

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління системою товаропостачання підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ (Магазин №72))

Студента 4 курсу 9 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського) рівня

Колб Сергій  
Вікторович

Науковий керівник:  
кандидат економічних  
наук, доцент

Шевчун Марина  
Борисівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних  
наук, доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Сутність та особливості управління системою товаропостачання на підприємстві	5
1.2 Методичні підходи щодо управління системою товаропостачання на підприємстві	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «СІЛЬПО» ФУД	
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану	
2.2. Аналіз системи товаропостачання на підприємстві	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «СІЛЬПО» ФУД	
3.1. Розробка програми заходів, щодо удосконалення системи товаропостачання підприємства	
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

Управління системою товаропостачання підприємства є дуже актуальною в сучасних умовах. Необхідність у раціональному управлінні постачанням товарів стає все більшою в умовах зростаючої конкуренції на ринку та швидко змінюючогося попиту споживачів. Ефективне управління системою товаропостачання дозволяє підприємствам забезпечити потреби клієнтів в товарах та послугах, зменшити витрати на зберігання та управління запасами, підвищити рентабельність бізнесу та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

З урахуванням тенденцій цифрової трансформації та впровадження нових технологій, управління системою товаропостачання стає ще більш актуальним. Застосування розумних систем управління запасами та прогнозування попиту дозволяє ефективно контролювати потреби споживачів та запобігати надмірному або недостатньому запасу товарів. Також, використання інтернет-технологій та електронних майданчиків для здійснення постачання товарів дозволяє забезпечити швидкість та точність процесу замовлення та доставки товарів.

Серед відомих науковців і практиків, які внесли значний внесок у дослідження управління системою товаропостачання підприємства, можна виділити такі особистості: Д. Харрелл, Д. Юенг, Р.Хандфілд. Серед вітчизняних дослідників, які вивчають питання управління системою товаропостачання підприємства, можна виділити: В. Бойко, М.Кірічек, Л.Мелешко, О. Лукіна, І. Бабій та ін. Проте, подальші дослідження теоретичних і практичних питань управління системою товаропостачання є надзвичайно актуальними для підприємств будь-якої галузі та сприяють їх успішному функціонуванню та розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління системою товаропостачання підприємства.

На підставі поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність та особливості управління системою товаропостачання на підприємстві;
- вивчити методичні підходи щодо управління системою товаропостачання
- проаналізувати систему товаропостачання на підприємстві;
- розробити шляхи удосконалення управління системою товаропостачання.

**Об'єктом** дослідження є процес управління системою товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

**Предмет** дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління системою товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

В роботі використано наступні методи дослідження: теоретичний аналіз, прогнозування, статистична обробка результатів, узагальнення літературних джерел; спостереження (пасивне та активне).

Практична значимість роботи полягає у тому, що запропоновані заходи у вигляді матеріалу підрозділів 3.1, 3.2. можуть бути використані керівництвом підприємства.

Структура та обсяг роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 54 сторінки. Графічний матеріал складає 7 таблиць, 11 ррисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та особливості управління системою товаропостачання на підприємстві

Основним завданням більшості торгових організацій є доведення товару до кінцевого споживача, організація торговельного обслуговування належної якості. Без цього неможливий комерційний успіх. Сам торговий процес, інакше кажучи, процес реалізації є основною функцією організації торгівлі. При цьому сукупність роздрібних торгових компаній в умовах ринкової економіки є самостійною ланкою торгівлі. Раціональна організація постачання роздрібною торговою мережі є найважливішою передумовою результативної і ритмічної роботи торгового підприємства.

Сучасна роздрібна торгівля - це відокремлений вид торгової діяльності, що пов'язаний з придбанням товарів споживання у некомерційних цілях, тобто які розраховані на особисте споживання кінцевим покупцем[3].

Питання теоретичного обґрунтування суті та особливостей управління системою товаропостачання на підприємстві були предметом розгляду багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

#### Обґрунтування суті та особливостей управління системою товаропостачання на підприємстві

Автор	Визначення
Захарченко С.В.	"Товаропостачання - це комплекс процесів та дій, що здійснюються з метою забезпечення споживача товарами та послугами в необхідній кількості, якісному та у відповідності з його потребами та вимогами."
Кравченко І.В.	"Товаропостачання - це система організаційних, технічних та економічних заходів, що забезпечують надходження товарів від постачальників до кінцевого споживача, з метою задоволення його потреб."
Мартиненко О.А.	"Товаропостачання - це процес забезпечення товарами та послугами споживачів у відповідності з їхніми потребами, який включає в себе

	планування, координацію та контроль за логістичними процесами від постачальника до споживача."
Лісова І.В.	"Товаропостачання - це комплекс заходів та процесів, спрямованих на забезпечення доступності та якості товарів і послуг для споживачів, включаючи в себе планування, здійснення та контроль за ланцюгом постачання."
Колесник О.М.	"Товаропостачання - це процес забезпечення продуктами та послугами попиту споживачів у необхідному асортименті, кількості, якості та в час, що відповідає їхнім потребам, з метою забезпечення доходів та прибутковості підприємства."

Складено на основі [1014, 18, 21]

Отже, узагальнюючи вищенаведені трактування, на нашу думку, товаропостачання - це процес забезпечення споживачів товарами та послугами, який включає в себе планування, координацію та контроль за ланцюгом постачання, а також організаційні, технічні та економічні заходи для забезпечення якості та доступності товарів та послуг для споживачів.

Під товаропостачанням роздрібною торговою мережі розуміють сукупність операцій комерційного та технологічного характеру, націлених на доведення товару до підприємств роздрібною торгівлі [10].

В цілому, під джерелом товаропостачання розуміється ланка ланцюга руху товарів, з якого товари завозяться в магазини (рис.1.1)

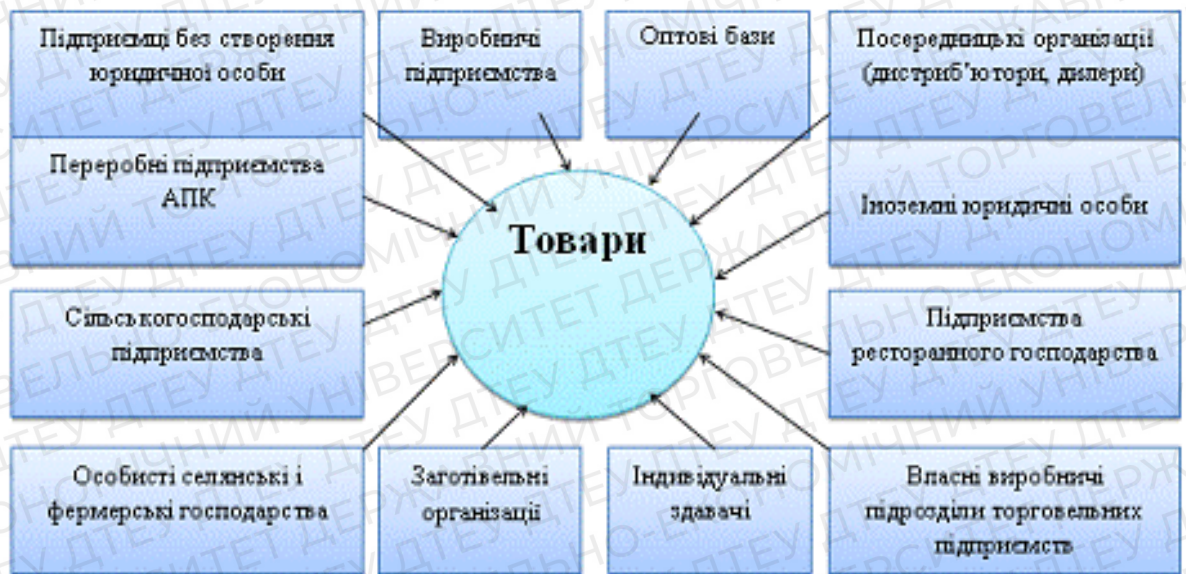


Рис.1.1 Джерела надходження товарних ресурсів у торговельну мережу[15]

У великі магазини або спеціалізовані підприємства значна частина товарів надходить від оптових організацій чи транзитом від виробників (товари складного асортименту). Також джерелами товаропостачання можуть бути заготівельні підприємства, особисті підсобні та фермерські господарства [12].

Вибір джерел товаропостачання залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як: асортимент, обсяг поставки, територіальна віддаленість від постачальника, можливість планомірної та ритмічної поставки, швидкість товарообігу, витрати на вантажоперевезення і т.д. (рис.1.2)



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на вибір форми товаропостачання [12]

Залежно від джерел отримання виділяють дві форми товаропостачання роздрібних торгових мереж: транзитну та складську (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Форми товаропостачання роздрібної торговельної мережі [21]

Транзитна форма товаропостачання має на увазі під собою постачання товару від виробника безпосередньо до місць продажу чи споживання, минаючи склади посередників.

За такої форми суттєво скорочуються товарні втрати та витрати звернення. Транзитна форма товаропостачання виключає витрати на завантаженні - вивантаженні та зберігання товарів на складах, прискорює просування товарів у торговельну мережу, сприяє кращому збереженню товарів[11]. Однак вона є обмеженою у зв'язку з тим, що багато роздрібних мереж розосереджені, тому застосовується в основному до товарів простого асортименту, а також за товарами, що швидко псуються, і тим, що виробляються в районах споживання (м'ясо, молоко і т.д.). Транзитне товаропостачання з інших міст є лише великим торговим мережам, які можуть приймати товари у встановленій формі відвантаження.

Неправильне застосування транзитної форми товаропостачання може призвести до проблем з асортиментом та товарними запасами (дефіциту чи



профіциту), особливо якщо поставка здійснюється великими партіями або товар користуються непостійним попитом.

