Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Репокіс Юлія Володимирівна

УДК 339.138

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня __ Репокіс Юлія Володимирівна

Науковий керівник ___ Галюк Ірина Богданівна

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Проф._____І. П. Кінаш

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Репокіс Юлії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»
керівник Галюк Ірина Богданівна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № 265/7 від 29.04.2025 р.

2. Строк подання студентом роботи 16.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ

1 Теоретичніий базис логістичної діяльності підприємства

2 Дослідження господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

3 Рекомендації щодо удосокналення логістичної діяльності у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Висновок

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

1 Чинники впливу на ефективність господарської діяльності підприємства
2 Показники діяльності підприємства.
3 СВОТ-аналіз підприємства
4 Аналіз господарської діяльності підприємства
5 Напрями удосконалення господарської діяльності підприємства.

Дата видачі завдання 03.04.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	05.03.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА		виконано
	Поняття логістичної діяльності підприємства	10.03.25	виконано
	Суть логістичної системи підприємства	14.03.25	виконано
	Логістичні стратегії у сфері торгівлі	18.03.25	виконано
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»		виконано
	Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз внутрішнього середовища підприємства	26.03.25	виконано
	Аналіз зовнішнього середовища підприємства та оцінка його впливу на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»	12.04.25	виконано
	Дослідження та оцінка системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»	28.04.25	виконано
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»		виконано
	Основні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	12.05.25	виконано
	Обгрунтування визначених напрямків удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	20.05.25	
	Ефективність пропозицій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	31.05.25	виконано
	Висновок	06.00.25	виконано
	Перелік використаних джерел	12.06.25	виконано

Студент – дипломник _____ Репокіс Ю. В.

(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.

(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі розглянуті теоретичні питання щодо логістичної діяльності торговельних підприємств, проведено характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано його господарську діяльність, досліджено логістичні процеси, на основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності торговельного підприємства. В роботі застосовано ряд методів управлінського аналізу, зокрема SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, аналіз мікро- і макросередовища підприємства, аналіз логістичної системи.

Проведений аналіз господарської та логістичної діяльності досліджуваного підприємства долзволив визначити проблемні питання, що потребують вирішення. Сформовано основні рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства. Прораховано доцільність практичного застосування поданих рекомендації.

Ключові слова: логістична діяльність, логістична система, запаси, контроль.

SUMMARY

The bachelor's thesis considers theoretical issues related to the logistics activities of trade enterprises, describes the enterprise under study, analyses its business activities, studies logistics processes, and provides recommendations for improving the logistics activities of the trade enterprise based on the analysis. The article uses a number of methods of management analysis, in particular, SWOT-analysis of the researched enterprise, analysis of the micro- and macro-environment of the enterprise, analysis of the logistics system.

The carried out analysis of the economic and logistics activities of the researched enterprise allowed to identify problematic issues that need to be addressed. The main recommendations for improving the logistics activities of the enterprise have been formed. The expediency of practical application of the recommendations has been calculated.

Keywords: logistics activity, logistics system, stocks, control.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття логістичної діяльності підприємства……... 9

1.2 Суть логістичної системи підприємства …… 11

1.3 Логістичні стратегії у сфері торгівлі …….. 16

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз внутрішнього середовища підприємства…… 21

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства та оцінка його впливу на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»…… 27

2.3 Дослідження та оцінка логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»…… 30

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Основні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»…….. 39

3.2 Обгрунтування визначених напрямків удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»…… 43

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»……. 46

ВИСНОВОК…….. 55

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 58

Вступ

Актуальність провденого у бакалаврській роботі дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління підприємством для підвищення його конкурентоспроможності в умовах зростаючої нестабільності, невизначеності та складності зовнішнього середовища. З огляду на те, що задоволення споживчих потреб є головною метою сучасного бізнесу, пріоритет має надаватися збуту продукції, а вже потім — виробництву та постачанню. Ефективне управління торговельним підприємством має ґрунтуватися на створенні сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує цілісне та результативне управління матеріальним потоком.

Проблематика дослідження обумовлена потребою впровадження системного підходу до управління торговельними підприємствами на основі логістичних інструментів. У такому контексті логістика виступає ключовою функцією, а всі інші процеси, включно з виробництвом, підпорядковуються забезпеченню безперервного логістичного потоку — від постачальника до кінцевого споживача. Логістичні процеси справляють вагомий вплив на економічну ефективність підприємства та його фінансові показники, що, у свою чергу, визначає його ринкову позицію.

Питання управління логістичними процесами вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, зокрема Т. Алесінська, Ч. Скворонек, Я. Вітковскі, М. Чєшельскі, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль, а також І. Бакушевич, Є. Крикавський, Р. Ларіна, О. Тридида, Т. Кочубей, І. Міщук, М. Окландер, Н. Тягунова, Л. Фролова. Проте практичні аспекти впровадження теоретичних концепцій логістичного управління в діяльність українських торговельних підприємств потребують подальшого глибокого вивчення.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління логістичними процесами на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Завдання дослідження полягають у наступному:

- визначити сутність логістичної діяльності та її функціональні характеристики;
- проаналізувати логістичну систему ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності у ТОВ «Сільпр-Фуд»;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — система логістичної діяльності торговельного підприємства.

Предмет дослідження —практичні аспекти підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методологічну основу дослідження склали праці провідних вчених у сфері менеджменту, економіки праці та логістики, а також нормативно-правові документи щодо регулювання логістичної діяльності. Для обґрунтування висновків використовувались дані фінансової звітності, результати експертного опитування, а також методи семантичного та структурно-логічного аналізу, ситуаційного аналізу, вертикального й горизонтального аналізу, групування, розрахунків середніх та відносних величин, експертних оцінок.

Практична цінність дослідження полягає в можливості впровадження запропонованих підходів і рекомендацій у діяльність підприємств, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд».

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

У висновках підсумовано результати дослідження, узагальнено підходи до ефективного управління логістикою на підприємстві та обґрунтовано запропонований механізм.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття логістичної діяльності підприємства

Логістика відіграє ключову роль у роботі підприємств України, адже саме вона допомагає забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, покращувати ефективність роботи та створювати конкурентні переваги.

З розвитком електронної комерції, цифрових технологій та постійними змінами на ринку логістика стала ще важливішою, оскільки компаніям потрібно швидко доставляти товари до споживачів. Також зросла необхідність впровадження сучасних технологій, таких як автономний транспорт і штучний інтелект, для оптимізації логістичних процесів.

В умовах воєнного стану забезпечення ефективної логістики стало ще більш актуальним. Логістична сфера зазнає значних змін, тому підприємствам необхідно адаптуватися та реформувати логістичні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Покращення логістичних процесів є важливим завданням для підприємств. Існують різні підходи до визначення поняття логістична діяльність**,** основні з яких згруповані в таблиці 1.1.

Аналізуючи ці визначення, можна зробити висновок, що логістична діяльність є ключовою частиною ланцюга постачання. Її головна мета – задовольнити потреби клієнтів і підвищити ефективність роботи підприємства. Вона напряму впливає на якість обслуговування клієнтів та формує імідж компанії.

Крім того, логістична діяльність охоплює управління різними потоками – матеріальними, інформаційними, фінансовими, людськими та сервісними. Це забезпечує ефективну координацію між виробниками та споживачами.

З огляду на проведений аналіз, можна стверджувати, що логістика відіграє важливу роль у роботі підприємств. Вона сприяє швидкій і безперебійній доставці товарів, оптимізації витрат на транспортування та управління запасами, а також

покращенню маркетингових і сервісних процесів. Як наслідок, ефективне логістичне управління допомагає підвищити прибутковість бізнесу.

Таблиця 1.1 – Значення терміну логістична діяльність

Автор	Значення терміну
Коніщева Н.Й. Трушкіна Н.В. [1]	Логістична діяльність підприємства – це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків.
Мельникова К.В. [2]	Логістична діяльність підприємства – це процес управління сукупними потоками (матеріальними, інформаційними, сервісними й фінансовими) в інтегрованих логістичних ланцюгах та здійснення логістичних операцій з потоками з метою оптимізації витрат, задоволення потреб клієнтів і виконання місії підприємства.
Сумець О.М. [3]	Логістична діяльність підприємства – це один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних та супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого у часі й просторі виконання логістичних активностей .
Смирнова Н.В. [4]	Логістична діяльність підприємства – це інтегрована сукупність логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) в межах організації як відкритої системи для оптимізації процесів трансформації матеріальних потоків з метою досягнення максимального синергічного ефекту.
Уварова А., Шталь Т. [5]	Логістична діяльність підприємства – сукупність процесів функціонально-операційного й управлінського характеру з формування та 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.
Хвищун Н.В. [6]	Логістика – науково-практичний напрям управління та оптимізації логістичних потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей в певній логістичній системі.
Шкригун Ю.О. [7]	Логістична діяльність підприємства – це сукупність усіх процесів (а саме процесів забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища.

