

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра світової економіки**

**ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(на матеріалах ТОВ «Сільпо Фуд», м. Київ)*

Студентки 5 курсу, 3 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
освітньої програми  
«Міжнародний бізнес»

Половко Вікторії  
Валентинівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук, доцент

Лежетьокова Вікторія  
Геннадіївна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук, доцент

Лежетьокова Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2023**

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р

### Завдання

#### на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

Половко Вікторії Валентинівни

#### 1. Тема випускної кваліфікаційної проекту (роботи)

Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «Сільпо Фуд», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

#### 2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

25.01.2023

#### 3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

*Мета проекту (роботи)* - обґрунтування напрямів вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд».

*Об'єкт дослідження* - процес формування та функціонування логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

*Предмет дослідження* - теоретичні засади і практичні аспекти формування та функціонування логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

#### 4. Перелік графічного матеріалу:

Рисунків – 8.

Таблиць – 7.

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                     |                |                  |

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом):

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА- СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Сутність та ключові функції логістичної системи підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу
- 1.2. Дослідження логістичних систем міжнародних компаній у сфері ритейлу

## Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

- 2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»
- 2.2. Пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»

## Висновки до розділу 2

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## 7. Календарний план виконання проекту (роботи):

| № пор. | Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)   | Строк виконання етапів роботи        |          |
|--------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------|
|        |                                                             | за планом                            | фактично |
| 1      | 2                                                           | 3                                    | 4        |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР    | до 10.10.22                          | 04.10.22 |
| 2      | Узгодження плану ВКР з науковим керівником                  | до 05.12.22                          | 02.12.22 |
| 3      | Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР | до 30.12.22                          | 28.12.22 |
| 4      | Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР | до 15.01.23                          | 09.01.23 |
| 5      | Подача готової ВКР науковому керівнику                      | до 08.02.23                          | 05.02.23 |
| 6      | Подача готової ВКР на кафедру                               | до 10.02.23                          |          |
| 7      | Попередній захист ВКР                                       | до 14.02.23                          |          |
| 8      | Захист ВКР                                                  | За графіком<br>14.02.23-<br>18.02.23 |          |

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Лежєнькова В.Г. \_\_\_\_\_

10. Гарант освітньої програми

Лежєнькова В.Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Половко В.В. \_\_\_\_\_

## 12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Половко В.В. присвячена дослідженню логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Роботу виконано за матеріалами ТОВ «Сільпо Фуд», м. Київ.

У першому розділі було визначено сутність та ключові функції логістичної системи підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу, а також типи та особливості логістичних систем міжнародних компаній у сфері рітейлу.

У другому розділі на підставі аналізу сприятливості міжнародного бізнес-середовища окреслено пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд».

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу):

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студентки Половко В.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Лежепькова В.Г.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Дугінець Г.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Половко В.В. Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «Сільпо Фуд», м. Київ)**

**Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», освітньою програмою «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023**

У першому розділі досліджено сутність та ключові функції логістичної системи підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу, а також типи та особливості логістичних систем міжнародних компаній у сфері ритейлу.

У другому розділі роботи представлено оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд», а також пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд».

Ключові слова: логістика, логістична система, торговельна мережа

## ANNOTATION

**Polovko V.V. Logistics system of an international business entity (based on the materials of Silpo Food LLC, Kyiv)**

**Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023**

The first chapter examines the essence and key functions of the logistics system of an enterprise - an international business entity, as well as the types and features of the logistics systems of international companies in the retail sector.

The second section of the work presents the assessment of the favorable international business environment for the development of the logistics system of Silpo Food LLC, as well as the priorities for improving the logistics system of Silpo Food LLC.

Keywords: logistics, logistics system, trade network

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                          | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br/>ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА-<br/>СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ</b> | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність та ключові функції логістичної системи підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу                     | 5         |
| 1.2. Дослідження логістичних систем міжнародних компаній у сфері рітейлу                                              | 12        |
| <b>Висновки до розділу 1</b>                                                                                          | <b>18</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ<br/>ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»</b>                             | <b>20</b> |
| 2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»            | 20        |
| 2.2. Пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»                                                    | 28        |
| <b>Висновки до розділу 2</b>                                                                                          | <b>35</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                                                         | <b>37</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                     | <b>39</b> |

## ВСТУП

Протягом останніх десятиліть логістика перетворилася з підтримуючої функції діяльності підприємств у дієву управлінську концепцію, якість імплементації якої виступає чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку. Зазначене обумовлює важливість формування підприємствами логістичних систем, спрямованих на забезпечення досягнення ключових цілей компанії у сфері управління потоками.

Для підприємств, які працюють у сфері ритейлу, зазначене набуває особливого значення, з огляду на те, що спроможність доставки якісної продукції та забезпечення її вчасного постачання споживачам є основою діяльності сучасних торговельних мереж. Зазначене вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Теоретико-методичні засади формування логістичних систем були дослідженні у роботах багатьох вчених, зокрема Л.Я. Малюта, Т.А. Репіч, Т.О. Дячкова, І. П. Міщук М. Ю. Григорак, Л. В. Савченко, Ільченко Н.Б., Мазаракі А.А. та ін. Водночас з огляду на динамічний розвиток ритейлу в Україні та світі зазначена тема потребує подальшого дослідження.

Об'єктом роботи є процес формування та функціонування логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Предмет роботи – теоретичні засади і практичні аспекти формування та функціонування логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Метою роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд». На досягнення цієї мети були виконані наступні завдання:

- розглянути сутність та ключові функції логістичної системи підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу
- дослідити логістичні системи міжнародних компаній у сфері ритейлу
- здійснити оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»

- визначити пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд».

Інформаційною базою роботи стали дані підприємства, аналітичні статті, присвячені проблемам розвитку ритейлу та функціонування логістичних систем.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема, аналіз, синтез, порівняння, спостереження.

Робота складається зі вступу, двох розділів з висновками, висновків та пропозицій і списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

### **1.1. Сутність та ключові функції логістичної системи підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу**

Логістична система – це система, наділена адаптивними властивостями, яка виконує логістичні операції та функції, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, які можуть бути зворотними та складається переважно з декількох підсистем [1]. Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках організації з позиції формування єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Якщо говорити про підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу, то їх логістична система спрямована у першу чергу на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства через використання переваг співробітництва з міжнародними партнерами. На наш погляд, можливість реалізації у процесі логістичного управління одночасно стратегічних та тактичних цілей підприємства є однією з основних переваг даної концепції менеджменту [2].

Конкретні переваги від створення на підприємстві ефективної логістичної системи наступні:

- забезпеченні більш ефективної координації роботи окремих підрозділів;
- зменшенні кількості порушень загального операційного циклу через не погодженість дій окремих функціональних підрозділів;
- посиленні конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами;

- зростанні надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами продукції;
- посиленні надійності й тривалості партнерських зв'язків.

Процес формування логістичної системи має відбуватись в такій послідовності: визначення мети системи; формування дрібних цілей системи; визначення вимог до системи; формування елементів системи; визначення цілей елементів системи; кооперація елементів системи; організація функціонування цілісної системи [3]. З огляду на це у процесі формування логістичної системи повинні враховуватися наступні чинники:

- можливість зміни ринкових потреб (аналіз ринків може показати, що в обсягах продукції, що проходить різними каналами розподілу, відбуваються зміни на користь якого-небудь каналу або на користь встановлення партнерства з певним споживачем);
- можливість підвищення вимог до логістики з боку клієнтів підприємства (порушення в розподільних каналах спонукають до підвищення вимог до логістики, як до системи, за критеріями терміновості, надійності доставки, якості транспортування й комплектності замовлення);
- розподіл продукції на групи за принципом Парето (при організації управління матеріальними потоками необхідно враховувати ефект Парето: обмежене число товарів генерує основний потік грошових надходжень підприємства);
- розмір запасів і гнучкість виробничої системи (на підприємстві необхідно створювати гнучку виробничу систему, здатну відповідним чином реагувати на зміни ринкових потреб, а величина запасів при цьому повинна бути оптимальною);
- необхідність звернення уваги на супровідні види діяльності (варто звертати увагу не тільки на випуск і асортимент звичайної й спеціальної продукції, але й на специфічні види діяльності: маркірування й пакування споживчих товарів або спеціальне виробництво).

Загальною метою формування на підприємстві логістичної системи є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний час умовах господарювання [1].

Одним з основних завдань логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу є, таким чином, створення таких умов господарської діяльності, які, з одного боку, сприяли б підвищенню результативності його діяльності і реалізації його економічних інтересів, а з другого – забезпечували б нормальну життєдіяльність працівників і їхніх родин, тобто сприяли реалізації особистісних і суспільних інтересів.

Другим завданням логістичної системи є ефективне використання всіх видів ресурсів, насамперед таких як, матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергетичні, що забезпечується технологією мінімізації їх витрачання в процесі виробничого споживання без погіршення якісних характеристик готової продукції і послуг.

Третім завданням логістичної системи компанії, що на нашу думку є найголовнішим у випадку запровадження даної концепції на підприємстві, залученого до міжнародних бізнес-процесів, є її адаптивність, тобто спрямованість на реалізацію цільової функції управління в різних (правових, економічних, політичних, соціальних) умовах господарювання [4].

Функціонування логістичної системи підприємства здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед них можна виділити такі:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма поточними процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;

- організація обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;
- активне використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Відзначимо, що вказані логістичні принципи носять універсальний характер, що дозволяє їх використовувати в управлінні економічними процесами, які виникають при взаємодії різних ланок (підсистем і систем) логістичного ланцюга і зазвичай мають протилежні інтереси [5].

Найчастіше мету функціонування логістичної системи пов'язують з виконанням так званих правил логістики (так званого логістичного міксу: потрібний продукт у необхідній кількості відповідної якості у потрібне місце необхідно доставити у потрібний час для забезпечення попиту певного споживача з мінімальними витратами.)

