на платоспроможність дебіторів. Для більш глибокого розуміння причин цієї тенденції необхідно провести додатковий аналіз структури дебіторської заборгованості, термінів її виникнення та платоспроможності основних контрагентів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Важливо також оцінити потенційний вплив збільшення терміну дебіторської заборгованості на ліквідність та фінансову стійкість компанії.

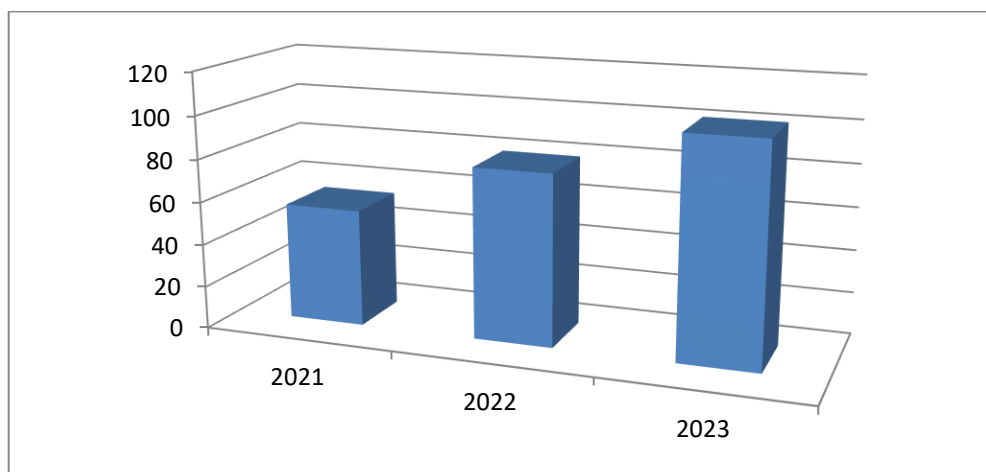
В умовах сьогодення, особливо з урахуванням розвитку цифрових технологій та змін у споживчій поведінці, організація роботи онлайн-супермаркету є надзвичайно важливим аспектом для оцінки впливу товароруку на прибутковість ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Компанія активно розвиває цей напрямок, здійснюючи доставку широкого асортименту продовольчих та промислових товарів вже у 937 містах, селищах та селах України. У 2023 році географія доставки онлайн-супермаркету розширилася ще на дві області – Волинську та Івано-Франківську, що свідчить про постійне прагнення компанії до збільшення охоплення клієнтів.

У 2022 році, під час повномасштабного вторгнення, планову доставку від "Сільпо" було тимчасово призупинено, що підкреслює вразливість логістичних процесів у кризових ситуаціях. Однак, вже у квітні 2022 року сервіс доставки відновив свою роботу та продовжив розширювати свою присутність, демонструючи адаптивність та оперативність компанії.

Аналіз замовлень через онлайн-супермаркет у 2023 році виявив найбільшу популярність серед таких продуктів, як банани, куряче філе, помідори, огірки та

червоний перець. У 2022 році лідерами замовлень були банани, яйця, куряче філе, огірки та мандарини, а у 2021 році – куряче філе, банани та яйця. Ці дані відображають зміни у споживчих перевагах протягом досліджуваного періоду, можливо, пов'язані з сезонністю, доступністю товарів та економічною ситуацією. Динаміка розширення географії швидкої та планової доставки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2021-2023 років наочно представлена на графіку 2.1.

Подальший розвиток та оптимізація онлайн-супермаркету має значний потенціал для збільшення прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Інвестиції в покращення користувацького досвіду, розширення асортименту товарів, доступних онлайн, оптимізацію логістики останньої милі та впровадження персоналізованих пропозицій можуть залучити нових клієнтів та збільшити середній чек замовлення. Крім того, розвиток власної служби доставки або партнерство з надійними логістичними операторами є ключовим для забезпечення своєчасної та якісної доставки, що підвищує лояльність клієнтів та сприяє зростанню онлайн-продажів. В умовах нестабільності, наявність ефективного онлайн-каналу продажів стає важливим фактором стійкості бізнесу.



Графік 2.1 – Динаміка кількості міст, де введено швидку і планову доставку, 2021-2023 рр.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструвало стабільне розширення географії своєї послуги швидкої та планової доставки. У 2022 році кількість міст, де стала доступна ця послуга, збільшилася на 25, що становить значний приріст у 45,5% порівняно з 2021 роком. Ця позитивна тенденція

продовжилася і в 2023 році, коли сервіс доставки охопив ще 22 міста, що відповідає зростанню на 27,5% відносно попереднього року. Така динаміка підкреслює стратегічну важливість розвитку онлайн-каналів продажів для компанії та її прагнення забезпечити зручність для клієнтів у різних куточках України, особливо в умовах, що склалися.