Транзитна форма товаропостачання економічно вигідна для постачальника та покупця за таких умов [7]:

- кількість товару, що продається, досить велика;
- обсягу партії, що поставляється, вистачить для заповнення одного відвантажувального місця;
- невелика кількість споживачів на обмеженій території;
- товар потребує високоспеціалізованого сервісу;
- ціни на товар швидко коливаються.

Таким чином, транзит застосовується у випадках, коли товарообіг роздрібного підприємства у змозі прийняти транзитну норму, не утворюючи надлишки товару.

Рациональна організація товаропостачання ґрунтується на додержанні певних вимог. Загальні вимоги до організації товаропостачання включають основні сфери діяльності підприємства (рис.1.4):

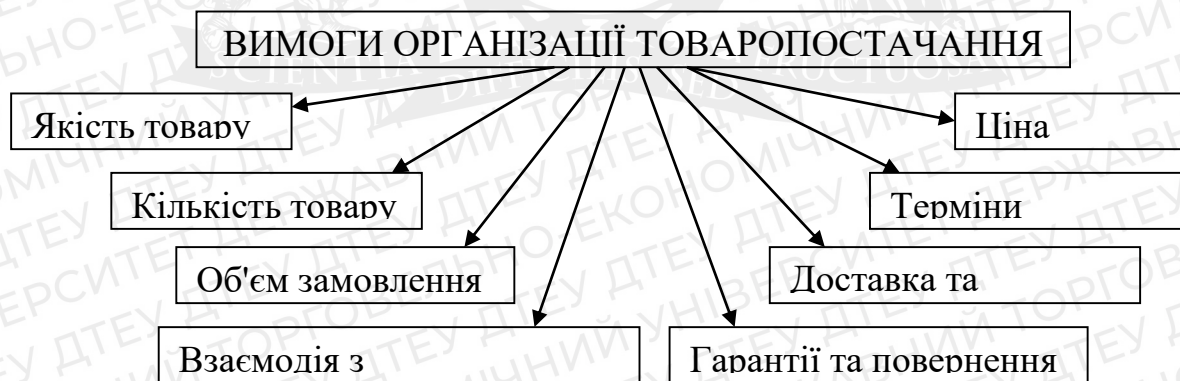


Рис.1.4 Загальні вимоги до організації товаропостачання [14]

Організація товаропостачання з урахуванням наведених вимог має базуватися на принципах плановості, безперервності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності (рис. 1.5).

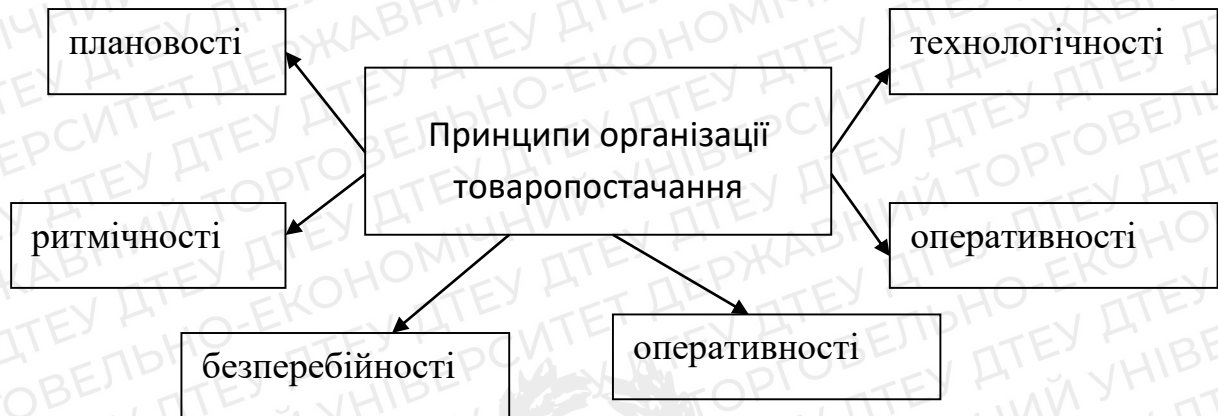


Рис.1.5 Принципи організації товаропостачання [22]

Товаропостачання має здійснюватися з урахуванням використання на всіх його етапах прогресивних технологічних рішень. Велику роль тут грають модульні транспортні системи, що є основою індустріалізації товаропостачання роздрібною мережі.

На організацію товаропостачання роздрібною торговою мережі впливають багато чинників, найважливіші у тому числі[6]:

- рівень управління процесом товаропостачання;
- достовірність комерційної інформації, що використовується визначення потреби в товарах;
- розміщення мережі роздрібних торгових підприємств;
- стан та розміщення складського господарства;
- транспортні умови;
- обладнаність підприємств роздрібною торгівлі торгово-технологічним обладнанням.

## 1.2. Методичні підходи щодо управління системою товаропостачання на підприємстві

Удосконалення товаропостачання викликає необхідність створення єдиної системи управління цим процесом. Основу системи товаропостачання складають диспетчерські служби, організовані у різних ланках управління торгівлею, основними завданнями яких є контроль та регулювання завезення товарів у роздрібну мережу.

Товаропостачання може здійснювати двома методами: децентралізованим та централізованим. У разі децентралізованого методу (іноді його називають «самовивіз») усі операції з доставки товару зі складу постачальника здійснюються безпосередньо роздрібним підприємством-покупцем[1]. Такий метод тягне за собою зростання витрат через транспортні витрати, так підприємство може не мати власного транспорту, або використання такого може нести у собі неповне завантаження транспортного засобу. До інших негативних аспектів можна віднести нераціональне використання трудових ресурсів, оскільки працівники підприємства будуть змушені відволікатися на операції товаропостачання замість виконання основних функцій. А у разі найму спеціальних співробітників істотно зростають витрати на оплату робочої сили.

Найефективнішим є централізований метод доставки, у якому доставка здійснюється силами і з допомогою постачальника чи транспортних підприємств. Постачальники та сторонні компанії в даному випадку доставляють товар на основі заявок, надісланих роздрібними підприємствами, і слідує заздалегідь обумовленим схемам та маршрутам.

При організації централізованої доставки знижуються витрати, максимально раціонально використовується робоча сила та транспорт. Товари завозяться ритмічно та планомірно, завдяки чому мережі можуть підтримувати асортимент без надлишку. Також важливе значення при централізованій доставці має розрахунок необхідної кількості транспортних засобів, контейнерів та тари[9].

Важливою умовою при плануванні системи товаропостачання є забезпечення сумісності обсягу товарообігу з погляду змін матеріально-технічної бази торгового підприємства.

Існує декілька методів, за допомогою яких можна вирішити дане питання[19]. Дослідно-статистичний метод: дозволяє визначити плановий обсяг товарообігу на наступний рік, виходячи із порівняльного обсягу товарообігу за звітний рік та середньорічного темпу зміни товарообігу за 3 – 5 років, попередніх до запланованого року. Одним із методів розрахунку товарообігу торгового підприємства є економіко-статистичний метод, що ґрунтується на згладжуванні даних про приріст товарообігу за кілька років, що передують плановому року. При планування товарообігу торговельного підприємства може бути використано різні економіко-математичні моделі.

Основні функції товаропостачання включають наступне:

**Планування:** на цьому етапі визначаються потреби у товарах, робиться прогноз попиту на товари, забезпечується необхідність розробки планів та стратегій для забезпечення ефективної поставки товарів.

**Закупівля:** цей етап включає в себе пошук та вибір постачальників, переговори з ними, укладення контрактів, узгодження умов поставки та інші аспекти, пов'язані з закупівлею товарів.

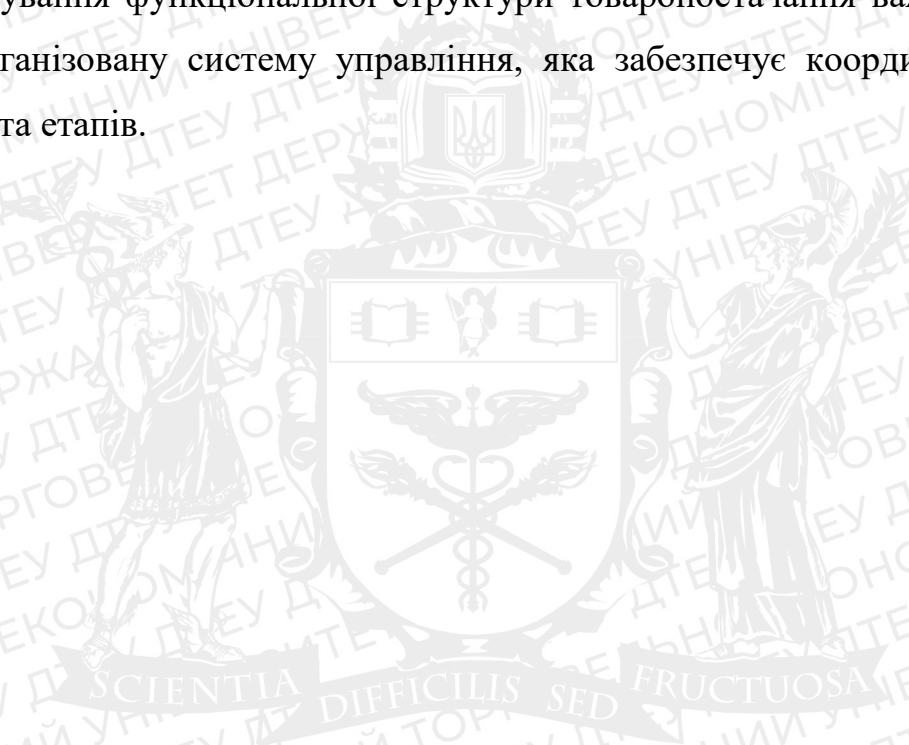
**Зберігання та складування:** даний етап включає в себе процеси зберігання, управління запасами, обліку та контролю за товаром.

**Виробництво:** якщо компанія виробляє товари самостійно, то цей етап включає в себе виробничі процеси, такі як виробництво, збирання та упаковка товарів.

