

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»

**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ВАХОНІНА ЯРОСЛАВА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

на тему «ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ  
СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Вахонін Я.В.*

**Науковий керівник:**  
д.е.н, професор  
\_\_\_\_\_ Тетяна Шкода

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**І.М. Репіна**

Київ 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства (характеристика, структура, види, показники оцінювання ефективності функціонування).....	6
1.2 Ключові переваги оптимізації логістичної системи підприємства .....	18
1.3 Методичні підходи до оптимізації логістичної системи підприємства... ..	23
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЇЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ.....	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	32
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	42
2.3 Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи .....	54
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	63
3.1 Розробка заходів з оптимізації логістичної системи підприємства.....	63
3.2 Комплексний аналіз основних параметрів розроблених заходів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..	72
3.3 Економічна доцільність реалізації пропонованих заходів з оптимізації логістичної системи підприємства.....	79
ВИСНОВКИ.....	91
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	95
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Пандемія COVID-19, позначивши багато гострих економічних питань, по суті стала потужним стимулом для глобальних трансформацій взаємовідносин торгових підприємств, контрагентів, споживачів. В якості викликів можна відзначити необхідність подолання цифрового розриву, зміна моделі споживчої поведінки, соціальне дистанціювання, з одного боку, і підвищення витрат, трансакційних витрат, зниження трафіку товарів і послуг, з іншого боку. У контексті описаної проблеми дослідження та вибір ефективних інструментів організації бізнес-процесів роздрібного торгового підприємства є особливо актуальним. Логістичний інструментарій, що забезпечує функціонування та розвиток логістичного ланцюга, безумовно, активно застосовується торговими компаніями для вирішення тих чи інших логістичних завдань.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання розробки та впровадження логістичних стратегій суб'єктів господарювання вивчалися багатьма науковцями, зокрема Агієм Я. [1], Колодізевою Т.О. [2], Коніщевим Н.Й. і Трушкіною Н.В. [3], Мельниковою К.В. [4], Окландером М.А. [5], Резніком Н.П., Руденко С.В. і Пилипчуком К.М. [6], Скриньковським Р.М. [7], Сумець О.М. [8], Смирновою Н.В. [9], Хвищуном Н.В. [10], Шкригуном Ю.О. [11], Шталем Т. і Уваровою А. [12] та іншими. Разом з тим не всі прийоми, методи, моделі, технології ще вивчені, як і не досліджені на достатньому рівні підходи до формування, оцінки показників ефективності організації та функціонування логістичних систем роздрібних торгових підприємств.

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної магістерської роботи є процес оптимізації логістичної системи підприємства.

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів визначення, оцінювання та підвищення ефективності логістичної системи на підприємстві.*

*Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ оптимізації логістичної системи підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».*

*З урахуванням сформованої мети дослідження було поставлено та виконано такі завдання:*

- вивчити сутність логістичної діяльності підприємства;
- визначити ключові переваги оптимізації логістичної системи підприємства;
- дослідити методичні підходи до оптимізації логістичної системи підприємства;
- зробити загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити ефективність функціонування логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити заходи з оптимізації логістичної системи підприємства;
- зробити комплексний аналіз основних параметрів розроблених заходів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити економічну доцільність пропонованих заходів з оптимізації логістичної системи підприємства.

*При виконанні завдань даної роботи було використано такі методи дослідження: з метою визначення поняття логістики та обґрунтування показників щодо оцінювання її ефективності - методи узагальнення, аналізу та синтезу; для оцінювання ефективності логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - фінансовий, факторний, стратегічний аналізи; у ході здійснення економічного обґрунтування оптимізації логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - причинно-наслідкові зв'язки та сценарний аналіз.*

*Практичне значення отриманих результатів.* Теоретична значущість роботи полягає у науковому впорядкуванні підходів щодо оптимізації логістичної системи підприємства та уточнення їх змістової інтерпретації. Методичною значущістю роботи є формування комплексної системи критеріїв та показників для оцінювання ефективності логістичної системи підприємства. Практична цінність даної кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці та економічному обґрунтуванні проекту з оптимізації логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

*Інформаційною базою дослідження є академічна та наукова література, а саме навчальні підручники та посібники, конспекти лекцій, наукові монографії та статті, дані офіційних сайтів мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».*

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства

У сучасному світі бізнесу існує величезна кількість компаній, серед яких особливе місце займають логістичні партнери. Їхню роль в економіці важко переоцінити, адже саме вони займаються організацією та управлінням складних ланцюжків. Їхнє завдання – ефективно постачання підприємству всього необхідного без перевитрати ресурсів та часу.

Логістичні партнери діють як сполучна ланка між виробниками та споживачами. Вони дбають про те, щоб товари були доставлені у потрібне місце та у потрібний час, при цьому мінімізуючи витрати та ризики. Їхня робота включає організацію складів, транспортування вантажів, відстеження поставок та здійснення взаємодії з усіма учасниками поставочного ланцюга.

Логістичні партнери відіграють важливу роль у сучасній економіці, адже ефективна логістика – це не лише можливість мінімізувати витрати для компаній, а й створення додаткової вартості для споживачів. Завдяки правильній організації транспортування та управління запасами, логістичні партнери сприяють оптимальній взаємодії всіх ланок бізнес-процесу.

Логістика - це комплексний процес управління товарно-матеріальними потоками на підприємстві. Основне її завдання у тому, щоб організувати рух сировини, продуктів незавершеного виробництва та готового товару у необхідному обсязі, точно вчасно і з мінімальними витратами.

Витрати на логістику залежно від типу підприємства та виробленої ним продукції можуть досягати 35% — за таких показників потрібен грамотний та ретельно продуманий розподіл потоків.

Логістика - складна діяльність, що складається з безлічі операцій і ділиться на види за функціональною ознакою (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види логістичної діяльності

*Джерело: розроблено автором на основі [13; 14]*

1. Закупівельна логістика - забезпечення виробництва сировиною та витратними матеріалами, придбання товарних запасів, пошук підрядників та аутсорсерів. Орієнтована на своєчасне постачання матеріалів/товарів у необхідному обсязі, а також на зниження витрат за збереження якості продукції/послуг.

2. Виробнича логістика - управління рухом матеріальних запасів на виробництві відповідно до графіка операцій (попередня подача сировини - за системою Канбан; комплектація відповідно до плану; за поточними замовленнями або за разовими заявками). Сюди ж входить управління чергою замовлень,

контроль та відбраковування матеріалів та готової продукції, складування та зберігання запасів.

3. Збутова чи розподільча логістика - формування та розвиток каналів збуту готової продукції (товарів/послуг). У рамках цього підвиду визначаються розміри партій, типи упаковки, форми та способи відвантаження.

4. Складська логістика - організація складських операцій (повний цикл: навантаження/розвантаження, зберігання товару, упаковка/переупаковка, маркування тощо), оснащення складських площ, автоматизація та управління персоналом.

5. Транспортна логістика - пошук та формування ефективних схем, що дозволяють з мінімальними витратами доставляти вантаж (товар, сировину) у потрібне місце та в обумовлений термін. У рамках цього напрямку визначаються види транспорту та перевізники, що відповідають критеріям вибору, та складаються оптимальні маршрути.

6. Митна логістика - перевезення вантажу через кордон (імпортна, експортна, транзитна), що включає документаційне, правове, фінансове забезпечення митних операцій.

7. Інформаційна логістика - обмін інформацією, пов'язаною з логістичним процесом (наприклад, транспортування партії з-за кордону або відвантаження товару клієнту). Обмін може бути внутрішнім між різними відділами однієї компанії, і зовнішнім з контрагентами. Створення системи смс- та push-повідомлень, формування баз даних, розсилка повідомлень у поєднанні з дзвінками операторів - розробка ефективних способів передачі є завданням інформаційної логістики.

8. Комерційна логістика - це управління товарообігом, що об'єднує кілька видів логістики: складську – у частині зберігання товарних запасів, транспортну – організацію вантажоперевезень, інформаційний – зворотний зв'язок із клієнтами, закупівлі та підтримка товарного асортименту та багато іншого.

Ці види не можуть бути відокремленими. Кожен є частиною загальної логістичної схеми, що охоплює всю діяльність підприємства. У цю схему входить і забезпечення виробництва матеріалами, і зберігання товару на складі, і координація служби доставки, тобто всі операції, які супроводжують рух товару з моменту його розробки до передачі клієнту.

Представлені види логістичної діяльності дозволяють сформулювати уявлення щодо суті поняття логістичної діяльності підприємства, яке розглядалося різними науковцями, кожен з яких має свої особливості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «логістична діяльність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Д. Уотерс	Єдина інтегрована функція
Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніель Л. Вордлоу, Поль Р. Мерфі-мол.	Важлива функція бізнесу
А. Сток	Діяльність, яка включає у собі такі види логістичної діяльності, як: обслуговування покупців, прогнозування попиту, управління запасами, логістичні комунікації й інші, що здійснюється у процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця її споживання.
Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвід Дж. Класс	Діяльність з управління товарно-матеріальними потоками від джерел сировини і матеріалів до пункту розподілу готового продукту.
В. Сергеев	Комплекс логістичних функцій та операцій спрямованих на виникнення, перетворення і поглинання матеріальних потоків у певному економічному об'єкті.
О. Крешельницька	Сукупність практичних дій, а саме: транспортування, маркування, складування вантажів тощо.
Ю. Неруш	Сфера господарської діяльності, що пов'язана з розподілом, фізичним забезпеченням, фізичним розподілом тощо.
А. Гаджинський	Напрямок господарської діяльності, яка полягає в управлінні матеріальними потоками в сферах виробництва і розподілу.
О. Трідід й ін.	Єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання.
В. Алькема	Комплекс функціональних, управлінських та забезпечуючих процесів та операцій, які спрямовані на трансформацію матеріальних і супутніх логістичних потоків, що є джерелом ресурсів для значного числа суб'єктів в каналах та ланцюгах поставок.
Н. Коніщева, Н. Трушкіна	Особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі. Що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного ланцюга та зменшення впливу зовнішніх ризиків.
О. Бакаєв, О. Кутах, Л. Пономаренко	Діяльність з реалізації різних етапів, стадій та операцій керування матеріальними потоками, як єдиним цілим

## Продовження табл. 1.1

1	2
Л. Малярець	Діяльність, яка включає не лише систему практичних дій, але й рішень, зокрема рішень з оптимізації логістичних потоків, що передбачає включення до складу логістичних функцій управління.
Т. Шталь	Сукупність процесів функціонально-операційного та управлінського характеру з формування й управління логістичними потоками, що здійснюються в межах закупівельної, транспортної, виробничої, складської, внутрішньомагазинної логістики, логістики запасів, розподілу і продажів, сервісного обслуговування з огляду на цілі діяльності підприємства.

*Джерело: сформовано автором за [15-25]*

Основне функціональне призначення логістичної діяльності полягає у діях, спрямованих на створення плану раціонального потоку ресурсів. Сюди відносять системоутворюючу, регулюючу, інтегруючу та результуючу властивості (рис. 1.2), зокрема:

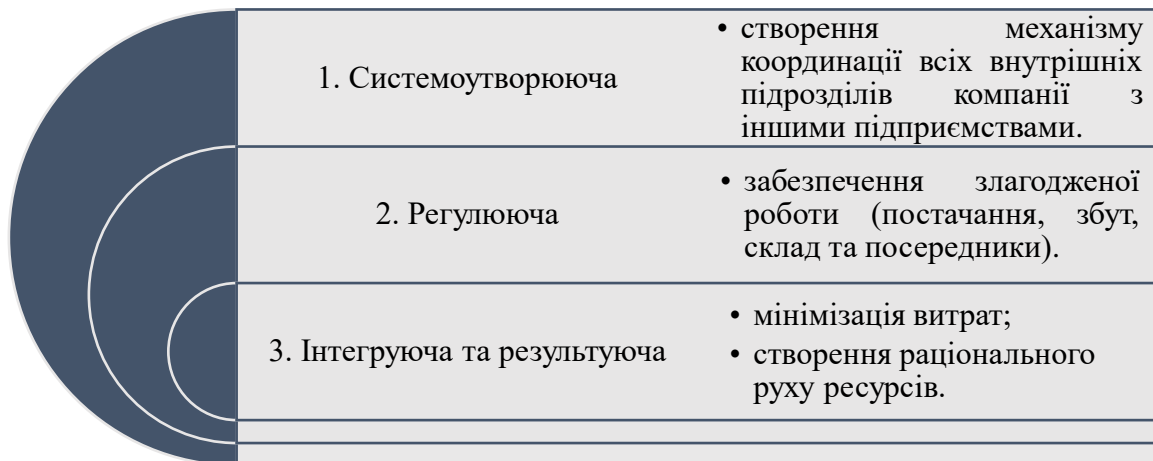


Рисунок 1.2 – Функціональні властивості логістичної діяльності

*Джерело: розроблено автором на основі [26]*

- перше, що потрібно від фахівця у сфері оптимізації вантажоперевезень – організація системи, спрямованої на цільове управління матеріальними благами суб'єкта господарювання. Тобто, йому необхідно створити механізм координації всіх внутрішніх підрозділів компанії з іншими підприємствами, які виступають учасниками даного процесу (починаючи від постачальників сировинної бази та

закінчуючи дистриб'юторами та роздрібними точками продажів, що забезпечують розподіл вироблених товарів);

- друга мета логістичної діяльності безпосередньо взаємодіє із системотворчою функцією. Вона полягає у забезпеченні злагодженої роботи одночасно відділу постачання, підрозділу збуту, складу та посередників;

- регулююча властивість спрямована на ефективне управління фінансово-інформаційними потоками;

- результуюче функціональне призначення відповідає за мінімізацію витрат та створення раціонального руху ресурсів (оптимізацію доставки сировини для виробничих потреб та розподіл продукту між дистриб'юторами).

Грамотна координація підприємства за допомогою основних принципів та функцій логістики зводиться до якісного визначення потреб виробництва, оцінки клієнтських запитів та забезпечення такого рівня та кількості продукції, що задовольнить існуючий попит на ринку.

У рамках постачання, безпосереднього випуску продукту та його переміщення, менеджмент стежить за управлінням пересування сировини та напівфабрикатів від постачальників юросіб у робочі цехи, та товару до місця його реалізації. Від правильної побудови всіх ітерацій залежить прибутковість та конкурентоспроможність фірми.

Основна мета логістики полягає в доставці спочатку сировини, а після – готової продукції у вказане місце у необхідній кількості у визначені терміни, за мінімального рівня витрат. Вона вважається досягнутою за таких умов, що:

- весь необхідний товар у наявності;
- витрати на процес організації діяльності компанії - мінімальні;
- замовлення прибуло за потрібною адресою;
- постачання здійснювалося вчасно, без зриву строків;
- отримано заплановану кількість виробів;
- дотримано рівня якості.

Для вирішення головного завдання логістики виділяють дві групи проблем, які вирішує логістична наука, як економічна дисципліна: перші, пов'язані з організацією регулювання матеріальних потоків та другі – звернені до конкретних дій у цій галузі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Головні завдання логістики

Основні	Приватні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення кількості ресурсів для безперебійного функціонування підприємства;</li> <li>- раціональне управління сировиною та готовою продукцією;</li> <li>- транспортувальні маніпуляції на стороні виробника та споживачів;</li> <li>- розподіл;</li> <li>- основним завданням логістики як практичної діяльності є планування всього ланцюжка процесів, координація роботи всіх фірм, задіяних у ланцюзі постачання та окремих підрозділів власної фірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження кількості операцій навантаження/розвантаження;</li> <li>- створення мінімального рівня запасів, який буде необхідний для безперебійної роботи підприємства;</li> <li>- максимальне скорочення термінів зберігання;</li> <li>- зниження часу переміщень товару.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі [27]*

Методика управління логістичними системами є сукупністю процедур і понять, на основі яких приймаються головні управлінські рішення. Вирізняють такі догми, у яких функціонує ця сфера:

- системний підхід;
- загальні витрати;
- координація та інтеграція;
- глобальна оптимізація;
- моделювання;
- передові рішення;
- стійкість та адаптивність.

Якщо говорити про місце в сучасних умовах, то основи логістики, її поняття, роль, принципи, завдання та функції зводяться до оперативного складання графіка

поставки сировини на виробництво, визначення кількості запасів продукту та планування його збуту відповідно до споживчого попиту.

Транспортування є пріоритетним напрямом діяльності організацій у різних галузях, де необхідно розвивати єдину систему постачання, виготовлення продукції та її реалізації. Вона інтегрується у існуючу управлінську тактику в такий спосіб, щоб забезпечити раціональне управління виробництвом на всіх рівнях. Разом з тим, підприємство, що розвивається, постійно нарощує обсяги і потужності, збільшує активи, що призводить до ускладнення структури фінансових потоків, вимагаючи постійного розвитку логістичних підходів.

У сучасній економіці виникла невід'ємна необхідність ефективного організаційного сполучного ланцюжка, здатного справлятися з великим обсягом переміщення товарів та послуг. Ці організації, відомі як логістичні компанії, відіграють величезну роль у забезпеченні безперебійного постачання товарів від виробників до споживачів, значно впливаючи на ефективність та успіх підприємств та глобальну економіку загалом (рис. 1.3).

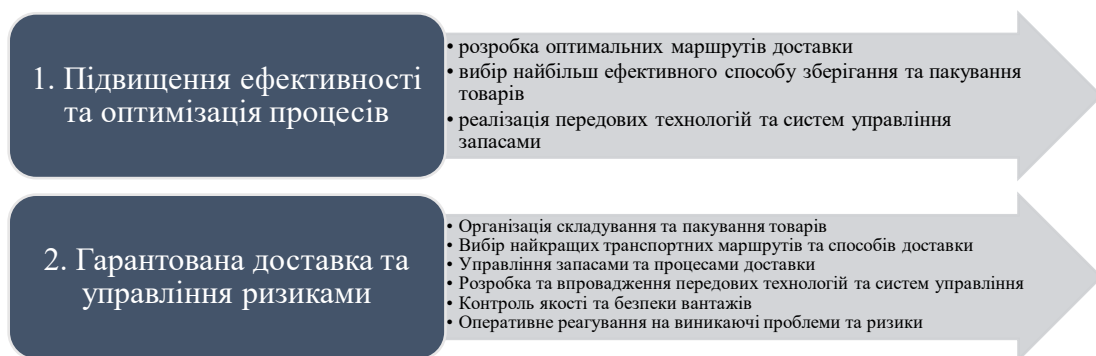


Рисунок 1.3 – Роль та значення важливих гравців у сучасній економіці

*Джерело: розроблено автором на основі [28]*

### 1. Підвищення ефективності та оптимізація процесів.

Логістичні компанії відповідають за цілу низку діяльностей, які сприяють підвищенню ефективності всередині підприємства. Вони розробляють оптимальні маршрути доставки, вибирають найбільш ефективні способи зберігання та

пакування товарів, а також реалізують передові технології та системи управління запасами. У результаті підприємства отримують можливість заощадити ресурси, покращити якість обслуговування та збільшити прибутковість бізнесу.

## 2. Гарантована доставка та управління ризиками.

Логістичні компанії відповідають за доставку товарів від точки А до точки Б у задані терміни. Вони керують усіма процесами, пов'язаними з переміщенням, складуванням та перевезенням вантажів, забезпечуючи надійність доставки та зменшуючи ризики втрат та пошкодження товарів. Крім того, вони здійснюють моніторинг і контроль всього процесу доставки, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми, що виникають, і мінімізувати їх вплив на бізнес, зокрема:

- організація складування та пакування товарів;
- вибір найкращих транспортних маршрутів та способів доставки;
- управління запасами та процесами доставки;
- розробка та впровадження передових технологій та систем управління;
- контроль якості та безпеки вантажів;
- оперативне реагування на виникаючі проблеми та ризики.

Таким чином, логістичні компанії відіграють неоціненну роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективність та затребуваність продукції, покращуючи якість обслуговування та керуючи складними процесами доставки. Вони є незамінними партнерами для підприємств та сприяють сталому розвитку економічних систем у світі.

Поточний економічний стан України на даний момент кризовий. Основними ознаками, що підтверджують цей факт, є:

- ослаблення курсу гривні та нестабільність національної валюти загалом;
- очевидне зростання інфляції;
- динамічні зміни курсу валют;
- багаторазово ускладнений процес ринкових відносин;

- уповільнення позитивних темпів реального доходу українського населення.

Дані фактори негативно позначаються на кожній діючій сфері економіки. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі, яка є однією з ключових в економіці України.

До початку військових дій на території України, а саме до 2020 р., сфера роздрібної торгівлі активно демонструвала майже максимальну динаміку за темпами зростання та розвитку.

Судячи з результатів діяльності більшості підприємств торгівлі, з початку 2020 р. спостерігаються досить високі темпи зростання цін, зростання об'ємових витрат, зниження купівельної спроможності, нестача оборотних коштів, нестача вітчизняної продукції; високі податки, проблеми з логістичною системою як зміни характеру поставок тощо.

Однак підприємства ринкової сфери прагнуть змінити ситуацію, щодня намагаючись знайти спосіб оптимізації витрат та удосконалюючи ведення діяльності у своїй ніші. Для стабільного та динамічного зростання, оптимізації логістичних процесів (у галузі закупівель, розподілу, управління запасами на виробництві, зберігання, доставки тощо), скорочення обсягів витрат та підвищення стійкості на ринку та конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж України величезне значення має грамотно поудована та налагоджена (шляхом тестової експлуатації нововведення) структура логістики.