Підсумовуючи, аналіз впливу організації товароруху на прибутковість ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охопив ключові аспекти, включаючи ефективність логістики, управління запасами, аналіз попиту, обслуговування клієнтів, маркетингові заходи та брендинг. Було розраховано показники оборотності активів, досліджено динаміку товарообігу та прибутків, а також оцінено потенціал онлайн-продажів, зокрема розширення географії доставки. Виявлені тенденції та проблемні моменти є основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів товароруху, що, в свою чергу, має сприяти подальшому зростанню прибутковості та зміцненню позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на конкурентному ринку роздрібної торгівлі України. Враховуючи сучасні реалії, подальша інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажів, розвиток омніканальної стратегії, може стати ключовим фактором підвищення ефективності товароруху та задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВАРОРУХУ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Шляхи покращення логістичної мережі досліджуваного товариства

Супермаркети торговельної мережі "Сільпо" посідають провідні позиції серед ритейлерів на українському ринку. У зв'язку з цим особливо важливою є раціональна та ефективна організація товароруку, оскільки вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, сприяє зниженню логістичних витрат, забезпечує своєчасне задоволення споживчого попиту та підвищення якості обслуговування клієнтів.

З метою виявлення шляхів для вдосконалення процесів товаропостачання та товароруку в роздрібній мережі "Сільпо", доцільно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ефективність логістики. Для цього розглянемо ключові сильні та слабкі сторони діючої системи, а також проаналізуємо можливості розвитку та потенційні загрози, які можуть вплинути на подальшу ефективність логістичних процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз організації товароруку в мережі супермаркетів "Сільпо"

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Організація постачання товарів, велика кількість вітчизняних та іноземних країн	Висока залежність від зовнішніх постачальників і коливань цін на логістику.	Впровадження новітніх технологій (штучний інтелект, автоматизовані склади, роботизація).	Економічна та політична нестабільність, що впливає на логістичні ланцюги.
Сучасні IT-рішення для управління товарними запасами та аналітики попиту	У деяких регіонах можливі перебої з постачанням через логістичні труднощі	Розвиток екологічної логістики (зменшення впливу на довкілля, оптимізація маршрутів).	Зростання цін на паливе та транспортні послуги.
Власні склади, логістичні центри та автопарк для забезпечення контролю на всіх етапах доставки	Недостатня автоматизація окремих операцій у внутрішньому товарообігу	Розширення асортименту товарів завдяки налагодженню нових логістичних партнерств	Конкуренція з боку інших великих ритейлерів, які інвестують у логістику
Досвідчений персонал та налагоджена система внутрішніх бізнес-процесів.	Потреба в оновленні частини логістичного обладнання.	Залучення іноземних інвестицій у логістичну інфраструктуру.	Збої в міжнародних поставках через зовнішні обмеження або санкції.

Станом на сьогодні національна мережа супермаркетів "Сільпо" активно впроваджує сучасні цифрові рішення, спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Одним із ключових інструментів є програмно-апаратний комплекс із використанням штучного інтелекту – Key Intellectual Silpo System Assistant (KISSA). Ця система виконує функції глибокої аналітики, забезпечує інтеграцію з внутрішніми інформаційними платформами, такими як "Сільпо CRM" та "Сільпо ERP", а також використовує геолокаційні сервіси та засоби комунікації для більш точного й персоналізованого обслуговування клієнтів.

Інтелектуальна система сприяє не лише автоматизації бізнес-процесів, а й покращує координацію роботи служби підтримки та гарячої лінії, що дозволяє швидше реагувати на звернення покупців. Завдяки KISSA також відбувається оптимізація аналітики програми лояльності "Власний Рахунок" – система аналізує поведінку клієнтів, відстежує історію покупок і формує персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню рівня залученості споживачів і зміцненню їхньої лояльності до бренду.

Крім того, впровадження таких цифрових рішень створює передумови для подальшої трансформації "Сільпо" у високотехнологічного ритейлера нового покоління, здатного адаптуватися до динамічних змін ринку, підвищити операційну ефективність і формувати позитивний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії з мережею.

Наразі триває активна робота над удосконаленням програмно-апаратного комплексу Key Intellectual Silpo System Assistant (KISSA) з метою подальшого підвищення ефективності операційної діяльності мережі супермаркетів "Сільпо". Основний акцент робиться на покращенні системи контролю за товарними запасами у шести ключових розподільчих центрах, оптимізації логістичних маршрутів і спрощенні ланцюгів постачання. Це дозволяє забезпечити більш точне прогнозування потреб і зменшити ризики перебоїв у постачанні продукції.

Окрім цього, система активно впроваджується для координації процесу доставки онлайн-замовлень, що особливо актуально в умовах зростаючого попиту

на послуги e-commerce. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту відбувається аналітика завантаженості та потреб у персоналі в періоди пікового навантаження — наприклад, у святкові дні або під час сезонних розпродажів. Також KISSA бере участь у централізованому керуванні інфраструктурними елементами супермаркетів — освітленням, фоновим звуковим супроводом, температурними режимами тощо, що дозволяє знижувати витрати на енергоносії та створювати комфортне середовище для покупців.

За оцінками компанії, впровадження Key Intellectual Silpo System Assistant дозволить скоротити загальні витрати мережі на 20–25% завдяки глибокій оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищенню точності управлінських рішень та автоматизації рутинних операцій. При цьому очікується зростання ефективності логістики на близько 40%, що дає змогу не лише зменшити витрати, а й забезпечити вищу оперативність, гнучкість та якість обслуговування кінцевих споживачів.

З метою підвищення ефективності товароруку в торговельній мережі “Сільпо” доцільно реалізувати низку заходів, спрямованих на зниження витрат у сфері транспортування та логістики, покращення оборотності товарів, запобігання дефіциту й надлишків продукції, а також удосконалення загального споживчого досвіду. Виділимо кілька ключових напрямів та ініціатив, які, на мою думку, сприятимуть оптимізації товароруку в межах мережі “Сільпо”.