Логістичну діяльність суб'єктів господарювання частина науковців розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Комплексні логістичні функції поділяють на: базисні

(постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинам й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка). Основними складовими логістичних функцій є навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [8].

1.2 Суть логістичної системи підприємства

Термін "логістична система" **п**оходить від загального поняття "система" і є одним із фундаментальних у логістиці, оскільки ґрунтується на системному підході. Однак наразі не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього терміна. Розглянемо найбільш поширені трактування логістичної системи, представлені в науковій літературі (табл. 1.2) [9].

Проаналізувавши різні підходи до визначення логістичної системи та її типів, можна зробити висновок, що вона може розглядатися як на макрорівні, так і на мікрорівні. Як і будь-яка інша система, логістична система має такі ключові характеристики: взаємопов'язаність усіх елементів, сумісність між ними, а також гнучкість та адаптивність.

Макрологістична система — це велика логістична структура, що включає різні суб'єкти господарювання, тоді як мікрологістична система охоплює внутрішні логістичні процеси окремого підприємства [11].

Таблиця 1.2. – Значення терміну «логістична система»

Автор	Визначення терміну
Кальченко А. Г. [9]	Організаційно-управлінський механізм координації, що дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Пономарьова Ю. В. [10]	Складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення
Сумець А. М. [11]	Адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем

Логістичні системи мають усі властивості економічних систем, зокрема [10]:

- складність – велика кількість елементів та їхня взаємодія, складність виконуваних функцій і вплив невизначених факторів;
- ієрархічність – підпорядкованість нижчих рівнів системи вищим рівням;
- цілісність – можливість виконання заданої функції лише при взаємодії всіх елементів системи;
- структурованість – наявність чіткої організаційної структури;
- рухливість – зміна параметрів системи під впливом зовнішніх умов та рішень учасників логістичного ланцюга;
- унікальність, непередбачуваність і невизначеність – кожна логістична система має свої особливості та може поводитися непередбачувано у певних умовах;
- адаптивність – здатність змінювати свою структуру та підлаштовуватися до нових умов і цілей.

Межі логістичної системи окремого підприємства визначаються циклом обігу засобів виробництва. Цей процес починається з закупівлі ресурсів, які потрапляють у логістичну систему, зберігаються на складах, проходять етап виробництва, де сировина перетворюється на готову продукцію. Далі товари зберігаються на складі, а в кінці циклу відправляються споживачам в обмін на фінансові ресурси, які повертаються в систему [13].

Загальна схема функціонування логістичної системи представлена на рисунку 1.1.

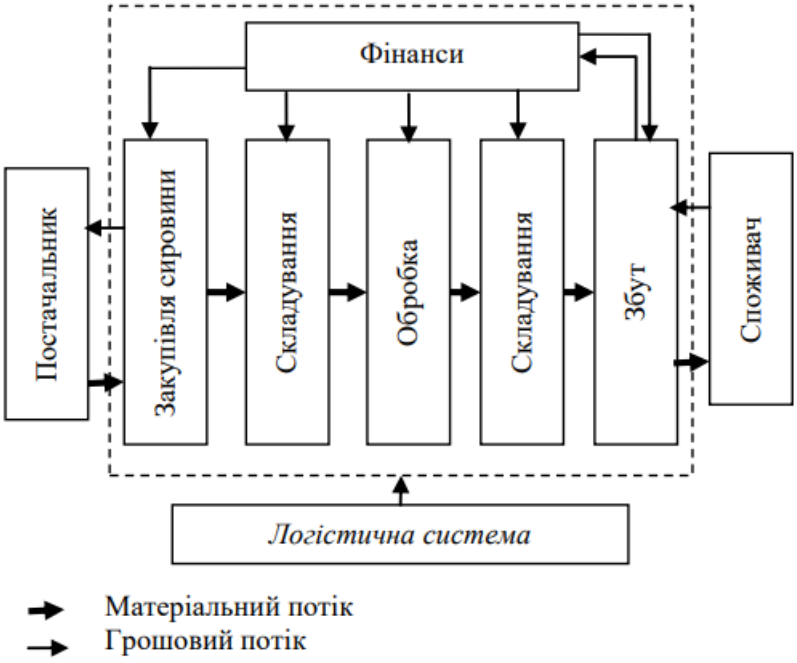


Рисунок 1.1 – Логістична система підприємства

Отже, межі логістичної системи визначаються циклом обігу виробничих ресурсів. Спочатку здійснюється закупівля необхідних засобів виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему. Далі вони складуються, обробляються, після чого знову зберігаються. На завершальному етапі ці ресурси виходять із системи для подальшого споживання в обмін на фінансові надходження.

Основна мета будь-якої логістичної системи – забезпечити наявність потрібного товару у необхідній кількості, якості, у правильному місці та в правильний час для споживача, оптимізуючи витрати [12].

У сфері економічної діяльності логістичні системи функціонують на різних рівнях, виконуючи роль організаційних механізмів для управління матеріальними та іншими потоками. До елементів логістичної системи можна віднести як окремі підприємства – учасників логістичного процесу, так і їхні підрозділи [13].

Виходячи з цього, логістичну систему можна визначити як відносно стійку сукупність підприємств, структурних підрозділів, постачальників, споживачів та

логістичних посередників, які об’єднані єдиним логістичним управлінням і взаємодіють через логістичні потоки з метою реалізації спільної бізнес-стратегії [12].

Приклад логістичної системи промислового підприємства, яке має виробничі потужності, представлений на рисунку 1.2.

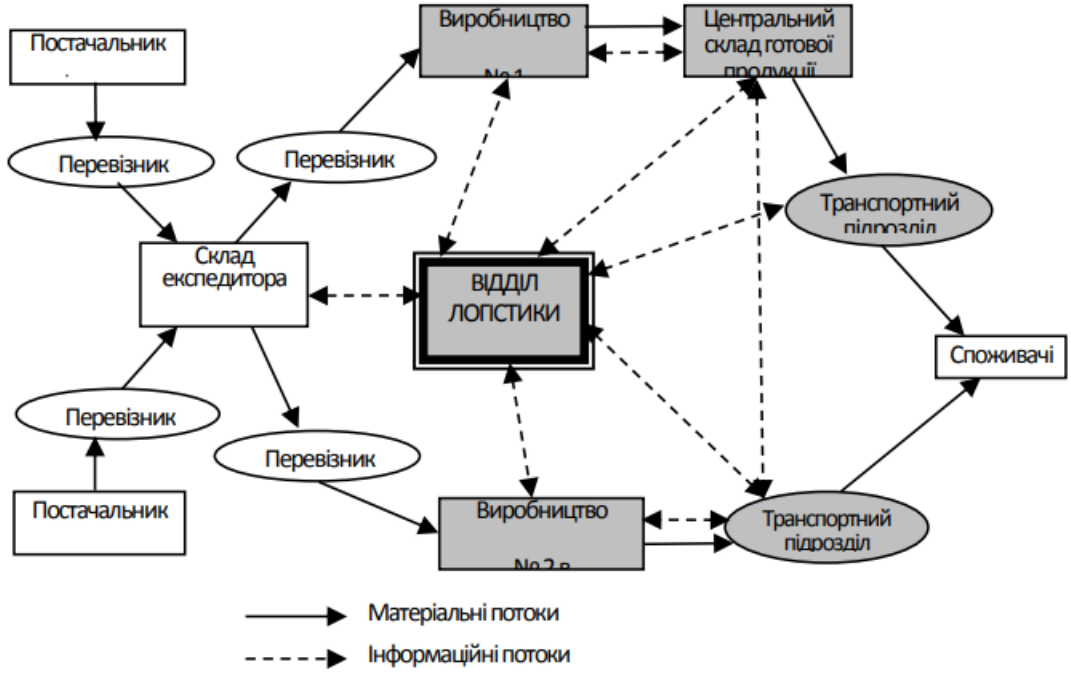


Рисунок 1.2 – Логістична система виробничого підприємства

Аналогічно, логістична система торгового підприємства (рис. 1.3) складається з [14]:

- постачальників – це виробники та великі дистриб’ютори продукції;
- логістичних посередників – транспортно-експедиторських компаній;
- власних структурних підрозділів – відділів закупівель, продажів, складів (оптових і роздрібних), а також мережі власних магазинів;
- споживачів – магазинів у межах міста та області.