Основні завдання функціонування системи логістичного управління у міжнародному бізнесі такі:

- постачання матеріалів (частин) відповідно до угоди і термінів;
- мінімізація транспортних витрат від складування матеріалів до першого робочого місця;
- зменшення обсягу купованих частин;
- складування готових виробів на проміжних складах з найменшими витратами;
- управління замовленнями на виготовлення відповідного до вимог виробництва;
- управління замовленнями відповідно до вимог виробництва;
- мінімізація обсягів незавершеного виробництва;
- зменшення глибини виготовлення.

Цілі, завдання та принципи у сфері логістики обумовлюють існування ряду вимог, що пред'являються до відповідних систем і підсистем.

Дотримання цих вимог є обов'язковим для всіх учасників логістичного процесу. До них відносяться:

- організаційно-технологічна сумісність компонентів взаємодіючих систем (особливо в зонах їх сполучення);
- раціоналізація (в ідеалі — оптимізація потокових процесів);
- оптимізація сукупних відносних і загальних витрат;
- забезпечення збереження при транспортуванні та складській переробці товарів, що постачаються;
- можливість отримання, обробки та надання клієнтам актуальної інформації [6].

До головних функцій логістичних систем можна віднести: планування матеріального забезпечення виробництва, управління виробництвом та запасами, управління розподілом продукції; прогнозування, регулювання та контроль.

Відзначимо, що на макрорівні логістичні функції належать підприємствам оптової і роздрібної торгівлі, транспортно-експедиційним підприємствам та комерційно-посередницьким організаціям. На мікрорівні логістичні функції найчастіше належать відповідним структурним підрозділам підприємства.

Підкреслимо, що весь комплекс функцій логістичної системи, як окремо, так і в сукупності, підпорядкований єдиній меті, яка визначається стратегією підприємства або групою підприємств. В умовах жорсткої конкуренції перевагу отримують ті постачальники, які мають у своєму розпорядженні найбільший асортимент продукції, можуть поставити потрібні товари в потрібне місце, в необхідний для замовника час, при мінімальних для нього сукупних витратах та мають налагоджену систему технічного обслуговування. Тому логістика стає одним з вирішальних чинників в конкурентній боротьбі товаровиробників і дистриб'юторів [7].

При цьому у логістичній системі підприємств-учасника міжнародного бізнесу кількість управлінських функцій з часом зростає, а їх взаємозв'язки значно ускладнюються. Однак це ускладнення в умовах якісного менеджменту виступає гарантом прийняття ефективних рішень, підвищення рівня і якості логістичного обслуговування клієнтів. У той же час важливим інструментом втілення управлінських рішень є сукупність підходів і методів, що застосовуються в логістиці.

Візуалізація сутності поняття логістична система представлено на рис.

1.1.

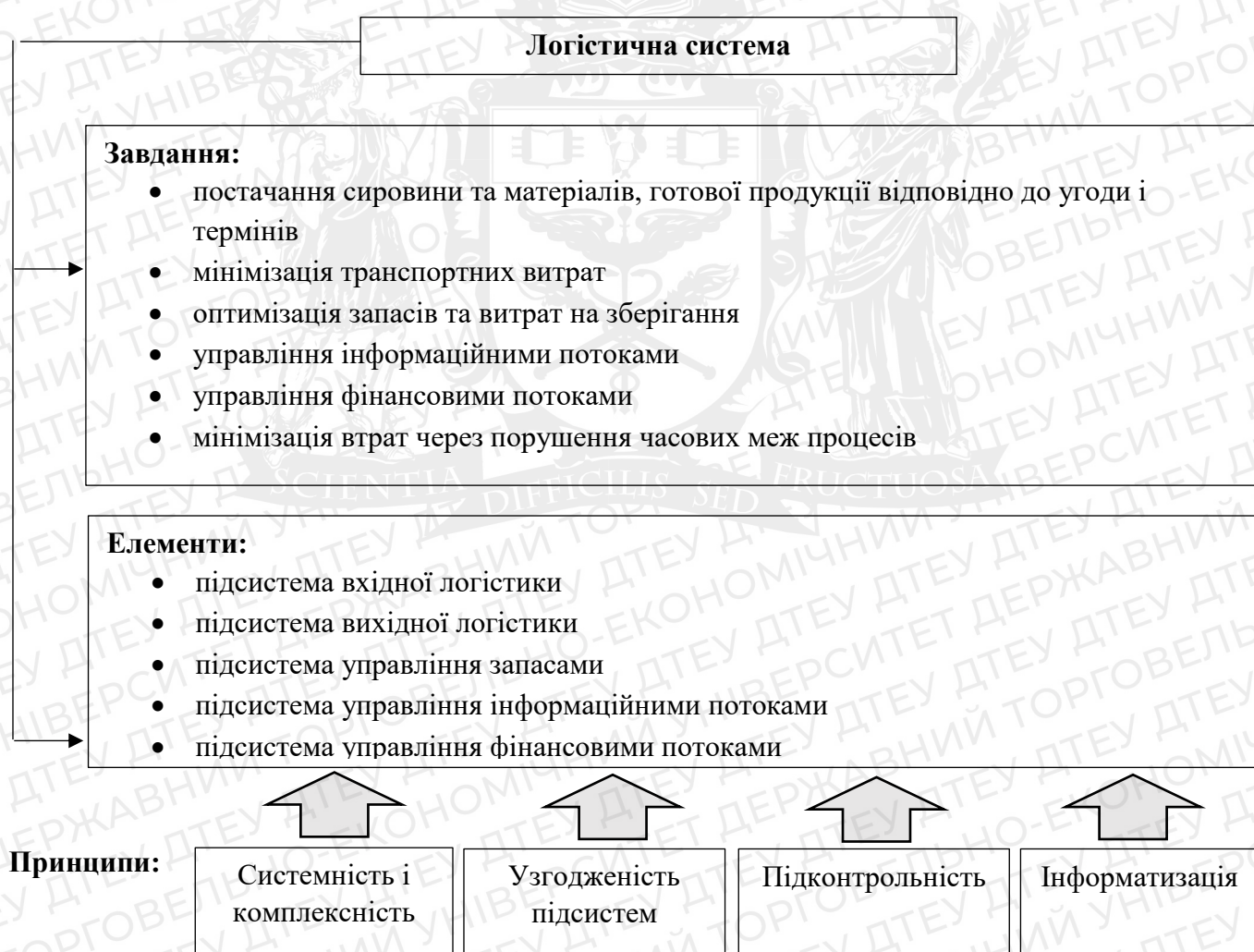


Рис. 1.1. Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором за [1, 3, 8, 9]

На наш погляд, дотримання концепції, представленій на рисунку, у процесі формування логістичної системи забезпечить її високу функціональність та відповідність вимогам сучасного ринку.

Якщо розглядати логістичні системи підприємств у міжнародному бізнесі, відзначимо, що вони є більш складними порівняно з тими компаніями, які працюють виключно на внутрішньому ринку (особливо, якщо мова йде про багатoproфільні підприємства, експортно-імпортні потоки яких є розгалуженими). Так, завданням підсистеми вхідної логістики є забезпечення оптимізованого за рівнем витрат та скоординованого товарного потоку з різних джерел з врахуванням специфіки та можливих затримок проходження продукції через митницю. Аналогічно, підсистема вихідної логістики також пов'язана з питаннями реалізації процедур при експорті – для забезпечення головної функції логістичної системи необхідним є врахування набагато більшої кількості факторів порівняно з операціями на внутрішньому ринку.

Підсистема управління запасами є надзвичайно важливою для будь-якого підприємства, водночас за умови залучення до формування запасів іноземних постачальників необхідно враховувати фактор часу та ризиків виникнення затримок з огляду на митні процедури, форс-мажори або юридичні неузгодженості. У цьому контексті необхідним є збалансування ризиків та фінансових витрат, необхідних для їх мінімізації.

Діяльність у сфері міжнародного бізнесу пов'язана з необхідністю врахування значної кількості інформації про кожен з зарубіжних ринків, його особливості та характерні риси. З розширенням міжнародної співпраці і кількості контрагентів обсяги такої інформації постійно збільшуються. Це вимагає більш ретельного управління інформаційними потоками, систематизації та класифікації інформації, збереження її схоронності та забезпечення легкого доступу [10].

Також відзначимо, що фінансові потоки у міжнародному бізнесі також є набагато складнішим об'єктом управління порівняно з грошовими трансферами у рамках однієї країни. Необхідним є дотримання валютного

законодавства обох країн, документування операцій відповідно до міжнародних стандартів. Вірогідним є також збільшення видатків компанії внаслідок виникнення трансакційних витрат – усе зазначене має бути враховувано у процесі управління логістичною системою. Таким чином, вважаємо, що попри концептуальну подібність логістичних систем підприємств, які працюють виключно на внутрішньому ринку, та беруть участь у міжнародних операціях, для других ефективного функціонування логістичної системи вимагає врахування більшого числа аспектів, спроможних вплинути на процеси в організації.

## **1.2. Дослідження логістичних систем міжнародних компаній у сфері ритейлу**

Ефективність надання послуг роздрібної торгівлі в значній мірі визначається якістю логістичного забезпечення їх діяльності, оскільки саме від того, наскільки швидко та з якими витратами буде здійснено поставку продукції до мережі роздрібної торгівлі залежить конкурентоспроможність підприємства.

Розглядаючи логістичні системи у сфері ритейлу в Україні, необхідно відзначити, що нині існує 3 підходи до їх організації:

- стандартна логістична система типу stock-on-line при регіональному розподілі;
- стандартна логістична система типу stock-on-line при змішано-регіональному розподілі;
- логістична система типу stock-on-line від постачальників в торговельні центри [11].

Стандартна логістична система типу stock-on-line при регіональному розподілі використовується наприклад компанією «АТБ». Серед закордонних ретейлерів такий підхід використовує польський супермаркет “Zabka”, а також французький ретейлер “Monoprix”. Цей підхід передбачає використання підприємствами розподільчих центрів, на які здійснюється доставка продукції,

яка згодом розподіляється між магазинами, розміщеними у зоні обслуговування розподільчого центру.