1. Цифровізація логістичних процесів.

ТОВ “Сільпо Фуд” має потужну IT-інфраструктуру, але додаткове впровадження інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання (SCM) та машинного навчання для прогнозування попиту дозволить:

- скоротити час на прийняття логістичних рішень;
- точніше передбачати сезонні коливання попиту (наприклад, у період свят або маркетингових акцій);
- зменшити кількість непроданих товарів із коротким терміном придатності;

- автоматизувати процес замовлення товарів залежно від продажів конкретного магазину.

2. Розвиток регіональних логістичних центрів.

Сільпо Фуд вже має розгалужену систему логістики, однак посилення функцій регіональних складів або відкриття нових локальних хабів може:

- зменшити витрати на транспортування;
- скоротити час доставки товарів у віддалені регіони;
- підвищити оперативність обслуговування у разі несподіваних змін попиту;
- забезпечити стабільність у постачанні швидкопсувної продукції.

3. Інтеграція постачальників у єдину інформаційну систему.

Для Сільпо Фуд, який працює з великою кількістю локальних та міжнародних постачальників, важливо мати єдину електронну платформу для обміну даними, що дозволить:

- здійснювати електронний документообіг у режимі реального часу (EDI);
- відстежувати статус поставок на всіх етапах;
- швидко реагувати на затримки або зміни в обсягах замовлення;
- мінімізувати помилки у замовленнях, накладних та звітності.

4. Оптимізація транспортної інфраструктури.

У логістичній системі Сільпо Фуд значну роль відіграють власні та орендовані транспортні засоби. Можливі заходи:

- впровадження TMS-систем (Transport Management System) для динамічного планування маршрутів;
- використання мультимодального транспорту для далекої доставки (комбінування автомобільного та залізничного);
- регулярна оптимізація маршрутів з урахуванням трафіку, погодних умов і вартості палива;
- моніторинг та технічне обслуговування автопарку для зменшення ризику простоїв.

5. Впровадження системи управління залишками в реальному часі.

Станом на сьогодні, облік залишків в магазинах Сільпо Фуд переважно автоматизований, однак повна інтеграція ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, 1C) із POS-терміналами, складами та закупівлями дозволить:

- уникати надлишків чи нестачі товарів;
- забезпечувати динамічне поповнення складів залежно від продажів;
- проводити переоцінку або знижки на товари з низькою оборотністю.

6. Аналіз поведінки споживачів

Маючи в своєму розпорядженні програму лояльності “Власний Рахунок”, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може поглибити аналітику купівельних звичок через:

- сегментацію клієнтів для прогнозування попиту;
- персоналізовані акційні пропозиції;
- планування асортименту відповідно до локальних уподобань;
- оптимізацію викладки товарів з урахуванням переваг клієнтів.

7. Удосконалення внутрішніх логістичних процесів магазинів

У межах кожного супермаркету важливо оптимізувати:

- процеси приймання товару (впровадження мобільних сканерів, RFID-міток);
- швидке поповнення полиць без участі персоналу (наприклад, через інтелектуальні push-системи);
- управління зберіганням продукції зі строками придатності (FEFO – first expire, first out);
- мінімізацію логістичних втрат через крадіжки або псування.

Після визначення ключових напрямів удосконалення системи товароруку в національній мережі супермаркетів «Сільпо», доцільно провести їх оцінювання із залученням експертної думки. Пропонується використати 100-бальну шкалу для визначення пріоритетності кожного напрямку. В якості експертів доцільно залучити регіональних ритейл-директорів, які представляють різні частини України – Центральний, Північний, Південний, Західний та Східний регіони. Такий підхід дозволить врахувати специфіку функціонування мережі в різних

регіональних умовах та забезпечити об'єктивність оцінювання. Оцінювання за 100-бальною шкалою дозволяє гнучко визначити рівень важливості кожного з напрямів покращення, враховуючи регіональні особливості логістики, попиту, сезонності, транспортної доступності тощо. Така експертна оцінка може бути корисною для подальшого формування стратегічного плану розвитку логістичних процесів мережі, визначення пріоритетних інвестиційних напрямів та оптимізації операційних витрат.

Результати оцінки значущості напрямів удосконалення організації товароруку в мережі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати оцінки значущості напрямів удосконалення організації товароруку в мережі супермаркетів

Напрямки	Регіональні ритейл-директори					Середня оцінка, бали
	Центр	Північ	Південь	Захід	Схід	
Автоматизація процесів контролю залишків і товарообігу.	100	100	95	100	100	99
Ефективне налаштування логістичних процесів у торговельній мережі.	80	85	100	95	100	92
Ефективна організація розміщення продукції в торгових залах.	85	80	85	90	80	84
Покращення механізмів збору й обробки даних для прогнозування продажів.	90	85	90	90	90	89
Рационалізація роботи з поверненнями товарів і їхньою утилізацією.	90	85	80	90	85	86
Розвиток онлайнторгівлі, сервісів та інших послуг	95	90	85	90	80	88

Розрахуємо коефіцієнт варіації, який дає змогу оцінити рівень ризику впровадження кожного з напрямів удосконалення організації товароруку в мережі супермаркетів «Сільпо». Визначення цього показника здійснено за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel і представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Коефіцієнт варіації, який дає змогу оцінити рівень ризику впровадження кожного з напрямів удосконалення організації товароруку в мережі супермаркетів «Сільпо»