**Транспортування та логістика:** після зберігання товарів на складі компанії вони транспортуються до місця продажу або безпосередньо до споживачів. Етап включає в себе організацію транспортування, планування маршрутів, управління логістикою та інші аспекти, пов'язані з доставкою товарів.

Обслуговування клієнтів: цей етап включає в себе процеси пов'язані з розробкою та підтримкою відносин з клієнтами, вирішення проблем, пов'язаних з товаропостачанням, а також надання допомоги та консультацій клієнтам.

Кожен з цих етапів взаємопов'язаний та виконується з метою забезпечення ефективного та ефективного товаропостачання. Для успішного функціонування функціональної структури товаропостачання важливо мати добре організовану систему управління, яка забезпечує координацію всіх процесів та етапів.



## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «СІЛЬПО» ФУД

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану

ТОВ «СІЛЬПО» ФУД — одна з найбільших мереж продуктових супермаркетів в Україні та є флагманом бізнесу FOZZY GROUP. Перший «СІЛЬПО» відкрився в 1998 році, і сьогодні для наших покупців відкрито близько 330 магазинів по всій країні.

У мережі представлена продукція власного імпорту з понад 80 країн світу, проект «Традиційні лавки», на полицях представлена якісна добірна продукція дрібних українських виробників та фермерів, з власними торговими марками «Премія» та «Повна чаша» та продукція власного виробництва – від ароматної випічки «Крафтяр» до цукерок «Власні солодоші».

У ТОВ «СІЛЬПО» ФУД велика увага приділяється враженням гостя, тому кожен новий магазин оформляється в індивідуальному дизайні. Зараз у мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 ринки делікатесів Le Silpo, кожен зі своєю концепцією.

Мета компанії - забезпечення високого функціонального ступеня спроможності та конкурентоспроможності організації за рахунок ефективної підтримки її системи життєзабезпечення, своєчасної та якісної адаптації товарів, робіт та послуг відповідно до вимог правопорядку та сформованих споживчих пріоритетів.

Ціль ТОВ «СІЛЬПО» ФУД: здійснення продажу заявленого асортименту.

Основні задачі ТОВ «СІЛЬПО» ФУД[20]:

а) максимально залучати покупців, які мешкають у районі розташування магазину;

б) спонукати купівельну аудиторію до здійснення покупок з допомогою впливу на візуальне сприйняття та асоціативне мислення клієнтів;

в) забезпечити атмосферу доброзичливості та комфортності для покупця у кожному магазині.

Магазини мережі ТОВ «СІЛЬПО» ФУД здійснюють наступні види діяльності[10]:

- а) забезпечення зберігання товару;
- б) складання замовлень на постачання товарів;
- в) продаж товарів та послуг;
- г) надання інших робіт та послуг, які не заборонені законом та не суперечать чинному законодавству.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО» ФУД:

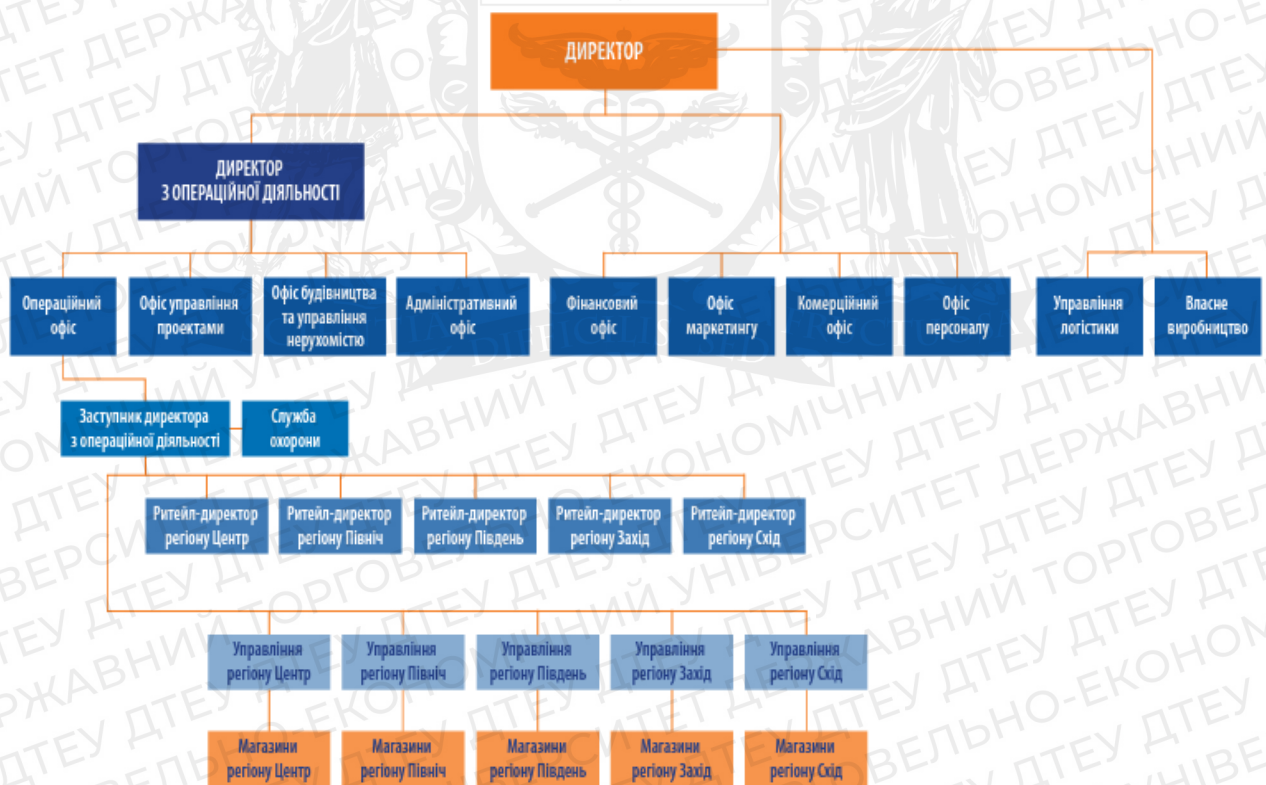


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО» ФУД [16]

Проведення аналізу фінансового стану, платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості бізнесу є важливим для забезпечення його успішної

роботи та можливості отримання прибутку, а також для визначення найбільш ефективних умов кредитування та диференціації процентних ставок.

Наведемо основні показники діяльності підприємства (табл. 2.1-2.3).

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки балансу ТОВ «СІЛЬПО» ФУД 2019-2021 рр

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2019-2020 року		2020-2021 року	
				абсл. знач.	в %	абсо. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	252796	293271	391107	40475	16,01	97836	33,36
Оборотні активи	297723	363931	388690	66208	22,23	24759	6,8
Власний капітал	174710	202232	208564	34481	18,48	72313	32,71
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	48702	24134	50435	-24568	-50,44	26301	108,97
Поточні зобов'язання і забезпечення	285464	412009	395990	126545	44,32	-16019	-3,88

З представленою аналізу балансу видно, що необоротні та оборотні активи протягом 2019-2021 рр. збільшувалися. Таке зростання можна охарактеризувати як позитивне.

Таблиця 2.2



Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО» ФУД у  
2019-2021 рр .

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2019-2020 року		2020-2021 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	60387	589473	92365	80668	15,85	340703	57,79
2. Собівартість реалізованої продукції	321466	374286	620649	52820	16,43	246363	65,82
3. Валовий прибуток	221436	215187	281175	27848	14,86	94340	43,84
4. Фінансові результати від операційної діяльності	141988	138571	142389	-3417	-2,4	3818	2,75
5. Чистий прибуток (збиток)	45047	58010	72313	12963	28,77	14303	24,65

Провівши аналіз основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО» ФУД, можна зробити ряд наступних висновків. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році порівняно з 2019 р. збільшився на 80668 тис. грн. або на 15,85%, у 2021 році порівняно з 2020 р. збільшується на 57,79%.

Собівартість реалізованої продукції протягом 2019-2021 рр. збільшується. Збільшення собівартості пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

Валовий прибуток суттєво зріс у 2021 році до 309527 тис. грн., тобто він збільшився на 43,84 % в порівнянні з 2019 р. Якщо розглядати в динаміці, то це є позитивним явищем і свідчить про зростання ефективності діяльності та

показує загальну суму доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах.

У 2020 році фінансові результати від операційної діяльності зменшилися на 3417 тис. грн. (2,4%), проте у 2021 р. зросли на 3818 тис. грн. (2,75%). В результаті, чистий прибуток у 2021 р. зріс на 14303 тис. грн. (24,65%), а це, звичайно, є позитивним явищем для підприємства.

Таблиця 2.4

## Аналіз ліквідності ТОВ «СІЛЬПО» ФУД

Показники	Відхилення:						
	2019	2020	2021	2019-2020 року		2020-2021 року	
				абсо л. знач.	в %	абсо л. знач.	в %
Коефіцієнт покриття	1,04	0,08	0,88	-0,96	-92,3	0,8	90,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,63	0,49	0,01	1,6	-0,14	-22,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,03	0,06	-0,09	-75	0,03	50
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	12259	-48078	-47300	-35819	-74,5	778	1,61

Коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він показує скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошовоюдиницю поточних зобов'язань. Його значення повинно бути у межах 1-2, тоді він буде свідчити про те, що підприємство зможе своєчасно ліквідувати борги. Нажаль, коефіцієнт покриття на ТОВ «СІЛЬПО» ФУД був дуже малий і складав протягом 2019 р. – 1,04, 2020 року – 0,08, в 2021 році –

0,88, що означало, що на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань припадає 88 копійки оборотних активів. Динаміка зміни показника є негативною, зменшення свідчить проте, що підприємство не має достатньо оборотних активів для покриття поточної заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Даний показник повинен лежати у межах від 0,5 до 1. На досліджуваному ТОВ «СІЛЬПО» ФУД значення коефіцієнта швидкої ліквідності відповідає нормативному значенню у 2019-2020 рр., коли становить 0,62, 0,63, а в 2021 році ще зменшився, тобто спостерігається негативна тенденція до зменшення цього показника.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що ТОВ «СІЛЬПО» ФУД може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. В нашому випадку показник абсолютної ліквідності за 2019-2021 рр. є набагато меншим ніж нормативне значення, яке знаходиться в межах 0,25-0,3. В 2019 році він становив 0,12, а вже в 2020 р. – 0,03, в 2021 р. – 0,06. Також спостерігається невідповідність нормативному значенню.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО» ФУД, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливостей діяльності підприємства, зокрема від його масштабів, обсягів реалізації, швидкості оборотності матеріальних запасів і дебіторської

заборгованості. Чистий оборотний капітал ТОВ «СІЛЬПО» ФУД в 2020 році зменшився на 74,5 %, у 2021 році він збільшився 1,61%, що показує про покращення ситуації.