Усі ці елементи об’єднані службою логістики, яка забезпечує координацію та управління матеріальними потоками.

Логістичну систему можна представити як ієрархічну структуру, де [14]:

- перший рівень – підсистеми та модулі;

- другий рівень – логістичні технології;

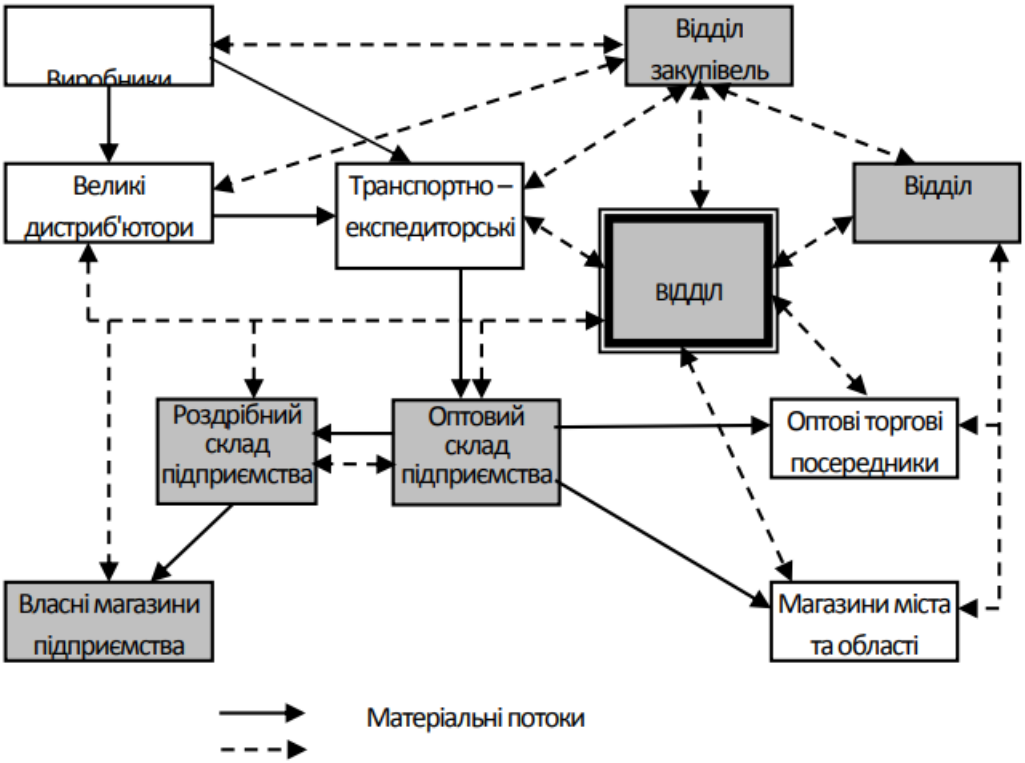


Рисунок 1.3 – Логістична система торговельного підприємства

- третій рівень – бізнес-процеси;
- четвертий рівень – логістичні функції;
- п’ятий рівень – конкретні логістичні операції (найнижчий рівень) [14].

У логістичній системі виділяють два основні комплекси підсистем:

- функціональний комплекс, який керує ключовими логістичними процесами: формуванням замовлень, транспортуванням, складуванням, переробкою вантажів, управлінням запасами та пакуванням;
- забезпечувальний комплекс, що включає: правову підтримку, інформаційно-комп’ютерні технології, кадрове забезпечення, організаційно-економічну та екологічну складові [13].

Будь-який економічний об’єкт, що має системну організацію, можна вважати логістичною системою. Проте ефективність та досконалість такої системи досягається лише за умови функціонування на основі концепції логістики.

1.3 Логістичний стратегії у сфері торгівлі

Логістичні стратегії торговельного підприємства – це комплекс рішень і заходів, спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, щоб підвищити ефективність діяльності компанії, знизити витрати та покращити рівень обслуговування клієнтів [15].

Розглянемо основні види логістичних стратегій у сфері торгівлі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Логістичні стратегії у торгівлі [15]

Стратегія	Характеристика стратегії
Консолідація	- централізація запасів шляхом зменшення кількості складів. - об'єднання вантажних перевезень для зниження транспортних витрат. - оптимізація логістичних процесів, включаючи транспортування та зберігання товарів, що сприяє зменшенню витрат на складське обслуговування (наприклад, завдяки прямій доставці).
Оптимізація сумарних логістичних витрат	- скорочення витрат у межах окремих логістичних функцій. - вибір найбільш ефективного способу зберігання товарів. - оптимізація транспортування шляхом вибору найкращого варіанту доставки. - раціоналізація логістичних рішень у різних функціональних напрямках.
Зниження загального рівня запасів	- скорочення обсягів страхових запасів без погіршення рівня обслуговування клієнтів.
Диференціація обслуговування клієнтів	- створення унікальних умов для клієнтів у системі обслуговування. - запровадження ефективних механізмів до- та післяпродажного сервісу. - дотримання високих стандартів якості реалізованої продукції. - використання бенчмаркінгу для порівняння та покращення обслуговування.
Кооперація «постачальник-споживач»	- встановлення стратегічного партнерства в межах ланцюга поставок для підвищення ефективності логістичних процесів.
Логістичний аутсорсинг	- оптимізація кількості посередників у логістичних каналах. - концентрація підприємства на ключових компетенціях, передаючи допоміжні логістичні функції спеціалізованим компаніям. - покращення логістичної системи завдяки залученню нових посередників.
Інтегрований ланцюг поставок	- об'єднання та координація дій учасників ланцюга поставок для скорочення часу виконання процесів та зменшення загальних витрат.
Мінімізація інвестицій у логістичну інфраструктуру	- оптимізація розташування логістичних об'єктів. - використання спільних складських приміщень для зменшення витрат. - передача логістичних функцій спеціалізованим компаніям. - впровадження принципу «точно в строк» для зменшення необхідності у великих запасах.

Стратегія зниження загальних логістичних витрат. Основною метою логістичної діяльності торговельного підприємства є скорочення загальних витрат, зберігаючи при цьому належний рівень обслуговування клієнтів. Досягти цього можна за допомогою:

- зменшення операційних витрат у межах окремих логістичних функцій;
- оптимізації логістичних рішень у різних сферах діяльності, орієнтуючись на мінімізацію витрат;
- регулювання рівня запасів у логістичній системі;
- покращення взаємодії між процесами зберігання та транспортування [15].

Логістична стратегія, спрямована на зниження витрат, передбачає стандартизацію бізнес-процесів, що має бути враховано під час розробки загальної стратегії підприємства. До стандартних процесів відносяться:

- уніфікація обладнання, документації, процедур і бізнес-операцій, що дозволяє знизити витрати на логістичні операції [16].

Ця стратегія базується на принципі мінімізації витрат у межах логістичних функцій та управління рівнем запасів, що сприяє ефективності всієї логістичної системи.

Стратегія підвищення якості логістичного сервісу. Сучасні споживачі очікують високого рівня логістичних послуг, включаючи швидкість доставки, зниження термінів обробки замовлень та оперативне реагування на їхні потреби. Оптимізація логістичних процесів сприяє ефективному управлінню товарними запасами та вдосконаленню обслуговування [15].

Ця стратегія ґрунтується на забезпеченні високої якості сервісу, що може включати спеціалізовані або індивідуалізовані логістичні послуги. Для її реалізації застосовуються такі заходи [16]:

- сертифікація системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9000:15;
- впровадження комплексної системи управління якістю логістичного сервісу;

- розробка і використання логістичних технологій, що підтримують життєвий цикл товарів та послуг;

- покращення якості логістичних операцій (транспортування, складування, пакування тощо);

- створення ефективної системи логістичної підтримки на етапах передпродажного та післяпродажного обслуговування [16].

Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру. Ця стратегія спрямована на зниження капіталовкладень у логістичну систему підприємства за рахунок ефективного використання існуючих ресурсів і впровадження альтернативних рішень. Реалізація цієї стратегії включає:

- оптимізацію розташування об'єктів логістичної інфраструктури;

- вдосконалення структури логістичних каналів і ланцюгів постачання;

- залучення сторонніх логістичних операторів для транспортування, складування та обробки вантажів;

- розширення практики прямої доставки товарів клієнтам із застосуванням концепції «точно в строк»;

- використання загальних складів замість будівництва власних [17].