Логістична система типу stock-on-line при змішано-регіональному розподілі, який використовується зокрема мережею «Auchan» як в Україні, так і за кордоном, передбачає наявність у торговельної мережі декількох типів розподільчих центрів – центрів холодної та сухої логістики, з яких згодом здійснюються перерозподіл до магазинів мережі. Такі ж системи викликовуються найбільшими торговельними мережами за кордоном: “Tesco”, “Casino”

Логістична система типу stock-on-line від постачальників в торговельні центри передбачає, що торговельна мережа не має розподільчих центрів, і доставка продукції здійснюється постачальниками продукції безпосередньо у магазини. Такий підхід, зокрема, в усьому світі використовується мережею «Metro Cash&Carry». Перевагою такої системи розподілу є те, що вона не вимагає значних видатків на формування розподільчого центру. До сильних сторін можна також віднести, що продукція потрапляє у магазини свіжою, а відповідальність за псування несе постачальник, проте порівняно із вартістю доставки продукції з використання власного розподільчого центру такий підхід до логістичного забезпечення є дорожчим [12].

Розглядаючи системи логістичного забезпечення, можна виділити два підходи: створення її всередині підприємства (внутрішня система логістичного забезпечення) або передача функції логістичного забезпечення на аутсорсинг (зовнішня система логістичного забезпечення).

Внутрішня система логістичного забезпечення передбачає, що за управління усіма логістичними функціями відповідає відокремлений структурний підрозділ підприємства. При цьому усі склади, на яких зберігається продукція підприємства, а також транспорт, який використовується для доставки продукції, є власністю торговельної мережі. Зазвичай внутрішня система логістичного забезпечення використовується рідко, або ж створюється невеликими вузькоспеціалізованими торговельними

мережами (такий формат системи логістичного забезпечення мають, наприклад, українські компанії на ринку квітів ( «Асканія Флора», «Камалія»).

Зовнішня система логістичного забезпечення передбачає, що усі функції, пов'язані з доставкою продукції, бере на себе стороння організація на основі договору з торговельною мережею. Такий підхід досить часто використовується торговельними мережами, які виходять на новий ринок та не вважають за доцільне витратити кошти на формування власного відділу логістики.

На українському ринку найбільш популярним є змішаний підхід, який передбачає, що функції управління у сфері логістики бере на себе торговельна мережа, тоді як транспортний супровід здійснює відокремлена транспортна компанія, а складські приміщення беруться в оренду. Саме змішаний підхід використовує переважна більшість вітчизняних ретейлерів, хоча підприємства, які протягом тривалого часу працюють на ринку та орієнтовані на стратегічний розвиток, прагнуть перейти до внутрішньої системи логістичного забезпечення, яка після того, як стартові витрати окупляться, дозволить підприємству мінімізувати логістичні видатки (рис. 1.2).

Також логістичні системи, які використовують торговельні мережі в Україні, можна класифікувати на індивідуальні та партнерські. Індивідуальні логістичні системи передбачають, що транспорт та склади належать одній торговельній мережі (або беруться в оренду однією торговельною мережею), і усі витрати, пов'язані з її обслуговуванням, також несе одна компанія.

Партнерські логістичні системи передбачають, що транспортні засоби або складські приміщення фінансуються одночасно декількома підприємствами. Зокрема, такий варіант логістичного забезпечення використовувався різними компаніями, які входять до складу “Fozzy Group” та мережею «Ашан». Зважаючи на те, що усі торговельні мережі України здійснюють прямий імпорт, використання внутрішніх торговельних мереж, які жодним чином не використовують послуги відокремлених транспортних компаній, неможливе. Так, зазвичай поставки продукції з-за кордону

здійснюються транспортом виробників, тоді як уже при перевозках територією України використовується власний транспорт.



**Рис. 1.2. Типи логістичних систем торговельних мереж в Україні**

Джерело: складено автором за [14]

У звичайних умовах ведення бізнесу і, у ще більше в умовах війни логістичний супровід імпорتنих операцій є однією з найбільш витратних складових діяльності українських рітейлерів, оскільки в умовах зростання вартості тарифів на вантажні перевезення поставки з-за кордону можуть коштувати більше аніж власне товар, який є об'єктом перевезення [13].

У той час як основу ринку продовольчих товарів формують продукти вітчизняного виробництва, ринок непродовольчих товарів в значній мірі залежить від імпорتنих поставок. Таким чином, значення імпоротної логістики зростає особливо для тих торговельних мереж, які активно розширюють асортимент та націлені на комплексне задоволення потреб споживачів.

Розглядаючи логістичні системи торговельних мереж, доцільно також виділити такі складові як вхідна логістика, вихідна логістика, а також внутрішньо мережева логістика. Вхідна логістика пов'язана із доставкою продукції від виробника (або посередника) до торговельної мережі, і її особливості було розглянуто вище. Вихідна логістика являє собою процес доставки продукції від підприємства до споживача, і протягом останніх років відіграє усі більше значення у діяльності підприємств торгівлі.

Сьогодні усе більша кількість торговельних мереж здійснює доставку продукції на адресу, вказану клієнтами, при чому споживач може як самостійно обрати товари, які він бажає отримати, оплативши їх в магазині, так і замовити необхідну продукцію телефоном або з використанням Інтернет-магазину. Вихідна логістика перетворюється на важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі, оскільки в умовах подібності асортименту та відносної рівності цін на продукцію саме додаткові послуги обумовлюють вибір споживачами того чи іншого рітейлера.

Вихідна логістика торговельних мереж в Україні сьогодні включає не лише безпосередню доставку клієнтам обраної продукції, але також умови оплати як самих товарів, так і їх доставки, можливості адаптації продукції до потреб клієнта, надання послуг зберігання продукції на складі після оплати.

Можна стверджувати, що вихідна логістика торговельних мереж набуває сьогодні переважної частини рис провайдерів логістичних послуг рівня 4PL, що є свідченням концентрації торговельних підприємств на розвитку цього напрямку діяльності [15].

Розглядаючи вихідну логістику, окремо слід виділити такі питання, які охоплюються цим елементом обслуговування споживачів, як інформація про продукцію та інструменти її оплати. Ефективна логістична система являє собою сукупність не лише матеріальних потоків, але також охоплює рух фінансових та інформаційних ресурсів, відповідно розвиток цих складових набуває виключного значення для торговельних підприємств України.

Розглядаючи фінансові інструменти, які використовують торговельні мережі, можна стверджувати, що їх перелік є досить розгалуженим, оскільки окрім готівки та традиційних інструментів електронних платежів (банківських карток), українські ритейлери використовують також власні платіжні інструменти – бонусні картки, які дозволяють накопичувати на них кошти та здійснювати за них купівлю необхідної продукції зі знижкою, купони тощо. Окремі підприємства здійснюють також емісію спільно з банківськими установами власних платіжних карток.

Використання різноманітних платіжних інструментів націлене на те, щоб максимізувати можливості споживачів купити продукцію саме у цій торговельній мережі. Таким чином, усе більша частина торговельних підприємств починає активно співпрацювати з працюючими в Україні фінансовими установами, які є емітентами електронних грошей. Також усе більша частина компаній дозволяє здійснювати оплату з використанням телефонних додатків, що для молоді аудиторії є значною конкурентною перевагою [16].

Окремим елементом логістичної системи є інформаційні потоки, які спрямовуються від торговельної мережі до споживача з метою надання останньому вичерпної інформації стосовно тих переваг, які можуть бути отримані внаслідок вибору саме цього підприємства. Підбірка інформаційних

матеріалів може містити як інформацію виключно про діяльність торговельної мережі, так і охоплювати більш широке коло питань, які тим чи іншим чином будуть пов'язані зі сферою діяльності підприємства. Вихідні інформаційні потоки є однією з ключових форм впливу торговельних мереж на покупців, що робить їх невід'ємною частиною систем логістичного забезпечення.

Причини активного розвитку логістичних систем забезпечення на ринку роздрібної торгівлі можна пояснити тим, що цей ринок є привабливим для підприємств, зважаючи на те, що навіть у досить складних умовах він має тенденцію до зростання. Значна увага торговельних мереж до логістичного забезпечення визначається його роллю у набутті підприємствами конкурентних переваг: Нині має місце укрупнення ринку, і кількість підприємств, які забезпечують потреби населення, щороку зменшується за збільшення кількості торгових точок безпосередньо. Таким чином спроможність ритейлерів охопити обраний сегмент ринку, запропонувати клієнтам не лише продовольчі, але й непродовольчі товари, частка яких у роздрібному товарообороті постійно зростає, визначає можливості функціонування мережі на українському ринку [17].

У цілому, можна стверджувати, що умови, у яких працюють українські торговельні мережі є достатньо складними, і торговельна логістика є одним з інструментів, які дозволяють українським компаніям адаптуватися до вимог ринку та покращувати якість обслуговування відповідно до вимог споживачів. На наш погляд, у перспективі ситуація у сфері організації логістичного забезпечення буде лишатися подібною до тієї, яка спостерігається на ринку зараз: окремі підприємства будуть самостійно забезпечувати свої потреби, інші – звертатимуться до спеціалізованих компаній.

При цьому надалі буде усе активніше розвиватися вихідна логістика, при чому не лише її транспортна складова, а також обслуговування інформаційних і фінансових потоків – саме у цих сферах підприємства-новатори можуть розвивати конкурентні переваги. Таким чином, для забезпечення високого конкурентного статусу на досліджуваних ринках торговельним мережам

доцільно інвестувати кошти у розвиток систем логістичного забезпечення діяльності.