Саме це у поточному становищі особливо актуально за умов кризи та воєнного положення. Для запровадження нової логістичної системи підприємства мережевої торгівлі стали змушені вести постійний пошук нових постачальників продукції та перепроєктувати логістичні системи.

Щодо структури логістичної системи роздрібної торгової мережі, то вона містить у собі:

- логістичну мережу (множину ланок логістичної системи);

- логістичний канал (сукупність ланок логістичної системи);
- логістичний ланцюг (упорядковану множину ланок логістичної системи).

Модель логістичної системи роздрібної торгової мережі включає різні підсистеми (рис. 1.4).

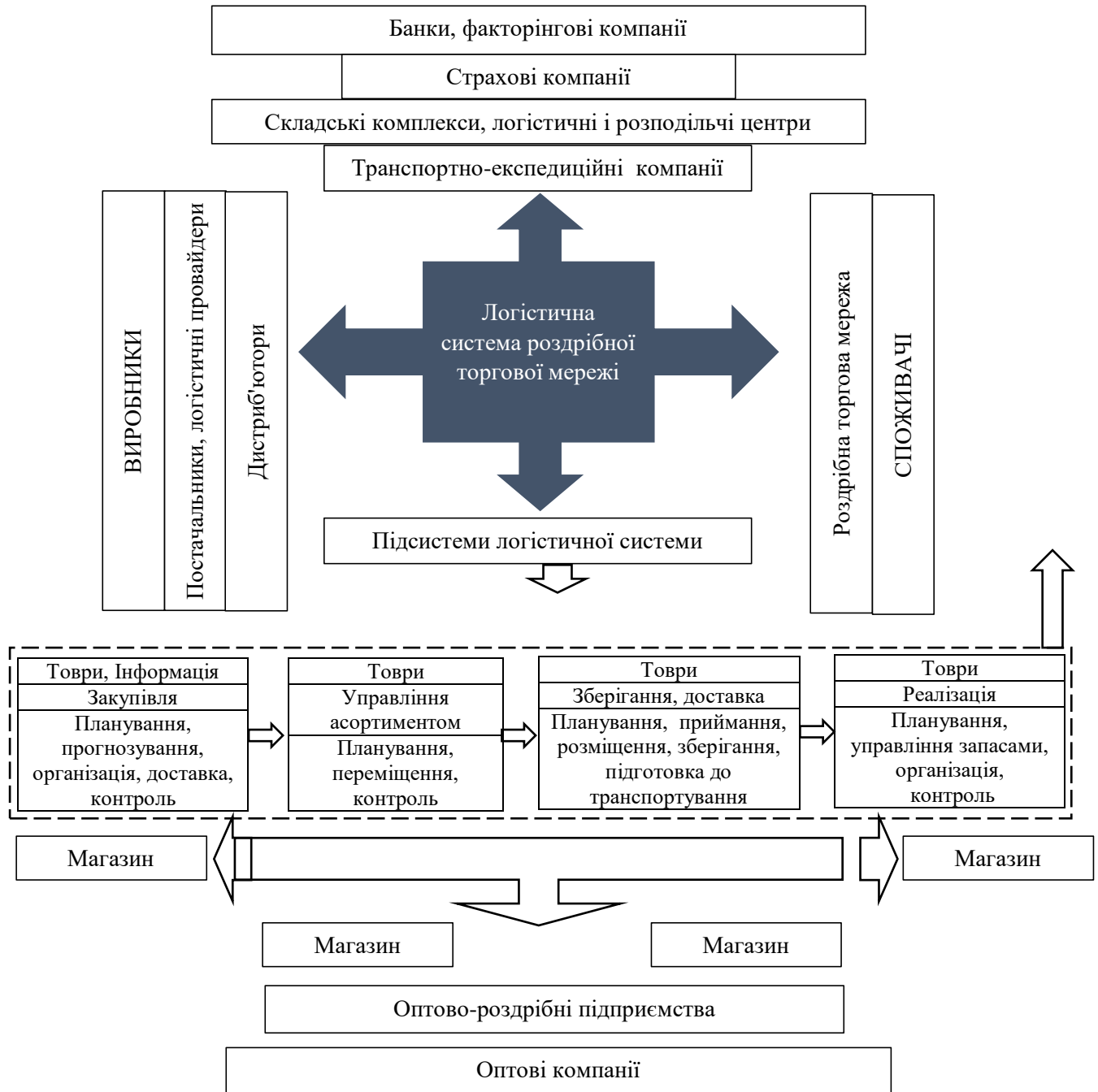


Рисунок 1.4 – Модель логістичної системи роздрібної торгової мережі [29]

Характеризуючі дані підсистеми логістики, зазначимо, що первинний етап руху товару бере початок з процесу закупівель всіх необхідних для мережі матеріальних ресурсів (готова продукція, сировина, напівфабрикати, матеріали). Цей етап може бути у формі оптового або оптово-роздрібного підприємства. Після закупівлі на первинному етапі матеріальні ресурси доставляються до місця зберігання (імовірно, склад), потім відбуваються такі логістичні операції: упаковка, сортування, вантажопереробка, зважування, палетування тощо. На даному етапі доставлені для логістичної обробки ресурси переробляються до готового стану або взагалі не проходять систему складування та зберігання, вирушають у торговий зал. Основними споживачами роздрібної торгової мережі є споживачі, які закупають ресурси для особистого користування.

Таким чином, на доктринальному рівні поняття логістичної системи роздрібних торгових підприємств розуміється як стійка сукупність логістичних операцій, що поєднують матеріальні, фінансові, інформаційні потоки, що формується компанією для реалізації певної стратегії. Як відмічено дослідниками, які займалися вивченням цього питання, сутнісні риси сучасної логістичної системи торгової компанії визначаються відповідністю до економічної ситуації, внутрішніми і зовнішніми потребами компанії, очікуваннями інших суб'єктів взаємовідносин [30]. В умовах економічної кризи та воєнного стану торгіві компанії змушені вибудовувати адаптивну систему логістики шляхом активного використання нововведень.

Отже, сутність логістичного процесу та її мета – це охопити весь виробничо-збутовий комплекс для підприємства, починаючи з постачання сировиною виробництва, закінчуючи розподілом товару по кінцевим адресатам. Це означає, що завдання охоплюють не тільки рух фінансів, а й виробничі аспекти діяльності. Наука дозволяє визначити та впровадити заходи щодо перерозподілу матеріальних, транспортно-інформаційних та інших потоків - як усередині самої організації, так і в рамках каналів постачання. В результаті завдяки раціональному підходу

досягається головна мета логістики, яка полягає в максимальній ефективності процесу роботи при мінімальних витратах на організаційні заходи.

## **1.2 Ключові переваги оптимізації логістичної системи підприємства**

У сучасному світі, де конкуренція стає більш жорсткою, оптимізація логістики стає ключовим чинником успіху для будь-якого бізнесу. Ефективна логістика дозволяє скоротити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та покращити загальну продуктивність компанії.

Оптимізація в логістиці – це процес вдосконалення логістичних операцій та процесів з метою зниження тимчасових та фінансових витрат та досягнення максимально можливої ефективності роботи компанії. Сюди включається створення більш оптимальних способів управління поставками, зберігання та транспортування товарів, щоб досягти одночасно і балансу між рівнем клієнтського обслуговування та економії ресурсів.

Оптимізація логістики постачання – ключовий аспект успішної роботи будь-якої компанії.

Представимо ключові переваги оптимізації логістичної системи підприємства:

1) Скорочення витрат: оптимізація логістичних процесів може призвести до зниження витрат на транспортування, зберігання та обробку товарів. Це досягається за рахунок більш ефективного використання ресурсів, таких як транспортні засоби, складські приміщення та персонал.

2) Поліпшення якості обслуговування клієнтів: швидка та надійна доставка товарів є одним із ключових факторів задоволеності клієнтів. Оптимізація логістики дозволяє забезпечити вищий рівень сервісу, що сприяє зміцненню

лояльності клієнтів та збільшення продажів.

3) Підвищення продуктивності: ефективна логістика сприяє більш швидкій та точнішій обробці замовлень, що у свою чергу призводить до підвищення загальної продуктивності компанії. Це особливо важливо для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції.

4) Зниження ризиків: оптимізація логістики допомагає мінімізувати ризики, пов'язані із втратою або пошкодженням товарів під час транспортування. Це забезпечує більш високий рівень безпеки та безпеки продукції.

5) Гнучкість та адаптивність: сучасні логістичні системи дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Гнучкість та адаптивність стають ключовими факторами успіху в умовах нестабільності та невизначеності.

6) Зміцнення репутації: компанії, які успішно оптимізують логістику, часто отримують репутацію надійних та професійних партнерів. Це сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню позицій на ринку.

7) Інновації та розвиток: оптимізація логістики відкриває нові можливості для впровадження інновацій та розвитку бізнесу. Компанії, готові до змін та адаптації, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Посилення конкуренції разом із повільним економічним зростанням у всіх секторах змушує зосередити більше зусиль на розвитку. Розрахунок основних показників ефективності функціонування логістичної системи необхідний для визначення сутності підприємства як суб'єкта господарювання. Він зумовлює регулярний розвиток організації.

Різноманітність послуг визначається від цілей управлінця, їх складності та багатозадачності. Вони стосуються клієнтів, постачальників чи співробітників як суб'єкта, що реалізує поставлені стратегічні плани.

Впровадження оцінки факторів вирішує питання контролю, моніторингу чи управління операціями. Показники, за якими оцінюють ефективність функціонування логістичної системи представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні показники ефективності функціонування логістичної системи

*Джерело: розроблено автором на основі [31]*

*1. Загальні витрати.* В умовах реальної економіки дедалі більшого значення набуває інформаційна підтримка бази даних. Вона об'єднує всі підрозділи, забезпечуючи рух матеріальних та фінансових ресурсів. Нові засоби для взаємодії між людьми формують середовище ведення бізнесу. Аналіз відноситься до транспортування, складування. Будь-яке переміщення фізичних об'єктів чи достовірної інформації — це логістичний процес. Будь то поломки вантажівок, тарифи чи урядові постанови. Це викликає багато проблем у майбутньому.

Принципи логістики потребують інвестицій. Логістичні витрати - це сума всіх капітальних вкладень. Їх ділять на чотири генеральні групи (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Групи логістичних витрат

№ з/п	Назва	Характеристика
1	2	3
1	Транспортні	залишаються домінуючою обставиною, оскільки на них припадає понад половина грошей. Включають оплату платежів, пов'язаних із експлуатацією машин чи терміналів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2	Поточні	змінне значення. На утримання резерву на складі, зберігання продукції (капітальні активи, заробітну плату, амортизацію, страхування, оподаткування, старіння), а також фізичну обробку - пакування та маркування. Залежить від обсягу. Зазвичай виражаються як частка вартості.
3	Постійні	відносять до оренди складських приміщень або їх утримання. Їх розрізняють за активами чи розмірами об'єктів.
4	Адміністративні	накладні витрати: обслуговування, отримання заявок чи контроль персоналу. Також включають інформаційні технології.

*Джерело: сформовано автором на основі [32; 33]*

2. *Рівень сервісу.* Якість складно визначити кількісно. Це якісна оцінка, зібрана на основі думок щодо експлуатації за фіксований період. Їх оцінюють за двома критеріями: фізичний розподіл чи маркетингове дослідження. З погляду постачальника, воно вимірюється здатністю виконувати запити. Враховуються:

- надійність - дотримання умов, обумовлених у договорі;
- терміни - план виробництва було виконано в найкоротші дати із збереженням належної якості;
- своєчасність - дата виконання відповідає зазначеній у контракті;
- достовірність - виходить на основі даних, що стосуються відношення ідеальних відвантажень (без ушкоджень, затримок) до загальної суми;
- комплектність - пов'язана з широтою запасів та відповідністю договору;
- гнучкість - включає здатність підлаштовуватися під потреби замовників, навіть нестандартні.

Кожен партнер унікальний. Компанії роблять все, щоб відповідати запитам клієнта. Логістичне обслуговування – фундаментальний елемент на етапі створення конкурентоспроможності. На основі цього отримують варіанти автоматизації та визначають можливі ІТ-рішення, а потім розробляють остаточну концепцію її бюджетування.

Документообіг є невід'ємною частиною логістичних процесів, яка завдяки актуальним рішенням може здійснюватися в електронному вигляді. Він спрощує обслуговування та розширює набір послуг.

*3. Тривалість співробітництва.* У існуючих підходах до управління, як правило, не приділяється належної уваги оперативному плануванню. Тривалість логістичних циклів позначається як час від надходження замовлення до відправки кінцевого продукту споживачеві. Вона відбиває, скільки одиниць отримано, вироблено чи відвантажено, вказуючи на продуктивність і гнучкість. Складається з кількох пов'язаних частин: повний період виготовлення; кількість заявок; виконання поставлених завдань; технічна наповненість; грамотність спеціалістів; отримання готівки.

Тривалий цикл перевіряє здатність конвертувати лінійні витрати на прибуток. Занадто короткий - забезпечує гнучкий ланцюжок поставок. Втрата продуктивності означає зникнення ресурсів, додаткове споживання, поганий клієнтський досвід чи менший успіх на ринку.

Економічні практики приходять із повноцінної оцінки з метою скорочення часу. Маркетинговою перевагою стає можливість пропонувати покупцям свою продукцію швидше, ніж конкуренти. Підтримка хороших звичок доставки зміцнює довіру клієнтів підприємства та зберігає їхню лояльність. Системність у логістиці для компанії відповідає тенденціям сучасної економіки, у якій необхідно об'єднати процесне мислення зі стратегіями та організаційними структурами.

*4. Продуктивність.* Правильне регулювання складу є цінним аспектом. Від цього залежить все: від закупівлі до обліку запасів чи особливостей продукції. Рентабельність операцій залежить від типу товару (термін придатності, яка температура потрібна транспортування тощо).

Складність питань координації з організаційної та стратегічної сторони відображається у концепціях, що реалізуються управлінським персоналом для підвищення продуктивності. Це робиться за: скорочення вкладень за збереження

поточного рівня розвитку; зниження витрат на операційну діяльність; збільшення заявок від споживачів.

Існують різноманітні методи розрахунку показників ефективності логістичної системи. Завдяки високоефективній стратегії легко відстежувати вантажі та отримувати цифри про їхнє відвантаження. Це дозволяє визначити, куди і який вантаж пішов.

*5. Робота спецтранспорту.* Вантажні чи легкові автомобілі – велика стаття витрат, особливо якщо вона не спланована. Їхня працездатність впливає на окупність інвестицій та терміни доставки. Збільшення транспортних витрат призводить до зростання собівартості. Тому вибір обладнання є важливим питанням в організації виробництва.

Таким чином, оптимізація логістики є важливим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Вона дозволяє досягти вищого рівня сервісу, знизити витрати та зміцнити позиції на ринку.

### **1.3 Методичні підходи до оптимізації логістичної системи підприємства**

У наукових та практичних публікаціях різною мірою розглядаються методи, що використовуються при дослідженні питання логістичної діяльності підприємства. Незважаючи на певні кроки у цьому напрямі універсальної та загальноприйнятої методики оцінки більшістю дослідників не визнано. Методологія дослідження цієї діяльності характеризується багатоспрямованістю та широким спектром предметів дослідження, встановленими методологічними основами, закономірними принципами, різноманітними підходами та аналізованими аспектами [34].

Найбільш комплексна класифікація методів дослідження з оптимізації

логістичної діяльності подано у працях деяких науковців [35; 36; 37; 38]. У них представлені логістичні мережі як багатоструктурні утворення з активними елементами, що функціонують в умовах ринкового середовища, що динамічно розвивається, і зроблено висновок про міждисциплінарний підхід у використанні знань, які інтегрують положення таких кількісних і якісних методів, як дослідження операцій, теорія масового обслуговування, еволюційні евристичні методи, економічний аналіз, маркетингові методи. Класифікація методів, що використовуються при мережній формі організації, запропонована за груповою ознакою – економічні методи, еволюційні евристичні методи, математичні методи, маркетингові методи. За сферами застосування в логістичних мережах як методи наведено метод дерева рішення, метод генетичного алгоритму, метод охоплення, метод єдиного середнього, метод розрахунку часових параметрів та критичного шляху, метод статистичного моделювання, метод пропорційного розподілу, метод максимального потоку, метод моделювання на основі мультиагентських систем, метод нечітких множин, метод математичного моделювання, ліфо-метод, фіфо-метод, метод "директ-костинг", метод "стандарт-костинг", SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод вибірки, бенчмаркетинг, моделі управління запасами тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація методів, що використовуються при мережній формі організації

Класифікація	Методи
За груповою ознакою	економічні методи, еволюційні евристичні методи, математичні методи, маркетингові
За сферами застосування	дерева рішення, метод генетичного алгоритму, метод охоплення, метод єдиного середнього, метод розрахунку часових параметрів та критичного шляху, метод статистичного моделювання, метод пропорційного розподілу, метод максимального потоку, метод моделювання на основі мультиагентських систем, метод нечітких множин, метод математичного моделювання, ліфо-метод, фіфо-метод, метод "директ-костинг", метод "стандарт-костинг", SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод вибірки, бенчмаркетинг, моделі управління запасами

*Джерело: сформовано автором на основі [35; 36; 37; 38]*

Класифікацію методів оцінки логістичної діяльності доцільно здійснити на основі окремих цільових функцій логістики, різних за класом логістичних завдань, а також сукупності підсистем логістики. Для цього до цільових функцій логістики необхідно віднести дотримання термінів доставки вантажів, мінімізацію витрат у ланцюгах постачання, ціноутворення логістичних послуг, управління логістичним персоналом. Логістичні підсистеми виділяються як одна з базових класифікаційних ознак методів, що використовуються в методології логістики, на тій підставі, що кожна її підсистема має свої специфічні особливості, які полягають у відмінності функціонального призначення, застосовуваних технічних пристроїв, процедур та операцій. Реалізація цільових функцій у підсистемах має неоднозначні підходи та різні методи, незважаючи на наявність одних і тих же об'єктів руху та загальної цільової функції щодо своєчасної доставки товарів.

Логістика як наука та сфера практики в силу своєї конкретики не може не мати чітких критеріїв, які знаходять відображення у показниках. З огляду на безліч логістичних технологій можна визначити достатню кількість показників з оцінки логістики. Завдання оптимізації числа та змісту логістичних показників традиційне: для повноти інформації потрібна можлива максимізація показників, а для зручності роботи з ними їх мінімізація. Якщо ж необхідно оцінити технологію та якість логістики як системи фізичного розподілу, то про це доцільніше судити за такими показниками: швидкість доставки, надійність термінів постачання, здатність системи до негайного задоволення попиту [39; 40].

Строки доставки вантажів є основною метою логістики. Мінімізація витрат вантажовласників у ланцюгах поставок та ціноутворення на логістичні послуги є одними з найважливіших цільових функцій логістики – у вартість доставки включаються витрати, пов'язані з транспортуванням, складуванням та зберіганням вантажів та супутніми процесами. Управління персоналом, що використовується у логічному обслуговуванні, також є цільовою функцією, що забезпечує реалізацію логістичних функцій. Спектр стратегічних завдань логістики, які вирішуються за

допомогою різних методів, можна розподілити на п'ять класів – планування, прогнозування, оптимізація, моделювання та рішення, що приймаються за умов невизначеності.

Планування є вихідним в управлінні вантажопотоком, і його результати з'являються у вигляді короткострокових рішень для окремої підсистеми логістики. Ці рішення включають визначення планових показників і заходів щодо їх досягнення. При виконанні логістичних функцій важливе значення мають визначення місця та ролі кожної ланки ланцюгів поставок у загальному процесі, що регламентуються плановими показниками.

Прогнозування забезпечує отримання перспективних показників на довгострокові періоди діяльності кожної ланки ланцюгів поставок та складається з наступних положень – тенденції ринку логістичних послуг, потенціал трудових ресурсів та можливості його використання, розрахункова продуктивність праці, потреба у фінансуванні, необхідність оновлення транспортних засобів та обладнання, вартість енергоносіїв.

Оптимізація визначає найбільш прийнятний варіант з можливих у реалізації логістичних функцій. Оптимальне рішення має прийматись на основі певного критерію оптимальності.

Моделювання ґрунтується на формуванні конкретних моделей логістичних процесів. Вивчення таких моделей дозволяє оцінити результати моделювання практично. При вирішенні логістичних завдань із використанням моделювання використовуються імітаційне, динамічне, статистичне та математичне моделювання.

Рішення за умов невизначеності приймаються до завдань, які заздалегідь не визначені впливом чинників довкілля. Такі завдання вирішуються за умов недостатності чи відсутності чітких даних прийняття логістичних рішень. До таких даних належать ймовірність здійснення очікуваних подій.

За напрямом дослідження, змістом, постановочною частиною та

результатами методи, що використовуються в логістиці, класифікують за їх групами – економічні, математичні, евристичні, економіко-математичні, організаційно-економічні. З огляду на це їх класифікація здійснюється за місцем у логістиці та призначенні при вирішенні логістичних завдань на економічні, математичні та евристичні. Кожну групу методів становлять конкретні методи, вони є частиною їх різноманіття, що застосовується під час вирішення логістичних завдань.

Наведемо найпопулярніші методи у логістичних дослідженнях.