Стратегія логістичного аутсорсингу. Сучасні підприємства прагнуть зосередитися на ключових компетенціях і передавати стороннім компаніям ті функції, які вони можуть виконати ефективніше. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що підприємство утримує лише ті бізнес-процеси, які є його основними конкурентними перевагами, а допоміжні процеси передає спеціалізованим постачальникам послуг [18].

Ключові елементи реалізації аутсорсингу в логістиці включають:

- оптимізацію кількості та функцій логістичних посередників;

- аналіз доцільності використання власних або залучених ресурсів за принципом «зробити або купити»;

- використання інноваційних рішень постачальників логістичних послуг;

- раціональне розміщення об'єктів логістичної інфраструктури;

- зосередження уваги підприємства на його основних бізнес-процесах [18].

Аутсорсинг дозволяє компаніям зменшити витрати, підвищити гнучкість у логістичних операціях та забезпечити безперервну взаємодію з підрядниками через довгострокові угоди.

Власна система розподілу у торгівлі. Незважаючи на переваги аутсорсингу, багато торговельних мереж обирають модель самостійного управління логістикою, що дозволяє:

- повністю контролювати процес доставки товарів;
- зменшити залежність від сторонніх логістичних операторів;
- швидко реагувати на зміни попиту та дефіцит товарів у магазинах;
- забезпечити централізовані поставки з розподільчих центрів;
- покращити умови зберігання та мінімізувати втрати товару [19].

Рух матеріальних потоків у торговельному підприємстві потребує розвиненої логістичної інфраструктури. Однак створення власного автопарку та розподільчих центрів вимагає значних капіталовкладень. Таке рішення виправдане у випадках, коли наявні логістичні послуги в регіоні відсутні, їх якість не відповідає вимогам або ж ціни логістичних операторів є завищеними. У таких ситуаціях підприємства можуть звертатися до логістичних компаній і операторів, які надають комплексні логістичні послуги. Очікується, що в найближчі роки аутсорсингова стратегія набиратиме популярності [18].

Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є характерною для великих міжнародних корпорацій. Якщо компанія реалізує маркетингову стратегію зниження цін для певного ринкового сегмента, природним кроком є впровадження стратегії мінімізації логістичних витрат. Обидві ці стратегії можуть ґрунтуватися на концепції інтегрованої логістики [19].

Таким чином, логістичні стратегії не є ізольованими – навпаки, вони тісно взаємопов’язані та інтегровані. Кожна стратегія передбачає організацію процесу її впровадження, що залежить від виробничих, маркетингових, фінансових і логістичних ресурсів, бізнес-цілей компанії та рівня обслуговування клієнтів. Для ефективного управління логістикою необхідно деталізувати всі її складові відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Крім того, важливо визначити ключові параметри оцінки логістичної стратегії. Розробка ефективної логістичної стратегії передбачає не лише організацію управління матеріальними потоками, а й формування механізмів їх фінансування (рис. 1.4) [15].



Рисунок 1.4 – Оцінка логістичної стратегії

Системний підхід до формування логістичних стратегій базується на двох основних умовах:

1 Логістична стратегія має бути узгоджена з іншими функціональними стратегіями та відповідати загальній конкурентній стратегії підприємства.

2 Вона повинна охоплювати всі сфери діяльності компанії – виробництво, постачання та збут [19].

Комплексний підхід до логістичного управління дозволяє оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та аналіз внутрішнього середовища підприємства

"Сільпо" — це одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, яка належить торговельно-промисловій групі Fozzy Group.

Мережа "Сільпо" була заснована у 1998 році, коли компанія Fozzy Group вирішила розширити свою діяльність у сферу роздрібної торгівлі. Спочатку це були невеликі магазини, але згодом формат переріс у повноцінні супермаркети.

У 2001 році почалася масштабна експансія "Сільпо" по всій Україні. Завдяки зручному формату та конкурентним цінам мережа швидко завоювала популярність серед українських покупців.

У 2011 роцц "Сільпо" запровадило програму лояльності "Власний Рахунок", що дозволяє клієнтам накопичувати бонуси та отримувати знижки. Також супермаркети почали впроваджувати систему самообслуговування та каси самообслуговування.

Останніми роками "Сільпо" відкриває супермаркети у тематичному дизайні, кожен із яких має унікальне оформлення (наприклад, у стилі піратів, космосу чи старовинного Києва). Також розширюється асортимент органічних і преміальних товарів. Зараз є вже понад 100 дизайнерський супермаркетів. Також у мережі є 4 делікатес-маркети Le Silpo, концепція кожного з яких є різною: антарктичний, бразильський, мур котиковий магазини та магазин, стилізований під всесвіт «Маленького принца» [21]

На сьогодні "Сільпо" є однією з найвідоміших роздрібних мереж в Україні, маючи понад 300 магазинів у різних містах країни. Загальна торговельна площа «Сільпо» становить 434790 кв.м, середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» 1394 кв.м., а супермаркету Le Silpo – 1794 кв.м[21].

ТОВ «Сільпо-Фуд» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) з кодом ЄДРПОУ 40720198 5 липня 2016 року [20].

Юридитчна адреса: м. Київ, просп. П. Тичини, 1а, каб. 188.

Статутний капітал компанії становить 16 993 339 081,21 грн.[20]

Види діяльності:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами – основний вид діяльності;
- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів;
- 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання та інші.[20].

Станом на кінець 2023 року ТОВ «Сільпо-Фуд» належить 100% частки у статутному капіталі компаній:

- ТОВ «Княжицький Гай» – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;
- ТОВ «Меджік Вілледж» – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;
- ТОВ «Енкі Фуд» – основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством;
- Благодійний Фонд «Каннон» – основна діяльність компанії пов'язана з наданням благодійної допомоги;
- неконтрольована частка 35,4529% у статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» – основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами [21].

Мережа супермаркетів «Сільпо» перемогла у номінації «Супермаркет року в FMCG» (церемонія нагородження RAU Awards-2023 від Асоціації рітейлерів України) [21].

Місія мережі полягає у забезпеченні високоякісного обслуговування клієнтів через надання широкого асортименту товарів та послуг. Компанія прагне до

постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій та підтримки високих стандартів якості.

Загалом, «Сільпо-Фуд» орієнтоване на задоволення потреб споживачів, забезпечення стабільного зростання та зміцнення позицій на ринку роздрібної торгівлі України.

Війна має свій впив на діяльність мережі. З аперіод 2022-2023 р.р. 31 магазин мережі повністю або частково зруйновані (17 магазинів відновлено), 18 супермаркетів є на тимчасово окупованих територіях, доступ до них закритий, кілька повністю знищені [21].

ТОВ «Сільпо-Фуд» впродовж тривалого часу має власне виробництво, продукція якого користується великим попитом у споживачів:

- власні пекарні «Крафтяр» - 216 пекарень;
- риба гарячого копчення – 202 коптильні;
- швидка піца – 260 станцій у супермаркетах;
- суші – 95 точок у супермаркетах;
- кулінарія – 285 цехів;
- «Власна кондитерська» – 23 цехи [21].

Окрім цього, мережа «Сільпо» налічує 30 власних торговельних марок.

ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримує вітчизняних виробників. В мережі реалізується проект підтримки і розвитку українських виробників «Лавка Традицій». 237 крафтових виробники мають можливість реалізації продукції у магазинах мережі «Сільпо». У 66 супермаркетах є окремі острівці «Лавки Традицій» [21].

В межах проекту «Лавка Традицій» відкрито власні сироварні. Зараз працює 6 «Чізарень», які виготовляють 38 видів сиру.

Супермакети «Сільпо» використовують програму лояльності «Власний рахунок», яка дозволяє накопичувати бали за покупки та отримувати персоналізовані акційні пропозиції. 47 % покупок у магазинах «Сільпо» супрпововоджуються скануванням картки клієнта [21].

Працює також послуга «Онлайн-супермаркет», яка дозволяє здійснювати покупки відділено і отримувати їх кур’єрською доставкою.

В окремих містах України працюють фудхоли «Сільпо». Кожен заклад має свою концепцію.

Зважаючи на кризові моменти та негаразди у політичній та економічній ситуації в Україні за період 2020-2024 р.р., ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє різну динаміку показників господаосьохї діяльності. Щодо кількості працівників, то оптимізація в організації діяльності дозволила скоротити їхню кількість на користь економії витрат та підвищення сервісу (табл. 2.1) (рис.2.1-2.2) [22;23].

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2020-24 р.р.