### Висновки до розділу 1

Логістична система – це система, наділена адаптивними властивостями, яка виконує логістичні операції та функції, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, які можуть бути зворотними та складається переважно з декількох підсистем. Завданнями логістичної системи є: постачання сировини та матеріалів, готової продукції відповідно до угоди і термінів; мінімізація транспортних витрат; оптимізація запасів та витрат на зберігання; управління інформаційними потоками; управління фінансовими потоками та мінімізація втрат через порушення часових меж процесів. Елементами логістичної системи є підсистеми вхідної логістики, вихідної логістики, управління запасами, управління інформаційними потоками та управління фінансовими потоками.

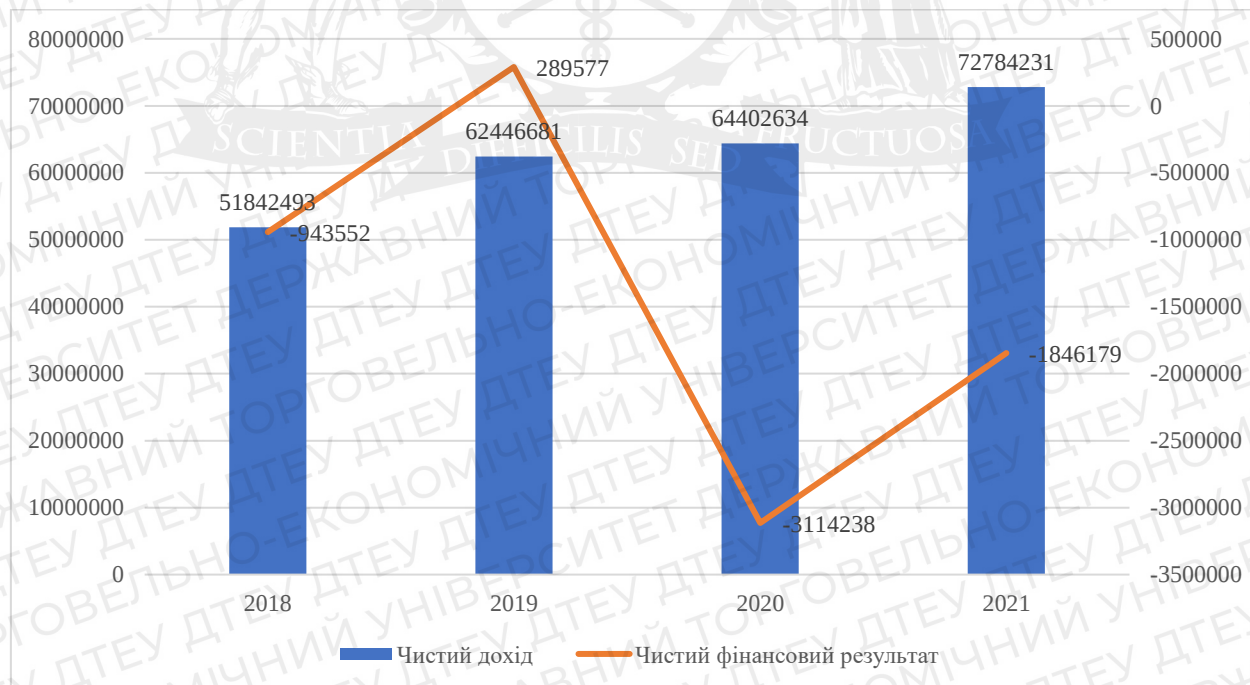
Нині існує 3 підходи до організації логістичних систем у сфері рітейлу: стандартна логістична система типу stock-on-line при регіональному розподілі; стандартна логістична система типу stock-on-line при змішано-регіональному розподілі; логістична система типу stock-on-line від постачальників в торговельні центри. Також можна виділити два підходи: створення логістичних систем всередині підприємства (внутрішня система логістичного забезпечення) або передача функції логістичного забезпечення на аутсорсинг (зовнішня система логістичного забезпечення). На українському ринку найбільш популярним є змішаний підхід, який передбачає, що функції управління у сфері логістики бере на себе торговельна мережа, тоді як транспортний супровід здійснює відокремлена транспортна компанія, а складські приміщення беруться в оренду.

## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

### 2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»

Міжнародне бізнес-середовище вимагає від сучасних підприємств постійно вдосконалювати якість сервісів, які надають клієнтам, що обумовлює перетворення логістичних систем у чинник конкурентоздатності підприємств роздрібною торгівлі.

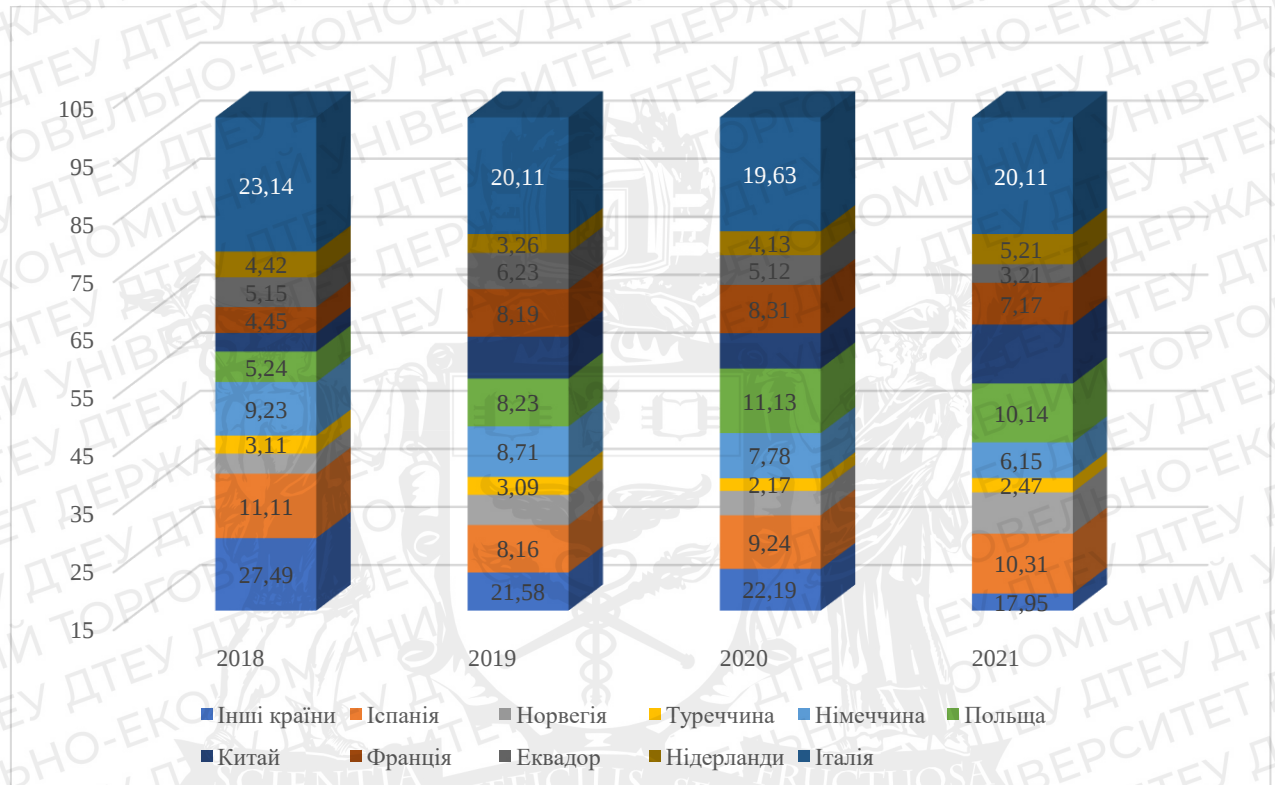
ТОВ «Сільпо Фуд» – це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy Group. Наразі мережа налічує понад 300 магазинів на всій території України. Обсяги чистого доходу підприємства мають тенденцію до щорічного зростання, водночас динаміка фінансових результатів є непостійною – після пандемії коронавірусу підприємство стало збитковим, і за попередньою інформацією війна ще більше поглибила цю кризу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Обсяги чистого доходу та фінансового результату ТОВ  
«Сільпо Фуд» у 2018 – 2021 рр., тис. грн.**

Джерело: [18]

У мережі представлена продукція власного імпорту з більш ніж 80 країн світу (число постачальників у 2021 році наближалось до 800). Найбільші обсяги імпорту ТОВ «Сільпо» отримує з таких країн як: Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина, Польща, Китай, Франція, Еквадор та Нідерланди (рис. 2.2).