Напрямки	Регіональні ритейл-директори					Середня оцінка, бали	Коефіцієнт варіації, %
	Центр	Північ	Південь	Захід	Схід		
Автоматизація процесів контролю залишків і товарообігу.	100	100	95	100	100	99	0,903
Ефективне налаштування логістичних процесів у торговельній мережі.	80	85	100	95	100	92	3,949
Ефективна організація розміщення продукції в торгових залах.	85	80	85	90	80	84	1,992
Покращення механізмів збору й обробки даних для прогнозування продажів.	90	85	90	90	90	89	1,005
Рационалізація роботи з поверненнями товарів і їхньою утилізацією.	90	85	80	90	85	86	1,946
Розвиток онлайнторгівлі, сервісів та інших послуг	95	90	85	90	80	88	2,591

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що всі запропоновані напрями удосконалення організації товароруку в мережі супермаркетів «Сільпо» мають низький рівень ризику (коефіцієнт варіації становить менше 10%). Це вказує на доцільність та значущість їхнього впровадження у практичну діяльність досліджуваної торговельної мережі.

Удосконалення системи товароруку в мережі супермаркетів «Сільпо» є стратегічно важливим напрямом, що сприяє загальному підвищенню ефективності операційної діяльності. Такий крок дозволяє не лише зменшити логістичні витрати та скоротити час обігу товарів, але й значно покращити якість обслуговування клієнтів за рахунок більш точного прогнозування попиту та своєчасного поповнення запасів.

Інтеграція сучасних цифрових технологій, включаючи автоматизовані системи управління запасами, інтелектуальний аналіз даних і оптимізацію логістичних маршрутів, забезпечує швидкий, надійний і безперебійний рух

товарів від постачальника до полиці. Це створює гнучку й адаптивну логістичну модель, здатну оперативно реагувати на зміни попиту й зовнішнього середовища.

Завдяки таким заходам мережа «Сільпо» не лише підвищує рівень задоволеності споживачів, а й зміцнює свої позиції на конкурентному роздрібному ринку, демонструючи стійкість і готовність до інноваційного розвитку.

3.2 Оптимізація системи постачання продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Одним із визначальних складових ефективного функціонування логістичної системи торговельної мережі є організація своєчасного і раціонального перевезення товарних запасів з розподільчих центрів до роздрібних точок. У контексті діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що є одним із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні, особливу увагу слід приділити формуванню моделі, яка дозволить мінімізувати логістичні витрати, скоротити терміни доставки та уникнути дефіциту або надлишкових запасів у магазинах мережі.

Оптимізаційна модель перевезень передбачає врахування таких параметрів:

- обсяги товарних запасів у розподільчих центрах;
- попит кожного супермаркету на певні товарні групи;
- транспортні витрати за маршрутами доставки;
- час доставки та логістичні обмеження (наявність транспорту, графіки прийому товарів у магазинах тощо).

Модель оптимізації перевезення запасів товарів із розподільчих центрів до мережі супермаркетів базується на комплексному підході, що охоплює прогнозування попиту, ефективне планування маршрутів, інтеграцію з сучасними системами управління, вдосконалення складських процесів, управління запасами та забезпечення безпеки транспортування. Завдяки впровадженню передових технологій і математичних алгоритмів, ця модель сприяє значному зниженню транспортних витрат, скороченню часу доставки та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Крім того, постійний моніторинг показників і адаптація моделі до нових ринкових викликів забезпечують її гнучкість і стійкість. Важливо також враховувати фактори екологічної відповідальності, що дозволяє

оптимізувати маршрути з урахуванням зменшення викидів шкідливих речовин, роблячи процес доставки більш сталим і екологічно безпечним.

Розглянемо оптимізацію маршрутів доставки товарів для мережі супермаркетів «Сільпо» на прикладі міст Тернопіль - Львів. Для цього застосуємо математичне моделювання маршрутів із використанням алгоритму транспортної задачі, що дозволить ефективно розподілити запаси товарів між супермаркетами міста та знайти оптимальний варіант перевезення з урахуванням мінімізації витрат. Затребувані товари, які знаходяться у розподільчих центрах, потрібно доставити до супермаркетів Львову, враховуючи вартість перевезення (B_{ij}), що буде представленою у вигляді матриці вартостей.

Такий підхід не лише знижує загальні витрати на логістику, але й підвищує швидкість і надійність доставки, що є критично важливим для підтримання оптимального рівня запасів і задоволення попиту клієнтів. Крім того, модель може враховувати різні обмеження, наприклад, максимальні обсяги вантажу або часові вікна доставки, що робить її гнучкою і адаптованою до реальних умов міського транспорту.

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

Слід здійснити оптимізацію логістичних перевезень товарної партії з розподільчого центру м.Тернополя до мережі супермаркетів "Сільпо" у місті Львові, при цьому головною метою є мінімізація загальних витрат на транспортування. Вважаємо, що сумарний обсяг товарів, доступних у розподільчому центрі, дорівнює сукупному попиту супермаркетів, тобто попит і пропозиція збалансовані. Оптимізація повинна враховувати як економічну ефективність, так і можливі логістичні обмеження, зокрема місткість транспорту, маршрути доставки та часові рамки.