Показники	2020 рік	2021рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, млн.грн.	64403,0	72784,0	69991,0	87728,0	93017,0
Собівартість реалізованої продукції, млн..грн.	47249,0	52183,0	50815,0	60419,0	65098,0
Адміністративні витрати, млн.. грн..	1685,0	2776,0	3380,0	4342,0	4551,0
Витрати на збут, млн.. грн..	15581,0	18534,0	17517,0	19669,0	21367,0
Інші операційні витрати, млн.. грн..	56,0	121,0	160,0	64,0	20,0
Чистий прибуток, млн.грн.	-3114,0	-1846,0	-7631,0	-1850,0	206,0
Активи, тис. грн.	30235,0	38660,0	33669,0	33359,0	34144,0
Зобов'язання, млн.грн.	31343,0	26506,0	28360,0	29747,0	29669,0
Кількість працівників, осіб	-	42175	36496	29888	31366

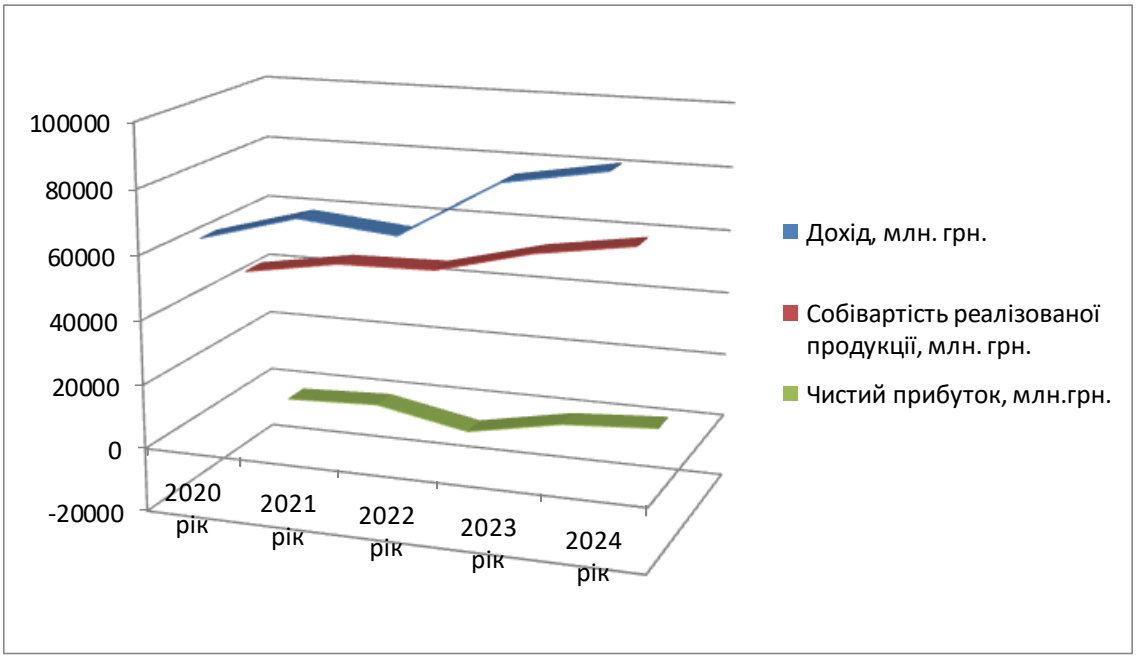


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

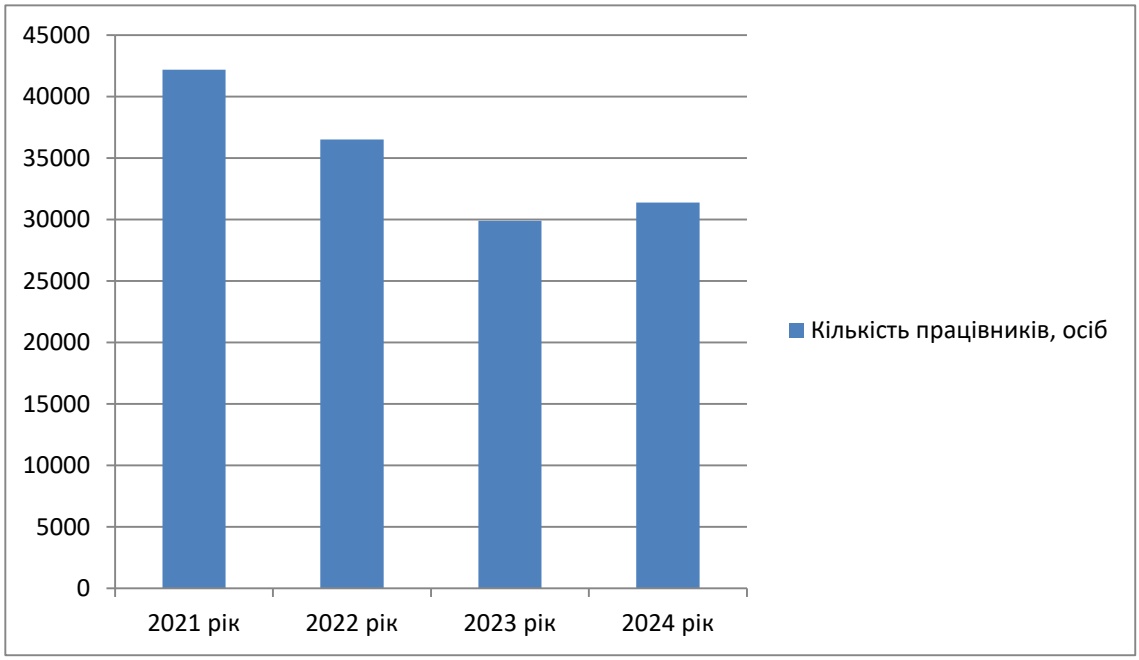


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни кількості працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Від початку війни ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнало збитків майже на 3 мільярди гривень. У зоні боцових дій знаходяться 40 суперматкетів мережі [24].

Компанія використовує зараз кризовий менеджмент, посилено синхронізацію взаємодії команди з керівництвом. У довоєнний час планування роботи проводилось на квартальний період. Після початку війни ці терміни скорочено до одного тижня [24].

У мережі «Сільпо» працює 29 514 працівників. У кмпангії на постійній основі проводять навчання для працівників – тренінги, електронні навчальні курси, офайн навчання [21].

ТОВ «Сільпо-Фуд» тримає впевнений курс на екологічність діяльності та сталий розвиток. До сновних ініціатив у цьому напрямку можна виділити наступні [21]:

- проект з роздільного збирання вторинної сировини. У 2023 році зібрано 18141 т сировини на переробку, з них15,7 т макулатури, 31 т скла, 2,2 т пластику, 76 т металу;

- проект «Батарейки, здавайтеся» дозволив зібрати 2100 тисяч батарейок різної ємності впродовж 2023 року. В результаті 42 т батарейок відправлено на переробку на завод у Румунії;
- проект «Курс на декарбонізацію» передбачає поступову відмову від застосування холодильників з використанням парникових газів. Протягом 2023 року у магазинів «Сільпо» обладнали холодильним обладнанням з Co2 охолоджувачами;
- проект «Чек можна не друкувати» передбачає відмову від друкованих чекі на користь електронних, в результаті сого лише за 2023 рік збережено 119 тис. м касової стрічки. Це важливо, оскільки чеки не підлягають переробці через вміст у термопапері бісфенолу-А;
- інші екодружні ініціативи – екоторбинки, сіточки для фруктів та овочів, кава у чашку Гостя тощо.

Для оцінки діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з точки зору її сильних сторін, слабких сторін, можливостей розвитку та загроз для подальшого поступу проведемо SWOT-аналіз, результати якого дозволять виділити ділянки, на яких підприємству слід сфокусуватися для удосконалення роботи і масштабування бізнесу (табл.2.2).

Бачимо за результатами проведеного SWOT-аналізу, що Мережа «Сільпо» є одним із лідерів українського ринку ритейлу завдяки широкій мережі магазинів, сильному бренду, програмам лояльності та підтримці Fozzy Group. Водночас компанія стикається з високими операційними витратами, залежністю від імпорту та конкуренцією з боку інших ритейлерів.

Для зростання «Сільпо» має можливості розширювати мережу, покращувати e-commerce, впроваджувати екологічні ініціативи та розвивати власне виробництво. Основні загрози – економічна нестабільність, логістичні труднощі через військові дії та зміни в споживчих уподобаннях.