За аналізом доходів підприємства можна зробити висновок про падіння суми доходів всього за рахунок значного падіння доходу від операційної діяльності (валового прибутку та інших операційних доходів). Сумарний обсяг доходів зазнавав змін в бік зменшення.

Аналіз результатів торговельної (основної) діяльності підприємства свідчить про падіння рівня комерційного доходу у 15 разів в порівнянні з початком досліджуваного періоду та одночасним зростанням рівня витрат обігу у майже 35 разів. При цьому основна діяльність підприємства виявилась рентабельною наприкінці досліджуваного періоду, адже до цього три роки поспіль зазнавала збитку, чому передувало знаходження на рівні беззбитковості.

За аналізом динаміки показників фінансової стійкості підприємства варто зробити висновок про низький рівень фінансової автономії та його падіння поряд із стрімко зростаючим рівнем фінансової залежності.

Аналіз динаміки показників ліквідності дає можливість зробити висновок про відсутність у підприємства можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю через відсутність поточних забезпечень.

Необхідно враховувати, що інформація про поточні забезпечення може навмисне приховуватись підприємством, оскільки аналіз активності підприємства на ринку не дозволяє зробити висновок про неплатоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.2).

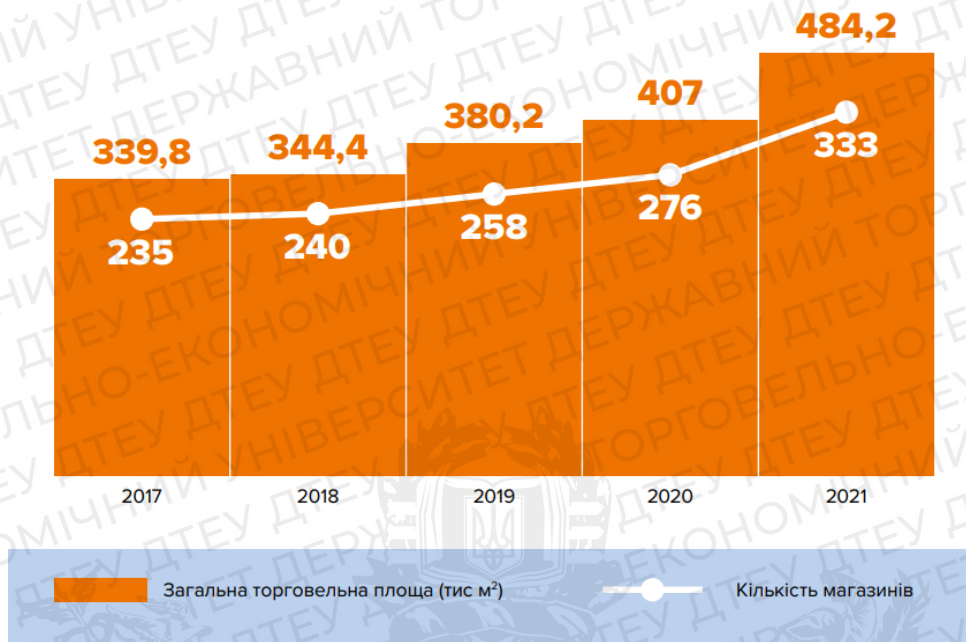


Рис.2.2 Динаміка операційних показників мереж 2021р. [15]

Так, за аналізований період спостерігається стійке зростання загальної торговельної площі, та загальної кількості магазинів мережі.

Сферою діяльності ТОВ «СІЛЬПО» ФУД виступає реалізація товарів споживчого кошика, які є соціально значущими і розміщуються в радіусі крокової доступності для населення будь-якого населеного пункту.

В результаті проведеного аналізу, спостерігається позитивна динаміка основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

Так, ТОВ «СІЛЬПО» ФУД платоспроможне, рентабельне, має прибуток. Показники звітного року порівняно з базовим мають тенденцію до покращення.

На українському ринку супермаркетів, які займаються роздрібною торгівлею, різнопланова серйозна конкуренція. Наприклад, лідером є "АТБ", який надає послуги людям з невеликим достатком, що є в еликою перевагою для ніші. Також, не можна не згадати "Novus", дана компанія є прямим конкурентом "Сільпо", так як рівень послуг та якість товарів, які вони надаються свої клієнтам паритетна до ТОВ «СІЛЬПОФУД».

ТОВ «СІЛЬПО» ФУД має кілька переваг, серед яких можна відзначити постійне розширення сервісу по всій країні та масштабування бізнесу. Крім цього, компанія вдосконалює існуючі технології та ефективно впроваджує нові ідеї. Іншою перевагою є збільшення рівня автономії та власного виробництва, що дозволяє забезпечувати більш гнучкий контроль поставок та збільшувати прибутковість діяльності. Крім того, компанія займає активну позицію на ринку та має високу впізнаваність бренду, що сприяє популяризації її імені. Окрім цього, ТОВ має власний імпорт, що дозволяє клієнтам придбати імпортні, екзотичні та специфічні для смакових переваг регіону товари зручно та швидко.

У відділ управління входить відділ збуту. До складу відділу збуту ТОВ «СІЛЬПО» ФУД входять відділи: вивчення попиту, планування та мерчандайзингу (операції), експорту договорів та претензій, надання товарних послуг. Розрізняють централізовані послуги з продажу та децентралізовані послуги з продажу. При централізованій формі управління складом адміністративно підпорядковується безпосередньо начальнику відділу збуту. У децентралізованому форматі відділ збуту відокремлений від складу готової продукції. ТОВ «Сільпо-Фуд» надає послуги централізованого продажу.

За організацією системи збуту ТОВ «СІЛЬПО» ФУД має два методи збуту - прямі збути та непрямі збути. Прямий використовується для продажу власної продукції безпосередньо конкретним споживачам, у нашому випадку мережі супермаркетів. Непрямий маркетинг часто використовується з незалежними торговими агентами.

Лідерами ринку за товарообігом є АТБ Маркет торгова мережа ТОВ «СІЛЬПО» ФУД, показник яких зріс на 28,3% (рис. 2.3). На третьому місці компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», яка входить до міжнародної роздрібною мережі METRO Group. Обороти компанії зріс на 16,22%. Ашан Україна має позитивні показники, тобто товарообіг зріс на 6,8 млрд грн. Далі компанії Novus і Ekomarket відзначилися менш різким, але все ж позитивним

ВІДСОТКОВИМ

зростанням

обороту.

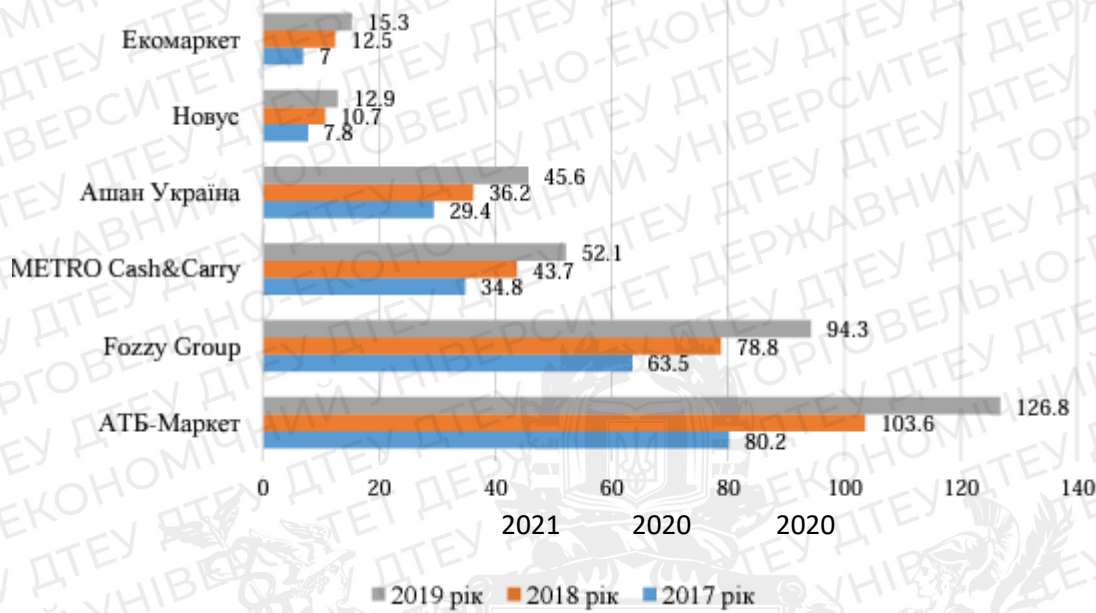


Рисунок 2.3 Найбільші продуктові ритейлери України [16]

## 2.2. Аналіз системи товаропостачання на підприємстві

ТОВ «ФУД «СІЛЬПО» продовжує свою діяльність у надзвичайно складних умовах сьогодення. Керівництво вжило низку важливих заходів щодо пом'якшення негативного впливу війни на діяльність та фінансовий стан товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО» ФУД. Зокрема, оптимізовано графіки роботи торгових точок, оптимізовано витрати, переглянуто асортимент, проведено переговори з постачальниками та партнерами щодо більш лояльних умов співпраці, розроблено робочі інструкції для співробітників, адаптовано логістичний ланцюг до поточних

умов, т.к. а також реструктуризація ключових бізнес-процесів для вирішення існуючих проблем і забезпечення безперервності бізнесу.