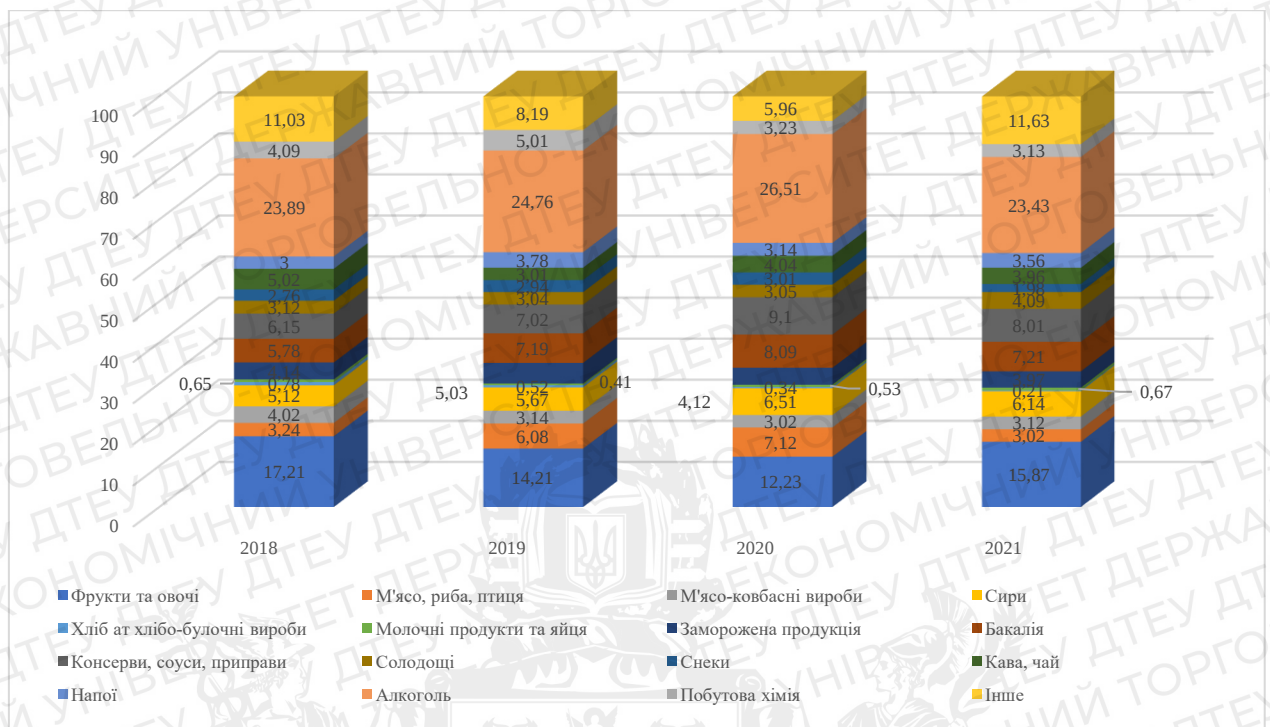


**Рис. 2.2. Географічна структура імпорту ТОВ «Сільпо Фуд» у 2018 – 2021 рр., %**

Джерело: складено автором за [18]

Основними товарними групами імпорту ТОВ «Сільпо Фуд» є алкоголь (23,43% у 2021 році), фрукти та овочі (15,87%), консерви та соуси (8,01%). Відзначимо при цьому, що підприємство, імпортуючи продукцію самостійно, також отримує імпорتنу продукцію від Fozzy Group (рис. 2.3).

Створена ТОВ «Сільпо Фуд» логістична система є однією з його конкурентних переваг. Загальна площа всіх розподільчих центрів - 188 001,53 м<sup>2</sup>, Розподільчі центри розміщено у Київській, Запорізькій, Вінницькій, Одеській та Львівській областях).



**Рис. 2.3. Географічна структура імпорту ТОВ “Сільпо Фуд” у 2018 – 2021 рр., %**

Джерело: складено автором за [18]

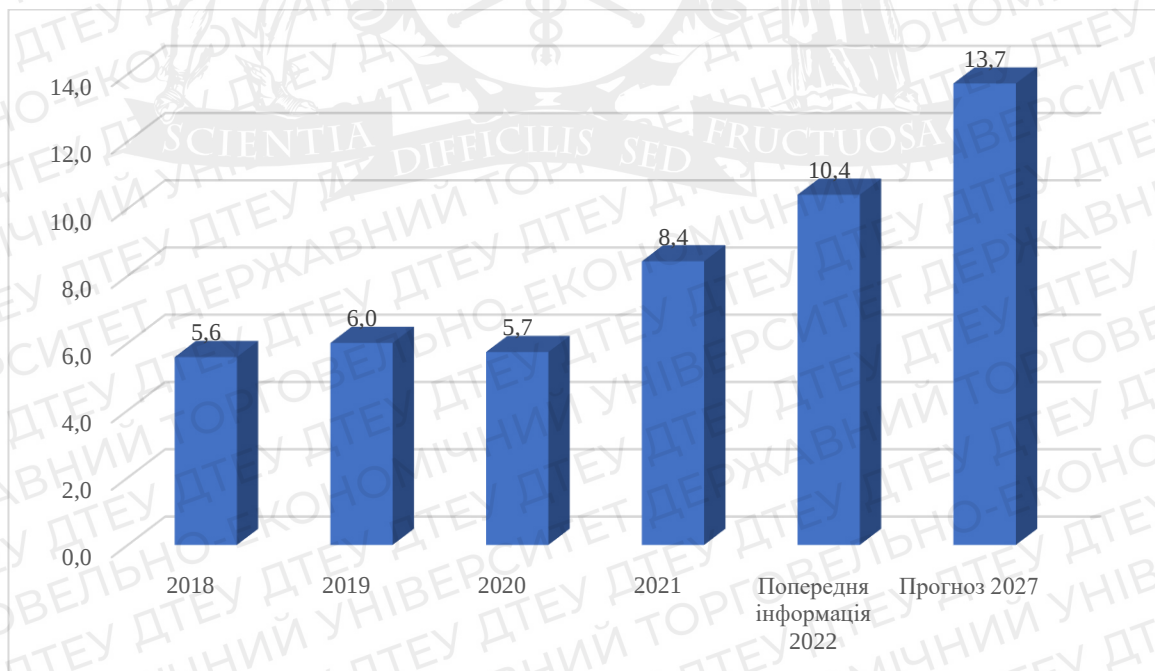
У березні 2021 року у Львові розпочав роботу новий розподільчий центр. У вересні 2021 року у розподільчому центрі у Київській області почався проект з роботизації складської зони. Роботи займаються переміщенням товарів у межах складу для подальшого збереження, відбірки та завантаження. Підприємство також має власний автомобільний транспорт – 492 вантажних автомобілі (у тому числі 163 напівпричепи). Таким чином, можна відзначити, що підприємство використовує змішану логістичну систему типу stock-on-line при регіональному розподілі (хоча в умовах руйнування центрів розподілу у процес було внесено певні зміни). Частина продукції, яка потрапляє у супермаркети мережі "Сільпо" зберігається на складах, які підприємство орендує у інших компаній, які входять до Fozzy Group, проте мова йде здебільшого про суху логістику, тоді як продукція, яка вимагає спеціальних умов зберігання, надходить безпосередньо на склади супермаркетів.

З одного боку така система створює додаткові переваги для клієнтів ТОВ "Сільпо Фуд", оскільки покупець отримує свіжу продукцію, яка не зберігалася

протягом тривалого часу на складі. З іншого боку такий підхід до логістичного забезпечення призводить до зростання витрат компанії і, відповідно, до збільшення ціни продуктів для споживача, що справляє негативний вплив на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Відмінностей в організації логістичного процесу відповідно до джерел постачання або видів продукції на підприємстві не існує. Єдина особливість логістичних систем для різних напрямків діяльності полягає у тому, до якого саме складу спрямовується продукція – зважаючи на те, що різні товарні групи мають різні умови зберігання, таке «сортування» сприяє забезпеченню оптимальних умов для збереження запасів.

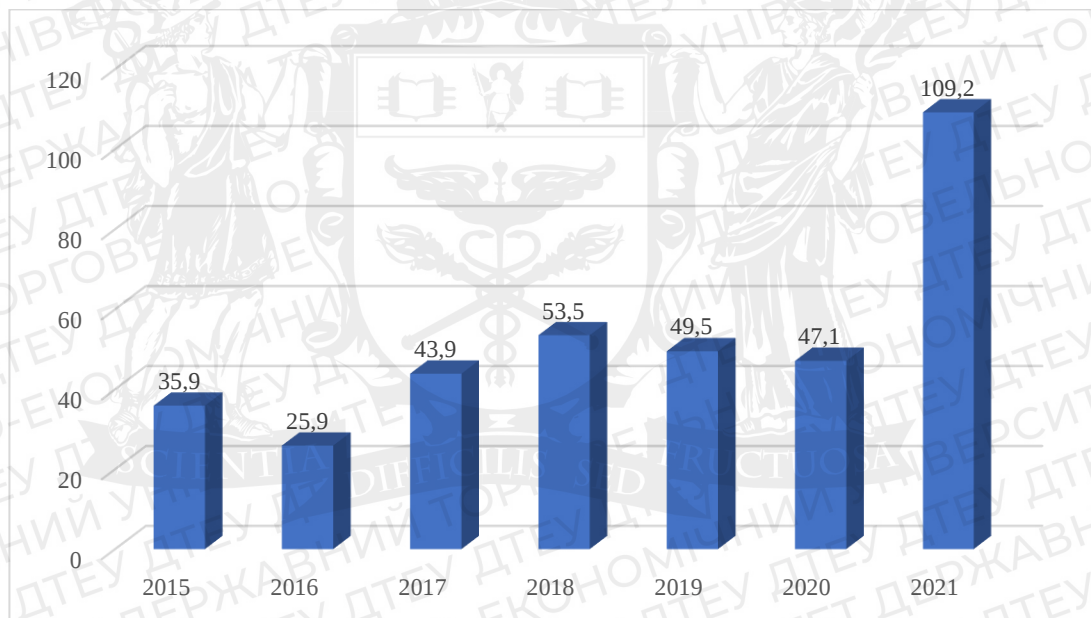
Сьогодні у світі логістика у ритейлі набуває динамічного розвитку, що свідчить про сприятливість міжнародного середовища для розвитку цього напрямку діяльності ТОВ «Сільпо Фуд». За попередньою інформацією ринок логістичних послуг у 2022 році досяг 10,41 трлн. євро, і до 2024 року він може зрости ще на 3,3 трлн (рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Поточний обсяг та прогноз розвитку світового ринку логістичних послуг до 2027 року, трлн євро**

Джерело: [19]