Щоб зберегти лідерські позиції, компанії варто інвестувати в онлайн-продажі, покращувати логістику та адаптуватися до змін ринку.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
- Широка мережа магазинів – понад 300 супермаркетів по всій Україні. - Впізнаваний бренд – один із лідерів ринку роздрібної торгівлі. - Частина Fozzy Group – фінансова підтримка великого холдингу. - Власні торгові марки – «Премія», «Повна Чаша», «Лавка Традицій» забезпечують конкурентну перевагу. - Лояльність клієнтів – програма лояльності «Власний рахунок» із персоналізованими знижками. - Інновації – автоматизовані каси, онлайн-доставка через партнерів (Glovo, Zakaz.ua). - Різноманіття форматів – супермаркети, делікатес-маркети Le Silpo.	- Високі операційні витрати – особливо на логістику та імпортні товари. - Залежність від імпортних поставок – коливання валютного курсу впливають на ціни. - Вразливість до конкуренції – з боку інших мереж («АТБ», «Varus», «Metro»). - Локальні проблеми якості обслуговування – у різних містах рівень сервісу може відрізнятися.
Можливості	***Загрози***
- Розширення мережі – відкриття нових магазинів, зокрема у малих містах. - Розвиток e-commerce – покращення онлайн-замовлень, впровадження власної доставки. - Екологічні ініціативи – розширення асортименту органічних продуктів, зменшення використання пластику. - Колаборації з українськими виробниками – посилення позицій завдяки унікальним локальним продуктам. - Розширення власного виробництва – пекарні, кулінарія, гастрономічні товари.	- Економічна нестабільність – інфляція, зміни у податковій політиці. - Військові дії та логістичні ризики – загроза для стабільного функціонування. - Зростання конкуренції – міжнародні гравці та локальні мережі посилюють боротьбу за ринок. - Зміна споживчих уподобань – зростає попит на онлайн-покупки, знижується відвідуваність фізичних магазинів. - Регуляторні обмеження – можливе посилення державного контролю за цінами та умовами ведення бізнесу.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства та оцінка його впливу на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає оцінку основних його складових.

Споживачами ТОВ «Сільпо-Фуд» є здебільшого жителі мікрорайонів, в межах яких розташовані магазини. Загалом налічується 1 780 500 покупців мережі щомісяця.

Оцінимо основних споживачів та гостей магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл..2.3).

Таблиця 2.3 – Сегментаціця відвідувачів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерій сегментації	Опис і характеристика сегментів, рівень їх привабливості та купівельна спроможність
За рівнем доходів	Продукція затребувана серед споживачів з різним рівнем доходу.
За географічним принципом	Попит на продукцію не залежить від географічного розташування, оскільки нею користуються як у великих містах, так і в менших населених пунктах.
За демографічним принципом	Демографічні фактори не мають значного впливу на обсяги споживання продукції.

Основними мережевими конкурентами супермаркетів «Сільпо» є магазини мережі «АТБ», «Еко-Маркет». У окремих областях є свої регіональні мережі, які виступають конкурентами супермаркетам «Сільпо». Немережеві конкуренти – всі інші магазини, що пропонують продуктову продукцію.

Мережа супермаркетів «Сільпо-Фуд» для забезпечення повного асортименту продукції на полицях магазинів працює із 290 постачальниками.

З метою визначення впливу факорів мікросередовища на роботу ТОВ «Сільпо-Фуд» дамо характеристику і аналіз для кожного з факторів та подамо результати у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Тенденції змін	Вплив на підприємство
Постачальники	Зростання цін на товари, сировину та необхідні матеріали	- підвищення вартості реалізації продукції; - ускладнення процесів збуту; - зниження обсягів продажів
Споживачі	Скорочення попиту на продукцію	- зменшення обсягів реалізації ; - зниження доходів і прибутку
Конкуренти	Посилення конкуренції, коливання цін	- утримання ринкових позицій стає складнішим; - потреба у додаткових заходах для стимулювання збуту
	Вихід якісніших аналогів за схожу ціну	- зниження обсягів реалізації; - необхідність підвищення якості продукції; - п3уцццццццццццццццццорк4ена6ошук шляхів оптимізації витрат і зменшення ціни реалізації

На діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» мають вагомий вплив і фактори макроскркдовища. Специфіку та характер їхнього впливу представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Фактори макросередовища та їхній влив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Група факторів	Фактори	Прояв впливу
Економічне середовище	Інфляційні процеси	- знецінення фінансових ресурсів; - падіння рівня платоспроможності; - ускладнення отримання кредитів
	Зростання рівня безробіття	- зниження вартості робочої сили
	Посилення податкового навантаження	- складнощі з утриманням позицій на ринку; - перехід частини бізнесу в тінь
Політична ситуація	Нестабільність політичної ситуації	- зростання соціальної напруги
	Суперечливість законодавства щодо підприємництва	- ускладнення ведення діяльності
Науково-технічне середовище	Прогрес виробничих технологій	- виникнення нових технологій та продукції ; - підвищення якості товарів; - розширення асортименту
	Прогрес у соціальній сфері	- Зростання попиту на продукцію підприємства
	Скорочення життєвого циклу продукції	- Потреба в оперативному оновленні асортименту
Природне середовище та демографічні фактори	Географічне розташування	- Оптимальне розташування магазинів
	Географічні ринки збуту	- Орієнтація переважно на внутрішній ринок
	Зростання мобільності населення	- Плинність кадрів - Складнощі з підбором персоналу
	Зростання рівня діджиталізації	- Нові можливості ведення бізнесу та автоматизації процесів
Захист соціальних прав споживачів	Дотримання екологічних стандартів	- Необхідність забезпечення екологічності продукції

Проведний аналіз факторів мікро- та макросередовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив визначити вплив даних факторів на діяльність та розвиток супермаркетів мережі з позиції сприятливих/несприятливих впливів, що може бути використано при прогнозуванні та плануванні майбутньої діяльності підприємства.

2.3 Дослідження та оцінка логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Логістична діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування мережі супермаркетів «Сільпо». Основною метою логістики є організація своєчасного та безперебійного постачання товарів від постачальників до торгових точок, а також їх оптимальний розподіл між магазинами. Для реалізації цих завдань компанія створила власну логістичну інфраструктуру, яка охоплює склади, транспортні засоби та системи управління логістичними операціями.

Станом на 2021 рік у розпорядженні ТОВ «Сільпо-ФУД» знаходилось сім розподільчих центрів: РЦ «Калачівська» – 1115 м², РЦ «Запоріжжя» – 12991,8 м², РЦ «Квітневе» – 82981 м², РЦ «Львів» – 19884 м², РЦ «Одеса» – 17718,63 м², РЦ «Харків» – 3158,6 м², РЦ «Перемога» – 50152,2 м². Сумарна площа логістичних центрів становила 188001,53 м². [25].

Сьогодні для забезпечення супермаркетів «Сільпо» необхідними товарами у мережі працюють 6 розподільчих центрів. Загальна складська площа розподільчих центрів становить 142 340 кв.м. Річний вантажооборот становить 1 259 тис.куб.м [21].

У 2022–2024 роках ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжувало активну роботу над удосконаленням і оптимізацією процесів закупівель матеріальних ресурсів. Закупівельна діяльність компанії вирізняється розгалуженою мережею постачальників, що постійно розширюється як в межах України, так і за її кордоном. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачаннях і гарантує стабільну наявність продукції.

Компанія надає перевагу співпраці з вітчизняними виробниками, підтримуючи розвиток національного бізнесу та зменшуючи імпортну залежність. Це також сприяє зниженню логістичних витрат і позитивно впливає на екологію завдяки скороченню транспортних маршрутів. Запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні ланцюгом постачань дозволило підвищити ефективність закупівель, пришвидшити обробку замовлень і точніше

прогнозувати попит.

ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується політики довгострокової співпраці з основними постачальниками, забезпечуючи надійність і передбачуваність постачань. Паралельно компанія формує стратегічні альянси та укладає довгострокові угоди. Особливу увагу приділяють якості товарів: проводяться регулярні перевірки та аудити постачальників, що гарантує відповідність продукції найвищим стандартам якості та безпеки.

У 2022 році ТОВ «Сільпо-ФУД» зазнало суттєвих змін у логістичних процесах. Зменшення обсягів імпорту з-за кордону, зміна логістичних маршрутів, а також трансформація розподільчих центрів у склади гуманітарної допомоги вплинули на функціонування компанії. Крім того, відбулося коригування товарного асортименту в магазинах у відповідь на нові умови.

Компанія налагодила співпрацю з «Укрзалізницею» для здійснення імпорту товарів із країн Європи, а також для доставки продукції в прифронтові регіони. Однак, залізничні перевезення мають свої обмеження — потребують додаткового планування логістики та фінансових витрат.