Магазини ТОВ «СІЛЬПО» ФУД розташовані по всій території України. Велика частка магазинів зосереджена в Києві та Центральному регіоні України. Нормалізація ситуації в цих регіонах позитивно впливає на динаміку виторгів ТОВ «СІЛЬПО» ФУД. Робота магазинів в західному регіоні взагалі не зупинялася.

Водночас, ТОВ «СІЛЬПО» ФУД припинило діяльність магазинів на окупованих територіях східного регіону, в районах інтенсивних бойових дій та обмежила діяльність магазинів в районах наближених до зон бойових дій де це було необхідно. В той же час ТОВ «СІЛЬПО» ФУД докладает максимум зусиль, щоб відновити роботу всіх магазинів та забезпечити населення продуктами харчування в належній кількості і забезпечити робочими місцями, про що свідчить відкриття нових магазинів в торгівій мережі ТОВ «СІЛЬПО» ФУД. Однак залишається суттєва невизначеність щодо подальшої ескалації воєнних дій, які можуть мати значний вплив на діяльність, виручку та фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО» ФУД у цілому [7].

Функціонування власних розподільчих центрів дозволяє мережним компаніям знизити витрати на постачання товарів. Станом на 31 грудня 2021 та на дату випуску звітності є шість розподільчих центрів, які містять складські приміщення з різними умовами зберігання, у зв'язку з воєнними діями в березні 2022 року склад зберігання заморожених продуктів.

У воєнний час, для забезпечення повноцінної та безперебійної діяльності магазинів, оптимізації логістичного сполучення, своєчасного постачання продуктів населенню та збереження рівня асортименту товарів було відкрито розподільчий центр у м. Немирів. Також у зв'язку з воєнними діями біля м. Харків було зачинено розподільчий центр за адресою: Харківська обл., Харківський район, смт. Васищево, вул. Овочева, 15.



Основними клієнтами ТОВ «СІЛЬПО» ФУД є широке коло споживачів. У зв'язку із міграцією населення ТОВ «СІЛЬПО» ФУД перерозподіляє товарні потоки, коригує графік роботи магазинів, коригує ланцюги доставки товарів для адаптації до поточного попиту. Негативним операційним фактором була заборона на торгівлю алкогольними напоями, яку ввело більшість військових адміністрацій.

Повільно відновлюється поставки товару від мультинаціональних компаній, більшість виробників звузили асортиментну пропозицію, акумулюючи виробничі потужності на основних позиціях, по багатьох категоріях зменшилась кількість діючих на території України виробництв, що спричинило дефіцит на ринку. Зменшення кількості постачальників призвело до перегляду комерційних умов співпраці зменшення відтермінувань оплати товару та маркетингових бюджетів.

Після всіх прийнятих мір по оптимізації робочого процесу[2]:

- ТОВ «СІЛЬПО» ФУД має достатні товарні запаси в днях не менші, ніж до початку війни, що дозволяє системно працювати та торгувати.
- імпорнтний потік працює системно. вдається знайти і привезти товари категорій, по яких існував або існує дефіцит в Україні.

Таким чином, значні резерви підвищення ефективності і зниження витрат обігу мають ті системи товаропостачання, які базуються на принципах логістики. Логістичні проблеми спричинені умовами військового стану сьогодні, умовами пандемії та загальної кризи в минулому, звичайно, відобразилися на діяльності підприємства. Але ТОВ «СІЛЬПО» ФУД успішно адаптувало логістику і роботу власних розподільчих центрів.

Для забезпечення магазину необхідним товаром у потрібний час, місце та кількість, необхідно організувати процес товаропостачання та використовувати певні інструменти. Оскільки процес товаропостачання є циклічним, можна скласти певний алгоритм, який включатиме всі необхідні етапи (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Принципова схема «Товаропостачання роздрібних торговельних підприємств» [27]

Об'єктом товаропостачання є товари, асортимент яких формується відповідно до потреб, а суб'єктом – джерела товаропостачання (постачальники), і роздрібні торговельні підприємства.

Таблиця 2.5

Показники товарообігу ТОВ «СІЛЬПО» ФУД

Показник	2019	2020	2021	Абсолютна змінна 2021/2019
Товарообіг, млрд. грн	78,163	49,7	58,8	-19,363

ТОВ «СІЛЬПО» ФУД займається оптовою закупівлею та імпортом продукції харчування, напоїв, тютюнових виробів, косметичних засобів та продовольчих засобів, завдяки гарно зробленому логістичному зв'язку товариство складає та відправляє товари до своїх супермаркетів у великих об'ємах, на полицях супермаркетів знаходяться до 20 тис. найменувань різних товарів станом на грудень 2020-го року [41].

Крім того, ТОВ «СІЛЬПО» ФУД має власний товарний асортимент та кулінарію.

Іншими глобально-оперативними напрямками діяльності підприємства є:

- виробничо-впроваджувальна (власна ТМ, виробнича та ресторани);
- торгово-закупочна (договори про оптову закупівлю продукції у постачальників);
- логістична (транспортування та складування продукції, обслуговування власних транспортних засобів);
- закордонними зовнішньоекономічна діяльність (робота із ринками, власний імпорту продукції

ТОВ «СІЛЬПО» ФУД одна з найбільших роздрібних мереж супермаркетів в Україні, яка має багато постачальників, включаючи локальних та міжнародних постачальників. Зазвичай, ТОВ «СІЛЬПО» ФУД працює з більш ніж 6 000 постачальниками, включаючи виробників продуктів харчування, підприємства з доставки та логістики, дистриб'юторів тощо. Крім того, має власні склади та центри дистрибуції для забезпечення швидкої та ефективної доставки товарів до своїх магазинів.

В асортименті супермаркету ТОВ «СІЛЬПО» ФУД більше 30 000 товарних позицій, підприємство має досить значну кількість постачальників.

Під час вибору джерел товаропостачання враховують типи і розміри магазинів, обсяги їх товарообігу, специфіку асортименту товарів, географічне розташування постачальників, рівень транспортних витрат та ін (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Джерела товаропостачання підприємства [10]

Отже, товаропостачання супермаркету знаходиться на високому рівні, оскільки керівництво супермаркету співпрацює лише з перевіреними постачальниками, які досить довго працюють на ринку. Також кількість постачальників мінімізує можливість збою при постачанні товарів.

Конфігурація «1С: Управління торгівлею для України» є досить популярною серед українських роздрібних торгових підприємств, оскільки надає комплексні можливості для автоматизації різних процесів, пов'язаних з управлінням торгівлею. Використання конфігурації «1С: Управління торгівлею для України» може допомогти ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно управляти своїми процесами товаропостачання та продажу, що в свою чергу може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів та збільшення прибутку компанії.

На рисунку 2.6 зображено структуру асортименту товарів в ТОВ «Сільпо-Фуд».

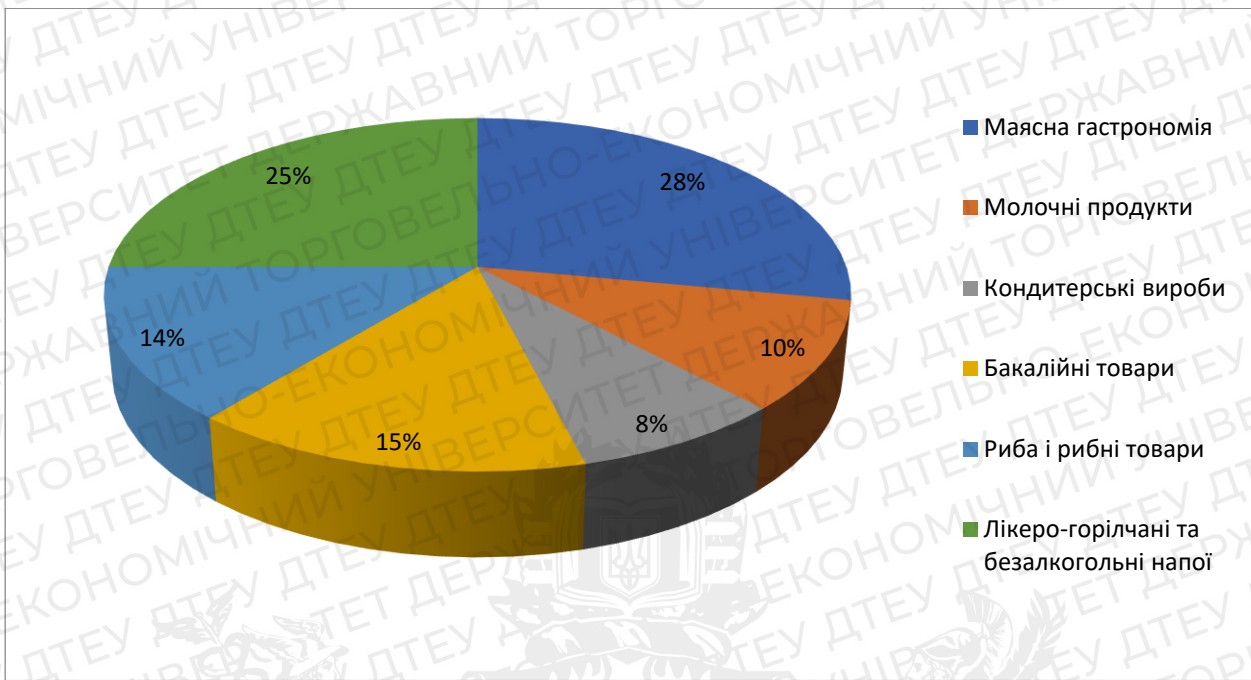


Рисунок 2.6 структура асортименту товарів в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором.