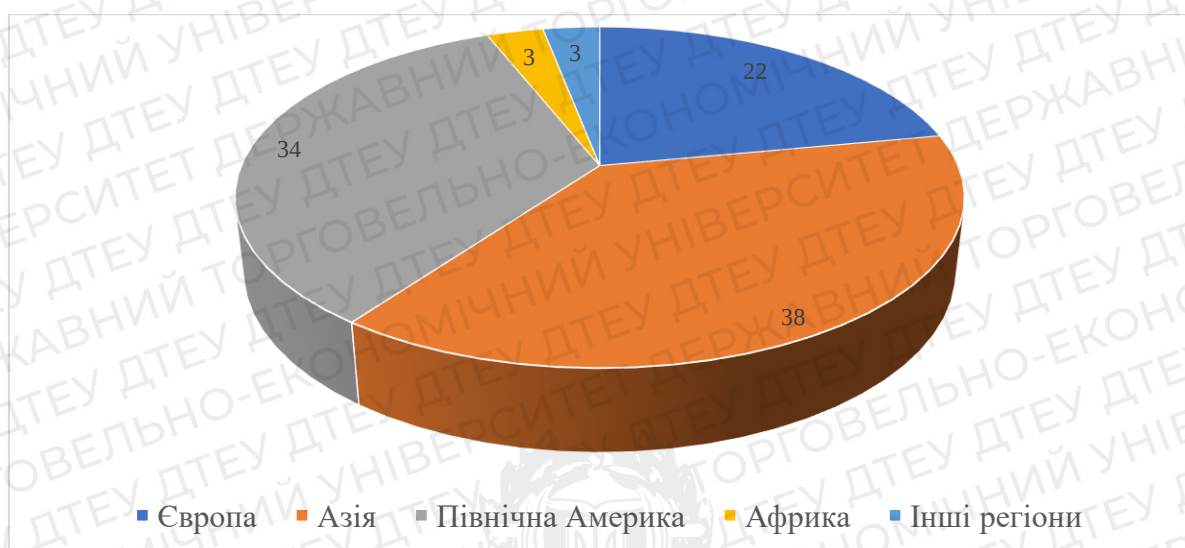
Окремим сегментом розвитку світового ринку логістичних послуг є саме ритейл-логістика. Протягом останніх років відбувається диджиталізація цього напрямку, що обумовлює динамічний розвиток ритейл-технологій – високотехнологічних рішень, націлених на автоматизацію процесів у вхідній та вихідній логістиці торговельних мереж. Інвестиції у зазначений напрям починаючи з 2020 року переважно зростали, хоча їх динаміка все ж була непостійною. Після пандемії коронавірусу відбулося розуміння важливості учасниками ринку диджиталізації процесів, що обумовило інвестиційний бум у цій сфері – за рік обсяги інвестицій збільшилися з 47,1 до 109,2 млрд. дол. США (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Обсяги інвестицій у розвиток логістичних ритейл-технологій у 2015 – 2021 рр., млрд. дол. США**

Джерело: [20]

Як і у цілому на ринку інновацій, провідним регіоном розвитку нововведень для ринку ритейл-логістики, є Азія – на неї припадає 38% інвестицій. 34% інвестиційних проектів при цьому реалізуються у Північній Америці. Європа все ще тяжіє до більш традиційних методів забезпечення діяльності торговельних мереж, тому частка інвестицій у розвиток технологій тут значно нижча – усього 22%. На решту світу припадає усього 6% обсягів фінансування проектів у зазначеній сфері.



**Рис. 2.6. Географічна структура інвестування у розвиток логістичних рітейл-технологій у 2020 р., %**

Джерело: [21]

Одним з пріоритетних напрямів розвитку логістики роздрібних мереж у світі є її концентрація на е-логістиці, тобто на забезпеченні переходу рітейлу в онлайн. У 2021 році зростання цього ринку склало понад 70 млрд. євро, що обумовлено, як зазначалося раніше, пандемією коронавірусу. Надалі його зростання істотно сповільнилося, водночас за прогнозами до 2026 року обсяг цього сегменту складатиме понад 770 млрд. євро, що вказує на неможливість для торговельних підприємств нехтувати цим напрямком діяльності (табл. 2.7).

На наш погляд, розвитку ринку інтернет рітейлу сприяє не лише обмеженість можливостей фізичного придбання споживачами товарів, але і переваги економії ресурсів та часу, обумовлені використанням онлайн торгівлі. Зважаючи на істотне пришвидшення темпів життя споживачі усе частіше віддають перевагу замовленню доставки аніж фізичному відвідування магазину, що потребує набагато більше часу. Це вказує на те, що для забезпечення успіху на ринку ТОВ «Сільпо Фуд» необхідно сконцентрувати увагу на подальшому вдосконаленні онлайн сервісі, оскільки їх якість може стати його конкурентною перевагою у майбутньому.



**Рис. 2.7. Обсяг ринку е-ритейлу у світі у 2020 – 2026 рр., млрд. євро.**

Джерело: [22]

Необхідно відзначити, що ринок ритейлу буде розвиватися незалежно від економічної кон'юнктури, оскільки продукти харчування, побутова хімія та товари особистої гігієни, які є основою асортименту будь-якої торговельної мережі, завжди будуть потрібні споживачам. Таким чином, економічна ситуація в світі та країні може мати вплив на асортимент продукції, рівень прибутковості функціонування компанії, проте попит на товари, які пропонує клієнтам ТОВ «Сільпо Фуд» все-одно залишатиметься стабільним. Це свідчить про наявність у компанії передумов для фінансування подальшого розвитку.

Також відзначимо, що, зважаючи на те, що за економічним спадом зазвичай іде період активного розвитку, важливим для підприємства є створення уже на нинішньому етапі передумов для посилення конкретних позицій умов у майбутньому.

Як свідчать опитування клієнтів, найбільш затребуваними на нинішньому етапі напрямками логістики є е-логістика останньої милі та термінова доставка товарів клієнтам (з магазину або замовлених онлайн) – це є додатковим свідченням доцільності інвестування ресурсів досліджуваного підприємства у розвиток вихідної логістики, що обслуговує процеси розвитку інтернет торгівлі (рис. 2.68).



**Рис. 2.8. Пріоритетні напрями розвитку світового ринку логістики, % респондентів**

Джерело: [23]

На нашу думку, такий розподіл пріоритетів вказує, що системи вхідної логістики роздрібних мереж у цілому вже є сформованими, у той час як додаткові конкурентні переваги компанії можуть отримати саме від покращення сервісів для кінцевих споживачів. Це свідчить про те, що українським підприємствам також треба працювати у зазначеному напрямку, особливо зважаючи на посилення конкуренції з боку підприємств, які працюють в сфері інтернет-торгівлі.

Відзначимо, що з огляду на специфіку продукції, яка реалізується торговельними мережами, можливості удосконалення вхідної логістики є досить обмеженими, оскільки першочерговим елементом формування логістичної системи стало саме забезпечення спроможності підприємств здійснювати доставку свіжих та якісних продуктів кінцевому споживачу. У той самий час ринок обслуговування в Україні продовжує розвиватися, що робить сферу вихідної логістики найбільш привабливим напрямком для набуття нових конкурентних переваг.

З огляду на військові дії в Україні, загальне падіння рівня життя населення та перспективи подальшого економічного спаду та зростання рівня

інфляції, ТОВ «Сільпо Фуд» досить важко буде згенерувати ресурси, необхідні для реалізації масштабних логістичних проектів. Це також вказує на те, що в нинішніх умовах шукати можливості для розвитку необхідно саме у впровадженні точкових нововведень у процес обслуговування кінцевого споживача.

## **2.2. Пріоритети вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»**

ТОВ "Сільпо Фуд" наразі знаходиться в складних економічних умовах, що обумовлено втратою частини логістичних комплексів, руйнуванням підприємств торгівлі та загальним зменшенням попиту. У такій ситуації важливого значення для підприємства набуває оптимізація витрат, а також розширення сервісів для споживачів, чому сприятиме вдосконалення зовнішньої та внутрішньої логістики.

Наразі резерви вдосконалення логістичного забезпечення у сфері вхідної логістики пов'язані з необхідністю відновлення власних розподільчих центрів.

Наразі саме ціновий фактор є одним із ключових при виборі споживачами торговельної мережі, оскільки війна в країні вплинула на купівельну спроможність населення і обумовила фокусування на ціні як на основному факторі прийняття рішень. Таким чином можливість оптимізації витрат набуває важливого значення для досліджуваного підприємства і пошук шляхів організації логістики через розподільчий центр є актуальним.

На наш погляд, наразі фінансовий стан підприємства не дозволяє йому інвестувати у відбудову власних логістичних центрів (окрім цього, до закінчення військових дій таке будівництво є високоризикованим), проте уже на нинішньому етапі компанії необхідно визначатися з концепцією нових логістичних центрів, які вона буде будувати після закінчення війни.

На нинішньому етапі ТОВ «Сільпо Фуд» доцільно буде розширити співпрацю з транспортними компаніями, які здійснюватимуть доставку продукції з розподільчого центру до магазинів. Однією з альтернатив може стати укладання нового договору з транспортною компанією на транспортний

супровід одночасно вхідної та вихідної логістики, тобто на підтримку функціонування Інтернет-магазину підприємства.

На наш погляд, окреслені заходи наразі можна віднести до першочергових, оскільки саме забезпечення оптимальних за ціною умов доставки продукції до супермаркетів мережі є нині основним резервом для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Відзначимо, що впровадження змін у розглянутому напрямку сприятиме як підвищенню ефективності співпраці з постачальниками в Україні, так і показників міжнародної діяльності, оскільки логістичні витрати негативно впливають на рівень їх ефективності, і організація поставки імпортової продукції до розподільчого центру, а не до окремого супермаркету дозволить підприємству істотно скоротити логістичні витрати.

Зміни, на наш погляд, мають бути також внесені у процес вихідної логістики ТОВ "Сільпо Фуд", що пов'язано з тим, що для підприємства, яке знаходиться нині на етапі зміни підходів до ведення господарської діяльності, важливу роль має відігравати підвищення якості обслуговування клієнтів. Інтернет-магазини підприємства наразі працюють досить ефективно, при цьому саме у цій сфері ТОВ "Сільпо Фуд" доцільно формувати конкурентні переваги. Підприємство має забезпечити максимальний рівень зручності для клієнта, пропонуючи йому різні опції для здійснення доставки.