Зміст методів, класифікованих за вищеназваними групами, можна представити наступним чином:

- 1) економічні методи - балансовий метод, методи ціноутворення, аналіз ABC, аналіз XYZ, метод Парето, метод 5W2H;
- 2) математичні методи – прогнозування, моделювання, оптимізація, метод найменших квадрантів, ухвалення рішення за умов невизначеності;
- 3) евристичні методи - дерево рішень, метод Монте-Карло, метод Делфі, "мозкова атака", евристичний прогноз;
- 4) економіко-математичні методи - метод центру тяжкості, планування, визначення точки беззбитковості, функціонально-вартісний аналіз, метод залишку, що знижується;
- 5) організаційно-економічні методи – управління по цілях, нормативний метод, метод реактивного реагування, експертно-аналітичний метод, метод навчання.

Розглянемо суть кожного методу.

Економічні методи:

- балансовий метод - заснований на зіставленні врівноважуваних один одного систем показників;
- аналіз ABC – контроль та управління багатомножинними запасами матеріальних ресурсів на основі проведення аналізу їх обсягів на складах;

- аналіз XYZ - визначення варіантів попиту на матеріальні ресурси та готові продукти (стабільний, сезонний, невизначений попит);
- методи ціноутворення – агрегатний, бальний, витратний, прямування за лідером, на основі рівня поточних цін, на основі рентабельності послуг, ринковий;
- метод Парето – класифікація аспектів проблеми за рівнем важливості та зосередження уваги на найважливішій з них;
- метод 5W2H (5 why's - чому, 2 how's - як) - визначення причин відхилень процесів від норм та знаходження способів удосконалення цих процесів.

#### Математичні методи:

- прогнозування статичне (ковзне середнє значення, експоненційне згладжування) – упорядкована у часі послідовність спостережень, що проводяться через певні інтервали часу; прогнозування асоціативне (проста регресія, множинна регресія) - використовує змінні параметри, що піддаються оцінці;
- моделювання – дослідження процесів за допомогою створення та аналізу моделей (імовірнісне моделювання використовується за наявності у процесі довільного компонента), імітаційне моделювання (алгоритм можна скласти за допомогою комбінації детермінованих та стохастичних залежностей), статистичне моделювання (розробка моделей, що відображають статистичні закономірності об'єкта); оптимізація – лінійне програмування, тобто вирішення задач шляхом пошуку ефективних рішень, графічне лінійне програмування обмежене класом задач з двома змінними, симплексний метод може бути застосований задачам, що містять більше двох змінних;
- метод найменших квадратів – призначений для побудови інтерполяційного багаточлена та заснований на критерії мінімізації суми квадратів відхилень між реальними та розрахунковими даними.

#### Евристичні методи:

- дерево рішень – визначається та обирається оптимальний напрямок дій

з можливих варіантів, схематично представляється проблема прийняття рішень, заснована на концепції очікуваного результату;

- Монте-Карло – чисельний метод, в основу якого покладено отримання значної кількості реалізацій випадкового процесу, та формується таким чином, щоб ймовірні характеристики дорівнювали певним величинам завдання;

- Делфі – проведення експертного опитування певних фахівців у кілька етапів для відбору найкращого рішення;

- «мозкова атака» – генерування вільного потоку ідей щодо визначення проблем, причин їх виникнення, напрямів вирішення та прийняття рішення;

- евристичне прогнозування – засноване на різних операціях обчислення та процедурах, які доволіно впливають із досвіду та інтуїції фахівців, які здійснюють прогноз.

Економіко-математичні методи:

- центр тяжкості – визначення оптимального місця розташування центру розподілення (розглядаються витрати як лінійна функція відстані та кількості товарів, що доставляється);

- планування – неформальні у вигляді таблиць і графіків, дозволяють порівнювати проектні значення з можливостями, математичні у вигляді методів лінійного програмування (графічний, симплексний);

- визначення точки беззбитковості – математичний, коли визначається обсяг реалізації у одиницях товарів, необхідний для покриття всіх витрат, і на основі методу маржинального доходу, тобто точки беззбитковості, що досягається при отриманні доходу, достатнього для покриття постійних витрат;

- функціонально-вартісний аналіз - комплексне системне дослідження логістичної діяльності, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей та каналів створюваних продуктів;

- залишок, що знижується - метод прискореного зносу або амортизації, в якому показник за період вартості розраховується за допомогою множення

певного коефіцієнта на залишкову або балансову вартість фонду.

Організаційно-економічні методи:

- управління за цілями – для управління персоналом, полягає у постановці окремої мети для кожного працівника;
- нормативний - застосовується система нормативів, що характеризують функції з управління персоналом;
- реактивне реагування – ґрунтується на однозначності відносин безлічі обставин та поведінки, при цьому кожна ситуація може викликати одну певну реакцію;
- експертно-аналітичний – до певного процесу залучаються фахівці у галузі управління персоналом, які мають високу кваліфікацію;
- навчання дією – навчання персоналу конкретною дією як рушійної сили навчання.

З розглянутих методів розробляються методики, які є складовими методології і представляють собою практичну реалізацію бізнес-процесів у вигляді вирішуваних завдань. Методика у загальному вигляді складається з конкретизації і деталізації певного методу, зведення його до інструкції чи алгоритму, у яких чітко описується спосіб здійснення тих чи інших функцій чи всієї діяльності підприємства. За допомогою методик розрахунку методи зводяться до комплексу, завдяки якому визначаються показники роботи логістичної системи та ефективності рішень. Організація ефективного логістичного управління вимагає забезпечення доступу до об'ємів інформації про діяльність підприємства та оточуючих його структур з метою аналізу та подальшого прийняття управлінських рішень. При цьому дуже важливо досягти координації діяльності служби логістичного управління з іншими управлінськими підрозділами підприємства.

Отже, методи оцінки логістичної діяльності дозволяють проаналізувати системи доставок товарів та дають можливість шукати шляхи їх удосконалення. Кожен розглянутий метод відокремлено не дає повноцінної оціночної картини для

логістики, для отримання найбільш достовірної інформації про функціонування логістичних систем необхідно їх оцінювати за максимальною кількістю параметрів.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЇЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Фоззі Груп є однією з провідних торгово-промислових конгломератів України, що має в своєму портфелі понад 700 торговельних об'єктів по всій території країни. «Сільпо» є стратегічним активом Фоззі Груп та однією з найбільших та найпопулярніших мереж вітчизняних продвольчих супермаркетів. Популярність торгової марки, окрім якісної та різноманітної продукції, заключається в унікальності дизайнерського оформлення супермаркетів. У 2021 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2021 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Окрім яскравовираженої унікальності в архітектурному оформлення торгових об'єктів, ТОВ «Сільпо-Фуд» має і ряд конкурентних переваг. Найвагоміша – це значна кількість ексклюзивних контрактів з іноземними постачальниками. Таких контрактів на кінець 2023 року фіксувалося вже більш, ніж з 785 виробниками з понад 83 країн світу. Також «Сільпо» позиціонує себе як еко-тренд, впровадивши культуру для сортування відходів у своїх супермакетах, використання крохмальних пакетів, екошоперів, вибір мішечків-сіточок, а також товари на вивіз в картонних коробках з переробленого паперу.

Під час кризи у зв'язку з пандемією Covid-19 ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно активізували функцію доставки, налагодивши результативну співпрацю з українським стартапом – ЛОКО. Таким чином компанія отримала і переваги

стартапу, сутність яких полягають у швидкості доставки, можливості гібридного замовлення продуктів з супермаркету та готових страв з ресторану через мобільний додаток «Сільпо».

Щодо фінансового контролю над ТОВ «Сільпо-Фуд», то він належить компанії, яка також знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп», а саме ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»».

### «СІЛЬПО», LE SILPO. КАРТА ПОКРИТТЯ



Рисунок 2.1 – Карта покриття магазинами ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Підприємство належить до недержавної власності, основною сферою діяльності є 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами», а також:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;

- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами тощо

Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Станом на 31 грудня 2023 року загальна кількість торгівельних об'єктів складає 316 супермаркетів (2022: 305 супермаркетів) у 79 містах України (2022: 71 містах України), у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food [28]. Карта покриття магазинами ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році зображена на рисунку 2.1. У таблиці 2.1 подана загальна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

№	Критерії	Характеристики
1	2	3
1.1	Назва підприємства	ТОВ «Сільпо-Фуд»
1.2	Місце знаходження (юридична адреса)	місто Київ, вулиця Бутлерова, будинок 18
1.3	Дата створення	05.08.2016
1.4	Таблиця власності	Недержавна власність
1.5	Організаційно-правова Таблиця	Товариство з обмеженою відповідальністю
1.6	Основна сфера діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
1.7	Величина активів, тис. грн.	30 235 474
1.7.1	у т. ч. частка необоротних активів (%)	50,96
1.7.2	частка оборотних активів (%)	49,04
1.8	Чисельність персоналу	29 526
1.9	Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3
1.10	Місія підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інновації. Створення нових ідей, сміливість та експерименти.</li> <li>• Орієнтир на гостей. Знати й розуміти Гостя, приносити задоволення.</li> <li>• Чесність і доброта. Довіра колегам, виконання обіцянок.</li> <li>• Згуртована команда. Спільні цілі, перемоги, втрати. Взаємна підтримка та розвиток.</li> <li>• Мотивація співробітників. Ставлення до співробітників таке саме, як і до Гостей. Підтримка балансу робота-життя.</li> <li>• Нульові відходи. Скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів.</li> <li>• Радість. Сміливість бути кумедним та жартувати над собою</li> <li>• Постійний розвиток. Прагнення розвиватися, знати найкращі практики.</li> </ul>
1.11	Стратегічні цілі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання завдяки збільшенню обсягу ринку</li> <li>• зростання завдяки розширенню проникнення сучасної торгівлі</li> <li>• зростання завдяки розширенню в регіонах</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [40]*

ТОВ «Сільпо-Фуд» в своїй структурі має власну логістичну структуру (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок. Через широкомасштабні воєнні дії можливе скорочення кількості структурних об'єктів через масовані обстріли, окупацію та інші агресивні дії РФ. Попереджаючи загрозу, ТОВ «Сільпо Фуд» амагається розширювати свою мережу на постійній основі.

Середня кількість працівників ТОВ «Сільпо Фуд» в 2023 році складала 29 526 співробітників (в 2022 році: 42 938 співробітників). Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис.2.1). Основу організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд» становить поєднання стратегічного планування, управлінських процесів, бізнес-процесів, що впроваджуються на підприємстві, а також людей, які є власниками та виконавцями цих процесів. Центральним елементом структури є стратегія

компанії, процеси її планування та управління, а також ключова особа, відповідальна за їх реалізацію, зокрема директор підприємства.

Як показано на рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональний характер і базується на принципі єдності командування. Це означає, що право видавати розпорядження належить виключно керівництву. Дотримання цього принципу забезпечує цілісність та ефективність управління компанією.

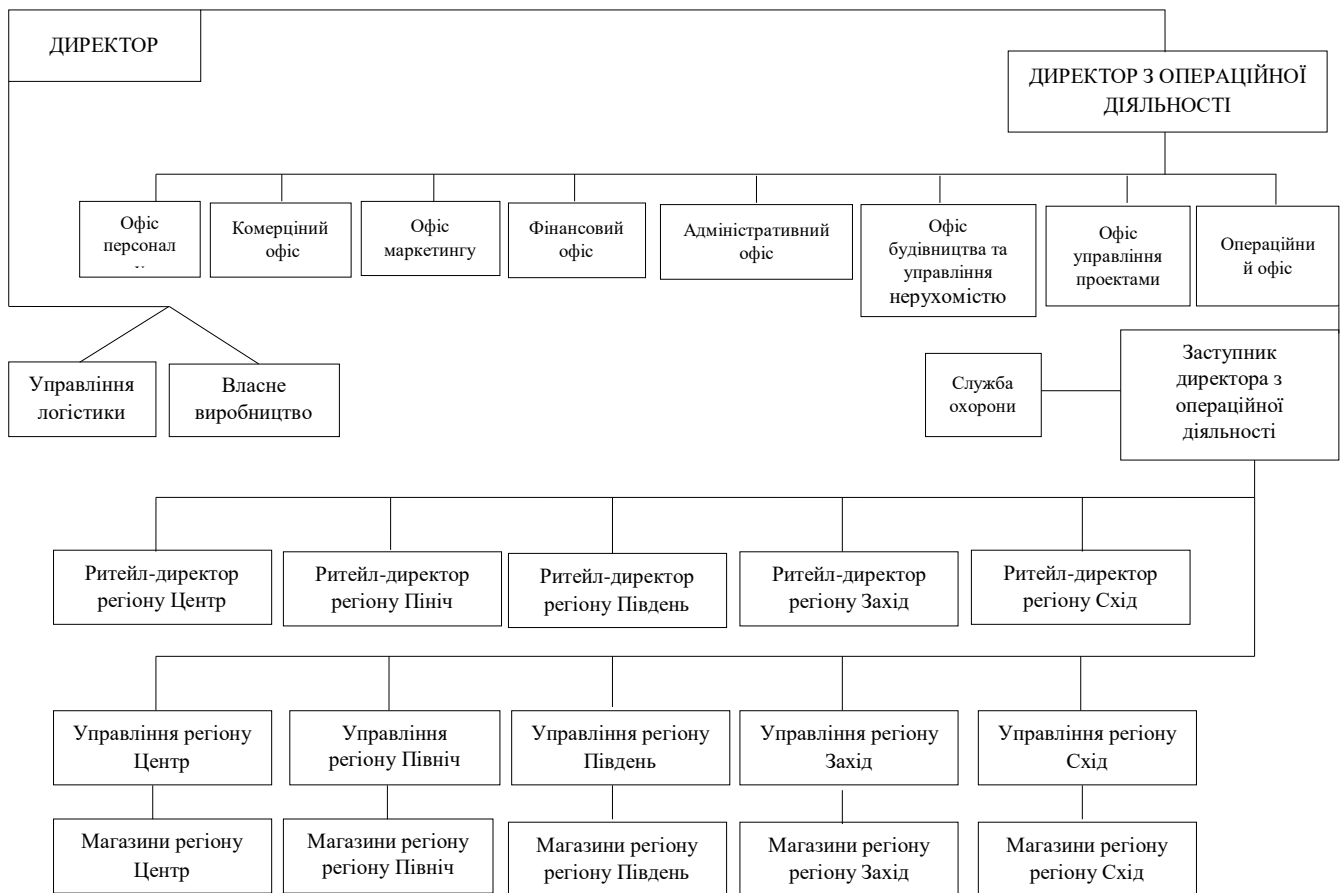


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Згідно схеми на рисунку 2.1, у функціональній структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» переважає лінійне керування ТОВ «Сільпо-Фуд». Функціональні органи впливають на рішення залежно від рівня управління: від незначного впливу на невеликих ділянках, до прийняття критично важливих рішень на загальному рівні управління

(планування, технічна підготовка виробництва, вироблення управлінських рішень). Одразу впадає в око недолік такої системи, а саме ускладнення виробничо-збутових зв'язків. Дана проблема загострюється у зв'язку з розширенням масштабів бізнесу – відкриття нових магазинів та вихід у нові регіон. Згідно представленої структури відсутні міцні зв'язки між функціональними службами, а це спричиняє паралелізм у роботі.

У таблиці 2.3 представлена бізнес-модель компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Побудова бізнес-моделі реалізована на інформації з документів, офіційного сайту компанії, а також опитування працівників компанії.

Таблиця 2.2 – Бізнес-модель підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
Міністерство соціальної політики	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами	Унікальний асортимент якісної продукції власного імпорту	Менеджери	Справжні гурмани
Локо	Власне виробництво	Власне виробництво	Сайт	Середній сегмент.
Сільпо Voyage		Унікальний дизайн та архітектурне оформлення	Додаток	
ТОВ «Гала Фудз»	<b>Ключові ресурси</b>		Соціальні мережі	
Марко Черветті	Бренд	Екоспрямованість	<b>Канали збуту</b>	
ПП «ДЖИВАЛЬД ІС»	Висококваліфікований персонал	Зручне місцезнаходження	Мережа власних роздрібних магазинів	
Projector	Технології та рецептура приготування страв		Інтернет-магазин	
ТОВ «Вест Фуд Інвест»	Технологічно-інноваційне обладнання			
<b>Канали витрат</b>		<b>Канали доходів</b>		
1. Фонд заробітної плати; 2. Податки; 3. Матеріальні витрати; 4. Інші операційні витрати.		Основним джерелом доходів є продаж переважно продуктів харчування та непродовольчих товарів. .		

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує діяльність у форматах B2C (business to consumer), B2B (business to business), C2B (consumer to business) та B2G (business to government).

Основним напрямком компанії є взаємодія за типом B2C, яка охоплює прямі продажі споживачам. Взаємодія у форматі B2B реалізується через проєкт «Лавка традицій», спрямований на підтримку малих підприємств. У рамках моделі C2B компанія впровадила переробні станції «Сільпо» Re Cycling, де споживачі сортують та здають відходи для переробки, отримуючи бонуси, які можна використовувати в мережі магазинів або у партнерів. VRIO-аналіз дав змогу визначити ключові ресурси компанії. Результати подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – VRIO-аналіз ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Ресурс	V	R	I	O	Стратегічні наслідки
Імідж компанії	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Позиція на ринку	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Обладнання	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Асортимент продукції	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Постійні клієнти	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова конкурентна перевага
Технології	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Інтелектуальний капітал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Організаційна культура	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Зв'язки з постачальниками	Так	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет
Логістичні маршрути	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Новітні магазини	Так	Так	Ні	Так	Стійка конкурентна перевага
Власний автопарк	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага
Власний імпорт	Так	Так	Так	Так	Конкурентна перевага
Свої торгові марки	Так	Ні	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага

*Джерело: складено автором на основі [40]*

Аналіз ресурсів і здібностей ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що основні стійкі конкурентні переваги компанії забезпечуються завдяки позитивному іміджу, наявності власних логістичних мереж та прямому імпорту без посередників.

Тимчасові конкурентні переваги мережі включають продукти власних торгових марок, сучасне обладнання та базу постійних клієнтів.

Конкурентний паритет компанії визначається такими факторами, як частка ринку, висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції, ефективна організаційна структура та ретельно відібрані постачальники, з якими компанія вибудовує довготривалі партнерські відносини.

За допомогою SWOT-аналізу діагностуємо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) популярна торговельна марка;</li> <li>2) позитивна практика використання ефекту від масштабу;</li> <li>3) низька еластичність попиту на більшість товарів;</li> <li>4) розгалуженість об'єктів мережі;</li> <li>5) наявність власної логістики та імпорту</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) значний кредитний тягар;</li> <li>2) велика розгалуженість діяльності;</li> <li>3) залежність від постачальників, у тому числі іноземних;</li> <li>5) низький рівень планування.</li> </ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розширення торговельної мережі;</li> <li>2) нарощення асортименту для виходу на нові сегменти ринків;</li> <li>3) зниження монополізації на ринку постачальників;</li> <li>4) розширення асортименту та обсягу реалізації власних марок, вихід на міжнародний ринок ;</li> <li>5) підвищення конкурентних позицій на ринку;</li> <li>6) зниження операційних витрат.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) необхідність розроблення стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі;</li> <li>2) виникнення конкуренції між суб'єктами мережі;</li> <li>3) збільшення конкуренції на ринку;</li> <li>4) вихід на ринок іноземних компаній;</li> <li>5) погіршення платоспроможності населення;</li> <li>6) нестабільність курсу</li> </ol>

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Аналіз таблиці 2.4 показує, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у карантинних умовах та в умовах воєнного стану зазнає значних труднощів. Основними загрозами для компанії є низький рівень контролю фінансової звітності, застаріле технологічне обладнання та низька рентабельність продажів. Для запобігання

кризовим ситуаціям необхідно розробляти та впроваджувати нові підходи і стратегії управління.

Оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» не має можливості впливати на зовнішні фактори або повністю їх контролювати, надзвичайно важливо враховувати їх можливі наслідки. Для аналізу зовнішнього середовища було проведено PEST-аналіз (табл. 2.5), який виявив низку факторів, що суттєво впливають на діяльність компанії. Найбільший вплив мають економічні чинники, зумовлені нестабільністю економічної ситуації в країні через воєнний стан.

Таблиця 2.5 – Матриця PEST-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

<p style="text-align: center;"><b>Політичні фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Митні процедури займають невизначений період часу.</li> <li>2. Податкова політика. Зміни у податковій політиці можуть сприяти виникненню податкового тягара для компанії.</li> <li>3. Антимонопольна політика. Враховуючи велику частку ринку, що займає компанія, введення додаткових обмежень може негативно вплинути на діяльність.</li> <li>4. Зовнішньоекономічна політика. Ведення військових дій та обмеження зовнішньоекономічної діяльності сприяє погіршенню міжнародної співпраці.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Економічні фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст рівня інфляції та відсоткових ставок. Погіршує ситуацію з погашенням заборгованості компанією.</li> <li>2. Нестабільність розвитку економіки ускладнює стратегічне управління компанією.</li> <li>3. Нестабільність курсу валюти.</li> <li>4. Вихід на ринок України міжнародних ритейлерів. Можлива зміна конкурентних позицій компанії, при поширенні на території України міжнародних компаній.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Соціальні фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження рівня платоспроможності населення. Враховуючи що компанія працює на ринку середній+, досить важливим є стабільність платоспроможності населення.</li> <li>2. Відтік робочих кадрів за кордон, створює проблеми із стабільним залученням робочого персоналу протягом року.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Технологічні фактори:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні темпи впровадження інноваційних технологічних рішень на ринку</li> <li>2. Впровадження AI та цифрових двійників</li> <li>3. Роботизація. забезпечує мінімізацію помилок в операційних процесу.</li> </ol>

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

ТОВ «Сільпо-Фуд» працює на ринку із платоспроможністю населення середній та вище середнього, тому важливим фактором є соціальний стан населення. Щодо екологічних факторів, то варто зазначити що ТОВ «Сільпо-Фуд»

спрямований на забезпечення екологічності, тому впровадження стандартів та норм не є критичною загрозою.