Нехай x_{ij} — це обсяг товарів, які необхідно перевезти з розподільчого центру м.Тернополя до конкретного супермаркету мережі "Сільпо" у місті Львів, де індекс i позначає конкретний пункт відправлення (розподільчий центр), а j —

пункт призначення (супермаркет). Загальні витрати на транспортування товарів позначимо як $ЗВ$ (загальна вартість). Метою є побудова математичної моделі, яка дозволяє мінімізувати загальні витрати на перевезення при дотриманні умов балансу попиту і пропозиції. Таким чином, цільову функцію оптимізації можна подати у вигляді:

$$ЗВ = B_{11} * x_{11} + B_{12} * x_{12} + \dots + B_{1n} * x_{1n} + B_{22} * x_{22} + B_{2n} * x_{2n} + \dots + B_{m1} * x_{m1} + \dots + B_{mn} * x_{mn},$$

Оптимізаційна модель повинна враховувати низку обмежень, що формуються на основі логістичних міркувань і виражаються через систему рівнянь. Основними з них є такі:

1. Обмеження попиту (потреби супермаркетів):

Кожен супермаркет мережі “Сільпо” повинен отримати визначену кількість товару, відповідно до своїх потреб. Якщо позначити через $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}$ обсяги товару, які постачаються до супермаркету S_j з усіх наявних джерел (розподільчих центрів), то сумарно вони мають дорівнювати попиту цього супермаркету — b_j .

Отже, математичне обмеження має вигляд:

$$x_{1j} + x_{2j} + \dots + x_{mj} = b_j \quad (3.2)$$

Обмеження пропозиції (наявних товарних запасів у розподільчому центрі):

Кожен розподільчий центр, зокрема у Тернополі, має певний обсяг товарів a_j , який потрібно повністю розподілити між супермаркетами. Якщо через $x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}$ позначити кількість товару, яку відправляють із центру i до різних супермаркетів, то сумарний обсяг поставок має дорівнювати запасам цього центру:

$$x_{i1} + x_{i2} + \dots + x_{in} = a_i \quad (3.3)$$

Ці обмеження гарантують, що попит усіх супермаркетів буде задоволено без перевищення наявних ресурсів у розподільчому центрі.

Виходячи з вищенаведених обмежень щодо попиту супермаркетів та наявних запасів у розподільчих центрах, можна сформувати систему рівнянь, яка лежить в основі оптимізаційної моделі транспортування товарних запасів.

Зокрема, йдеться про розподіл продукції категорії "гігієна та краса" з розподільчих центрів до мережі супермаркетів "Сільпо" в таким чином, щоб мінімізувати загальні логістичні витрати, водночас забезпечивши повне покриття попиту кожного магазину й ефективне використання ресурсів центрів.

Враховуючи сформульовані вище обмеження щодо попиту та пропозиції, побудуємо систему рівнянь, яка визначатиме оптимальну модель перевезення товарних запасів категорії "гігієна та краса" з розподільчих центрів м.Тернополя до супермаркетів мережі "Сільпо" в м. Львів.

До переліку супермаркетів, які потребують постачання, входять наступні торгові точки м.Львова: Сільпо, вул. Шевченка; Сільпо, вул. Виговського; Сільпо, вул. Соборна; Сільпо, вул. Стрийська; Сільпо, вул. Під Дубом; Сільпо, вул. Пасічна.

Для кожного з цих об'єктів буде складене окреме рівняння, яке відображає необхідний обсяг постачання відповідно до їх індивідуального попиту. Аналогічно, для кожного розподільчого центру буде визначено рівняння, яке відображає допустимий обсяг відвантаження відповідно до наявних товарних запасів.

Розглянута логістична ситуація, що стосується перевезення товарних запасів асортиментної групи "гігієна та краса" з розподільчих центрів м.Тернополя до супермаркетів мережі "Сільпо" у місті Львів, може бути формалізована як транспортна задача закритого типу. Це означає, що загальний обсяг товару, доступний у розподільчих центрах, точно відповідає сумарному попиту всіх торгових точок. Вихідні дані для проведення оптимізації подамо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Вихідні дані для проведення оптимізації перевезення запасів

товарів із розподільчих центрів м.Тернополя до мережі супермаркетів “Сільпо” у м. Львів

Товарні запаси, партій товару	Потреба, партій товару	Вартість перевезень (тис. грн.) до					
		Сільпо, вул. Шевченка	Сільпо, вул. Виговського	Сільпо, вул. Соборна	Сільпо, вул. Стрийська	Сільпо, вул. Під Дубом	Сільпо, вул. Пасічна
120	90	9	10	10	10	11	9,5
100	90	9,5	11	11	11	10	10
80	120	10	10	12	12	12	10
90	80	8,5	9	10	10	10	10
100	110	9,5	10	11	11	12	10
110	110	8	9	10	10	10	9

1) Кількість товарів, які необхідно доставити до супермаркетів Львова з розподільчого центру м.Тернополя, визначає відповідне обмеження:

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

2) обсяг продукції, яку потрібно доставити з Тернопільського розподільчого центру до супермаркетів у Львові, встановлює відповідне обмеження:

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

Сформулюємо цільову функцію, яка спрямована на побудову оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи «гігієна та краса» з урахуванням мінімізації транспортних витрат.

$$ЗВ = 9 \cdot x_{11} + 10 \cdot x_{12} + 10 \cdot x_{13} + 10 \cdot x_{14} + 11 \cdot x_{15} + 9,5 \cdot x_{16} + \dots + 8 \cdot x_{61} + 9 \cdot x_{62} + 10 \cdot x_{63} + 10 \cdot x_{64} + 10 \cdot x_{65} + 8 \cdot x_{66}$$