З вище зазначеного можна зробити висновок, найбільшу частку асортименту складає: м'ясна гастрономія – 28%, лікєро-горілочні вироби та безалкогольні напої – 25%, бакалійні товари – 15%, риба та рибні товари – 14%.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ ТОВ «СІЛЬПО» ФУД**

#### **3.1. Розробка програми заходів, щодо удосконалення системи товаропостачання підприємства**

Сучасний процес руху товару повинен ґрунтуватися на відповідній підготовці товарів до продажу шляхом їх фасування, упаковки та комплектування необхідного асортименту. Ці операції доцільно здійснювати у виробництві чи оптових базах, щоб максимально звільнити магазини від невластивих їм функцій.

Рациональна організація товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД дозволяє:

- знизити рівень запасів на 30-50%,
- скоротити час руху товарів на 25-45%, повторні складські перевезення
- у 1,5-2 рази,
- знизити витрати на автоперевезення та залізничні перевезення.

Виявлено, що скорочення витрат на 1% відповідає майже 10% збільшення обсягів продажу.

Рациональна організація товаропостачання передбачає принципи плановості, безперервності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності.

Для мережевих підприємств з відносно великою кількістю пунктів продажу товарів необхідною передумовою створення ефективної системи товару забезпечення є дотримання (швидше – відновлення) принципу централізації товаропостачання, що передбачає здійснення цього процесу силами і засобами постачальників (на першу чергу - підприємств оптової кооперативної торгівлі). Централізація товаропостачання передбачає рациональну організацію всього процесу товарозабезпечення, концентрацію

товарних ресурсів та забезпечення умов для безперебійної торгівлі з меншими запасами товарів. Відносне зниження розміру товарних запасів у разі централізації товаропостачання характеризується коефіцієнтом зменшення поточних запасів товарів КЗПТ:

$$\text{КЗПТ} = (\text{ЗР} - \text{ЗЦ}) / \text{ЗР}, \quad (1)$$

де, ЗР - поточні запаси товарів перед централізацією (загальний рівень запасів товарів в різних магазинах);

ЗЦ - запаси товарів після централізації (загальний рівень запасів товарів у центральному складі);

КЗПТ - коефіцієнт зменшення поточних запасів товарів.

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити відносне зменшення поточних запасів товарів у разі централізації товаропостачання. Чим більше значення КЗПТ, тим більша ефективність централізації товаропостачання.

Формування маршрутів завезення в магазини товарів під сортованими партіями для значної кількості одержувачів може забезпечуватися за рахунок застосування лінійного програмування з використанням комп'ютерної техніки.

Доцільним є перетворення складів торгівлі в логістичні центри, які не тільки забезпечували б виконання операцій з матеріальними потоками, а й взяли б на себе основну частину логістичного менеджменту шляхом управління інформаційними потоками, пов'язаними з товаропостачанням кооперативів. торгівлі.

Створення ефективної інтегрованої системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків та контролю за ними, яка забезпечувала б високу якість поставки товарів, передбачає забезпечення взаємної відповідності товарних та інформаційних потоків, контроль товарного потоку та передачу даних до єдиній службі управління логістикою, визначення стратегії та

технології фізичного переміщення товарів, розробку способів управління операціями їх руху, стандартизацію товарів, тари та упаковки, визначення обсягів виробництва, транспортування та складання товарів для задоволення потреб споживачів та ін [4].

Система постачання в мережі продуктових магазинів включає в себе кілька заходів, які реалізує сучасні підприємства, у тому числі ТОВ «СІЛЬПО» ФУД, щоб гарантувати, що правильні продукти є на складі та доступні покупцям у потрібний час (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1

Програ Програма заходів, щодо удосконалення системи управління запасами ТОВ «СІЛЬПО» ФУД

ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ	ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТ ФУНКЦІОНУВАННЯ
1	2	3
існування системи управління запасами	ефективна система управління запасами допомагає відстежувати рівні запасів різних продуктів.	Це допомагає гарантувати, що у них завжди буде достатньо запасів, щоб задовольнити попит клієнтів і запобігти дефіциту.
встановлення відносин з надійними постачальниками	може гарантувати, що мережа завжди матиме постійне постачання продуктів	Це допомагає уникнути ситуації, коли клієнти не можуть придбати вподобані товари через їх відсутність.
система інвентаризації «точно вчасно» (JIT)	JIT мінімізує витрати на утримання запасів, гарантуючи, що продукти замовляються й отримуються лише тоді, коли вони потрібні	Це допоможе зменшити кількість грошей, пов'язаних із запасами, і гарантувати, що продукти завжди будуть свіжими.
використання методів прогнозування	можна використовувати для прогнозування попиту на різні продукти, що може допомогти мережі продуктових магазинів замовити потрібну кількість товару	Це допоможе звести до мінімуму кількість запасів, які пропадають через надлишок
система вимірювання продуктивності постачальника	оцінка ефективності роботи різних постачальників.	Це допоможе забезпечити роботу мережі продуктових магазинів лише з постачальниками, які стабільно пропонують якісні товари та послуги.
оптимізований ланцюжок поставок, залучених у процес постачання	зменшена кількість посередників	Це дозволить скоротити витрати і забезпечити своєчасну доставку продукції в магазини.



впровадження технологічних рішень	для підвищення ефективності ланцюга поставок і зниження витрат реалізуються технологічні рішення як то автоматизовані системи замовлення, електронний обмін даними (EDI)	
-----------------------------------	--	--

На основі таблиці 3.1 можна зробити висновок, що запропонована система управління запасами на ТОВ «СІЛЬПО» ФУД забезпечує постійну доступність продуктів для покупців, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів в надскладних умовах зовнішнього середовища та агресивного конкурентного ринку.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів**

У системі товаропостачання торгових підприємств щороку розробляються нові схеми, шляхи та рішення для оптимізації та вдосконалення цього процесу у відповідь на зростання рівня життя населення, налагодження нових зовнішньоекономічних зв'язків в експорті та імпорті країн. Товаропостачання роздрібних торгових підприємств є головною ланкою в ланцюжку забезпечення населення всіма необхідними товарами. Удосконалення цього процесу призведе тільки до кращих змін у системі руху товару, а значить і зміцнить комерційні зв'язки на всьому його шляху.

До інноваційних систем товаропостачання, які можуть розглянути сучасні мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО» ФУД (табл.3.2):

Таблиця 3.2

## Інноваційні системи товаропостачання

<i>Інноваційний захід</i>	<i>Наслідки впровадження:</i>
Управління ланцюгом поставок на основі блокчейну: для створення прозорості та безпечної системи ланцюга поставок	Впровадивши систему на основі блокчейну, мережа продуктових магазинів може відстежувати рух продуктів від ферми до полиць магазину, гарантуючи, що продукти є справжніми та вироблені з дотриманням етичних норм.
Доставка дроном: використання дронів для доставки є інноваційною системою постачання, яка набирає популярності в сучасному світі	Мережа магазинів може використовувати дрони, щоб швидко та ефективно доставляти продукти клієнтам, особливо в місцях з інтенсивним трафіком, складними умовами доставки та відсутністю інфраструктури
Автоматизоване складування: для оптимізації ланцюжка поставок і забезпечення швидкої доставки продуктів на полиці магазину.	Систему можна запрограмувати на автоматичний вибір, пакування та відправку продуктів на основі попиту.
Центри мікрвиконання – невеликі склади, які можна розташувати в густонаселених районах.	Ці центри можна використовувати для виконання онлайн-замовлень і доставки товарів клієнтам швидко й ефективно.
Покупки на основі доповненої реальності: для створення захоплюючого досвіду покупок для клієнтів.	Клієнти можуть використовувати свої смартфони для перегляду 3D-зображень продуктів і побачити, як вони виглядатимуть у себе вдома, перш ніж зробити покупку.
Моделі на основі підписки: з метою отримання клієнтами регулярних поставок продуктів.	Цю систему можна використовувати для таких продуктів, як свіжі продукти, молочні продукти та інші предмети першої необхідності

Застосовуючи ці інноваційні системи постачання, мережа магазинів може покращити свою роботу, підвищити ефективність і забезпечити кращий досвід та рівень задоволеності для своїх клієнтів.

Оцінка ефективності запропонованих систем вимагала б ретельного аналізу конкретних потреб, обмежень і цілей мережі магазинів. Однак наведемо узагальнену оцінку запропонованих систем із зазначенням певних недоліків та складностей впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Узагальнена оцінка пропонованих систем

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<b>Управління ланцюгом поставок на основі блокчейну</b>	
має потенціал для підвищення прозорості ланцюга поставок, зменшення кількості підробок і покращення відстеження	для впровадження потрібні значні інвестиції в технології та інфраструктуру, а також співпраця з постачальниками та партнерами
<b>Доставка безпілотником</b>	
може значно скоротити час доставки, особливо в перевантажених районах	є проблеми з регулюванням і безпекою, також вартість дронів та їх обслуговування може бути високою
<b>Автоматизоване складування</b>	
може допомогти оптимізувати управління запасами, скоротити ручну працю та підвищити ефективність ланцюжка поставок	вимагає значних інвестицій в обладнання для автоматизації та може вимагати змін в існуючих об'єктах
<b>Центри мікрвиконання</b>	
може підвищити ефективність виконання замовлень, скоротити час доставки та покращити управління запасами	може вимагати значних інвестицій у будівництво та експлуатацію цих центрів і може зіткнутися з проблемами в густонаселених районах
<b>Покупки на основі доповненої реальності</b>	
може забезпечити більш захоплюючий і персоналізований досвід покупок і зменшити повернення товару	потребує значних інвестицій у технології та може потребувати змін існуючої інфраструктури
<b>Моделі на основі підписки</b>	
може підвищити лояльність і утримання клієнтів, зменшити витрати на запаси та збільшити дохід	вимагає значних інвестицій у технології та маркетинг, і компанія може зіткнутися з проблемами в управлінні запасами та точному прогнозуванні попиту

Підсумовуючи, ефективність цих запропонованих систем залежить від конкретного контексту, цілей та обмежень мережі магазинів. Кожна система

має свої переваги та проблеми, тому перед впровадженням необхідний ретельний аналіз витрат і вигод.