Проведений аналіз дав змогу переконатися, що за допомогою сильних сторін та можливостей, ТОВ «Сільпо-Фуд» може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і вивести торгівлю на конкурентоспроможний рівень. Ми вважаємо, що причинами передкризового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» є не тільки вплив зовнішніх факторів, а також стан управління господарсько-фінансовою діяльністю. Це вимагає постійної діагностики та впровадження в менеджмент новітніх підходів.

Щодо ринку роздрібних продовольчих товарів, то він має низький рівень інтеграції, оскільки на ньому присутні більше 100 торгових операторів сучасного класу. Ми обрали для аналізу 4ох основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика найбільших гравців ринку роздрібних продовольчих товарів у 2024 році

	Рік заснування	Асортимент (шт.)	Цілодобовий потік споживачів	Кількість магазинів
1	2	3	4	5
Новус	2008	40 000	320 000	51
Ашан	2007	60 000	580 000	23
Сільпо	2001	35 000	600 000	236
АТБ	1993	3 500	800 000	1003

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Серед основних конкурентів «АТБ» лідирує по кількості магазинів та цілодобовому потоку покупців, а «Ашан» перший по асортименту товару. Кожен з конкурентів має сильні та слабкі сторони, котрі потрібно покращувати та залишатись на ринку. «Новус» з'явився найпізніше на ринку торгових мереж, проте має значний асортимент товару та високу якість продукції. Окрім того, на відміну від «Ашана», магазини «Новус» мають більш вигідні позиції щодо

місцезнаходження: і в торгово-розважальних центрах, і в масштабних житлових масивах. «Ашан»-супермаркети концентровані в торговельних центрах, а, отже, втрачають роздрібного покупця.

Щодо «Сільпо», то в мережі відсутні лідерські показники серед конкурентів, тому потрібно посилювати конкурентну перевагу. На сьогоднішній день магазини ТОВ «Сільпо-Фуд» є впізнаваними серед споживачів, а якісні продукти популярних іноземних виробників, приваблюють найвибагливіших клієнтів. Негативною стороною магазинів «Сільпо» можна виокремити хаотичну і недостатньо ефективну політику обслуговування покупців та низьку якість продукції ВТМ.

У найбільших гравців ринку є свої логістичні системи. «АТБ-Маркет» має найбільшу мережу, куди входять 9 мультитемпературних центрів класу «А», що дозволяє планування та організацію товарних потоків проводити цілодобово, а товарооборот розподільчих центрів складає 5986 тон в добу. Компанія використовує систему НАССР у чотирьох складських центрах, що дозволяє краще аналізувати ризики та контролювати критичні точки. Автопарк торговельної мережі складає понад 600 власних транспортних засобів, серед яких власний автопарк вантажних автомобілів і надзвичайна економія на інфраструктурі супермаркету. Це все дає змогу АТБ значно випередити своїх конкурентів, незважаючи на маленьку асортиментну групу.

Можна підсумувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» потужна компанія з історією та власною філософією бізнесу. Проте є загрози кризи, а також конкуренція, тому підприємству варто проводити заходи, що допоможуть розвиватися, масштабуватися та ставати лідером ринку.

## **2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства**

Для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо-Фуд» проаналізуємо зміну валюти балансу за 2019-2023 роки (рис.2.2).

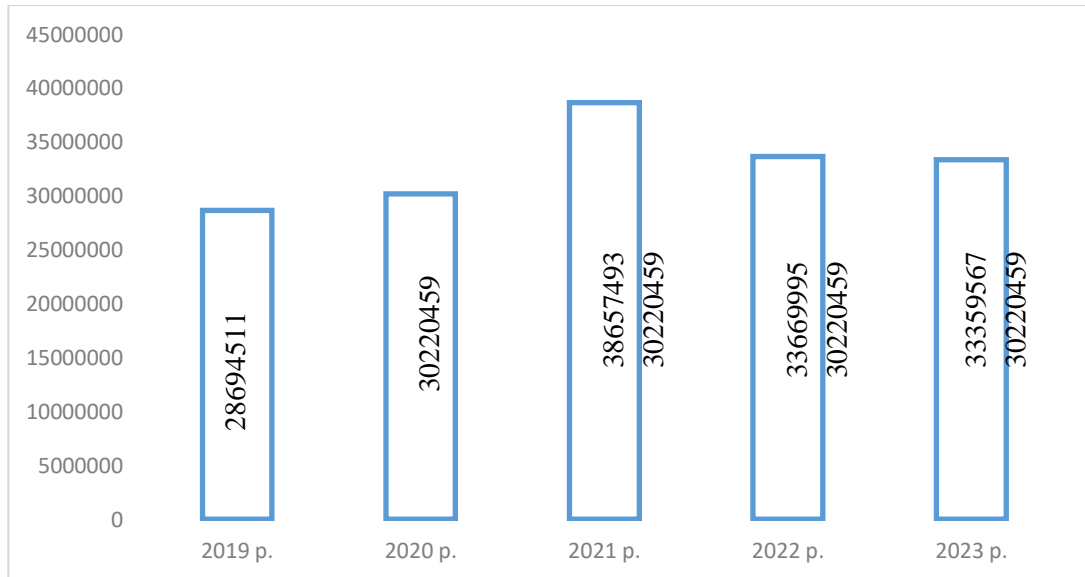


Рисунок 2.4 – Динаміка валюти балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Валюта балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2020 рр. мала тенденцію до зростання, маючи чіткий лінійний тренд. З 2021 по 2023 рр. тенденція скорочення у зв'язку з агресією РФ проти України.

Структурний аналіз фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд», який включає оцінку структури активів і пасивів, є важливим елементом дослідження майнового стану підприємства в межах аналізу його фінансово-економічного стану. Такий аналіз дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки між окремими статтями балансу та їх складовими.

Для глибшого розуміння змін у фінансовій структурі проведемо горизонтальний аналіз активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021–2023 років (табл. 2.3), що допоможе оцінити динаміку активів і виявити ключові тенденції.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Актив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Основні засоби	16 845 784	17 426 055	15 812 644	-1 033 140	-6,13
Інвестиційна нерухомість	-	289 880	965 871	-	-
Нематеріальні активи	4 226 036	3 097 805	2 182 015	-2 044 021	-48,37
Інвестиції в асоційовані компанії	272 809	1036487	938 611	665 802	244,05
Відстрочені податкові активи	196 279	69	69	-196 210	-99,96
Передплати за основні засоби	711 069	310 672	374 702	-336 367	-47,30
Фінансові інвестиції	1400396	-	14 560	-1 385 836	-98,96
Дебіторська заборгованість по суборенді	-	828	-	-	-
Торгова та інша дебіторська заборгованість	-	-	45 173	45 173	-
Усього за розділом I	23 652 373	22 161 796	20 333 645	-3 318 728	-14,03
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	6 461 632	5 973 572	4 819 385	-1 642 247	-25,42
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5 482 757	2 673 381	6 551 707	1 068 950	19,50
Фінансові інвестиції	635 910	1 546 379	77 995	-557 915	-87,73
Векселі одержані	1 075 259	-	-	-	-
Фінансова оренда дебіторської заборгованості-оборотна	-	943	256	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	51 946	46 407	40 788	-11 158	-21,48
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 066 361	1 419 075	256 037	22,01
Інші оборотні активи	137 550	201 156	116 716	-20 834	-15,15
Усього за розділом II	15 008 092	11 508 199	13 025 922	-1 982 170	-13,21
Баланс	38 660 465	33 669 995	33 359 567	-5 300 898	-13,71

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Таблиця 2.7 демонструє, що в загальному за 2021-2023 рр. валюта балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» зменшилася на 5300898 тис.грн або 13,71%. Зменшення спричинене військовою агресією рф.

Проведемо вертикальний аналіз активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Актив	2021 р.	Частка, %	2022 р.	Частка, %	2023 р.	Частка, %
1	2	3	4	5	6	
<b>I. Необоротні активи</b>						
Основні засоби	16 845 784	43,57	17 426 055	51,76	15 812 644	47,40
Інвестиційна нерухомість	-	-	289 880	0,86	965 871	-
Нематеріальні активи	4 226 036	10,93	3 097 805	9,20	2 182 015	6,54
Інвестиції в асоційовані компанії	272 809	0,71	1 036 487	3,08	938 611	2,81
Відстрочені податкові активи	196 279	0,51	69	0,00	69	0,00
Передплати за основні засоби	711 069	1,84	310 672	0,92	374 702	1,12
Фінансові інвестиції	1 400 396	3,62	-	-	14 560	0,04
Відстрочені податкові активи	-	-	828	0,00	-	-
Передплати за основні засоби	0	0,00	-	-	45 173	0,14
Усього за розділом I	23 652 373	61,18	22 161 796	65,82	20 333 645	60,95
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	6 461 632	16,71	5 973 572	17,74	4 819 385	14,45
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5 482 757	14,18	2 673 381	7,94	6 551 707	19,64
Фінансові інвестиції	635 910	1,64	1 546 379	4,59	77 995	0,23
Векселі одержані	1 075 259	2,78	-	-	-	-
Фінансова оренда дебіторської заборгованості-оборотна	-	-	943	0,00	256	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	51 946	0,13	46 407	0,14	40 788	0,12
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	3,01	1 066 361	3,17	1 419 075	4,25
Інші оборотні активи	137 550	0,36	201 156	0,60	116 716	0,35
Усього за розділом II	15 008 092	38,82	11 508 199	34,18	13 025 922	39,05
Баланс	38 660 465	100	33 669 995	100	33 359 567	100

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Зменшення валюти балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» відбулося, через зменшення активів компанії. Зокрема на 48,37% скоротилися нематеріальні активи; на 6,13%

основні засоби та на 98,96% - фінансові інвестиції. Окрім того, відбулося скорочення запасів на 25%; і загалом оборотні активи зменшилися на 1982170 тис.грн. Це свідчить про скорочення ділової активності, зменшенні обсягів виробництва, звуження діяльності компанії, а також зменшення інвестиційних можливостей компанії.

Проведемо горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Пасив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
I. Власний капітал					
Статутний капітал	13 047 703	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,41
Резерв переоцінки	-	-	43	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-16 942 420	-23 773 322	-25 624 088	-8 681 668	51,24
Усього за розділом I	-2 994 717	-10 725 619	-10 435 342	-7 440 625	248,46
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Банківські кредити	1 464 696	1 397 278	1 673 193	208 497	14,23
Торгова та інша кредиторська заборгованість	-	-	358 577	-	-
Непоточні зобов'язання з оренди	9 583 891	12 088 615	12 013 927	2 430 036	25,36
Інші непоточні фінансові зобов'язання	2 498 761	2 499 178	-	-	-
Інші непоточні зобов'язання	64 562	12 985	-	-	-
Усього за розділом II	13 611 910	15 998 056	14 045 697	433 787	3,19
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточні забезпечення	409 449	1 481 782	485 084	75 635	18,47
Банківські кредити	2 373 923	3 274 126	2 925 022	551 099	23,21
Поточні зобов'язання з оренди	1 604 645	2 017 479	1 971 174	366 529	22,84
Інші поточні фінансові зобов'язання	522 902	880 061	1 967 575	1 444 673	276,28
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	22 508 740	19 042 179	21 079 659	-1 429 081	-6,35
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259 907	1 114 834	1 007 664	747 757	287,70
Зобов'язання за одержаними авансами	264 605	517 061	269 131	4 526	1,71
Інші поточні зобов'язання	96 129	70 036	43 903	-	-54,33
Усього за розділом III	28 040 300	28 397 558	29 749 212	1 708 912	6,09
Баланс	38 657 493	33 669 995	33 359 567	-5 297 926	-13,70

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

З таблиці 2.8 бачимо, що в структурі активів переважають необоротні активи, частка яких з 51,76% в 2022 році знизилася до 41,40% в 2021 році. Зменшення їх частки є наслідком продажу майна та інвестицій, необхідних для розширення діяльності. Частка оборотних активів, в свою чергу, зросла з 34,18% в 2022 році до 39,05% в 2021 році, що сприяє зростанню прискоренню оборотності коштів ТОВ «Сільпо-Фуд». Варто проаналізувати, як дані зміни відобразилися на пасивах.

Аналіз таблиці 2.9 свідчить про наявність серйозних фінансових проблем у ТОВ «Сільпо-Фуд». Власний капітал компанії є від'ємним через значний обсяг непокритого збитку, що суттєво підриває фінансову стійкість підприємства. Це вказує на те, що компанія фактично позбавлена власного капіталу, а її майно формується виключно за рахунок залучених і позичених коштів. Позиковий капітал перевищує розмір активів, що створює високий ризик банкрутства.

У складі пасивів спостерігається помірне зростання, зумовлене збільшенням довгострокових зобов'язань на 3,19% і поточних зобов'язань на 6,09%.

Довгострокові зобов'язання:

- Збільшення банківських кредитів на 551099 тис. грн (або 23,21%).
- Зростання непоточних зобов'язань з оренди на 2430036 тис. грн (або 25,36%).

Ці зобов'язання виступають джерелом фінансування для розвитку діяльності підприємства. Однак, це потребує ретельного аналізу їхньої доцільності, чіткого планування погашення і оцінки фінансових ризиків.

Поточні зобов'язання:

- Зростання банківських кредитів на 551099 тис. грн (або 42,78%).
- Збільшення поточних зобов'язань з оренди на 366529 тис. грн (або 22,89%).
- Зростання інших поточних фінансових зобов'язань на 1444673 тис. грн (або 276,2%).

- Кредиторська заборгованість перед бюджетом зросла на 747757 тис. грн (або 287,70%).

Таблиця 2.10 – Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Пасив	2019 р.	Частка, %	2020 р.	Частка, %	2021 р.	Частка, %
<b>I. Власний капітал</b>						
Статутний капітал	13 047 703	33,75	13 047 703	38,75	2 141 000	6,42
Резерв переоцінки	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-16 942 420	-43,83	-23 773 322	-70,61	-8 681 668	-26,02
Усього за розділом I	-2 994 717	-7,75	-10 725 619	-31,86	-7 440 625	-22,30
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>						
Банківські кредити	1 464 696	3,79	1 397 278	4,15	1 673 193	5,02
Торгова та інша кредиторська заборгованість	-	-	-	-	358 577	1,07
Непоточні зобов'язання з оренди	9 583 891	24,79	12 088 615	35,90	12 013 927	36,01
Інші непоточні фінансові зобов'язання	2 498 761	6,46	2 499 178	7,42	-	-
Інші непоточні зобов'язання	64 562	0,17	12 985	0,04	-	-
Усього за розділом II	13 611 910	35,21	15 998 056	47,51	14 045 697	42,10
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Поточні забезпечення	409 449	1,06	1 481 782	4,40	485 084	1,45
Банківські кредити	2 373 923	6,14	3 274 126	9,72	2 925 022	8,77
Поточні зобов'язання з оренди	1 604 645	4,15	2 017 479	5,99	1 971 174	5,91
Інші поточні фінансові зобов'язання	522 902	1,35	880 061	2,61	1 967 575	5,90
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	22 508 740	58,23	19 042 179	56,56	21 079 659	63,19
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259 907	0,67	1 114 834	3,31	1 007 664	3,02
Зобов'язання за одержаними авансами	264 605	0,68	517 061	1,54	269 131	0,81
Інші поточні зобов'язання	96 129	0,25	70 036	0,21	43 903	0,13
Усього за розділом III	28 040 300	72,54	28 397 558	84,34	29 749 212	89,18
Баланс	38 657 493	100	33 669 995	100	33 359 567	100

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Збільшення поточних зобов'язань може мати як позитивний, так і негативний вплив. Воно свідчить про довіру кредиторів до компанії та її позитивний імідж, але вимагає раціонального управління борговими зобов'язаннями. Позитивний ефект можливий, якщо відсоткові ставки за кредитами є нижчими, ніж витрати на дивіденди.

Для подолання зазначених проблем ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно розробити чіткий план дій, що включатиме оптимізацію боргового навантаження, підвищення фінансової прозорості та ефективності управління зобов'язаннями. Проведемо вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2021 роки (табл.2.6).

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,54	0,41	0,44	-0,10	-18,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,19	0,28	-0,02	-8,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,09	0,05	0,01	25,81
Коефіцієнт платоспроможності	0,31	0,32	0,31	0,01	0,91

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Таблиця 2.10 ілюструє, що в структурі пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігається значне домінування поточних зобов'язань, частка яких зростає з 72,54% у 2021 році до 89,18% у 2023 році. Одночасно частка довгострокових зобов'язань скоротилась з 47,52% у 2022 році до 42,10% у 2023 році.

Збільшення частки поточних зобов'язань є негативною тенденцією, оскільки воно створює ризик зниження ліквідності та погіршення платоспроможності підприємства. Такий дисбаланс в структурі пасивів підвищує ризик втрати фінансової стійкості, адже короткострокові зобов'язання потребують швидкого виконання, що створює додаткове навантаження на фінансові ресурси компанії.

Крім того, скорочення частки власного капіталу, яке в даному випадку є від'ємним, посилює вразливість компанії до фінансових ризиків. Відсутність власного капіталу означає, що ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить від позикових коштів, що обмежує її фінансову гнучкість та здатність інвестувати в розвиток.

Для виправлення ситуації ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно:

1. Оптимізувати структуру зобов'язань: збільшити частку довгострокових зобов'язань і зменшити поточні.
2. Підвищити рентабельність: працювати над збільшенням прибутковості, щоб поступово покрити збитки.
3. Залучити власний капітал: шукати інвесторів або реінвестувати прибутки для зменшення залежності від позикових коштів.
4. Поліпшити управління ліквідністю: впровадити механізми контролю грошових потоків і покращити обіговий капітал.
5. Ці заходи допоможуть знизити фінансові ризики та зміцнити платоспроможність компанії.

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2024 роки, а також визначимо рекомендовані нормальні значення для цих коефіцієнтів (табл.2.11).

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про значні проблеми з ліквідністю. Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань і має бути  $>1$ , знизився з 0,54 у 2021 році до 0,44 у 2023 році, що вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань та проблемний стан платоспроможності підприємства. Це створює ризик втрати довіри з боку партнерів, кредиторів і постачальників, а також збільшує вартість позикових коштів і призводить до прямих фінансових втрат. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання високоліквідними активами та має нормативне значення 0,6–0,8, знизився з 0,3 у 2021 році до 0,28 у

2023 році, що свідчить про недостатність ліквідних ресурсів для своєчасного виконання зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує співвідношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань і має нормативне значення близько 0,1, хоч і зріс з 0,04 у 2021 році до 0,05 у 2023 році, але все ще є нижчим за нормативний рівень. Це означає, що підприємство не здатне оперативно погасити свої борги у випадку негайної необхідності. Така ситуація з ліквідністю створює серйозні фінансові ризики для компанії, зокрема знижує її фінансову стійкість і підвищує ймовірність втрати довіри з боку партнерів і кредиторів. Для виправлення цієї ситуації необхідно зосередитися на збільшенні оборотних активів, оптимізації боргового навантаження, залученні додаткових фінансових ресурсів та ефективному управлінні зобов'язаннями, що дозволить стабілізувати ліквідність і покращити фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	1,01	-21,11	-5,52	-6,53	-646,76
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу	16,04	-71,17	-17,74	-33,78	-210,57
Рентабельність (збитковість) продажів	0,46	-10,91	-2,18	-2,64	-574,86
Рентабельність (збитковість) продукції	0,61	1,28	1,38	0,77	126,40

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Показники рентабельності є узагальненою характеристикою ефективності господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та дозволяють оцінити якість управління, співвідносячи отриманий прибуток із величиною активів, власного капіталу та обсягом продажів. Вони демонструють, наскільки ефективно

використовуються ресурси підприємства для отримання прибутку. Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки (табл.2.12).

Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчать про високий рівень збитковості діяльності підприємства, тобто про відсутність віддачі на власний капітал та сукупні активи.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Дохід від реалізації	72 784 231	69 990 601	84 727 987	11943756,00	16,41
Собівартість реалізації	52 182 935	50 815 360	60 419 457	8236522,00	15,78
Валовий прибуток	20 601 296	19 175 241	24 308 530	3707234,00	18,00
Інші операційні доходи	412 332	724 956	912 627	500295,00	121,33
Витрати на збут	18 533 954	17 517 107	19 669 097	1135143,00	6,12
Адміністративні витрати	2 777 345	3 384 954	4 357 328	1579983,00	56,89
Інші операційні витрати	122 040	160 951	63 920	-58120,00	-47,62
Операційний прибуток/збиток	-419 711	1 162 815	1 130 812	1550523,00	-369,43
Інші доходи	563 547	514 944	572 060	8513,00	1,51
Інші витрати	16 678	3 980 812	930 622	913944,00	5479,94
Прибуток (збиток) до оподаткування	-1 925 655	-7 436 983	-185 766	1739889,00	-90,35
Податок на прибуток	79 971	-196 212	0	-79971,00	-100,00
Чистий прибуток (збиток)	-1 845 684	-7 633 195	-1 850 766	-5082,00	0,28

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Аналіз фінансово-економічних результатів грає значну роль у підвищенні економічної ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», у реалізації нових

стратегій для зміцнення її фінансового становища. Аналіз фінансових результатів діяльності дає змогу ідентифікувати найбільш раціональні способи використання ресурсів. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2022 рр. представлений в табл.2.12.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	1,88	2,08	2,54	0,66	34,90
Час обороту активів, днів	191,20	173,18	141,74	-49,46	-25,87
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. оборотів	4,85	6,08	6,50	1,65	34,12
Час обороту оборотних коштів, днів	74,23	59,19	55,35	-18,89	-25,44
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	8,08	8,51	12,54	4,46	55,24
Час обороту запасів, днів	44,58	42,32	28,72	-15,86	-35,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	0,18	0,46	0,23	0,05	27,73
Час обороту дебіторської заборгованості, днів	2041,74	789,68	1598,52	-443,22	-21,71
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	0,01	0,01	0,00	0,00	-49,24
Час обороту кредиторської заборгованості, днів	40153,13	35782,94	79105,93	38952,80	97,01

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Таблиця 2.12 ілюструє, що дохід від реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки збільшився на 11943756,00 тис. грн. або 16,41%, тим часом і собівартість зросла на 8236522,00 тис. грн. або 15,78%. Зміни у доходах і собівартості стали причиною збільшення валового прибутку на 3707234,00 тис. грн або 18,00%. Проте через збільшення витрат на збут та адміністративних витрат, на рівні операційного прибутку з'являється збиток -185766 тис. грн. у 2023 році. У результаті в 2024 році

ТОВ «Сільпо-Фуд» все ще збиткове, а збиток, хоч і зменшився у порівнянні з 2022 роком, проте все ще значний та сягає 1850766 тис. грн.

У таблиці 2.13 проаналізовано показник оборотності активів підприємства. Він зріс на 34,90% впродовж трьох років, що є негативною тенденцією діяльності, оскільки означає зменшення активів підприємства. Тривалість обороту на кінець 2024 року є 141,74 днів, а це означає зменшення на 25,87%.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 34,12%, що є негативною тенденцією для підприємства, а кількість днів зменшилася на 25,44%. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 27,73% та свідчить про зростання обсягів дебіторської заборгованості на підприємстві. Щодо терміну оборотності дебіторської заборгованості, то вона зменшилася на 21,71. Загалом це вважається позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення терміну погашення рахунків стейкхолдерами компанії.

Аналізуючи показник оборотності кредиторської заборгованості в динаміці за три роки зменшився на -49,24%, то бачимо, а термін зріс до 97,01%. Збільшення терміну кредиторської заборгованості є негативним фактором для підприємства, що свідчить про зростання заборгованостей. А це може негативно вплинути на репутацію.

Проведений аналіз свідчить про те, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає обґрунтованих та зважених рішень для мінімізації збитків, оскільки у період 2021-2023 рр. спостерігається погіршення результативності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

### **2.3 Оцінювання ефективності функціонування логістичної системи**

Логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» – складна логістична система, яка виступає

єдиним процесом управління матеріальними, сервісними та супутніми їм потоками на підприємстві.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

На рисунку 2.5 видно, що організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до дивізійного типу, що поєднує елементи лінійно-функціонального управління. Така структура забезпечує тісніший зв'язок зі споживачами, сприяє оперативній реакції на зміни в зовнішньому середовищі та підвищує ефективність роботи відділів. Незважаючи на те, що дивізійні структури часто призводять до дублювання функцій логістичного управління між центром і регіональними підрозділами, у випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» цей недолік компенсується здатністю регіональних відділень швидко та гнучко приймати

рішення, що є важливим для компанії з широкою географією продажів та великим асортиментом продукції.

Логістична система торговельних мереж Фоззі Груп, завдяки розгалуженій мережі розподільчих центрів ТОВ «Сільпо-Фуд», забезпечує оперативне постачання продуктів харчування до магазинів «Сільпо» по всій території України (рис. 2.1). Також у ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджено ефективну систему контролю якості, що відповідає міжнародним стандартам у сфері зберігання, транспортування та реалізації продукції.

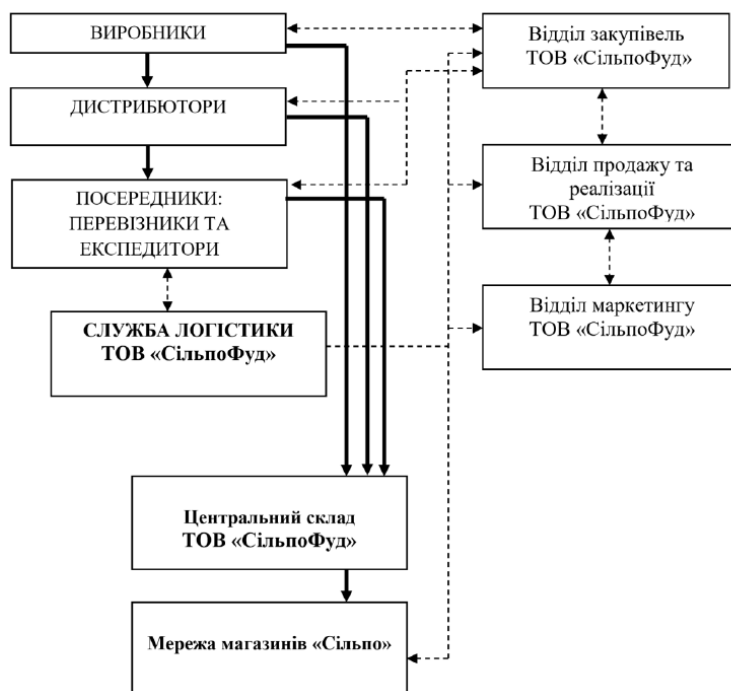


Рисунок 2.6 – Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [40]

Функціональний цикл логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з трьох основних фаз (рис. 2.6):

Першою фазою є логістика закупівель. Ця фаза охоплює всі процеси, пов'язані із закупівлею товарів у зовнішніх постачальників, що позначається як «логістика на вході». У роздрібній торгівлі, де працює компанія, використовується

термін «buying», оскільки товари реалізуються, а не використовуються у виробничому циклі. Основна мета — організація торгівлі з мінімальними загальними витратами. До процесів закупівель належать:

- прогнозування потреб;
- планування закупівель;
- вибір постачальників;
- проведення тендерів;
- розміщення замовлень;
- перевезення;
- приймання, перевірка та зберігання товарів.

Другою фазою є внутрішня логістика у магазинах. Ця фаза спрямована на забезпечення обробки товарних потоків у магазинах від моменту їх надходження до готовності до продажу. Вона включає такі операції:

- приймання товарів за кількістю та якістю;
- зберігання;
- фасування та пакування;
- переміщення товарів;
- викладка в торгових залах.

У магазинах компанії є невеликі склади, призначені для зберігання запасів, передпродажної підготовки та організації реалізації товарів. Товари на ці склади надходять із центрального складу.

Третьою фазою є логістика продажів. Ця фаза включає операції, пов'язані з продажем товарів і обслуговуванням клієнтів. До неї належать:

- аналіз попиту та формування асортименту;
- вибір форм продажу;
- організація продажів;
- касове обслуговування;
- відпуск товарів із пакуванням і перевіркою;

— післяпродажне обслуговування, зокрема доставка.

Завдяки автоматизованій системі управління запасами та регіональним дистрибуційним центрам ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує зниження закупівельних цін, мінімізує навантаження на магазини під час розвантаження товарів і оптимізує торгово-технологічні процеси.

Зв'язок із відділами компанії. Логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно взаємодіє з відділами закупівель, продажів, реалізації та маркетингу. Транспортна логістика організовує перевезення товарів, включно з перспективними напрямками міжнародних перевезень. Відділи закупівель і продажів аналізують попит і забезпечують збут товарів. Компанія також організовує імпорт без посередників, що оптимізує витрати та зменшує кінцеву вартість продукції.

Таблиця 2.14 – Ефективність управління логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Логістичні витрати, тис. грн.	537849,00	678904,00	707567,00	169718,00	31,55
Частка логістичних витрат у сукупності усіх витрат підприємства	41,20	37,20	40,60	-0,60	-1,46
Частка логістичних витрат у матеріальних витратах підприємства	0,70	0,60	0,70	0,00	0,00
Частка логістичних витрат відносно обсягу реалізації	0,40	0,60	0,50	0,10	25,00

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Аналізуючи показники ефективності управління логістичними витратами (табл. 2.14), можна відзначити, що, хоча логістичні витрати щорічно зростають, їх частка в загальній структурі витрат поступово зменшується. Це зумовлено тим, що повні витрати компанії збільшуються значно швидше, ніж самі логістичні витрати.

Загалом, можна констатувати підвищення ефективності управління

логістичними витратами ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки у 2023 році темпи зростання логістичних витрат виявилися нижчими за темпи зростання обсягів реалізації продукції та повних витрат. Це свідчить про раціональне використання ресурсів у процесах логістики та ефективне управління витратами.

Оптимізація потужностей логістичної системи та оцінка її функціонування можуть бути ефективно здійснені через комплексну взаємодію п'яти ключових характеристик: обсягу, швидкості, асортименту, вартості та нестійкості. Ці параметри дозволяють оцінити збалансованість логістичних процесів, їхню адаптивність до змінних умов та ефективність у досягненні бізнес-цілей.

Показники, що використовуються для оцінки внеску логістики в діяльність підприємства, можна класифікувати наступним чином:

1. Показники, що характеризують логістичну систему:

- Структура логістичних витрат.
- Продуктивність логістичних потужностей.
- Рівень інтеграції логістичних процесів.
- Відповідність логістичної системи стратегічним цілям підприємства.

2. Показники, що характеризують роботу логістичної системи:

- Швидкість виконання логістичних операцій.
- Рівень точності та своєчасності постачань.
- Показники обслуговування клієнтів (наприклад, рівень задоволеності).
- Ефективність використання ресурсів (транспортних, складських тощо).
- Вартість логістичних операцій у співвідношенні до обсягів реалізації.

Таке поділення дозволяє глибше аналізувати як структурні особливості логістичної системи, так і її функціональну ефективність.

Зважаючи на отримані дані на підприємстві, нам вдалося поррахувати такі показники ефективності логістичної системи, які подані в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники оцінювання результативності логістичних систем ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст	
				абсолютний, тис.грн.	відносний, %
Оборот логістичних активів	1,52	2,01	2,11	0,59	38,82
Рентабельність каналів збуту	0,11	0,17	0,19	0,08	72,73
Середня кількість поставок на 1 робітника	401	423	467	66,00	16,46
Середньооблікова кількість навантажень на одного робітника	478	643	726	248,00	51,88
Надійність поставок (кількість повернень)	67	74	73	6,00	8,96

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Показник обороту логістичних активів демонструє швидкість обороту власного капіталу підприємства в логістичних процесах. Він відображає, скільки разів за певний період здійснюється повний логістичний цикл, що приносить економічний результат, зокрема прибуток або, у разі неефективного управління, потенційні збитки. Цей показник є важливим для оцінки ефективності використання активів у логістичній системі та дозволяє визначити рівень раціональності управління ресурсами підприємства. Як бачимо з таблиці 2.15, показник має значне зростання на 38,82% за три роки, що є позитивною тенденцією.

Внаслідок скорочення чисельності персоналу, навантаження на одного робітника збільшується за три роки на 51,88%, а середня кількість поставок на 16,46%. Тому є потреба в автоматизації багатьох процесів, оскільки в умовах військового стану із залученням логістів є проблеми.

Надійність поставок в ТОВ «Сільпо-Фуд» визначають як співвідношення вчасно виконані замовлення до загальної кількості. Загалом показник має тенденцію до збільшення, що свідчить про злагодженість роботи логістичних

систем. Проте показник на кінець 2024 року, а саме 73% вчасно виконаних замовлень є не дуже високим, тому дана проблематика теж потребує вирішення. Такі показники затримки постачання мають місце через недостатньо повну комунікацію між перевізником та партнерами, затримки на митниці, збільшення цін на перевезення, відсутність достатнього контролю у перевізника.

Також варто звернути увагу на недостатню інформаційну підтримку перевізників, що створює труднощі у роботі ТОВ «Сільпо-Фуд». Зокрема, компанія не завжди має доступ до актуальної інформації про статус замовлення зі сторони перевізника. Це пов'язано зі складністю забезпечення зв'язку з водіями, особливо коли вони перебувають у іншій державі або на прикордонних переходах.

Крім того, виникають проблеми з моніторингом вантажу під час перевезення, контролем технічного стану транспортного засобу та його точного місцезнаходження. Недостатня інформація ускладнює майбутнє планування, зокрема визначення, до якого складу спрямувати вантажний автомобіль, що може призводити до затримок та нераціонального використання ресурсів.

Мультимодальні перевезення, незважаючи на їхню популярність, мають певні недоліки, на які варто звернути увагу:

1. Необхідність оформлення документації для кожного виду транспорту, адже кожен етап мультимодального перевезення вимагає специфічних документів, що ускладнює процес і збільшує витрати часу.

2. Складна логістика перевезень, оскільки мультимодальні перевезення зазвичай дорожчі за інтермодальні, оскільки потребують складнішої організації та координації між різними видами транспорту [47].

3. Необхідність взаємодії з численними посередниками, які повинні гарантувати дотримання термінів і якість доставки, що додає складності та підвищує ризики.

4. Ризик перевантаженості транспорту, оскільки неправильна організація перевезення може призвести до перевантаження транспорту, що збільшує ймовірність пошкодження або втрати товару.

Усі ці аспекти потребують ретельного планування та контролю, щоб мінімізувати ризики та забезпечити ефективність мультимодальних перевезень. Для покращення функціонування логістичних систем ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно сформулювати низку заходів з оптимізації логістичної системи постачання.

## РОЗДІЛ 3

### ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 3.1 Розробка заходів з оптимізації логістичної системи підприємства

У другому розділі ми отримали результати дослідження, що у векторі результативності діяльності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» показали велику кредиторську заборгованість підприємства, та загальне погіршення фінансово-економічних показників у 2023 році. Тому ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою уникнення можливого кризового стану або й банкрутства варто шукати шляхи скорочення витрат, а також оптимізувати внутрішні системи для підвищення ефективності їх діяльності. Аналіз ресурсного забезпечення дав змогу ідентифікувати наявність значного потенціалу, оскільки підприємство уже досить тривалий існує на ринку. У третьому розділі ми запропонуємо альтернативні проекти щодо оптимізації функціонування логістичної системи.

Таблиця 3.1. Ідентифікація основних проблемних зон ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр.

Проблемна зона	Причина виникнення
Збиток	1) Невиправдана інвестиційна політика. 2) Малоєфективні взаємовідносини з постачальниками тари. 3) Залучення великої суми позикових коштів при зниженій дохідності.
Нераціональне використання стратегії з довгостроковою орієнтацією	1) Недостатньо високий рівень використання свого потенціалу. 2) Нерозкриті використання власної унікальності. 3) Рідкість повного оновлення системи.
Висока собівартість	1) Нестабільна ситуація на ринку у зв'язку з воєнним станом. 2) Валютні коливання. 3) Загальне збільшення цін у партнерів. 4) Зростання постійних витрат.
Зменшення обсягів реалізації	1) Недостатньо повне використання маркетингових інструментів. 2) Висока собівартість продукції. 3) Високі витрати на збут.

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

З метою упорядкування початкового етапу процесу виходу «Сільпо-Фуд» з кризового становища, а також для виявлення стратегічної мети розвитку підприємства та встановлення цілей для її досягнення, побудуємо стратегічну карту. Оскільки головною метою роботи є розробка пропозицій з оптимізації діяльності логістичних систем, тому при розробці стратегічної карти ця мета також є першочерговою. Для її досягнення скористаємося основою інструменту «система збалансованих показників» та в табл. 3.2. сформулюємо цілі за такими складовими, як «фінанси», «партнери», «бізнес-процеси» та «персонал». Контроль за ступенем досягнення поставлених цілей здійснюватимуться завдяки наведеним показникам.

Таблиця 3.2. – Цілі стратегічної карти ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр.

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники досягнення цілей
<i>ФІНАНСИ</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищити ефективність діяльності</li> <li>2. Збільшити обсяг реалізації на 15%</li> <li>3. Зменшити собівартість</li> <li>4. Залучити інвестиційні ресурси</li> <li>5. Зменшити витрати на логістику</li> </ol>	<p>Прибуток Рентабельність Чистий дохід Собівартість Прибутковість інвестицій</p>
<i>ПАРТНЕРИ</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Розширити клієнтську базу</li> <li>7. Вдосконалити бренд</li> <li>8. Залучити нових іноземних партнерів</li> <li>9. Втримати частку постійних споживачів</li> <li>10. Залучити оптових покупців</li> </ol>	<p>Ринкова доля компанії Питома вага договорів з новими клієнтами Частка нових цільових груп споживачів Прибутковість споживачів Частка оптових закупівель</p>
<i>БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Диверсифікувати виробництво</li> <li>12. Створити завершені інформаційні образи продукції</li> <li>13. Спростити технологічні процеси</li> <li>14. Спростити логістичні процеси</li> <li>15. Повно використовувати наявну потужність</li> </ol>	<p>Якість продукції Зниження собівартості Збільшення виручки Дохід від нематеріальних активів, гудвіл Спрощення тривалості процесів виготовлення і поставки продукції</p>
<i>ПЕРСОНАЛ</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Розробити систему цінностей</li> <li>17. Створити творче середовище</li> <li>18. Залучити нематеріальні інструменти мотивації</li> <li>19. Підвищувати кваліфікацію</li> <li>20. Проводити спільні заходи для підтримання атмосфери єдиної команди</li> <li>21. Ознайомити усіх працівників із загальною бізнесовою концепцією компанії</li> </ol>	<p>Плинність Показник ініціативності персоналу Продуктивність праці Підвищення показників задоволеності працівників Показники професіоналізму</p>

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Для ілюстрації стратегічної карти «Сільпо» ми згрупували сформульовані цілі між собою та пов'язали їх причинно-наслідковим зв'язком. Деструктивно відображена стратегічна карта наведена також в дод. В. Зображена на рис. 3.1. стратегічна карта «Сільпо» дала змогу зрозуміти значущість кожної зміни та вдосконалення для впровадження стратегії стабілізації та подальшого росту. Зокрема, найбільших змін потребує покращення іміджу підприємства на ринку. Це допоможе знати нових партнерів, вийти в інші господарські зони, привабити нові цільові групи споживачів та залучити інвестиції. Стимулювання персоналу, створення системи корпоративних цінностей та розробка неординарних бізнесових ідей спроможні не лише збільшити вартість бренду, а й заявити про себе, як про інноваційне у всіх сферах господарської діяльності підприємство, котре відповідає усім нинішнім стандартам бізнесової діяльності. Перелічені заходи також сприятимуть процесу подальшого інтегрування своєї діяльності на міжнародні ринки.

Важливим аспектом також виявилася потреба в оновленні автоматизованих логістичних систем, оскільки саме це може прискорити технологічні процеси, що зменшить собівартість та за рахунок масштабу збільшить виручку від реалізації.

Автоматизований контроль логістичних процесів також допоможе оптимізувати зв'язки між споживачами і партнерами. Програмне забезпечення може проектувати майбутні відносини зі зовнішніми стейкхолдерами, не втрачати ділові зв'язки та знаходити нові вигідні контракти. Зі сторони підприємства, компанія зможе більш точно виявляти потребу в доставці певних товарів, збільшенні-зменшенні замовлень, що характерно для сезонних продуктів, та обмінюватися в середині мережі зі своїми магазинами та складськими приміщеннями. Даний метод не є оригінальним, проте перевірений часом, оскільки значна частка підприємств, котрі мають у своїй структурі логістику, спромоглася таким чином підвищити ефективність своєї діяльності. Постійне оновлення програмного забезпечення є запорукою успішної діяльності компанії.

В процесі дослідження було виявлено збільшення збутових витрат. Подолати цю проблемну зону можна за допомогою створення єдиного розподільчого центру для концентрації логістичних перевезень, а, отже, раціоналізації та прискоренні доставки продукції в магазини по запитам. Це також значно збільшить виручку від реалізації компанії.

Оцінка логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» дала змогу зрозуміти її потенціал. За тривалий час існування всі процеси в механізмі відлагоджені та працюють без видимих критичних проблем. Проте зростання витрат на збут та адміністративних витрат ідентифікував проблемну зону, яку необхідно вдосконалити. У сучасних ринкових умовах кожне підприємство повинно адаптовувати свої внутрішні процеси до викликів сьогодення, а також безперервно оновлювати способи та методи роботи, вдосконалювати їх.

З ціллю оптимізації логістичної системи підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», ми пропонуємо два альтернативні проекти:

- 1) оновлення програмного забезпечення для моніторингу транспортних перевезень;
- 2) створення єдиного логістичного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд».