У першу чергу, доцільно оптимізувати систему замовлення продукції через сайт підприємства, що дозволить покупці чітко розуміти, який саме товар і за якою ціною він може придбати (наразі сайт підприємства є менш функціональним аніж додаток, у той час як частина клієнтів все-таки тяжіє для здійснення замовлення з персонального комп'ютера, а не з телефону). Наразі недоліком системи вихідної логістики є те, що база даних Інтернет-магазину лише раз на день синхронізується з базою даних супермаркетів, розміщених у регіоні здійснення замовлень. Таким чином, покупець може замовити продукцію, якої по факту немає в магазині. Це створює незручності, особливо якщо замовлення робиться через конкретний товар, якого по факту немає.

Для вирішення цієї проблеми доцільно підвищити частоту синхронізації до одного разу на годину, що дозволить уникнути проблем невідповідності фактичного асортименту представленому на сайті.

Розглядаючи варіанти доставки, то на наш погляд, їх має бути дві: звичайна доставка у заздалегідь обговорений з клієнтом час, а також експрес-доставка, яка оплачується за тарифом служби таксі, з якою пропонуємо ТОВ "Сільпо Фуд" укласти договір про співпрацю. Наявна опція Loko доставки не дозволяє вирішити проблему якісної швидкої доставки, оскільки пропонує клієнтам лише обмежений асортимент та працює не по усій країні. Втім, на наш погляд та з огляду на результати опитування, представлені у попередньому параграфі, надання покупцям можливості отримати продукцію у максимально швидкі строки дозволить досліджуваному підприємству отримати переваги перед іншими магазинами Інтернет-торгівлі.

Для зручності клієнтів ТОВ "Сільпо Фуд" доцільно впровадити також систему трекінгу статусу замовлення, тобто кожен клієнт повинен мати можливість оперативно отримати інформацію стосовно того, чи сформовано його замовлення і як швидко воно буде доставлене.

Ще одним напрямом вдосконалення логістичного обслуговування клієнтів ТОВ "Сільпо Фуд" має стати надання додаткових послуг, зокрема святкова упаковка продукції, доставка за попереднім узгодженням з отримувачем, додавання привітальної записки тощо. Також служба доставки мережі «Сільпо» має пропонувати послуги формування привітальних продуктових наборів, зібраних з продукції, представленої в асортименті, та святково оформлених менеджерами Інтернет-магазину.

Окремим напрямом вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ "Сільпо Фуд" має стати забезпечення оперативних зв'язків між різними підприємствами торгівлі, розміщеними в регіоні. Система управління запасами має дозволяти працівникам різних магазинів мережі отримувати інформацію про наявність того чи іншого товару на складі партнерів: це допоможе або вчасно зробити перерозподіл запасів, або ж зорієнтувати

покупця, до якого підприємства йому краще звернутися. Ще одним важливим напрямком для підприємства має стати забезпечення можливості здійснити онлайн-замовлення усього асортименту, що представлений у мережі, а не товарів з обраного магазину (навіть за умови зміни вартості доставки). Асортимент різних магазинів мережі «Сільпо» істотно відрізняється, тому важливо надати користувачам можливість придбати саме ті товари, які йому потрібні.

Попри те, що супермаркети «Сільпо» належать до класичних підприємств самообслуговування, підприємство має створити у кожному магазині пункт клієнт-сервісу, через який може бути організовано доставку продукції на адресу клієнта, замовлено таксі, надано консультацію щодо додаткових сервісів, які надає своїм покупцям супермаркет.

На наш погляд, вдосконалення систем логістичного забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» має бути націлене на одночасне досягнення двох цілей:

- оптимізація втрат на вхідну логістику, тобто їх зменшення у тих сферах, де це не приведе до погіршення якості обслуговування клієнтів, та збільшення за тими напрямками, які безпосередньо визначають прихильність клієнтів;
- розширення переліку послуг у сфері вихідної логістики, за умови якщо такі послуги можуть підвищити якість обслуговування клієнтів.

Фокусування на потребах клієнтів є надзвичайно важливим для ТОВ «Сільпо Фуд» на нинішньому етапі, оскільки в умовах обмеженості ресурсів клієнти будуть обирати саме ті супермаркети, які найбільше відповідають їх потребам. Споживачі звертають усе більше уваги на ті підприємства, звернення до яких може з найкращим балансом ціни та якості задовольнити усі їх потреби. Таким чином будь-які вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд» доцільно здійснювати лише за умови, що їх реалізація у результаті дозволить досягнути цієї мети.

Окремим напрямом вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» має стати перехід підприємства до більш сучасних систем управління запасами. На ринку сьогодні представлена велика кількість програмних продуктів, які дозволяють автоматизувати цей процес за одним із заданих підприємств критерієм. При чому значна частина таких продуктів створена спеціально для торговельних мереж, таким чином ТОВ «Сільпо Фуд» матиме можливість не лише максимально якісно побудувати систему поставки продукції від постачальника, але і обміну продукцією між складами різних магазинів торговельної мережі.

До напрямів оптимізації логістичного забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» належить також автоматизація роботи кожного з магазинів. При цьому система управління магазином має бути інтегрована із системами вхідної та вихідної логістики, що сприятиме покращенню якості роботи підприємства.

Логістичне забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» має стати однією з конкурентних переваг підприємства, оскільки переважна частина ретейлерів, представлених на ринку України на нинішньому етапі концентрують увагу переважно на асортиментній політиці, яка має на меті або забезпечення покупців товарами за мінімальним цінами, або включенням до асортименту тієї продукції, яка відсутня у підприємств-конкурентів.

Удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» у жодному разі не виключає поступового вдосконалення асортиментної політики, навпаки, виступає передумовою для забезпечення максимальної ефективності таких дій. Зокрема, оптимізація логістичної системи з одного боку сприятиме зменшенню вартості продукції для кінцевого покупця, а з іншого – підготує підґрунтя для розширення асортименту дорогих товарів, оскільки для того, щоб залучити до магазину більш заможних клієнтів необхідно істотно покращити якість обслуговування.

Зважаючи на те, що одним з резервів вдосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Сільпо Фуд» є вихідна логістика, для забезпечення максимального ефекту для підприємства необхідною є також активна

маркетингова підтримка нововведень. Зокрема, доцільним є розміщення інформації про усі нововведення у магазинах (у тому числі її трансляція на гучномовцях), а також використання Інтернет-реклами для залучення нових клієнтів на сайт. Окремим напрямом рекламної діяльності має стати розсилка повідомлень клієнтам партнерських служб таксі – для тих, хто постійно користується послугами перевізників замовлення продуктів онлайн може стати альтернативою самостійному відвідуванню супермаркетів.

Ще одним з напрямків вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд» може стати перетворення підприємства у посередника з доставки з-за кордону непередставленої в поточному асортименті продукції тих виробників, які на нинішньому етапі є партнерами компанії. Ця пропозиція дозволить адаптувати асортимент товарів власного імпорту до потреб клієнтів, збільшити обсяги імпорту і, відповідно, посилити взаємодію з ключовими партнерами, створити додаткові конкурентні переваги для клієнтів, які зможуть придбати унікальний товар, відсутній на ринку України.

Жодна компанія не може закуповувати весь асортимент продукції, який виробляється тим чи іншим постачальником. Вибір імпортних позицій здійснюється менеджерами компанії з огляду на свої смаки, інформацію про тенденції ринку, рекомендації продавця. У той самий час кінцевий споживач у цей процес не залучений, і підприємство не завжди пропонує саме ті товари, які хотів би отримати клієнт. За умови надання можливості здійснення замовлення з сайту виробника (із зазначенням термінів доставки, за необхідності – додаткових транспортних витрат) компанія створить додатковий сервіс для клієнта та матиме змогу виявити, яким чином доцільно розширити асортимент. У перспективі, за умови популярності цієї опції, клієнтам можна буде також запропонувати залишати у додатку чи на сайті компанії пропозиції, товари яких виробників вони б хотіли бачити в асортименті.

Реалізація наданої нами рекомендації перетворить досліджуване підприємство на «постачальника останньої милі», що дозволить суттєво

вдосконалити його логістичну систему, а також підвищити рівень її інтеграції у систему міжнародної логістики.

Таким чином, резерви вдосконалення логістичної системи ТОВ ТОВ «Сільпо Фуд» знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі (рис. 2.9).



**Рис. 2.7. Напрями вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сільпо Фуд»**

Джерело: складено автором

У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає навіть у поточних умовах доставку абсолютно усієї продукції до розподільчого центру замість

безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації видатків на транспортування товарів в межах України.

У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині), створення можливості замовлення продукції з сайтів підприємств-партнерів, розміщених за кордоном. Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі. Наразі також можна виділити резерв, що існує у сфері маркетингової підтримки нововведень вихідної логістики.

Усі зазначені резерви у комплексі формують для ТОВ «Сільпо Фуд» значні можливості для стратегічних маневрів, таким чином реалізуючи їх поступово, або ж у комплексі досліджуване підприємство матиме можливість істотно покращити умови своєї діяльності.

Удосконалення логістичної системи створює для підприємства можливості для підвищення рівня адаптивності і гнучкості, таким чином підприємству доцільно активно впроваджувати нововведення, які дозволять максимізувати зазначені позитивні моменти. Нам здається, що фокусування зусиль саме на розвитку логістичних процесів дозволить мережі набути конкурентних переваг, які забезпечать їх стратегічно вигідні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

На наш погляд, реалізація заходів, націлених на використання зазначених резервів, сприятиме покращенню взаємодії ТОВ «Сільпо Фуд» з клієнтами, підвищенню рівня задоволення їх потреб та якості їх обслуговування.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Сільпо Фуд» – це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy Group. Міжнародне бізнес-середовище вимагає від сучасних підприємств постійно

вдосконалювати якість сервісів, які надають клієнтам, що обумовлює перетворення логістичних систем у чинник конкурентоздатності підприємств роздрібною торгівлі.