Також серед прогресивних, то наднових напрямів удосконалення системи товаропостачання мережі - лідера торговельної галузі доцільно відмітити наступне:

- Мобільні торговельні автомати. Мобільні торговельні автомати можна використовувати для доставки продуктів клієнтам у місцях, де фізичні магазини недоступні. Торговельні автомати можна заповнювати основними продуктами, такими як молоко, хліб і свіжі продукти, і розміщувати в місцях з інтенсивним рухом, таких як зупинки громадського транспорту, офіси та школи.

- Персоналізовані рекомендації: мережа продуктових магазинів може використовувати дані клієнтів, щоб надавати персоналізовані рекомендації щодо продуктів. Це можна зробити через мобільний додаток або веб-сайт, який пропонує продукти на основі історії покупок і вподобань клієнта.

- Розумні стелажі: розумні стелажі включають використання датчиків і камер для моніторингу рівня запасів і поведінки клієнтів. Зібрані дані можуть бути використані для оптимізації розміщення товарів і забезпечення того, щоб продукти завжди були в наявності.

- Спільне прогнозування: спільне прогнозування передбачає роботу з постачальниками та іншими партнерами для прогнозування попиту на продукти. Обмінюючись даними та співпрацюючи над прогнозуванням, мережа магазинів може гарантувати, що товари завжди доступні для клієнтів

Програмне забезпечення BAS (або система управління запасами) може бути забезпечене доступом через Інтернет, що дозволяє користувачам з будь-якої точки світу відстежувати та керувати запасами. Така система дозволяє раціональніше використовувати ресурси та зменшувати витрати на зберігання запасів.

RFID-мітки є одним зі способів ідентифікації та відстеження товарів в системі управління запасами. Кожен товар може бути позначений RFID-міткою, яка містить унікальний ідентифікатор та інформацію про товар, яка може бути зчитана за допомогою спеціального пристрою. Це дозволяє швидко та точно відстежувати рух товарів та вести облік запасів.

Таким чином, поєднання програмного забезпечення BAS з RFID-мітками дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси управління запасами, забезпечує точність та ефективність ведення обліку, а також зменшує витрати на зберігання та управління запасами.

Програмне забезпечення для управління запасами BAS є важливою технологією у період диджиталізації, оскільки дозволяє підприємствам збільшувати ефективність та точність ведення обліку запасів, що в свою чергу зменшує витрати на зберігання та управління запасами.

Введення програмного забезпечення BAS у підприємство дозволяє зменшити втрати через неправильне зберігання та розхід товарів, оптимізувати процеси закупівлі та розподілу запасів, а також зменшити ризик втрати товарів під час транспортування.

Крім того, програмне забезпечення BAS може бути інтегроване з іншими системами управління підприємством, такими як системи обліку фінансів та виробництва, що дозволяє автоматизувати більш широкий спектр процесів та забезпечує більш повну та точну інформацію для прийняття рішень.

Тож, раціональна організація постачання роздрібною торговельною мережі з урахуванням наведених рекомендацій, що базується на принципах плановості, безперебійності, ритмічності, оперативності, технологічності та економічності, здатна підвищити ефективність діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Раціональна організація постачання роздрібною торговельною мережі в епоху диджиталізації може бути досягнута за допомогою впровадження

програмного забезпечення для управління запасами (BAS) та використання RFID-міток.

Використання BAS дозволяє автоматизувати процеси управління запасами та зменшити витрати на управління запасами за рахунок оптимізації процесів замовлення та контролю за запасами. RFID-мітки також можуть допомогти підвищити ефективність управління запасами, забезпечивши точний та швидкий облік товарів.

BAS (Business Automation System) є програмним забезпеченням для автоматизації бізнес-процесів на підприємстві, включаючи управління запасами. За допомогою Інтернет-технологій, BAS може бути використаний для управління запасами з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету.

Щодо використання програмного забезпечення BAS у Сільпо, потрібно зазначити, що інформація про його використання не є загальнодоступною. Однак можна припустити, що Сільпо, як і більшість сучасних підприємств, використовує різноманітні програмні засоби для автоматизації своєї діяльності, у тому числі і для управління запасами. Застосування BAS може допомогти Сільпо в оптимізації процесів управління запасами, зниженні витрат на складське господарство та підвищенні ефективності бізнес-процесів.

RFID-мітки (Radio Frequency Identification tags) - це бездротові пристрої, які забезпечують автоматичне ідентифікування та взаємодію з об'єктами, що мають такі мітки. Ці мітки містять радіочастотний ідентифікатор та можуть бути зчитані за допомогою спеціальних считувачів, які випромінюють електромагнітні хвилі на мітку і отримують повернений сигнал з ідентифікатором.

RFID-мітки широко використовуються в різних галузях, включаючи логістику, виробництво, роздрібну торгівлю та інші. В роздрібній торгівлі, наприклад, мітки можуть бути закріплені на товарах або на етикетках цінників, щоб забезпечити автоматичний облік запасів та легке виявлення недостачі товарів на полицях магазину. Крім того, використання RFID-міток дозволяє

зменшити час і затрати на інвентаризацію, забезпечує точність обліку та дозволяє ефективніше управляти запасами товарів.

Проведення системи управління запасами (BAS) та використання RFID-міток мають свої переваги та недоліки (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Преваги та недоліки впровадження системи управління запасами (BAS) та використання RFID-міток

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ (BAS)	
Переваги	Недоліки
<p>Автоматизація процесу управління запасами, що дозволяє зменшити час та зусилля, необхідні для ручного контролю запасів;</p> <p>Оптимізація процесу замовлення та постачання, що може призвести до зниження витрат на запаси;</p> <p>Можливість отримання різних видів звітів, що дозволяє зробити аналіз запасів та знайти шляхи для їх оптимізації.</p>	<p>Висока вартість впровадження та налаштування системи;</p> <p>Необхідність періодичного оновлення програмного забезпечення та обладнання, що може бути досить витратним;</p> <p>Ризик виникнення помилок через неправильне налаштування системи.</p>
ВИКОРИСТАННЯ RFID-МІТОК	
Переваги	Недоліки
<p>Автоматичне визначення кількості та місцезнаходження товарів, що дозволяє знизити час та зусилля, необхідні для ручного контролю запасів;</p> <p>Можливість швидко відслідковувати рух товарів на складі;</p> <p>Можливість зменшити кількість втрачених товарів.</p>	<p>Висока вартість міток та обладнання для їх читання;</p> <p>Ризик помилок при читанні міток через перешкоди та інші фактори;</p> <p>Потреба у спеціальному програмному забезпеченні та обладнанні для збору та аналізу даних, що може бути витратним.</p>

Для розрахунку бюджету на впровадження BAS та RFID-міток необхідно врахувати наступні фактори:

Вартість програмного забезпечення BAS. Ціна на програмне забезпечення може варіюватися в залежності від обсягу функцій та модулів, необхідних для конкретного підприємства. Приблизна вартість базового пакету BAS може становити від \$1000 до \$5000.

Вартість RFID-міток. Ціна на RFID-мітки може варіюватися в залежності від типу міток (активні чи пасивні), обсягу та необхідності додаткового обладнання (читачі, антени). Приблизна вартість однієї мітки може становити від \$0.10 до \$10.

Вартість обладнання та його встановлення. Для використання BAS та RFID-міток може знадобитися додаткове обладнання (читачі, антени, сервери тощо) та послуги з їх встановлення та налаштування. Вартість цих послуг може варіюватися в залежності від обсягу робіт та складності інсталяції.

Кадрові витрати. Для ефективного використання BAS та RFID-міток може знадобитися додатковий персонал, який буде відповідати за управління та обслуговування системи. Вартість кадрових витрат може варіюватися в залежності від кількості та кваліфікації працівників.

Отже, приблизний бюджет на впровадження BAS та RFID-міток може становити від \$10 000 до \$50 000 та більше, в залежності від обсягу робіт та складності проекту. Проте, вартість може значно варіюватися в залежності від конкретного підприємства та його потреб.

Тож, раціональна організація постачання роздрібною торговельною мережі в епоху діджиталізації може бути досягнута за допомогою впровадження програмного забезпечення для управління запасами (BAS) та використання RFID-міток.

Використання BAS дозволяє автоматизувати процеси управління запасами та зменшити витрати на управління запасами за рахунок оптимізації процесів замовлення та контролю за запасами. RFID-мітки також можуть допомогти підвищити ефективність управління запасами, забезпечивши точний та швидкий облік товарів.

Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів є важливим етапом планування проекту або організації. Цей процес включає в себе аналіз потенційних впливів запропонованих заходів на різні аспекти



проекту, такі як фінансові показники, ефективність роботи персоналу, виробничі процеси та інші.

На основі отриманих даних можна зробити прогнозу оцінку ефективності запропонованих заходів та визначити, наскільки вони можуть покращити результативність проекту або організації. Якщо оцінка показує, що запропоновані заходи є ефективними та можуть принести бажані результати, то їх реалізація може бути рекомендована.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загальносвітова тенденція розвитку роздрібних мереж помітно зміцнила позиції торгівлі як провідної галузі у виробництві ВВП та підвищила її значущість у впливі на ринкові процеси. Специфіка організації діяльності мережевих роздрібних торгових підприємств не лише помітно розширила інтеграцію виробничих, сільськогосподарських, транспортних та інших підприємницьких структур, а й суттєво змінила підходи до вирішення найважливішого соціального завдання суспільства – задоволення населення у різноманітних та якісних товарах, активно використовуючи результати синергетичного ефекту від розвитку роздрібною торгівлі.