Запропоновані заходи можуть бути як альтернативними, так і доповнювати один одного.

Використання новітніх інформаційних систем є надважливим для підприємств. У цифрову епоху програмні продукти оновлюються надзвичайно швидкими темпами, що дає можливість компаніям більш повно оптимізувати власні внутрішні та зовнішні процеси діяльності. Оновлення програмного забезпечення – це є завжди актуальним та необхідним процесом по коригуванню недоліків діяльності та впровадження змін. Оновлення програмного забезпечення для моніторингу транспортних перевезень дасть змогу підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- зменшити витрати на ресурси, що зменшить собівартість;

- оптимізувати та прискорити транспортування залишків нереалізованої продукції;
- раціоналізувати оборотність оборотних засобів у бік зменшення;
- загальне зниження витрат та часу на логістичні процеси;
- усунення зайвих переміщень;
- підвищення якості взаємозв'язків із партнерами та клієнтами;
- зменшення навантаження на логістичний персонал підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Збільшення збутових витрат нерозривно пов'язане з недостатньою інформаційною підтримкою перевізників, а іноді і партнерів. На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» користується програмою «FozzyClient». Основна функція даної програми – це ідентифікація місцезнаходження вантажних транспортних засобів і розробка маршруту їх вивезення в різних розподільчих центрах. Дані процеси є досить часозатратними. На відслідковування та побудову маршруту працівник витрачає понад 3 години робочого часу. За цей період можуть відбуватися зміни, які потрібно врахувати, наприклад, термінове замовлення великої партії товару. Більш швидка доставка змогла б гарантувати більші продажі. У контексті сказаного, недоліком системи є те, що зміни може вносити лише відповідальна особа. Варто залучити в діяльність програму, котра забезпечить можливість коригування усіх сторін процесу.

Сама програма «FozzyClient» є дієвою, а ми пропонуємо включити додаткові функції з урахуванням потреб працівників логістики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», наприклад, GPS моніторинг. Для більшого розуміння потреб працівників логістики, ми сформуємо на базі досліджень логістичних систем ТОВ «Сільпо-Фуд», принципи організації логістичної інформації з подальшим формуванням пропозицій.

Таблиця 3.3. – Принципи логістичної інформації ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр.

ПРИНЦИП	ПОЯСНЕННЯ
1. Коректність	Коректність та точний опис є принципово важлими в логістиці для прийняття правильних і вчасних рішень
2. Придатність та повнота	Інформація повинна надходити в точно окреслене місце та точний час, оскільки це гарантує оперативність та раціональність логістичних операцій. Логістичний працівник, котрий керує інформацією, повинен отримувати її в повному ті достатньому обсязі та в конкретні проміжки часу.
3. Своєчасність	Для всіх складових логістичної системи надважливим є вчасність отримання інформації щодо запитів перевезень, а також можливих змін. Своєчасність допомагає оптимізувати процеси логістики, скорочувати терміни.
4. Орієнтованість	Інформація повинна чітко доходити до працівника за запитом, повинні бути виключені будь-які затримки, пов'язані з переадресацією, змінами тощо. Це підвищить якість та ефективність логістичних систем.
5. Гнучкість	Інформація має подаватися адресату у зручній та зрозумілій для них формі.

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

З дослідження логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» ми ідентифікували наявність в компанії великої кількості логістичних центрів. Ми пропонуємо об'єднати їх в одну велику систему. Це буде єдина інфраструктурна площа, що призначена зберігати, транспортувати, реалізувати первинну переробку та доопрацювання, перефасування та збуту товарів. З метою підтримки філософії якості бренду «Сільпо», там будуть системи швидкого ветеринарного та фітосанітарного контролю товарів, що потребують перевірки.

Ключовим завданням такого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» буде концентроване і централізоване управління ланцюгами прискореного постачанням товарів відповідно до попиту на них різних категорій покупців. Це буде сприяти підвищенню обсягів продажу. Варто зазначити, що даний центр буде діяти за загальними засадами підприємницької діяльності, тому керування буде реалізуватися теж централізовано із залученням маркетингу. Оскільки єдиний центр буде платформою зустрічі партнерів та ТОВ «Сільпо-Фуд».

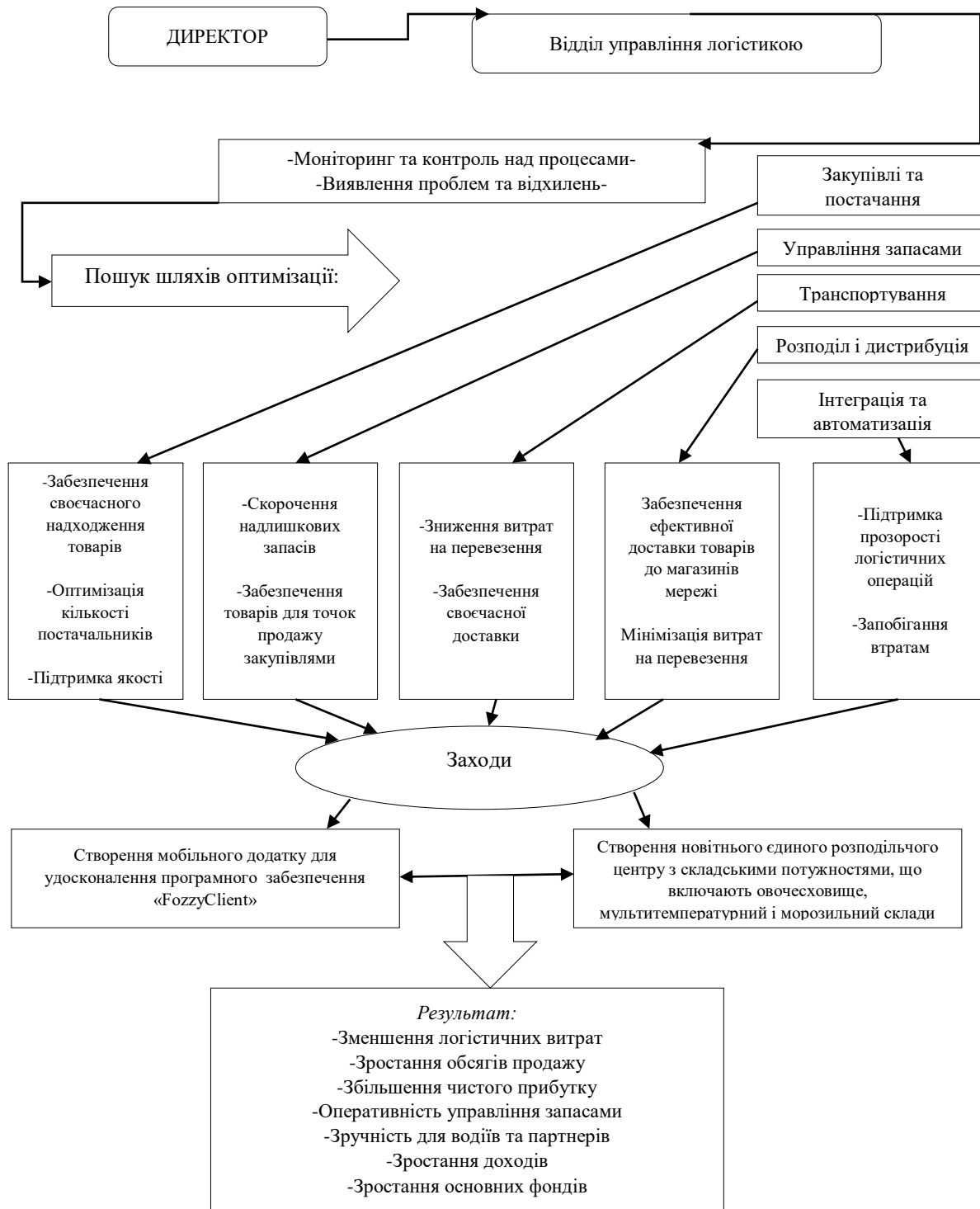


Рисунок 3.2 – Схема оптимізації логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: систематизовано автором на основі [29]

Його реалізація дасть компанії такі переваги:

- конкурентне охоплення ринку;
- зниження сукупних витрат за зберігання і переробку товарів, а також на збут та логістичні процеси;
- зниження собівартості товарів, що збільшить виручку від реалізації;
- збільшення обсягів продажу внаслідок оперативної доставки продукції в магазини за запитом.

Отже, маємо два альтернативні проекти, спрямовані на оптимізацію логістичних систем, як проміжна ціль, та збільшення обсягів реалізації продукції як глобальна ціль реалізації проектів.

Оптимізація логістичної системи підприємства, такого як ТОВ «Сільпо-Фуд», включає в себе створення ефективної структури управління всіма логістичними процесами. Ця структура має враховувати основні етапи логістики: закупівлю, зберігання, транспортування, розподіл і контроль. Наведемо основні елементи та підходи до оптимізації логістичної системи для подібної компанії.

Оптимізацією логістичної структури займається відділ логістики за погодженням директора ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Під час аналізу процесів, що відбуваються при реалізації логістики, ми виявили такі проблеми.

Процеси закупівлі та постачання незавжди забезпечують своєчасне надходження товарів. А також є потреба в оптимізації кількості постачальників. По відгукам магазинів, іноді під час транспортування псується якість Підтримка продукції. Для оптимізації процесів закіпівель та постачання необхідно створити базу даних постачальників з рейтинговою оцінкою за критеріями якості, ціни, термінів поставок. Також можна вдосконалити існуючу автоматизовану систему управління закупівлями («FozzyClient»). Корисним буде застосування прогнозування попиту для мінімізації надлишкових запасів.

Процеси управління запасами потребують скорочення надлишкових запасів, забезпечення товарів для точок продажу. Використання системи ABC/XYZ-аналізу для поділу товарів за важливістю і передбачуваністю попиту або

впровадження JIT-системи (Just-In-Time) для мінімізації залишків на складах. Може бути чудовим рішенням даної проблеми. У компанії є децентралізовані або регіональні склади, а для оптимізації варто створити єдиний розподільчий центр для оптимізації логістичних витрат.

Процеси транспортування вимагають зниження витрат на перевезення, забезпечення своєчасної доставки. Для вирішення даних проблем є раціоналізація маршрутів доставки за допомогою TMS (Transport Management System), використання спільних транспортних ресурсів (консолідація замовлень) та впровадження систем моніторингу транспорту (GPS-трекери) для контролю за перевезеннями. Це також можна зробити, вдосконаливши існуючий програмний продукт FozzyClient.

Процеси розподілу і дистрибуції потребують забезпечення ефективної доставки товарів до магазинів мережі, а також мінімізацію витрат на перевезення. Для вирішення даних проблем необхідне провадження кластеризації торгових точок для планування розподілу, можливо з єдиного центру, використання аналітичних систем прогнозування для врахування сезонності та попиту, впровадження автоматизованих систем для управління замовленнями (OMS – Order Management System).

Процеси контролю і моніторингу допомагають виконати такі завдання як підтримка прозорості логістичних операцій, запобігання втратам. Для раціоналізації цих процесів можна розробити KPI (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності логістичних процесів (наприклад, рівень виконання замовлень, швидкість доставки, витрати на одиницю товару) або використовувати системи аналітики для обробки великих даних і отримання інсайтів. А також є потреба у постійному навчанні персоналу і контролю за виконанням стандартів.

Для оптимізації логістичної структури підходить два проекти, а саме удосконалення програмного продукту «FozzyClient» та створення новітнього єдиного розподільчого центру з складськими потужностями. За прогнозами дані

заходи можуть принести такі результати, як зменшення логістичних витрат, зростання обсягів продажу, збільшення чистого прибутку, оперативність управління запасами, зручність для водіїв та партнерів, зростання доходів, зростання основних фондів.

### **3.2 Комплексний аналіз основних параметрів розроблених заходів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Наступним нашим кроком буде визначення основних параметрів альтернативних проектів з метою оптимізації логістичних систем.

Розпочнемо з *першого альтернативного проекту*, а саме оновлення програмного забезпечення. Розпочнемо з розрахунку витрат на процес удосконалення програмного забезпечення «FozzyClient» до вимог, що перелічені в таблиці 3.3. Процеси вдосконалення та вартість перелічені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кошторис загальної вартості оновлення програмного забезпечення «FozzyClient» додатком для ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням процесів вдосконалення у 2024 році

Процеси	Вартість, грн
1. Дослідження існуючих проблем, які є в «FozzyClient»	50000
2. Залучення зовнішнього експерта у сфері транспортної логістики для зовнішньої комплексної оцінки наявних проблем і пропозицій щодо удосконалення	100000
3. Залучення головного програміста для технологічного обслуговування проекту	200000
4. Створення архітектурного оформлення проекту	100000
5. Тестування та виправлення лагів	65000
6. Залучення юриста	55000
Разом	570000

*Джерело: створено автором*

Удосконалення програмного забезпечення «FozzyClient» забезпечить наступні переваги. Трекінг вантажних автомобілей та додаток у водіїв спростить цикл логістичних перевезень, а також підвищить можливість моніторингу у живому часі. Також планується додати такі функції як точне визначення місцезнаходження, деталізація графіків виїзду/прибуття до магазинів і складських приміщень. Можливість обирати та погоджувати маршрути перевезення онлайн, що є зручним для водіїв і партнерів, а також внутрішніх працівників. Дані вдосконалення необхідно буде синхронізувати з програмним забезпеченням «FozzyClient».

Таблиця 3.5 – Кошторис по заробітній платі оновлення програмного забезпечення «FozzyClient» ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, грн/міс	ЄСВ, грн	Сума заробітної плати + ЄСВ за рік, грн
1. Керівник проекту	1	45000	9900	54900
2. Спеціаліст	5	36000	7920	219600
3. Консультант	10	32000	7040	390400
Разом				664900

*Джерело: створено автором*

Після встановлення додатку водіям вантажних автомобілів та всім дотичним логістам, варто перевірити адекватність роботи в режимі живого часу, а також зібрати відгуки на рахунок користування додатком. Якщо будуть певні лаги, то їх варто буде виправити та доопрацювати. Консультанти будуть збирати необхідну інформацію про лаги та відгуки про роботу додатку, а спеціалісти вносити відповідні зміни та тестувати оновлення.

Вартість такого проекту буде табл. 3.4. 570 тис. грн., а це є 0,01 % від всіх логістичних витрат компанії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Така інвестиція спрямована також на загальний розвиток компанії, оскільки дасть змогу оптимізувати процеси міжнародної логістики, залучати і міжнародних партнерів.

Для ефективного функціонування даного оновлення передбачається залучення додаткового персоналу та додаткових щомісячних витрат (табл. 3.5 та табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис щомісячних витрат оновлення програмного забезпечення «FozzyClient» ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Види витрат	Вартість, грн.
1.Витрати на навчання персоналу та тренінги	50000
2.Витрати на страхування	70000
3.Витрати на корпоративний зв'язок (520 водіїв)	100000
Разом	220000

*Джерело: створено автором*

Оновлення програмного забезпечення «FozzyClient» позитивно вплине на логістичну систему ТОВ «Сільпо-Фуд», сприяючи підвищенню ефективності та гнучкості логістичних процесів. Зокрема, це дозволить компанії швидко адаптуватися до змін у постачанні та дистрибуції, особливо в умовах кризових ситуацій.

Під час повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році «Сільпо-Фуд» зіткнулося з викликами, пов'язаними з втратою або пошкодженням розподільчих центрів та порушенням логістичних ланцюгів. Завдяки вдосконаленню логістичної системи, компанія зможе більш оперативно налагодити співпрацю з «Укрзалізницею» для перевезення товарів залізницею, що забезпечило безперебійне постачання продукції до магазинів у східних та центральних регіонах України, а також з локальними розподільчими центрами. Таким чином, оновлення «FozzyClient» сприятиме підвищенню ефективності логістичних операцій,

зниженню витрат та покращенню здатності компанії адаптуватися до змінних умов ринку.

Пропозиція *другого проекту* передбачає створення сучасного єдиного розподільчого центру з потужностями для зберігання, які включають овочесховище, мультитемпературний та морозильний склади. У складі центру передбачено таке обладнання: фасувальна лінія, збутовий павільйон, павільйон для розвантаження продукції з транспорту, адміністративно-інфраструктурний комплекс, а також обладнання для перевірки якості товарів. Основною перевагою цього центру є можливість розширення співпраці з партнерами, які не мають власної транспортної логістики та стикаються з труднощами у доставці замовлень. Центр пропонуватиме послуги з транспортування товарів, забезпечуючи зручність і ефективність логістичних процесів.

Створення єдиного розподільчого центру для ТОВ «Сільпо-Фуд» має ряд переваг. Це дозволяє оптимізувати логістику, зменшити транспортні витрати, скоротити кількість рейсів та забезпечити швидшу доставку товарів до магазинів. Централізація сприяє ефективнішому управлінню запасами, що дозволяє знижувати ризик надлишків або дефіциту продукції, а також мінімізувати втрати через пошкодження чи прострочення термінів придатності. Єдиний центр скорочує витрати на складське зберігання, виключаючи необхідність утримання численних регіональних складів, та забезпечує економію масштабу, зменшуючи вартість зберігання на одиницю товару. Це також сприяє уніфікації стандартів зберігання та обробки товарів, що полегшує управління асортиментом і дозволяє швидше реагувати на зміни попиту. Централізована система підвищує конкурентоспроможність, забезпечуючи швидке постачання товарів до магазинів, що покращує обслуговування клієнтів. Використання сучасних автоматизованих технологій, таких як системи управління складом (WMS), зменшує ризики помилок, спричинених людським фактором, і забезпечує контроль процесів у реальному часі. До того ж, оптимізація логістики зменшує викиди CO<sub>2</sub> і сприяє

економії енергоресурсів, що робить бізнес екологічно відповідальнішим. Таким чином, єдиний розподільчий центр сприяє підвищенню ефективності мережі магазинів, зниженню витрат та підвищенню задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.7 – Кошторис вартості обладнання для єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Обладнання	Вартість, грн	Кількість, од	Вартість, тис.грн
<b>СКЛАДСЬКЕ ПРИМІЩЕННЯ</b>			
Багатоповерхові стелажі (ширина робочого коридора 4000 мм)	13000	65	845
Системи для палетного зберігання	15000	6	90
3D стелажі	20000	4	80
Спіральні конвеєри	22000	5	110
Телескопічні конвеєри	30000	3	90
Сортувальні системи	13000	11	143
Транспортний шатл	45000	4	180
Безпілотна складська техніка	100000	12	1200
Системи вимірювання ваги і розмірів	7000	32	224
Штабелери та електровізки	4500	110	495
Малогабаритна пластикова тара для складу	30	15000	450
Великогабаритні пластикові піддони стандартні	2000	200	400
Сміттеві баки	650	50	32,5
Гнучкі огорожі та відбійники	1100	60	66
Підйомні столи з одинарними ножицями	12000	20	240
Стіл	1500	43	64,5
Стілець	2500	55	137,5
Кулери для води	300	20	6
Разом для складу			4853,5
<b>АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРИМІЩЕННЯ</b>			
Стіл зі стелажем	4500	6	27
Крісло	3000	6	18
Моноблок	5000	6	30
Стационарний стелаж для архіву	2000	3	6
Принтер	4000	2	8
Кулери для води	300	2	0,6
Витратні матеріали та аксесуари	-	-	
Разом для офісу			0
Разом			89,6
Разом загалом			4943,1

Джерело: створено автором [32]

Таким чином, витрати на обладнання єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» становитимуть 94453,5 тис грн.

Таблиця 3.7 – Кошторис по заробітній платі єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, грн/міс	ЄСВ, грн	Сума заробітної плати + ЄСВ за рік, грн
Завідувач центру	1	45000	9900	54900
Менеджер адміністративного офісу	3	38000	8360	139080
Спеціаліст	1	34000	7480	41480
Працівники складу	30	30000	6600	1098000
Разом				1333460

*Джерело: створено автором*

Для ефективної роботи єдиного розподільчого центру є потреба у залученні додаткового персоналу. Для ефективної роботи єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» персонал має відповідати певним якісним характеристикам, які забезпечать високу продуктивність і точність виконання завдань. Працівники повинні володіти професійною компетентністю, мати знання та досвід у сфері логістики, складування, транспортування і роботи з автоматизованими системами управління складом. Важливою є організованість і дисциплінованість, здатність дотримуватися стандартів роботи, внутрішніх регламентів і розкладу доставки, а також уміння працювати злагоджено в команді. Технічна грамотність є критичною, зокрема навички роботи з сучасним обладнанням, таким як сканери штрих-кодів, конвеєри та автоматичні системи обліку. Фізична витривалість необхідна для складів, де працівники часто стикаються з фізичними навантаженнями, такими як пакування, завантаження та розвантаження товарів. Відповідальність і увага до деталей забезпечують точність виконання замовлень та дотримання стандартів зберігання товарів. Комунікабельність і навички взаємодії потрібні для ефективної

роботи керівників і координаторів, зокрема для взаємодії з підлеглими, постачальниками і внутрішніми відділами.