Починаючи з січня 2023 року, ТОВ «Сільпо-ФУД» запровадило новий формат обслуговування клієнтів у населених пунктах, де відсутні супермаркети мережі. Тепер споживачі можуть замовити необхідні товари через офіційний сайт і отримати їх у відділеннях «Нової пошти» або через поштомати, що значно розширює географію обслуговування [25].

Для перевезень вантажів ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує власний парк автотраспорту, який включає [21]:

- 321 вантажних автомобілі (158 тягачів Mersedes, 122 шасі Scania, 5 тягачів Scania, 36 малонажних автомобілі Mersedes);
- 161 напівпричеп.

Загальний річний пробіг становить 406208 тис.км.

З автопарку ТОВ «Сільпо-Фуд» 9 транспортних одиниць було предпно на потреби ЗСУ.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує автопарк, який оснащений системами

контролю температури, що гарантує збереження швидкопсувних товарів під час перевезення. Інтеграція програмного забезпечення для оптимізації маршрутів у систему управління логістикою дозволяє визначати найефективніші шляхи, що сприяє зменшенню витрат пального та скороченню часу доставки. Крім того, транспортні засоби обладнані GPS-трекерами, що забезпечує моніторинг у режимі реального часу та ефективне управління розподілом. Такий комплексний підхід до логістики гарантує, що продукція надходить до пункту призначення у відмінному стані з мінімальними витратами.

Компанія зміцнює логістичну інфраструктуру через стратегічне розташування розподільчих центрів, що мінімізує транзитні витрати та забезпечує ефективне постачання. Оснащені сучасним обладнанням, ці центри гарантують високу продуктивність і стабільність логістичних процесів.

Закупівлі здійснюються через централізовану систему, що базується на електронному обміні даними (EDI). Це забезпечує швидку взаємодію з постачальниками, точне управління запасами та скорочення термінів постачання.

Питаннями закупівель займається відділ закупівель, структура якого подан на рисунку 2.3.

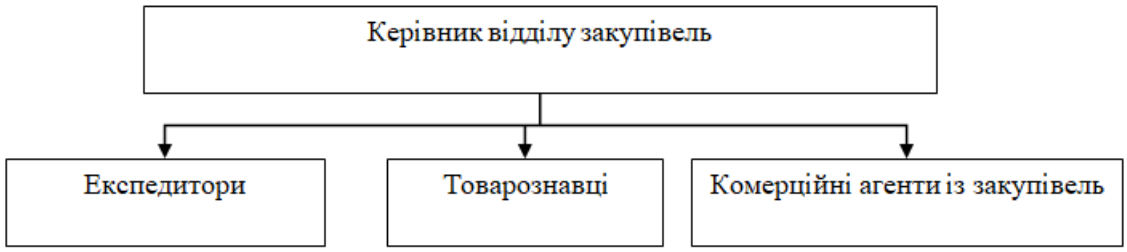


Рисунок 2.3 – Струткура відділу закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підприємство використовує дві моделі реалізації товарів — через складський обіг і транзитну поставку. У своїй діяльності «Сільпо-Фуд» активно застосовує транзитну форму, за якої продукція доставляється безпосередньо з виробничих складів до магазинів, минаючи проміжні етапи, зокрема склади та бази оптових компаній. Такий підхід є економічно доцільним, оскільки скорочує

логістичний ланцюг, пришвидшує доставку товарів до споживача та зменшує витрати на їх обіг.

Ефективність постачальників оцінюється за ключовими показниками, такими як своєчасність доставки та відповідність стандартам. Завдяки партнерському підходу «Сільпо» підтримує безперебійне постачання товарів у торговельну мережу.

Контроль логістики в ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює ключові функції, спрямовані на ефективність, економічність і надійність постачань. Він забезпечує цілісність ланцюгів постачання та точне виконання замовлень.

Критично важливим є управління запасами: моніторинг рівня товарів допомагає уникати дефіциту або надмірних запасів, що збільшують витрати. Прогнозування попиту дає змогу коригувати закупівлі. Контроль також включає співпрацю з постачальниками для своєчасних поставок і дотримання стандартів якості.

Управління транспортуванням передбачає оптимізацію маршрутів, мінімізацію витрат і використання систем відстеження в реальному часі. Це дає змогу оперативно реагувати на затримки та забезпечувати швидку доставку, особливо для швидкопсувних товарів.

Контроль складської діяльності охоплює приймання, зберігання та відправлення товарів, забезпечуючи їхню якість і доступність. Впровадження систем управління складом (WMS) автоматизує контроль за зберіганням, оптимізує використання площ і підвищує швидкість операцій, мінімізуючи людські помилки.

Управління ризиками сприяє безперервності постачання, передбачаючи потенційні загрози, такі як ненадійність постачальників або проблеми транспортування. Регулярна оцінка ризиків і розробка кризових стратегій допомагають компанії адаптуватися до змін.

Оцінка продуктивності базується на ключових показниках (KPI), включаючи швидкість і вартість доставки, точність замовлень та задоволеність клієнтів. Постійний аналіз цих показників дозволяє покращувати логістичні процеси,

забезпечуючи ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Контроль логістичних процесів у ТОВ «Сільпо-Фуд» є комплексним і охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення ефективного, економічного та надійного переміщення вантажів. Ця система відіграє ключову роль у підтримці стабільності ланцюгів постачання та гарантує точне виконання замовлень відповідно до потреб клієнтів.

Специфіка контролю логістичних функцій у мережі «Сільпо» подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Специфіка контролю логістичних функцій у мережі «Сільпо»

Функція	Опис	Реалізація на підприємстві
Планування постачань	Створення ефективного плану закупівель і доставки товарів	Використання автоматизованих систем для прогнозування попиту та оптимізації закупівель
Управління запасами	Забезпечення оптимального рівня запасів для безперебійного продажу	Система WMS для відстеження, контролю та управління складськими запасами
Логістика і транспортування	Визначення найкращих маршрутів і методів доставки продукції	GPS-моніторинг для оптимізації маршрутів і підвищення ефективності перевезень
Оформлення замовлень	Координація процесу замовлення продукції у постачальників	Автоматизована система для точного прогнозування потреб і своєчасного поповнення запасів
Контроль якості	Оцінка відповідності товарів стандартам і перевірка термінів придатності	Проведення регулярних аудитів та інспекцій на складах для забезпечення якості
Обробка повернень	Управління поверненнями від клієнтів та їх логістика	Спеціалізовані процедури для швидкої перевірки, перерозподілу або утилізації повернень
Аналітика та оптимізація	Збір і аналіз даних для вдосконалення логістичних процесів	Використання технологій Big Data та аналітичних платформ для прийняття обґрунтованих рішень

В умовах війни 2022–2025 років логістичний контроль став критично важливим для ТОВ «Сільпо-Фуд». Компанія змушена адаптувати систему постачання до нестабільності ринку, перебоїв у доставках та необхідності ефективного розподілу ресурсів. Пріоритет — безперервність поставок товарів першої необхідності та безпека персоналу.

Щоб мінімізувати ризики дефіциту, підприємство розширює мережу постачальників, стежить за геополітичною ситуацією та оперативно коригує закупівлі. Контроль запасів посилено, з урахуванням довших циклів поповнення. Гнучкість логістики визначає життєздатність компанії та довіру споживачів.

Управління транспортуванням потребує оперативного планування маршрутів для обходу конфліктних зон. Відстеження в реальному часі допомагає швидко реагувати на загрози, забезпечуючи безпечну та ефективну доставку товарів першої необхідності.

Складські операції вимагають посиленої безпеки та готовності до відновлення у разі пошкоджень інфраструктури. Контроль матеріально-технічного забезпечення охоплює захист товарів, навчання персоналу та забезпечення безперебійного постачання, що критично важливо для харчових продуктів.

Управління ризиками набуває стратегічного значення: необхідно регулярно оцінювати загрози, адаптувати ланцюги поставок та розробляти кризові плани. Це гарантує стійкість бізнесу та безпеку працівників і клієнтів.

Ефективна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» має не лише економічне, а й соціальне значення, забезпечуючи продовольчу безпеку та підтримуючи стабільність у країні під час війни.

Процес прийняття рішень у логістиці ТОВ «Сільпо-Фуд» має наступний алгоритм (рис. 2.3):

1 Аналітична основа для прийняття рішень. Рішення щодо управління логістичною діяльністю базуються на аналізі великих обсягів даних, включаючи рівень запасів, ефективність постачальників та прогнози попиту. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявити вузькі місця та підвищити ефективність ланцюга поставок.

2 Сценарне планування та прогнозування. Керівництво застосовує методику сценарного планування, щоб оцінити потенційні ризики, враховуючи затримки у транспортуванні та зміну купівельних тенденцій. Моделювання сценаріїв допомагає адаптувати логістичні операції до змінних умов.