Загалом можна констатувати, що роздрібні торговельні мережі сучасних форматів нині активно розвиваються, витісняючи при цьому з ринку незалежні торгові структури, які насамперед належать до малого та середнього бізнесу. Обсяг товарообігу найбільших операторів роздрібною ринку перевищує оборот багатьох корпорацій – виробників споживчих товарів. При цьому вплив торгових мереж на постачальників посилюється, і вимоги стають дедалі жорсткішими.

В результаті дослідження нами було доведено, що управління системою товаропостачання є складовою комерційної діяльності, має свою специфіку та особливості, на нього впливають такі фактори як умови товаропостачання, чисельність населення, транспортні умови і наявність конкурентів.

Товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД відноситься до процесу, який є комплексом, як технологічних, так і комерційних операцій з доведення необхідних товарів до підприємств. Товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД включає: закупівлю, доставку, отримання та зберігання, підготовку і продаж. Основна мета процесу товаропостачання це доведення необхідної кількості товарів у тій кількості та якості, яка необхідна для задоволення потреб та попиту населення.

Товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД планомірно організоване та економічно обґрунтоване. Загалом, його динаміка позитивна, відбувається за рахунок збільшення обсягу продажів, а також впливає підвищення роздрібних цін по реалізації. Зазначимо, що працювати безпосередньо з виробниками досить вигідно, тому що співпраця через посередників призводить до зниження доходів та зростання витрат підприємства.

В процесі підготовки розроблено комплекс рекомендацій щодо оптимізації процесу товаропостачання мережі ТОВ «СІЛЬПО» ФУД. Проаналізувавши процес товаропостачання були запропоновані шляхи удосконалення за допомогою певної програми заходів.

Тож, поширення торговельних мереж корпоративного типу в Україні позитивно впливає на розвиток економіки та конкуренції. Торговельні технології західних та українських мереж вже майже не відрізняються. Проте необхідно і подальше удосконалення системи управління товаропостачання підприємств, та запобігати витісненню інших, невеликих магазинів, які торгують обмеженим асортиментом товарів та обслуговують мешканців найближчих житлових будинків. А також зазначимо, що для подальшого розвитку торгових мереж першочерговою залишається необхідність законодавчого регулювання галузі, її стратегічне поєднання з науковими дослідженнями та розробками.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2007. 368 с.
2. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник ДонНУЕТ : наук. журн. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ. –2007. – № 3/2. – С. 145-152.
3. Блонська В. І., Феофанова К. О. Роздрібний товарообіг торговельного підприємства та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.4. С. 123–127.
4. Головачук Т.І., Гут Л.В. Розвиток торговельних мереж корпоративного типу в Україні / Головачук Т.І., Гут Л.В. // Науковий вісник Чернівецький торг.-екон. ін-т КНТЕУ. — Чернівці, 2009. — Вип. 2 (34). — С. 245—252.
5. Голошубова Н. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н. Голошубова // Вісник Київ нац. торг.-екон. ун-ту. — 2010. — № 2. — С. 43—54.
6. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки . — 201. — № 1. — С. 15—24. Державна програма економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних напрямів розвитку на 2013 і 2014 роки (проект) — Режим доступу : [http://www.stategov.sumy.ua/progr\\_2012.html](http://www.stategov.sumy.ua/progr_2012.html).
7. Діяльність підприємств оптової торгівлі України за 2013 рік.: Статистичний щорічник [Текст, табл.]. – К.: Держкомстат України, 2014. – 32с.
8. Кавун О.О. Товаропостачання у корпоративних торгових мережах на засадах інтеграцій ної логістики // Інфра стру к турне забезпечення

продовольчого ринку України. Мат. між нар. наук.-практ.конф. 17-18.02.2005. /О.О.Кавун. – Полтава. РВВ ПУСКУ, 2005.- с.66-67. Апопій В.В.

9. Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств / Д.В. Кочубей // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 4 – С. 59 – 66.

10. Максютенко І.Є Суть товаропостачання роздрібною торговельною мережі URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcsjpcglclefindmkaj/https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/05/tt\\_urok\\_55\\_56\\_tu\\_1205.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcsjpcglclefindmkaj/https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/05/tt_urok_55_56_tu_1205.pdf)

11. Мізюк Б. Вплив логістики на організацію роздрібною торговельною мережі / Б. Мізюк, Н. Бойко // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Вид-во ЛКА, 2008. – Вип. 28. – 644 с.

12. Міценко Н. Г., Миколів Н. Б. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств. Науковий вісник НЛТУУ. 2011. Вип. 21.3. С. 313– 317.

13. Міщук І. П., Рижкова О. В. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУУ. 2012. Вип. 22.03. С. 297–302.

14. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / за ред. В.В.Апопія.- К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 616 с.

15. Побережець О. В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 2.(36). С. 70–88.

16. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 - <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/>

17. Blaik P. Logistyka. Konceptycja zintegrowanego zarzadzania. Wydanie II zmienione. Polske Wydawnictwo Ekonomiczne.- Warszawa, 2001.- 407 s.

18. Фалович В.А., 2017. Визначення змісту поняття «Ланцюг поставок». Соціально-економічні аспекти розвитку економіки. – Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. – Тернопіль 27-28 квітня, ТНТУ. С. 68-70.

19. Фесюк В.А. Товаропостачання торговельного підприємства: Навч. посіб. / В.А.Фесюк, Н.І Гончаренко, М.Р.Кириченко.– К.: КНТЕУ, 2003. – 159 с.

20. Цікаві факти про інтернет-торгівлю в світі в 2018 році. LEMARBET. URL: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/>.

21. Черевко Г. В., Струк Н. С. Вдосконалення управління матеріальноінформаційними потоками підприємств АПК на засадах логістики : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 352 с.

Таблиця Ж1- Основні показники фінансової звітності  
ТОВ «СІЛЬПО» ФУД за період 2019-2021рр., тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	998673	1230126	912796	+	-	18%	26%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	776729	1001945	1161881	+	+	22%	14%
Валовий прибуток (збиток)	221944	228181	208339	+	+	2,7%	9%
Інші операційні доходи	54536	80790	62247	+	+	32%	23%
Адміністративні витрати	34694	33436	38970	+	+	4%	14%
Витрати на збут	38678	49440	62830	+	+	22%	21%
Інші операційні витрати	54536	60047	64913	+	+	9%	7%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	0	0	0			0	0
Фінансові витрати	40899	37585	37744	+	+	8%	0,4%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	0	0	0			0	0
Витрати з податку на прибуток	11527	9138	6432	+	+	21%	30%

Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	0	0	0		0%	0%
--	---	---	---	--	----	----





## Додаток В

Таблиця К1 - Динаміка активів ТОВ «СІЛЬПО» ФУД період 2019-2021рр., тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Незавершені капітальні інвестиції	25196	84406	28794	+	+	70%	66%
Основні засоби:	487528	605781	755032	+	+	20%	19%
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	533441	712089	805401	+	+	25%	12%
Незавершене виробництво	0	0	0			0	0
Товари	1834	13124	16388	+	+	86%	20%
Запаси	144781	159061	232020	+	+	9%	31%
Поточні біологічні активи	0	0	0			0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43169	100922	94120	+	+	57%	7%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	96246	72943	96560	+	+	24%	24%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14940	17451	20801	+	+	14%	16%

Інша поточна дебіторська заборгованість	157293	237708	144306	+	+	34%	39%
Гроші та їх еквіваленти	7687	46390	72877	+	+	83%	36%
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>469602</b>	<b>640781</b>	<b>664420</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>27%</b>	<b>3,5%</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1003043</b>	<b>1352870</b>	<b>1469821</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>26%</b>	<b>8%</b>



Таблиця Л1 - Динаміка пасивів ТОВ «СІЛЬПО» ФУД за період 2019-2021рр.,  
тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	3522	3522	3522			0%	0%
Додатковий капітал	0	0	0			0%	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	201082	238783	237547	+	+	16%	1%
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>204604</b>	<b>242305</b>	<b>243826</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>
Короткострокові кредити банків	161011	197336	273575	+	+	18%	28%
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0			0%	0%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7094	4408	2933	+	+	38%	33%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	917	1815	958	+	+	49%	47%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4925	8777	6010	+	+	44%	32%

ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	294481	512935	334346	+	+	43%	35%
Баланс	468428	725271	617822	+	+	35%	15%



## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

### **«Управління системою товаропостачання підприємства»**

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 43 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел містить 21 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 8 сторінках.

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління системою товаропостачання підприємства.

На підставі поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність та особливості управління системою товаропостачання на підприємстві;
- вивчити методичні підходи щодо управління системою товаропостачання
- проаналізувати систему товаропостачання на підприємстві;
- розробити шляхи удосконалення управління системою товаропостачання.

**Об'єктом** дослідження є процес управління системою товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

**Предмет** дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління системою товаропостачання ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

В роботі використано наступні методи дослідження: теоретичний аналіз, прогнозування, статистична обробка результатів, узагальнення літературних джерел; спостереження (пасивне та активне).

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «СІЛЬПО» ФУД.

Рік виконання роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

### Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

#### **«Управління системою товаропостачання підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Сільпо-ФУД», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління системою товаропостачання підприємства.

У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління системою товаропостачання на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми управління системою товаропостачання на підприємстві, оцінено систему товаропостачання на підприємстві та розробили шляхи удосконалення управління системою товаропостачання.

*Ключові слова:* управління, товаропостачання, підприємство, управління системою товаропостачання, товар.

### Abstract

graduation qualification work performed on the topic:

#### **"Management of the enterprise's supply system"**

(based on the materials of LLC "Silpo-FOOD", Kyiv)

Graduation thesis of the bachelor, dedicated to the study of the management process of the company's product supply system.

The work solves important scientific and practical tasks regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of managing the supply system at enterprises.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied, with the development of a program for managing the product supply system at the company, the product supply system at the company was evaluated, and ways to improve the management of the product supply system were developed.

*Key words:* management, product supply, enterprise, management of the product supply system, product.