Таблиця 3.8 – Кошторис щомісячних витрат для єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Види витрат	Вартість, грн.
1.Витрати на навчання персоналу та тренінги	115000
2.Витрати на страхування	110000
3.Витрати на оренду	155000
4.Витрати комунальні послуги	250000
5.Транспортні витрати	450000
6.Поточний ремонт та обслуговування	160000
7.Бредування	190000
8.Програмне забезпечення	110000
Разом	1430000

*Джерело: створено автором*

Стресостійкість і здатність до адаптації дозволяють працівникам справлятися з інтенсивними навантаженнями, особливо у пікові періоди. Інноваційність і ініціативність допомагають управлінцям впроваджувати нові методи оптимізації роботи і покращувати процеси, а працівникам – пропонувати ідеї для підвищення продуктивності. Етичність і корпоративна лояльність сприяють дотриманню цінностей компанії, повазі до колег і зацікавленості у досягненні загальних цілей центру. Таким чином, якісні характеристики персоналу є ключовими для ефективної роботи розподільчого центру і досягнення високої продуктивності. Вартість залучення додаткового персоналу для єдиного розподільчого центру з відповідними кваліфікаційними характеристиками буде 1333,46 тис грн на рік (табл. 3.7).

На утримання центру передбачаються щомісячні витрати (табл. 3.8). Щодо місця, де буде розташований центр, то це буде орендоване приміщення. Місцезнаходження для зручності буде за містом, а тому оренда приміщення площею 2 500 м<sup>2</sup> становитиме 155000 грн за місяць.

Витрати на створення та функціонування єдиного розподільчого центру для ТОВ «Сільпо-Фуд» можна розділити на кілька категорій. До капітальних витрат належать витрати на будівництво або оренду приміщення, оснащення складу стелажми, конвеєрними системами, автоматизованим обладнанням, впровадження складської системи управління та ERP-систем, а також облаштування логістичної інфраструктури, такої як під'їзні шляхи, паркувальні зони та завантажувальні рампи.

Операційні витрати включають оплату праці персоналу, енергоспоживання для освітлення, опалення, кондиціонування та роботи обладнання, оренду приміщення, амортизацію обладнання та витрати на транспортування товарів від постачальників до центру і далі до магазинів.

До постійних і змінних витрат належать витрати на обслуговування приміщення, технічне обслуговування обладнання, прибирання, охорону, страхування, а також навчання персоналу. Інші витрати можуть включати витрати на маркетинг і брендування, юридичні та адміністративні витрати, пов'язані з реєстрацією, ліцензуванням та оформленням дозвільних документів. Усі ці витрати є необхідними для забезпечення ефективної роботи єдиного розподільчого центру. Отже, другий проект єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» вартує 4943,1 тис. грн. інвестицій.

### **3.3 Економічна доцільність реалізації пропонованих заходів з оптимізації логістичної системи підприємства**

Якщо ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно реалізує ініціативи, то з метою оцінювання економічної доцільності та фінансових наслідків проектів спочатку розрахуємо фінансовий план по кожному проекту, що складається з доходів, витрат,

операційного прибутку та чистого прибутку, а потім за отриманими результатами визначимо показники доцільності впровадження проектів за допомогою таких показників, як чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності (PI), термін окупності (PBP), внутрішня норма доходності (IRR).

Таблиця 3.9 – Прогноз ефекту від впровадження проектів щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогностні роки, 2025-2027 рр.

Сценарій	Показник	ФАКТ	Збільшення за підсумками 1 проекту	ПРОГНОЗ	Результат від проектів
Оптимістичний	Дохід від реалізації продукції, млн. грн.	84727,99	15%	97437,19	12709,20
Реалістичний	Дохід від реалізації продукції, млн. грн.	84727,99	10%	93200,79	8472,80
Песимістичний	Дохід від реалізації продукції, млн. грн.	84727,99	5%	88964,39	4236,40

*Джерело: створено автором*

Варто відмітити, що в якості критерію, за яким ми порівнюємо дані три проекти, є зростання доходу реалізації продукції. Ми визначимо ставку, на скільки збільшиться виручка – ця величина і буде доходом від проекту. Відповідно показники доцільності реалізації проекту будуть розраховуватися, відштовхуючись від суми зростання виручки. Розрахунки проведемо в орієнтації на наступні 3 прогностні роки (2025, 2026, 2027) і за трьома сценаріями – оптимістичним, песимістичним і реалістичним.

Оскільки проекти є альтернативними, а також за інформацією щодо віддачі подібних проектів, ми прогнозуємо зростання доходу за трьома сценаріями однаковими для двох проектів (табл. 3.9).

Таким чином, за умов оптимістичного сценарію оптимізація логістичної системи як за рахунок оновлення програмного забезпечення, так і за рахунок створення єдиного розподільчого центру, збільшить дохід компанії впродовж трьох років на 15%, що становитиме у грошовому вимірі 12709,20 млн.грн.; за реалістичного таке збільшення буде становити суму 8472,80 млн.грн.; а за песимічного розвитку подій – 4236,40 млн.грн. Дані величини ми вважаємо прогнозним доходом (наслідком) від проектів, тому показники доцільності впровадження проектів (NPV, PI, PDP, IRR) ми розраховуємо відштовхуючись від даних величин доходів. Варто відзначити, що деталізовані розрахунки представлені по першому проекту в додатку А, а по другому проекту – в додатку Б. Вони виконувалися в програмі Excel.

Ми вважаємо, що оцінювання ефективності інвестиційних витрат є одним з найважливіших етапів проектного аналізу. Проаналізуємо доцільність вкладу інвестицій по *першому проекту* у розмірі 570 тис. грн. Важливим фактором, що має вплив на зазначені показники та їх величину є ставка дисконту, відповідно до якої генеровані проектними заходами грошові потоки кожного року приводяться до одного моменту у часі. Величина ставки дисконту через фактор поточної вартості впливає на дисконтовану величину грошового потоку і тому чим більшою буде ставка дисконту, тим меншою буде сума грошового потоку. Ми проаналізували поточну діяльність банків України, експертні дослідження та прогнози НБУ, та вирішили за оптимістичного сценарію взяти ставку дисконту у розмірі 15%; за реалістичного сценарію – 18%; за песимістичного сценарію – 20%.

Розрахуємо показники доцільності впровадження першого проекту.

Чистий приведений дохід (ЧПД або NPV) визначається за допомогою наступної формули:

$$\text{ЧПД} = \sum \left( \frac{\text{Доход}_t}{(1+r)^t} \right) - I \quad (3.1)$$

де:

- $\text{Доход}_t$  — доходи в періоді  $t$ ,
- $r$  — ставка дисконтування (вартість капіталу),
- $t$  — період часу (зазвичай в роках),
- $I$  — початкові інвестиції.

Формула використовується для оцінки вартості проекту або інвестицій з урахуванням часу та вартості грошей. Чистий приведений дохід позитивний, якщо проект вартий інвестицій, і негативний, якщо проект не приносить достатнього доходу.

Таблиця 3.10 – Прогноз ефекту від впровадження проектів щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогнозні роки, 2025-2027 рр.

Сценарій	Розрахунок, млн.грн.
<b>ПЕРШИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$NPV_{\text{опт}}^1 = (3240 + 3163 + 2279) - 0,57 = 8681$
Реалістичний	$NPV_{\text{реал}}^1 = (2129 + 2069 + 1404) - 0,57 = 5602$
Песимістичний	$NPV_{\text{пес}}^1 = (1051 + 1019 + 665) - 0,57 = 2735$
<b>ДРУГИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$NPV_{\text{опт}}^2 = (3213 + 3137 + 2260) - 4,9 = 8605$
Реалістичний	$NPV_{\text{реал}}^2 = (2102 + 2044 + 1387) - 4,9 = 5528$
Песимістичний	$NPV_{\text{пес}}^2 = (1025 + 994 + 649) - 4,9 = 2663$

*Джерело: створено автором*

З табл. 3.10 видно, що два проекти є прибутковими. За рахунок потреби у більших інвестиціях та значно більших поточних витратах другий проект дає ненабагато, але менше значення чистого приведенного доходу. За перспективи

оптимізації логістичної системи, все ж другий проект є ефективнішим в довгостроковій перспективі.

Розрахуємо показники індексу дохідності (ІД або PI), що визначається формулою:

$$ІД = \frac{\sum \left( \frac{\text{Доходи}_t}{(1+r)^t} \right)}{I} \quad (3.2)$$

де:

- $\sum \left( \frac{\text{Доходи}_t}{(1+r)^t} \right)$  — сума дисконтованих доходів за всі періоди  $t$ ,
- $I$  — початкові інвестиції,
- $r$  — ставка дисконтування,
- $t$  — період часу.

Індекс дохідності дає інформацію про те, скільки одиниць доходу буде отримано на кожен одиницю інвестицій (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогноз ефекту від впровадження проектів щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогностичні роки, 2025-2027 рр.

Сценарій	Розрахунок, грн.
<b>ПЕРШИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$PI_{\text{опт}}^1 = (3240 + 3163 + 2279) / 0,57 = 15231$
Реалістичний	$PI_{\text{реал}}^1 = (2129 + 2069 + 1404) / 0,57 = 9829$
Песимістичний	$PI_{\text{пес}}^1 = (1051 + 1019 + 665) / 0,57 = 4799$
<b>ДРУГИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$PI_{\text{опт}}^2 = (3213 + 3137 + 2260) / 4,9 = 1741$
Реалістичний	$PI_{\text{реал}}^2 = (2102 + 2044 + 1387) / 4,9 = 1119$
Песимістичний	$PI_{\text{пес}}^2 = (1025 + 994 + 649) / 4,9 = 540$

*Джерело: створено автором*

Альтернативні проекти за сценарним підходом показали гарні прогностні результати з великою віддачою навіть за песимістичним варіантом розвитку подій. Другий проект має меншу віддачу, що пояснюється більшою величиною вкладених інвестицій.

Розрахуємо показник терміну окупності (PDP), що розраховується такою формулою:

$$\text{Термін\_окупності} = t, \text{ коли } \sum_{k=1}^t \text{Доходи}_k \geq I \quad (3.3)$$

де:

- Доходи<sub>k</sub> — чистий дохід в році k,
- I — початкові інвестиції,
- t — період, в якому накопичені доходи досягли або перевищили початкові інвестиції.

У цьому випадку потрібно визначити, у якому році сумарні доходи перевищать початкові інвестиції (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз ефекту від впровадження проектів щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогностні роки, 2025-2027 рр.

Сценарій	Розрахунок, місяць
<b>ПЕРШИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$PDP_{\text{опт}}^1 = 0,57 / ((3240 + 3163 + 2279) / 3) = 0,0002$
Реалістичний	$PDP_{\text{реал}}^1 = 0,57 / ((2129 + 2069 + 1404) / 3) = 0,0003$
Песимістичний	$PDP_{\text{пес}}^1 = 0,57 / ((1051 + 1019 + 665) / 3) = 0,0006$
<b>ДРУГИЙ ПРОЕКТ</b>	
Оптимістичний	$PDP_{\text{опт}}^2 = 4,9 / ((3213 + 3137 + 2260) / 3) = 0,002$
Реалістичний	$PDP_{\text{реал}}^2 = 4,9 / ((2102 + 2044 + 1387) / 3) = 0,003$
Песимістичний	$PDP_{\text{пес}}^2 = 4,9 / ((1025 + 994 + 649) / 3) = 0,006$

*Джерело: створено автором*

Показник терміну окупності також позитивніший за першим проектом, проте окупність в декілька місяців за другим проектом, за умови більших інвестицій, не є негативним показником.

Нами також було розраховано за допомогою інструменту Excel внутрішню норма прибутковості (IRR), яка визначає таку ставку дисконту, при якій чистий приведений дохід (NPV) проекту дорівнює нулю. Це ключовий показник для оцінки ефективності інвестиційних проектів. IRR є такою ставкою доходності, при якій проект не приносить прибутку або збитку в термінах приведених грошових потоків. Ми користали наступну формулу:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I = 0 \quad (3.4)$$

де:

- $CF_t$  — грошові потоки (доходи або витрати) у періоді  $t$ ,
- IRR — внутрішня норма прибутковості,
- $I$  — початкові інвестиції,
- $n$  — кількість періодів.

IRR визначається шляхом ітеративного процесу (методом проб і помилок), тому точна формула для знаходження IRR зазвичай розв'язується за допомогою фінансових калькуляторів або програмних засобів, таких як Excel. В Excel для розрахунку IRR було використано функцію  $IRR(values)$ , де  $values$  — це масив значень грошових потоків, включаючи початкову інвестицію (від'ємне значення) і наступні доходи або витрати.

Нами було отримано наступні значення:

- ❖ Перший проект:
  - ✓ оптимістичний сценарій за ставки дисконту 15% отримали  $IRR = 83\%$ ;
  - ✓ реалістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали  $IRR = 81\%$ ;

✓ песимістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали 79%.

❖ Другий проект:

✓ оптимістичний сценарій за ставки дисконту 15% отримали IRR = 83%;

✓ реалістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали IRR = 81%;

✓ песимістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали 79%.

Як бачимо, IRR за двома проектами має однакові прогностні значення, котрі значно перевищують вартість капіталу, а тому обидва проекти є вигідними.

Таблиця 3.13 – Оцінка ефективності першого проекту щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогностні роки, 2025-2027 рр.

Показник	Роки				Сума
	початок 2025 року	2025	2026	2027	
Оптимістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	0,57				
Чистий прибуток, млн.грн		3464	3464	3464	10392
Повна собівартість		12	12	12	36
Амортизація, млн.грн		1380	1380	1380	4140
Грошові потоки, млн.грн		3465	3465	3465	
Дисконтований грошовий потік (15%), млн.грн.		3239	3163	2279	8681
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 5528 млн.грн. PI = 15231 грн. PDP = 0,0002 міс. IRR = 83%			
Реалістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	0,57				
Чистий прибуток, млн.грн		2306	2306	2306	6918
Повна собівартість		12	12	12	36
Амортизація, млн.грн		1380	1380	1380	4140
Грошові потоки, млн.грн		2307	2307	2307	
Дисконтований грошовий потік (18%), млн.грн.		2129	2069	1404	5602
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 5602 млн.грн. PI = 9829 грн. PDP = 0,0003 міс. IRR = 81%			

## Продовження таблиці 3.13

Показник	Роки				Сума
	початок 2025 року	2025	2026	2027	
Песимістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	0,57				
Чистий прибуток, млн.грн		1148	1148	1148	3444
Повна собівартість		12	12	12	36
Амортизація, млн.грн		1,4	1,4	1,4	4,2
Грошові потоки, млн.грн		1149	1149	1149	
Дисконтований грошовий потік (20%), млн.грн.		1051	1019	665	2735
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 2735 млн.грн. PI = 4799 грн. PDP = 0,0006 міс. IRR = 79%			

*Джерело: створено автором*

Наступним кроком проведемо оцінку ефективності альтернатив в таблиці 3.13 та 3.14.

Таблиця 3.14 – Оцінка ефективності другого проекту щодо оптимізації логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» на три прогностні роки, 2025-2027 рр.

Показник	Роки				Сума
	початок 2025 року	2025	2026	2027	
Оптимістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	4,9				
Чистий прибуток, млн.грн		3431	3431	3431	10293
Повна собівартість		52	52	52	156
Амортизація, млн.грн		5,4	5,4	5,4	16,2
Грошові потоки, млн.грн		3436	3436	3436	
Дисконтований грошовий потік (15%), млн.грн.		3213	3137	2260	8610
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 8605 млн.грн. PI = 1741 грн. PDP = 0,002 міс. IRR = 83%			

## Продовження таблиці 3.14

Показник	Роки				Сума
	початок 2025 року	2025	2026	2027	
Реалістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	4,9				
Чистий прибуток, млн.грн		2273	2273	2273	6819
Повна собівартість		52	52	52	156
Амортизація, млн.грн		5,4	5,4	5,4	16,2
Грошові потоки, млн.грн		2279	2279	2279	
Дисконтований грошовий потік (18%), млн.грн.		2102	2044	1387	6425
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 5602 млн.грн. PI = 1119 грн. PDP = 0,003 міс. IRR = 81%			
Показник	Роки				Сума
	початок 2025 року	2025	2026	2027	
Песимістичний сценарій					
Інвестиції, млн.грн.	04,9				
Чистий прибуток, млн.грн		1115	1115	1115	3345
Повна собівартість		52	52	52	156
Амортизація, млн.грн		5,4	5,4	5,4	16,2
Грошові потоки, млн.грн		1120	1120	1120	
Дисконтований грошовий потік (20%), млн.грн.		1025	994	649	2668
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 2663 млн.грн. PI = 540 грн. PDP = 0,006 міс. IRR = 79%			

*Джерело: створено автором*

Проаналізувавши таблиці (табл. 3.13 та 3.14), ми визначили, що інвестиції швидко повертаються за усіма сценаріями. Відносно незначні вкладення матеріальних та людських ресурсів принесуть підприємству велику вигоду.

При порівнянні показників доцільності впровадження двох проектів, можна стверджувати, що проекти за ефективністю рівнозначні. Два проекти орієнтовані на довгострокову перспективу. Оскільки за пронозних показників проекти високо рентабельні, при покращенні фінансово-економічного становища підприємства, можна реалізувати два проекти паралельно.

Будь-яка діяльність, котра пов'язана з масштабними змінами є ризиковою. Незважаючи на більшу прибутковість, перший проект все ж є більш ризиковим, проте він вимагає і значно менше інвестицій. Тому ми б радили реалізувати і перший, і другий проекти, оскільки вони мають змогу не лише оптимізувати логістичну систему ТОВ «Сільпо-Фуд», а й вивести компанію з кризи.

Основними ризиками в рамках другого проекту є загроза неочікуваної появи нових конкурентів, збільшення цін на енергетичні ресурси, валютні коливання, військовий стан. Заходами по зменшенню ризиків можуть бути довгострокові контракти із зарубіжними партнерами, де вказаний стабільна ставка курсу валюти, страхування, знаходження вдалого місцезнаходження компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Також існує ризик недостатнього попиту на продукцію. Для зниження даного ризику можна застосувати ефект від масштабу, що дасть змогу знизити ціни на продукцію. Також варто приділити особливу увагу маркетинговим заходам загалом в компанії.

При реалізації другого проекту може виникнути ризик опору змінам персоналу, котрі звикли працювати за конкретною схемою, а додаток, в якому потрібно щось додатково прораховувати може викликати психологічне відчуження. Для його уникнення потрібно провести роз'яснювальні бесіди, залучити персонал до управління змінами, представити майбутні позитивні результати від змін, проводити навчання.

Другий проект також має ризик недостатньої можливості налагодження системи взаємодії усіх відділів, недосягнення бажаних результатів щодо росту обсягів реалізації, неможливості швидкого освоєння програмного продукту

персоналом підприємства, системні збої. Щоб уникнути цих проблем, варто вводити нову систему поступово, постійно проводити навчання персоналу, обирати лише кваліфікаційних працівників для контролю за проектними цілями, котрі мають значний досвід у ІТ сфері.

## ВИСНОВКИ

1. На доктринальному рівні поняття логістичної системи роздрібних торгових підприємств розуміється як стійка сукупність логістичних операцій, що поєднують матеріальні, фінансові, інформаційні потоки, що формується компанією для реалізації певної стратегії. Як відмічено дослідниками, які займалися вивченням цього питання, сутнісні риси сучасної логістичної системи торгової компанії визначаються відповідністю до економічної ситуації, внутрішніми і зовнішніми потребами компанії, очікуваннями інших суб'єктів взаємовідносин. В умовах економічної кризи та воєнного стану торгові компанії змушені вибудовувати адаптивну систему логістики шляхом активного використання нововведень.

2. Оптимізація в логістиці – це процес вдосконалення логістичних операцій та процесів з метою зниження тимчасових та фінансових витрат та досягнення максимально можливої ефективності роботи компанії. Сюди включається створення більш оптимальних способів управління поставками, зберігання та транспортування товарів, щоб досягти одночасно і балансу між рівнем клієнтського обслуговування та економії ресурсів. Оптимізація логістики постачання – ключовий аспект успішної роботи будь-якої компанії. Оптимізація логістики є важливим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Вона дозволяє досягти вищого рівня сервісу, знизити витрати та зміцнити позиції на ринку.

3. За напрямом дослідження, змістом, постановочною частиною та результатами методи, що використовуються в логістиці, класифікують за їх групами – економічні, математичні, евристичні, економіко-математичні, організаційно-економічні. З огляду на це їх класифікація здійснюється за місцем у логістиці та призначенні при вирішенні логістичних завдань на економічні,

математичні та евристичні. Кожну групу методів становлять конкретні методи, вони є частиною їх різноманіття, що застосовується під час вирішення логістичних завдань.

4. Базою дослідження є ТОВ «Сільпо-Фуд» - потужна компанія з історією та власною філософією бізнесу. Проте є загрози фінансової кризи, а також конкуренція, тому підприємству варто проводити заходи, що допоможуть розвиватися, масштабуватися та ставати лідером ринку. Фінансово-економічні показники свідчать про велику кредиторську заборгованість, а співвідношення показників результативності діяльності та майнового стану свідчать про потенціал, який поки-що використовується не на достатньому рівні. Логістична структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є розгалуженою, логічно структурованою, проте є проблемні зони, що вимагають впровадження заходів щодо збільшення ефективності логістики «Сільпо». Покращення впливають на збільшення обсягів продажу в позитивному ключі.