Для розв'язання системи рівнянь з обмеженнями та визначення значення цільової функції вхідні дані буде перенесено до Microsoft Excel. На основі цих даних сформуємо таблицю у форматі "матриці рішень", у якій відобразимо обсяги товарних запасів на складах розподільчого центру в місті Тернопіль, а також потреби супермаркетів у товарах асортиментної категорії "гігієна та краса". Для проведення оптимізації використаємо надбудову Microsoft Excel – Solver. Результати оптимального плану перевезень товарів із Тернопільського розподільчого центру до супермаркетів мережі “Сільпо” у Львові буде представлено на рис. 3.1.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Вартість перевезень товарів асортиментної групи "гігієна та краса" з розподільчого центру м. Тернопіль до мережі супермаркетів "Сільпо" м. Львів							
2	Сільпо, вул. Шевченка	Сільпо, вул. Виговського	Сільпо, вул. Соборна	Сільпо, вул. Стрийська	Сільпо, вул. Під Дубом	Сільпо, вул. Пасічна		
3	9	10	10	10	11	9,5		
4	9,5	11	11	11	10	10		
5	10	10	12	12	12	10		
6	8,5	9	10	10	10	10		
7	9,5	10	11	11	12	10		
8	8	9	10	10	10	9		
9								
10	Оптимізація плану перевезень							Запаси, партій товарів
11	0	0	30	80	0	10	120	120
12	0	0	0	0	100	0	100	100
13	0	0	0	0	0	80	80	80
14	0	0	90	0	0	0	90	90
15	0	80	0	0	0	20	100	100
16	0	10	0	0	10	0	110	110
17	90	90	120	80	110	110		
18	90	90	120	80	110	110		
19	Потреба супермаркетів, партій товарів						Цільва функція	8115

Рисунок 3.1 - Візуальне представлення результатів оптимального плану перевезень товарів

У результаті розрахунку оптимального плану перевезень товарів асортиментної групи “гігієна та краса” з розподільчого центру у місті Тернополі до мережі супермаркетів “Сільпо” у місті Львові встановлено, що загальні витрати на транспортування становитимуть 8115 грн.

Моделі оптимізації процесу перевезення товарних запасів до мережі супермаркетів є важливим інструментом підвищення ефективності системи товароруку в логістичних ланцюгах. Застосування таких моделей дає змогу

зменшити витрати на транспортування, покращити рівень обслуговування кінцевих споживачів, а також врахувати низку зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема сезонні коливання, зміну споживчого попиту, особливості маршрутизації тощо. Це забезпечує своєчасну, точну та безперебійну доставку товарів.

В умовах зростаючої конкуренції на споживчому ринку, питання оптимізації логістичних процесів набуває особливої актуальності. Воно стає визначальним чинником успішної діяльності торговельних мереж. Сучасні підходи до побудови оптимізаційних моделей базуються на використанні програмного забезпечення для планування перевезень, яке інтегрує алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання. Це дозволяє автоматизувати обробку великих обсягів даних, підвищити точність прогнозування попиту й забезпечити ефективне управління транспортною інфраструктурою та логістичними ресурсами в цілому.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Характеристика умов та заходів охорони праці на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Документація ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регламентують діяльність роздрібної торгівлі. У сфері охорони праці підприємство дотримується норм, які охоплюють промислову, пожежну безпеку, а також санітарно-гігієнічні вимоги. Для об'єктів із підвищеною небезпекою, таких як розподільчі центри та склади, оформлено відповідні дозволи на експлуатацію обладнання та проведення робіт.

На ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” впроваджена дієва система управління охороною праці. З працівниками регулярно проводяться вступний, повторний та позаплановий інструктажі з охорони праці на їхніх робочих місцях. У компанії розроблені й затверджені положення щодо функціонування системи управління охороною праці та організації навчання з цих питань. Співробітники проходять обов'язкові медичні огляди. Крім того, створено план комплексних заходів з охорони праці, ведеться облік та організована видача спеціального одягу шляхом оформлення відповідних карток.

У мережі супермаркетів “Сільпо” розроблено та впроваджено внутрішню нормативну документацію з питань охорони праці у сфері торгівлі, що містить чіткі вимоги та правила безпеки для працівників різних професій. Ці документи охоплюють всі категорії персоналу:

- адміністративний персонал — бухгалтерів, економістів, операторів ЕОМ, секретарів-діловодів, адміністраторів;
- виробничий персонал — продавців, продавців-касирів, підсобних працівників, комірників, кухарів, кондитерів тощо;
- технічний персонал — електриків, сантехніків, водіїв, експедиторів, завгоспів та інших фахівців.

Окрім цього, розроблені детальні інструкції з охорони праці під час виконання робіт з експлуатації та обслуговування технічного обладнання, зокрема: холодильних установок, електротехнічних пристроїв, драбин складної конструкції, а також різного виду машин та механізмів. Ці інструкції також регламентують порядок безпечного проведення вантажно-розвантажувальних та складських робіт, у тому числі на висоті.

Додатково в компанії впроваджується практика постійного оновлення інструкцій з урахуванням змін у законодавстві, розвитку технологій та специфіки виробничих процесів. Особлива увага приділяється практичному навчанню працівників, що включає тренування з евакуації, навчання правилам першої домедичної допомоги та моделювання потенційно небезпечних ситуацій для підвищення готовності персоналу до дій у надзвичайних умовах.