Відзначимо, що з огляду на специфіку продукції, яка реалізується торговельними мережами, можливості удосконалення вхідної логістики є досить обмеженими, оскільки першочерговим елементом формування логістичної системи стало саме забезпечення спроможності підприємств здійснювати доставку свіжих та якісних продуктів кінцевому споживачу. У той самий час ринок обслуговування в Україні продовжує розвиватися, що робить сферу вихідної логістики найбільш привабливим напрямком для набуття нових конкурентних переваг.

Резерви вдосконалення логістичної системи ТОВ ТОВ «Сільпо Фуд» знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі. У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає навіть у поточних умовах доставку абсолютно усієї продукції до розподільчого центру замість безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації видатків на транспортування товарів в межах України.

У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині), створення можливості замовлення продукції з сайтів підприємств-партнерів, розміщених за кордоном. Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі. Наразі також можна виділити резерв, що існує у сфері маркетингової підтримки нововведень вихідної логістики. Усі зазначені резерви у комплексі формують для ТОВ «Сільпо Фуд» значні можливості для стратегічних маневрів, таким чином реалізуючи їх поступово, або ж у комплексі досліджуване підприємство матиме можливість істотно покращити умови своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістична система – це система, наділена адаптивними властивостями, яка виконує логістичні операції та функції, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, які можуть бути зворотними та складається переважно з декількох підсистем. Завданнями логістичної системи є: постачання сировини та матеріалів, готової продукції відповідно до угоди і термінів; мінімізація транспортних витрат; оптимізація запасів та витрат на зберігання; управління інформаційними потоками; управління фінансовими потоками та мінімізація втрат через порушення часових меж процесів. Елементами логістичної системи є підсистеми вхідної логістики, вихідної логістики, управління запасами, управління інформаційними потоками та управління фінансовими потоками.

Нині існує 3 підходи до організації логістичних систем у сфері рітейлу: стандартна логістична система типу stock-on-line при регіональному розподілі; стандартна логістична система типу stock-on-line при змішано-регіональному розподілі; логістична система типу stock-on-line від постачальників в торговельні центри. Також можна виділити два підходи: створення логістичних систем всередині підприємства (внутрішня система логістичного забезпечення) або передача функції логістичного забезпечення на аутсорсинг (зовнішня система логістичного забезпечення). На українському ринку найбільш популярним є змішаний підхід, який передбачає, що функції управління у сфері логістики бере на себе торговельна мережа, тоді як транспортний супровід здійснює відокремлена транспортна компанія, а складські приміщення беруться в оренду.

ТОВ «Сільпо Фуд» – це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy Group. Міжнародне бізнес-середовище вимагає від сучасних підприємств постійно вдосконалювати якість сервісів, які надають клієнтам, що обумовлює перетворення логістичних систем у чинник конкурентоздатності підприємств роздрібної торгівлі.

Відзначимо, що з огляду на специфіку продукції, яка реалізується торговельними мережами, можливості удосконалення вхідної логістики є досить обмеженими, оскільки першочерговим елементом формування логістичної системи стало саме забезпечення спроможності підприємств здійснювати доставку свіжих та якісних продуктів кінцевому споживачу. У той самий час ринок обслуговування в Україні продовжує розвиватися, що робить сферу вихідної логістики найбільш привабливим напрямком для набуття нових конкурентних переваг.

Резерви вдосконалення логістичної системи ТОВ ТОВ «Сільпо Фуд» знаходяться у сфері вхідної та вихідної логістики, а також процесах управління запасами у межах торговельної мережі. У сфері вхідної логістики резерви вдосконалення полягають у зміні системи роботи з постачальниками на таку, що передбачає навіть у поточних умовах доставку абсолютно усієї продукції до розподільчого центру замість безпосередньої доставки товарів до магазинів мережі, а також перегляді відносин з транспортними компаніями з метою оптимізації видатків на транспортування товарів в межах України.

У сфері вихідної логістики основними резервами є вдосконалення системи доставки продукції за замовленнями, здійсненими через Інтернет-магазин; розширення переліку послуг у сфері доставки товарів, які були придбані в магазині), створення можливості замовлення продукції з сайтів підприємств-партнерів, розміщених за кордоном. Також окремою групою резервів є ті, що існують у сфері управління запасами та їх розподілу між магазинами мережі. Наразі також можна виділити резерв, що існує у сфері маркетингової підтримки нововведень вихідної логістики. Усі зазначені резерви у комплексі формують для ТОВ «Сільпо Фуд» значні можливості для стратегічних маневрів, таким чином реалізуючи їх поступово, або ж у комплексі досліджуване підприємство матиме можливість істотно покращити умови своєї діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малюта Л.Я. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. Матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 27-28 листопада 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286944922.pdf>
2. Якимишин Л. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія / Лілія Якимишин ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Львів. ун-т бізнесу та права. - Тернопіль : Паляниця В. А. [вид.], 2019. - 218 с.
3. Репіч Т.А. Ефективність логістичної системи підприємства/ Т.А. Репіч, Т.О.Дячкова// Ефективна економіка. – 2018. - № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/84.pdf)
4. Міщук І.П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика [Текст] : монографія / І. П. Міщук ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2019. - 450, [1] с.
5. Швець В.Я. Трансфер інновацій у логістичних системах/ В. Я. Швець, Г. В. Баранець ; Держ. ВНЗ "Нац. гірн. ун-т". - Дніпропетровськ : НГУ, 2019. - 219 с.
6. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми [Текст] : колект. монографія / [Астаф'єв А. В. та ін. ; за наук. ред. М. Ю. Григорак та Л. В. Савченко] ; Нац. авіац. ун-т, Укр. логіст. асоц. - Київ : Логос, 2018. - 545 с.
7. Крикавський Є. В. Логістичне управління: / Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – 684 с.
8. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf>

9. Голюк В. Особливості логістики торговельних мереж в Україні/ В. Голюк, Павленко А. Головна// І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201223>
10. Міжнародний менеджмент та логістика/ А. Бардась [та ін.] ; Держ. ВНЗ Нац. гірн. ун-т. - Дніпро : Герда, 2019. - 294 с.
11. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Міщук Ігор Пилипович ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів, 2017. - 41 с.
12. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. - 801 с.
13. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг/ В. Ю. Божанова [та ін.] ; ДВНЗ "Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури". - Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2019. - 280 с.
14. Мажник Л.О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці / Л. О. Мажник, В. О. Письмак ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 163 с.
15. Бочковський А.П. Менеджмент, маркетинг і логістика / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Юридична література, 2019. - 225 с.
16. Маркетингово-логістичні процеси в економіці: теорія та практика: монографія / Мальчик М. В. [та ін.] ; за ред. Мальчик М. В. ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2019. - 197 с.
17. Міщук І.П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика: монографія / І. П. Міщук ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2019. - 450, [1] с.
18. Сайт ТОВ «Сільпо Фуд». URL: <https://silpo.ua/>
19. Size of the global logistics industry from 2018 to 2021, with forecasts until

- 2027(in trillion euros). URL: <https://www.statista.com/statistics/943517/logistics-industry-global-cagr/>
20. Retail technology financing deals worldwide from 2015 to 2021(in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/1094146/global-retail-technology-financing/>
21. Share of retail technology financing deals undertaken worldwide in 2020, by region. URL: <https://www.statista.com/statistics/1094172/share-of-global-retail-tech-deals-by-region/>
22. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026(in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
23. Statistics about Transportation & Logistics in Worldwide. URL: <https://www.statista.com/map/worldwide/branch/transportation-logistics>
24. Мазаракі А.А. Розвиток логістичної системи України: екологічні виклики/ А.А. Мазаракі, Харсун Л.Г.// Економіка України. – 2018. - №9. – с. 3-12. URL: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_18\\_09\\_003\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_09_003_uk.pdf)
25. Бауеросокс Дональд Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань [електронний ресурс]. – джерело доступу: <https://lobanov-logist.ru/upload/iblock/c33/c330c64cf28a427a12855a0725b62862.pdf>
26. Брухіс Г.Є. Комерційна експлуатація морського транспорту [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://t-library.org.ua/read.php?id=6741>
27. Ергономічні і логістичні аспекти в транспортних системах: монографія / [В. К. Доля та ін.] ; за ред. проф. В. К. Доля ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : Лідер, 2019. - 195 с.
28. Організація та проектування логістичних систем/ М. П. Денисенко та ін. ; за ред. проф., д-ра екон. наук М. П. Денисенка, проф., д-ра екон. наук Л. Г. Шморгуна, доц., канд. техн. наук В. С. Марунича ; Акад. муніцип. упр. [та ін.]. - Вид. 2-ге, перероб. та допов. - Київ : Міленіум, 2020. - 387 с.

- 29.Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія / [Є. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. - 231 с.
- 30.Introduction to Logistics & Supply Chain Management URL:  
[https://courses.edx.org/asset-v1:MITx+CTL.SC1x\\_1+2T2015+type@asset+block/w1l1\\_IntroSCM\\_ANNOTATED\\_v4.pdf](https://courses.edx.org/asset-v1:MITx+CTL.SC1x_1+2T2015+type@asset+block/w1l1_IntroSCM_ANNOTATED_v4.pdf)
- 31.The Logistics Handbook. A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities URL:  
<http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211en/s20211en.pdf>
- 32.Logistics Management and Supply Chain Management: A Critical Evaluation URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/263442389\\_Logistics\\_Management\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_A\\_Critical\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/263442389_Logistics_Management_and_Supply_Chain_Management_A_Critical_Evaluation)
- 33.Logistics Management - modern development trends. URL:  
[http://wsl.com.pl/tl\\_files/wydawnictwo/publikacje/logistics\\_management\\_2016/Logistics\\_Management-modern\\_development\\_trends\\_part1\\_chapter\\_1.pdf](http://wsl.com.pl/tl_files/wydawnictwo/publikacje/logistics_management_2016/Logistics_Management-modern_development_trends_part1_chapter_1.pdf)
- 34.The role of logistics service providers in international trade URL:  
<file:///C:/Users/Home/Downloads/4667-Article%20Text-13334-1-10-20161026.pdf>