5. Програмне забезпечення логістики «Сільпо» - внутрішня програма «FozzyClient» є дієвою, а ми пропонуємо включити додаткові функції з урахуванням потреб працівників логістики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», наприклад, GPS моніторинг. Це буде першим альтернативним проектом. З дослідження логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» ми ідентифікували наявність в компанії великої кількості логістичних центрів. Ми пропонуємо об'єднати їх в одну велику систему. Це буде єдина інфраструктурна площа, що призначена зберігати, транспортувати, реалізувати первинну переробку та доопрацювання, перефасування та збуту товарів. Це другий альтернативний проект.

6. Розрахунки показників доцільності реалізації першого проекту, навіть при песимістичному варіанті розвитку подій, проект все одно залишається доцільним для впровадження. При оптимістичному сценарії показник чистої теперішньої вартості за першим проектом становить 5528 млн.грн. Це вказує на те, що підприємство при вкладанні коштів у проект отримає на 5528 млн.грн. більше,

ніж при вкладанні їх в інший проект з тією ж самою ставкою дисконту та такими ж умовами. Однак оптимістичний сценарій не є найбільш ймовірним, та навіть при песимістичному сценарії підприємство отримає на 2735 млн.грн. більше від вкладених коштів.

7. Розрахунки доцільності реалізації другого проекту показали, що навіть при песимістичному варіанті розвитку подій, проект все одно залишається доцільним для впровадження. При оптимістичному сценарії показник чистої теперішньої вартості за другим проектом становить 8605 млн.грн. Це вказує на те, що підприємство при вкладанні коштів у проект отримає на 8605 млн.грн. більше, ніж при вкладанні їх в інший проект з тією ж самою ставкою дисконту та такими ж умовами. Однак оптимістичний сценарій не є найбільш ймовірним, та навіть при песимістичному сценарії підприємство отримає на 2663 млн.грн. більше від вкладених коштів.

8. При порівнянні показників доцільності впровадження двох проектів, можна стверджувати, що проекти за ефективністю рівнозначні. Два проекти орієнтовані на довгострокову перспективу. Оскільки за пронозних показників проекти високо рентабельні, при покращенні фінансово-економічного становища підприємства, можна реалізувати два проекти паралельно. Будь-яка діяльність, котра пов'язана з масштабними змінами є ризиковою. Незважаючи на більшу прибутковість, перший проект все ж є більш ризиковим, проте він вимагає і значно менше інвестицій. Тому ми б радили реалізувати і перший, і другий проекти, оскільки вони мають змогу не лише оптимізувати логістичну систему ТОВ «Сільпо-Фуд», а й вивести компанію з кризи.

9. При реалізації першого проекту може виникнути ризик опору змінам персоналу, котрі звикли працювати за конкретною схемою, а додаток, в якому потрібно щось додатково прораховувати може викликати психологічне відчуження. Для його уникнення потрібно провести роз'яснювальні бесіди, залучити персонал до управління змінами, представити майбутні позитивні

результати від змін, проводити навчання. Основними ризиками в рамках другого проекту є загроза неочікуваної появи нових конкурентів, збільшення цін на енергетичні ресурси, валютні коливання, військовий стан. Заходами по зменшенню ризиків можуть бути довгострокові контракти із зарубіжними партнерами, де вказаний стабільна ставка курсу валюти, страхування, знаходження вдалого місцезнаходження компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Також існує ризик недостатнього попиту на продукцію. Для зниження даного ризику можна застосувати ефект від масштабу, що дасть змогу знизити ціни на продукцію. Також варто приділити особливу увагу маркетинговим заходам загалом в компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 1. С. 184–190.
2. Колодізева Т.О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Economics Bulletin*. 2018. № 4. С. 112–120.
3. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2020. № 1 (27). С. 114–123.
4. Мельникова К.В. Статистика логістичної діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 244–247.
5. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
6. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102.
7. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Молодий вчений : науковий журнал*. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48–51.
8. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки : міжнародний наукововиробничий журнал*. 2013. № 4 (21). С. 290–295.
9. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*.

2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.

10. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>. (дата звернення: 28.08.2024).

11. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183–190.

12. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. № 3 (204). С. 64–71.

13. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 3. С.54-59.

14. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. Київ, 2012. 220 с.

15. Шкригун Ю. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3(65). С. 17-146. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-137-146](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146). (дата звернення:01.08.2024).

16. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. №2(2). С. 152-166 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2\(2\)-152-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-152-166). (дата звернення:11.08.2024).

17. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4). С. 125-138. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138). (дата звернення:13.08.2024).

18. Трушкіна Н. В., Сергеева О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С.

231-240. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>. (дата звернення:12.08.2024).

19. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук.праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О. О. Хандій (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), В. Є. Куриляк та ін. Київ, 2020. С. 312-325. URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>. (дата звернення:12.08.2024).

20. Логіст: історія питання. URL: <http://osvita.work.ua/ua/articles/426>. (дата звернення:15.08.2024).

21. Економічна енциклопедія: 3 т. / Тернопільська академія народного господарства; під ред. С. В. Мочерного. Київ: Академія, 2001. Т. 2. 848 с.

22. Dmuchowski R. Zarządzanie logistyczne jako strategiczny potencjał przedsiębiorstwa [Logistic management as a strategic potential of the enterprise]. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy*. 2018. № 3-4 (27-28). P. 99-108.

23. Hassan A., Popova S., Ibragimkhalilova T., Tomashevskaya E., Popova O., Myroshnychenko G. Integrated approach in organizing logistic activity. *Acta Logistica*. 2020. Vol. 7. № 4. P. 235-243. URL:<https://doi.org/10.22306/al.v7i4.184>. (дата звернення:19.08.2024).

24. Перезовова І. В., Сагун А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. № 14. Ч. 2. С. 58-64.

25. Микуланинець С. І. Логістичний підхід до управління розвитком регіону. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 875. С. 315-320.

26. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 1. С. 114–123.

27. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М. Логістика : навчальний

посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

28. Касич А. О., Сидоренко А. М. Перспективи активізації інноваційної діяльності на логістичних підприємствах. *Науковий вісник*. №15,1. 2017. с. 147 – 151.

29. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Ін-ту підприємництва та перспективних технологій при Нац. ун-ті "Львівська політехніка"*. 2018. №633. С. 696-701.

30. Ларіна Л.Л. Формування та забезпечення на% дійності регіональних логістичних систем: [Монографія] / Л.Л. Ларіна. Донецьк: Норд-Прес, 2015. 284 с.

31. Лиса С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж. *Вісник КНТЕУ*. 2020. №4. С.56-63.

32. Ковальська Л.Л. Методичний підхід до оцінки рівня розвитку логістичної системи роздрібної торгівельної мережі: підприємницький аспект. *Ефективна економіка*. 2017, №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5568>. (дата звернення: 02.09.2024).

33. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №13. URL:<http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>. (дата звернення: 04.09.2024).

34. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2021. №3. С.127-136.

35. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. 2019. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20\\_2019/38.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf). (дата звернення: 05.09.2024).

36. Яшкін Д.С. Методи оптимізації в управлінні логістичними ризиками промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2019. №5. С.52-58.

37. Репіч Т.А. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/84.pdf). (дата звернення: 08.09.2024).
38. Струнін В.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386>. (дата звернення: 10.09.2024).
39. Завитій О., Дідоренко Т. Логістичні витрати виробничих підприємств як об'єкти обліку та контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С.49-73.
40. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». [https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOoprfBsNKlptsPAs5mf\\_KwnHaiKPyXLMHPBBb2budDP9ZJdFfIZk](https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOoprfBsNKlptsPAs5mf_KwnHaiKPyXLMHPBBb2budDP9ZJdFfIZk)
41. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/22.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/22.pdf). (дата звернення: 11.09.2024).
42. Bertolini, M., & Ferrero, F. A framework for optimizing the logistics costs of a global supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2021, 150, 123-137. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102336>
43. Chen, H., & Wang, F. Cost optimization in logistics and its impact on firm performance. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 2020, 142(9), 091010.
44. Jin, L., & Song, Z. Supply chain optimization through AI-based logistic systems: A cost-benefit analysis. *Computers & Industrial Engineering*, 2021, 157, 107280.
45. Kou, Y., & Wang, J. The role of digitalization in logistics optimization: Economic insights. *Computers in Industry*, 2022, 137, 103560.
46. Liu, Y., & Zhang, X. Economic efficiency in logistics: A modeling

approach. *Journal of Business Research*, 2023, 108, 43-52.

47. Müller, M., & Stohl, H. Advanced approaches to logistics system optimization: Economic and strategic considerations. *International Journal of Production Economics*, 2024 238, 108142.

48. Ng, S. H., & Chang, R. Economic analysis and logistics system optimization under uncertain environments. *Journal of Business Logistics*, 2021, 41(1), 26-41.

49. Rodríguez, C., & Pérez, J. Logistics optimization and sustainable practices: Economic models and applications. *European Journal of Operational Research*, 2023, 306(3), 869-883.

50. Tian, Y., & Li, B. Multicriteria decision analysis for logistics system optimization: An economic perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2024, 17(1), 12-29.

51. Zhao, Y., & Wang, M. Optimization of Supply Chain Logistics System for Sustainable Development. *International Journal of Logistics Management*, 2022, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2021-0409>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Розрахунки показників ефективності інвестування першого проекту оновлення програмного забезпечення «FozzyClient» ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році за допомогою інструменту Excel за трьома сценаріями

### ОПТИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, оптимістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний дохід за першим проектом	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	4236400
Повна собівартість	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Зробітна плата+ЄСВ	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	7980
Страхування	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Корпоративний зв'язок	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Навчання та тренінги	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Операційний прибуток	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	352033	4224400
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	3464008

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, оптимістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	288667	3464008
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	288782	3465388
Інвестиції	570													570
Дисконтний множник (15%)	1,000	0,988	0,975	0,963	0,952	0,940	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872		-
Дисконтовані інвестиції	570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	570
Дисконтовані грошові потоки	288782,3333	285217,1193	281695,9203	278218,1929	274783,4	271391,0128	268040,5	264731,4	261463,1	258235,1	255047	251898,3	251898,3	3239503

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	1059100	1059100	1059100	1059100	4236400	4236400
Повна собівартість	3000	3000	3000	3000	12000	12000
Зробітна плата+ЄСВ	1995	1995	1995	1995	7980	7980
Страховання	210	210	210	210	840	840
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Корпоративний зв'язок	300	300	300	300	1200	1200
Навчання та тренінги	150	150	150	150	600	600
Операційний прибуток	1056100	1056100	1056100	1056100	4224400	4224400
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	866002	866002	866002	866002	3464008	3464008

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	866002	866002	866002	866002	3464008	3464008
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	866347	866347	866347	866347	3465388	3465388
Дисконтний множник (15%)	0,964	0,929	0,895	0,863	-	0,658
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Дисконтовані грошові потоки	835033	804851	775760	747721	3163366	2278549

## РЕАЛІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний дохід за першим проектом	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	2824267
Повна собівартість	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Зробітна плата+ЄСВ	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	7980
Страховання	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Корпоративний зв'язок	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Навчання та тренінги	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Операційний прибуток	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	2812267
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	2306059

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	2306059
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	2307439
Інвестиції	570													570
Дисконтний множник (18%)	1,000	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849		-
Дисконтовані інвестиції	570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	570
Дисконтовані грошові потоки	192286,5556	189444,8823	186645,2043	183886,9007	181169,36	178491,9806	175854,2	173255,3	170694,9	168172,3	165687	163238,4	161000,0	2128827

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	706067	706067	706067	706067	2824267	2824267
Повна собівартість	3000	3000	3000	3000	12000	12000
Зробітна плата+ЄСВ	1995	1995	1995	1995	7980	7980
Страховання	210	210	210	210	840	840
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Корпоративний зв'язок	300	300	300	300	1200	1200
Навчання та тренінги	150	150	150	150	600	600
Операційний прибуток	703067	703067	703067	703067	2812267	2812267
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	576515	576515	576515	576515	2306059	2306059

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	576515	576515	576515	576515	2306059	2306059
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	576860	576860	576860	576860	2307439	2307439
Дисконтний множник (18%)	0,957	0,916	0,876	0,839	-	0,609
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Диконтовані грошові потоки	552019	528248	505500	483732	2069499	1404378

## ПЕСИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний дохід за першим проектом	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	2824267
Повна собівартість	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Зробітна плата+ССВ	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	7980
Страховання	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Корпоративний зв'язок	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Навчання та тренінги	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Операційний прибуток	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	234356	2812267
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	2306059

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	192172	2306059
Амортизація	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	192287	2307439
Інвестиції	570													570
Дисконтний множник (18%)	1,000	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849		-
Дисконтовані інвестиції	570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	570
Дисконтовані грошові потоки	192286,5556	189444,8823	186645,2043	183886,9007	181169,36	178491,9806	175854,2	173255,3	170694,9	168172,3	165687	163238,4	161000,0	2128827

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	706067	706067	706067	706067	2824267	2824267
Повна собівартість	3000	3000	3000	3000	12000	12000
Зробітна плата+ЄСВ	1995	1995	1995	1995	7980	7980
Страховання	210	210	210	210	840	840
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Корпоративний зв'язок	300	300	300	300	1200	1200
Навчання та тренінги	150	150	150	150	600	600
Операційний прибуток	703067	703067	703067	703067	2812267	2812267
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	576515	576515	576515	576515	2306059	2306059

Показники (тис.грн.)	Період першого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	576515	576515	576515	576515	2306059	2306059
Амортизація	345	345	345	345	1380	1380
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	576860	576860	576860	576860	2307439	2307439
Дисконтний множник (18%)	0,957	0,916	0,876	0,839	-	0,609
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Диконтовані грошові потоки	552019	528248	505500	483732	2069499	1404378

Розрахунки показників ефективності інвестування другого проекту створення єдиного розподільчого центру ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році за допомогою інструменту Excel за трьома сценаріями

### ОПТИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Прогнозний дохід за першим проектом	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	353033	4236400
Повна собівартість	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	51768
Зробітна плата+ЄСВ	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	16008
Комунальні послуги	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Транспортні витрати	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Поточний ремонт та обслуговування	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
Брендування	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2280
Програмне забезпечення	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
Страхування	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Оренда	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1860
Навчання та тренінги	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Операційний прибуток	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	348719	4184632
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	3431398

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	285950	3431398
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	286400	3436798
Інвестиції	4944												4944
Дисконтний множник (15%)	1,000	0,988	0,975	0,963	0,952	0,940	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	-
Дисконтовані інвестиції	4944	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4944
Дисконтовані грошові потоки	286399,8533	282864,0527	279371,9039	275922,868	272516,413	269152,0127	265829,1	262547,3	259306	256104,7	252942,9	249820,1	3212777

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	1059100	1059100	1059100	1059100	4236400	4236400
Повна собівартість	12942	12942	12942	12942	51768	51768
Зробітна плата+ЄСВ	4002	4002	4002	4002	16008	16008
Комунальні послуги	750	750	750	750	3000	3000
Транспортні витрати	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Поточний ремонт та обслуговування	480	480	480	480	1920	1920
Брендування	570	570	570	570	2280	2280
Програмне забезпечення	3300	3300	3300	3300	13200	13200
Страхування	330	330	330	330	1320	1320
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Оренда	465	465	465	465	1860	1860
Навчання та тренінги	345	345	345	345	1380	1380
Операційний прибуток	1046158	1046158	1046158	1046158	4184632	4184632
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	857850	857850	857850	857850	3431398	3431398

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	857850	857850	857850	857850	3431398	3431398
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	859200	859200	859200	859200	3436798	3436798
Дисконтний множник (15%)	0,964	0,929	0,895	0,863	-	0,658
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Дисконтовані грошові потоки	828144	798211	769360	741552	3137268	2259751

## РЕАЛІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний дохід за першим проектом	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	235356	2824267
Повна собівартість	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	51768
Зробітна плата+ЄСВ	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	16008
Комунальні послуги	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Транспортні витрати	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Поточний ремонт та обслуговування	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
Брендування	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2280
Програмне забезпечення	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
Страхування	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Оренда	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1860
Навчання та тренінги	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Операційний прибуток	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	231042	2772499
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	2273449

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, реалістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	189454	2273449
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	189904	2278849
Інвестиції	4944													4944
Дисконтний множник (18%)	1,000	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849		-
Дисконтовані інвестиції	4944	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		4944
Дисконтовані грошові потоки	189904,0756	187097,6114	184332,6221	181608,4946	178924,6253	176280,419	173675	171109	168580	166089	163634	161216		2102450

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	706067	706067	706067	706067	2824267	2824267
Повна собівартість	12942	12942	12942	12942	51768	51768
Зробітна плата+ЄСВ	4002	4002	4002	4002	16008	16008
Комунальні послуги	750	750	750	750	3000	3000
Транспортні витрати	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Поточний ремонт та обслуговування	480	480	480	480	1920	1920
Брендування	570	570	570	570	2280	2280
Програмне забезпечення	3300	3300	3300	3300	13200	13200
Страховання	330	330	330	330	1320	1320
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Оренда	465	465	465	465	1860	1860
Навчання та тренінги	345	345	345	345	1380	1380
Операційний прибуток	693125	693125	693125	693125	2772499	2772499
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	568362	568362	568362	568362	2273449	2273449

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	568362	568362	568362	568362	2273449	2273449
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	569712	569712	569712	569712	2278849	2278849
Дисконтний множник (18%)	0,957	0,916	0,876	0,839	-	0,609
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Дисконтовані грошові потоки	545179	521703	499237	477739	2043857	1386978

## ПЕСИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ

Показники (тис.грн.)	1 період другого проекту, песимістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний дохід за першим проектом	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	117678	1412133
Повна собівартість	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	4314	51768
Зробітна плата+ЄСВ	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	1334	16008
Комунальні послуги	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
Транспортні витрати	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Поточний ремонт та обслуговування	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
Брендування	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2280
Програмне забезпечення	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200
Страховання	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Оренда	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1860
Навчання та тренінги	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380
Операційний прибуток	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	113364	1360365
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	1115500

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, песимістичний сценарій												1 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	92958	1115500
Амортизація	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	93408	1120900
Інвестиції	4944													4944
Дисконтний множник (20%)	1,000	0,984	0,967	0,952	0,936	0,921	0,906	0,891	0,876	0,862	0,848	0,834		-
Дисконтовані інвестиції	4944	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		4944
Дисконтовані грошові потоки	93408,29778	91877,01421	90370,83365	88889,34457	87432,142	85998,8284	84589	83202,3	81838,3	80496,7	79177,1	77879,1		1025159

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний дохід за першим проектом	353033	353033	353033	353033	1412133	1412133
Повна собівартість	12942	12942	12942	12942	51768	51768
Зробітна плата+ЄСВ	4002	4002	4002	4002	16008	16008
Комунальні послуги	750	750	750	750	3000	3000
Транспортні витрати	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Поточний ремонт та обслуговування	480	480	480	480	1920	1920
Брендування	570	570	570	570	2280	2280
Програмне забезпечення	3300	3300	3300	3300	13200	13200
Страховання	330	330	330	330	1320	1320
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Оренда	465	465	465	465	1860	1860
Навчання та тренінги	345	345	345	345	1380	1380
Операційний прибуток	340091	340091	340091	340091	1360365	1360365
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	278875	278875	278875	278875	1115500	1115500

Показники (тис.грн.)	Період другого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Прогнозний чистий прибуток за першим проектом	278875	278875	278875	278875	1115500	1115500
Амортизація	1350	1350	1350	1350	5400	5400
Прогнозні грошові потоки за першим проектом	280225	280225	280225	280225	1120900	1120900
Дисконтний множник (20%)	0,952	0,907	0,864	0,823	-	0,579
Дисконтовані інвестиції	0	0	0	0	0	0
Дисконтовані грошові потоки	266881	254172	242069	230542	993664	648669

## Додаток В

### ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2021

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

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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

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



АКТИВ

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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



АКТИ  
ЧТОБ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**

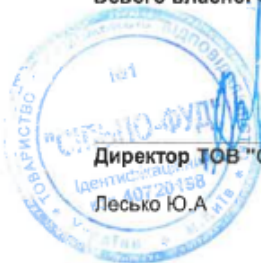
Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2022

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

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  
Лесько Ю.А.

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

ДКТИРА.ІІ.

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"

Козак В.В.

АКТИЕ  
Чтобы

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2023

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

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»  
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ  
«Сільпо-Фуд»  
Бруснік Л.Д.



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ


«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.

Акти  
Чтобъ

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
Навального Василь Михайловича**

**ОПП «Бізнес-економіка»  
на 2024 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у III Всеукраїнської наукової інтернет конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Наукові барви».	8 листопада 2024 року	<p>Тези та доповідь на тему «Особливості впровадження ефективної логістичної стратегії на підприємстві» Сертифікат учасника.</p>  <p>ДВУ «Інститут міжнародної змінливості освіти» Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана Кафедра Бізнес-економіки та підприємництва Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»</p> <p><b>СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА</b> III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВІ БАРВИ»</p> <p>Вахонін Ярослав Володимирович</p> <p>8 листопада 2024 року Голова організації Іван Ротин</p>



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»  
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
 Кафедра бізнес-економіки та підприємництва  
 Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
 Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
 ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
 З 1904 РОКУ



Факультет економіки  
 та управління



Кафедра бізнес-  
 економіки та  
 підприємництва

**СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА**  
 III Всеукраїнської наукової інтернет-конференції  
 студентів, аспірантів і молодих вчених  
 «НАУКОВІ БАРВИ»

**Вахонін Ярослав Володимирович**

8 листопада 2024 року

Голова оргкомітету  
 Інна Репіна