У документі “Політика у сфері охорони здоров’я та безпеки праці” ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” окреслено основні цілі, принципи та зобов’язання компанії в цій сфері.

Цілі компанії включають:

- виявлення небезпек і оцінка ризиків у всіх структурних підрозділах;
- залучення персоналу до створення безпечних умов праці;
- зниження ймовірності нещасних випадків;
- постійне вдосконалення системи управління охороною праці.

Принципи політики базуються на пріоритеті життя і здоров’я працівників, підвищенні рівня безпеки, соціальному захисті, єдиних вимогах до охорони праці, профілактиці нещасних випадків і розвитку професійної компетентності.

Компанія зобов’язується:

- забезпечувати безпечні умови праці;
- інформувати про ризики і заходи безпеки;
- мінімізувати вплив небезпек;
- контролювати виробничі процеси;
- реагувати на інциденти та запобігати їх повторенню;
- активно залучати працівників до покращення безпеки;

- підвищувати рівень навчання та проводити регулярні інструктажі.

У мережі супермаркетів “Сільпо” дотримуються вимог пожежної безпеки. Розроблені відповідні інструкції, обладнані евакуаційні виходи, призначено відповідальних осіб. У кожному торговому об’єкті є таблички з телефоном пожежної служби, плани евакуації, куточки пожежної безпеки, встановлені системи пожежогасіння та сигналізації.

Усі працівники проходять інструктажі з пожежної безпеки при прийомі на роботу та двічі на рік оновлюють знання. Вони знають порядок дій під час пожежі, вміють користуватись вогнегасниками й орієнтуються щодо розташування евакуаційних виходів.

У куточках пожежної безпеки розміщено: схему будівлі з евакуаційними виходами, інструкцію дій у разі пожежі, контактні номери екстрених служб, правила користування вогнегасниками, рекомендації з надання першої допомоги та схеми розміщення засобів пожежогасіння.

Кількість вогнегасників визначається з розрахунку: 1 кг гасильної речовини на 25 м² площі. Якщо об’єкт оснащено системою пожежогасіння — кількість вогнегасників можна скоротити вдвічі. Вогнегасники розміщуються на видимих і доступних місцях на висоті до 1,5 м від підлоги.

У мережі “СІЛЬПО-ФУД” санітарно-гігієнічні норми є ключовим елементом забезпечення безпеки продуктів, здоров’я споживачів і працівників. Основні вимоги включають:

- чистоту приміщень – регулярне прибирання, дезінфекція торгових і складських зон із використанням безпечних миючих засобів;
- температурний режим – контроль умов зберігання продуктів (м’ясо, молочні вироби, овочі, фрукти) для запобігання їх псуванню;
- упаковка та маркування – використання безпечної тари з інформацією про склад, терміни придатності та умови зберігання;
- обробка продуктів – дотримання санітарних правил під час викладки та обробки харчових товарів з використанням спецінструментів;

- санітарні вимоги до персоналу – навчання з особистої гігієни, регулярні медогляди, використання засобів захисту;
- контроль якості – перевірка продукції при прийманні, моніторинг термінів зберігання та стану товарів;
- вентиляція – належна циркуляція повітря, профілактика вологи та запахів;
- управління відходами – організоване зберігання, вивезення та утилізація згідно з екологічними стандартами;
- водопостачання та каналізація – доступ до питної води, справна система відведення стічних вод;
- харчова безпека – впровадження системи НАССР і навчання персоналу на всіх етапах обробки й зберігання продуктів.

Ці заходи гарантують високу якість продукції та безпечні умови для всіх учасників процесу.

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 або зараження небезпечними хімічними та бактеріальними речовинами є ключовим елементом системи управління безпекою та збереженням якості продукції.

Захист запасів включає такі основні заходи:

- контроль якості з регулярним тестуванням на забруднення;
- безпечне зберігання з використанням захисних бар'єрів;
- використання спеціальної упаковки та контейнерів;
- очищення товарів за допомогою хімічних і фізичних методів;
- контроль безпечного транспортування та умов доставки;
- навчання персоналу з правил безпеки та дій при забрудненні;
- співпраця з державними органами для дотримання стандартів;
- план дій на випадок надзвичайних ситуацій;

- моніторинг інформаційних загроз;
- оцінка ризиків і впровадження заходів для їх мінімізації.

Захист харчових продуктів у надзвичайних ситуаціях на підприємствах харчової промисловості, складах, базах та в торговельній мережі забезпечується завдяки заздалегідь проведеним превентивним заходам. Вони включають підготовку персоналу, створення систем контролю безпеки, організацію надійного зберігання та транспортування, а також розробку чітких планів дій для швидкого реагування у випадку виникнення надзвичайних ситуацій. Такий комплексний підхід допомагає мінімізувати ризики забруднення продуктів і гарантує їх якість та безпеку для споживачів.

Міністерство охорони здоров'я України затвердило Державні гігієнічні нормативи щодо допустимих рівнів радіонуклідів ^{137}Cs та ^{90}Sr у продуктах харчування та питній воді відповідно до Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення». Безпека харчових продуктів має забезпечуватися на всіх етапах — від виробництва на полях, фермах, водоймах чи садах до потрапляння на стіл споживача. Відповідно до законодавства, виробники, постачальники та продавці, зокрема мережа супермаркетів «Сільпо», зобов'язані гарантувати радіаційну безпеку своєї продукції.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» контролює як сировину, так і готові товари, що пропонуються в торговельній мережі. Для забезпечення належного радіологічного контролю продуктів харчування та питної води створено акредитовані лабораторії і випробувальні центри, які регулярно проводять аналізи на відповідність нормам. Такий підхід сприяє збереженню здоров'я споживачів і підтриманню високої якості продукції.

Додатково, постійний моніторинг і модернізація методів контролю дозволяють оперативно реагувати на можливі загрози та забезпечувати безпечність продуктів навіть у разі змін екологічної ситуації. Це підтверджує відповідальність компанії перед споживачами та сприяє підвищенню довіри до бренду.

ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи розглянуто сутність та роль товароруху в діяльності підприємства, а також основні положення маркетингової політики розподілу товарів і досвід зарубіжних роздрібних операторів. Проведено аналіз структури витрат, пов'язаних із товарорухом, визначено ключові чинники, що впливають на ефективність цього процесу в організації. Описано основні типи товароруху, а також умови та фактори, що впливають на вибір його форми. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «маркетингова політика розподілу» та охарактеризовано види каналів збуту. Окрему увагу приділено аналізу роздрібної торгівлі Японії за кількістю торговельних підприємств, чисельністю зайнятих працівників і обсягами продажів, а також представлено дані щодо обсягів роздрібного товарообороту провідних світових рітейлерів у 2023 році.

У другому розділі бакалаврської роботи представлено загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та проаналізовано особливості організації товароруху в мережі супермаркетів «Сільпо». Досліджено вплив логістичних процесів на прибутковість підприємства. Розглянуто динаміку розвитку мережі супермаркетів за кількістю торгових точок, а також проаналізовано ключові економічні показники діяльності компанії. Виявлено, що система організації товароруху в «Сільпо» охоплює низку напрямів, зокрема: постачання продукції, логістичне та складське управління, організацію торгових площ, візуальний мерчандайзинг, діяльність власного виробництва, функціонування онлайн-супермаркету, систему обслуговування клієнтів і кадрове забезпечення. Наведено аналітичні дані щодо товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021–2023 роках, а також розглянуто показники оборотності товарних запасів і дебіторської заборгованості мережі супермаркетів.

У третьому розділі бакалаврської роботи зосереджено увагу на пошуку шляхів удосконалення організації товароруху в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Обґрунтовано перспективні напрями покращення логістичних процесів у межах торговельної мережі. Розроблено модель оптимізації перевезення товарних запасів з розподільчих центрів до супермаркетів, що має на меті підвищення ефективності товароруку.

Проведено SWOT-аналіз організації товароруку, у межах якого визначено її сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості й загрози для подальшого вдосконалення логістики. Серед запропонованих рішень — модернізація автоматизованих систем управління запасами, удосконалення процесів управління відходами й поверненнями товарів, а також розвиток онлайн-торгівлі та сервісного обслуговування.

Для підвищення ефективності доставки товарів розроблено оптимізаційну модель логістичних маршрутів на прикладі міста Львів із використанням транспортної задачі. Це дозволило визначити найбільш економічно доцільний розподіл товарів асортиментної групи «гігієна та краса» з розподільчого центру у Тернополі до супермаркетів «Сільпо» у Львові.

У четвертому розділі даної роботи розглянуто основні аспекти охорони праці в торговельній мережі «Сільпо», а також проаналізовано заходи щодо захисту продовольчих і промислових товарних запасів від можливого забруднення (зараження) радіоактивними, токсичними речовинами та бактеріальними засобами.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Олексенко А.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. В-во.: Ліра-К. 2020. С.468.
2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
3. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 132-137.
4. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. Економіка та держава. 2018. №3. С. 57-59.
5. Сигида Л.О. Дослідження ролі та значення маркетингової політики розподілу в діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2012. №5(15). С. 293-298.
6. Хрупович С.Є. Маркетингова політика розподілу: опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2018. 55 с.
7. Зоріна О.І., Наумова О.Е., Сиволовська О.В., Боровська О.Г. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ. 2013. 266 с.
8. Зяйлик М., Горин Р. Підвищення ролі логістичних послуг в Україні. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, 18 листопада 2022 р., Тернопіль, С. 44. URL: <http://surl.li/epwch>
9. Зяйлик М., Вівчар О., Горин Р. Логістична стратегія у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2022 р., Тернопіль. С. 33-35. URL: <http://surl.li/epwcm>

10. Зяйлик М., Труфанова Ю., Горин Р. Формування логістичних стратегій промислових підприємств. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів, 6-7 грудня 2022 р., Тернопіль. С. 112-113. <http://surl.li/epwde>

11. Зяйлик М., Горин Р. Адаптивне управління міжнародними логістичними операціями в умовах війни / Руслан Горин, Марія Зяйлик // Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 351–362.

12. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник. Київ.: Ліра-К. 2018. 468 с.

13. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Знання. 2011. 495 с. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга. 2016. 234 с.

14. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. 83 посібник. К. : КНЕУ. 2011. 627 с.

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

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

19. 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-rotsifozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>

20. Сільпо запускає програму штучного інтелекту в тестовому режимі. URL.: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-programu-shtuchnogo-intelektukissa/>

21. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

Додаток А

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.