ЗЦикл зворотного зв’язку та коригування стратегії. Ефективність рішень

відстежується через ключові показники (KPI). Відхилення від запланованих результатів аналізуються для виявлення першопричин та внесення коригувань, що забезпечує безперервне вдосконалення логістичних процесів.

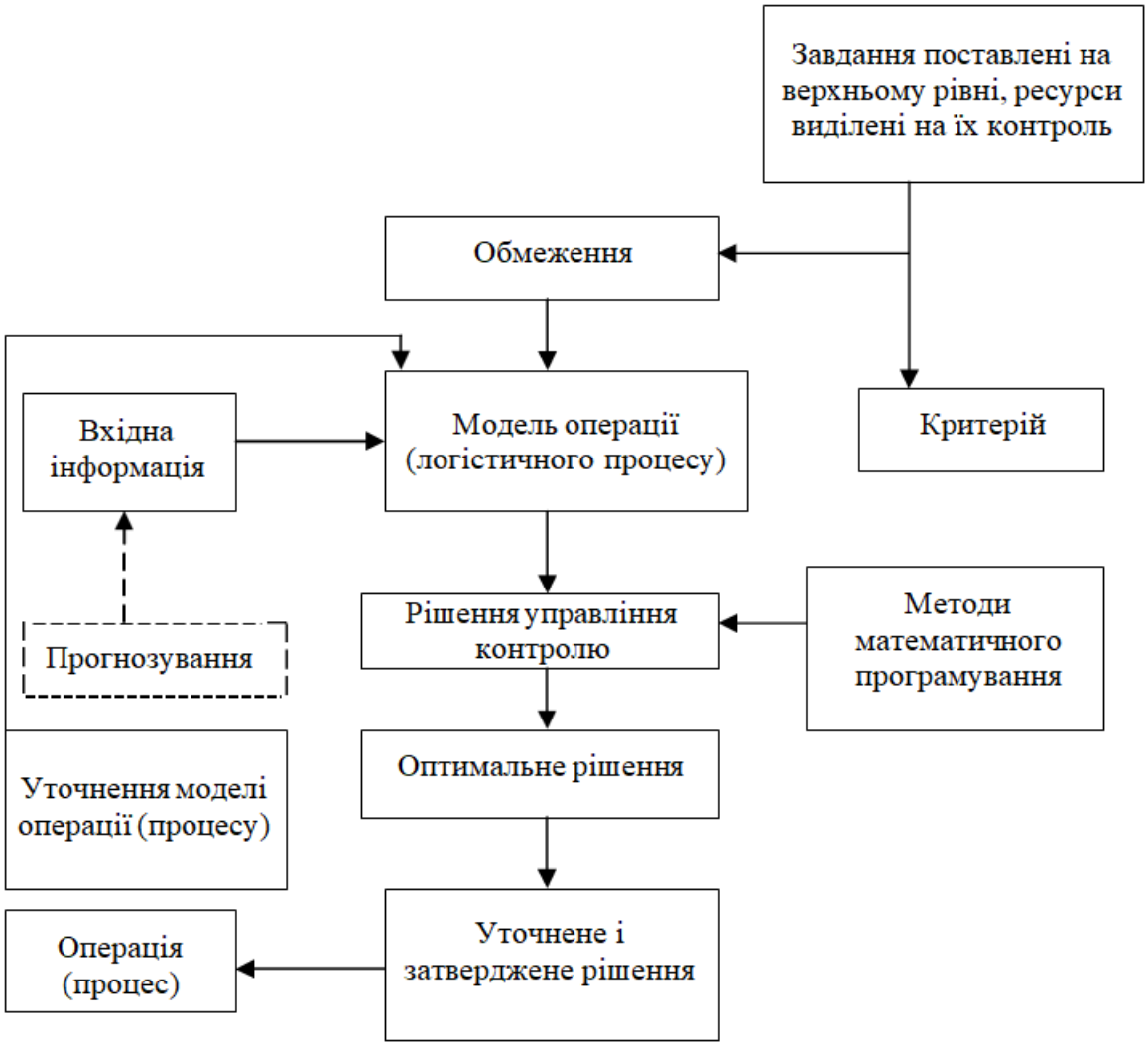


Рисунок 2.3 – Алгоритм прийняття рішень для контролю логістики у ТОВ «Сільпо-Фуд»

4 Тактичні та стратегічні рішення. На тактичному рівні рішення стосуються вибору партнерів, рівнів запасів та транспортної логістики. Вони приймаються в результаті міжфункціональної співпраці між відділами логістики, закупівель та прогнозування продажів.

Стратегічні рішення зосереджені на довгостроковому плануванні, зокрема на розширенні складських потужностей, впровадженні нових технологій та розвитку альтернативних мереж поставок.

Основними показниками ефективності товарного каналу ТОВ «Сільпо-Фуд» є (рис.2.4):

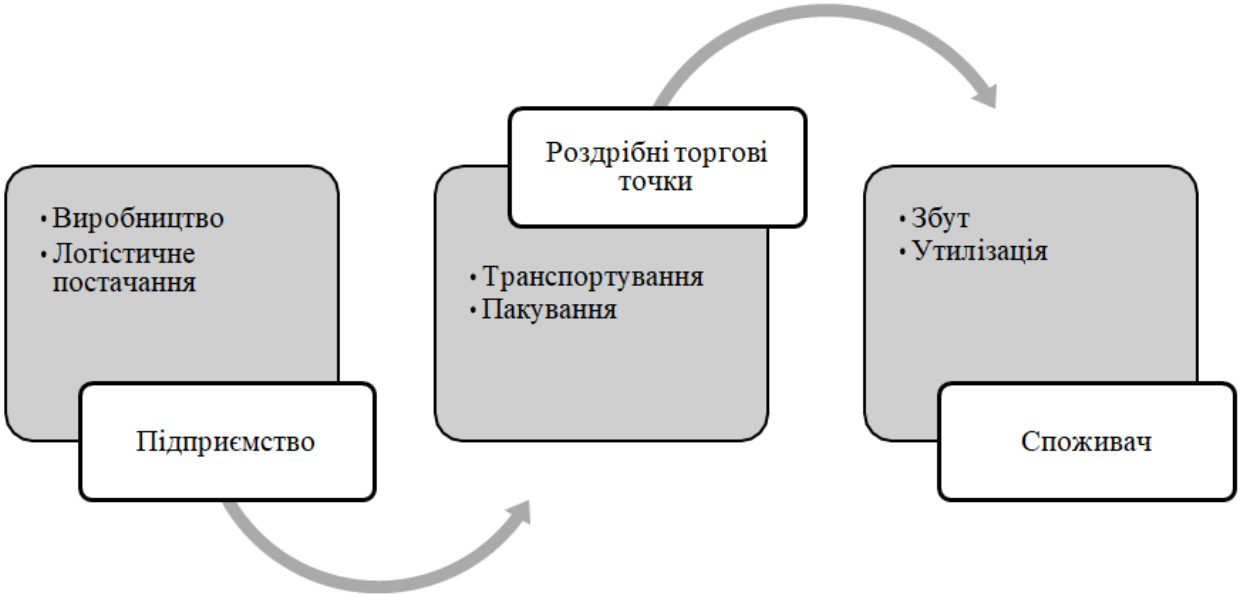


Рисунок 2.4 – Товарий канал ТОВ «Сільпо-Фуд»

1 Час виконання замовлення. Цей показник визначає період від моменту розміщення замовлення до його доставки. Завдяки оптимізованій логістичній системі «Сільпо-Фуд» забезпечує швидке поповнення запасів, що є критичним для свіжості швидкопсувних товарів.

2 Швидкість оборотності запасів. Висока оборотність свідчить про ефективне управління складськими ресурсами та активний товарообіг. Це дозволяє зменшити ризик надлишкових запасів і забезпечити стабільний асортимент у торгових точках.

3 Рівень заповнення замовлень. Цей показник демонструє відсоток попиту клієнтів, який задовольняється без дефіциту товарів. У «Сільпо-Фуд» він підтримується на високому рівні, що забезпечує мінімізацію втрат продажів і високу задоволеність клієнтів.

4 Точність виконання замовлень. Компанія прагне до максимальної точності в комплектації та відправленні замовлень. Це зменшує ризик помилок у доставці та підвищує ефективність логістичних операцій.

ТОВ «Сільпо-Фуд» регулярно аналізує ці показники, адаптуючи логістичні

процеси для їхньої оптимізації. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високі стандарти обслуговування, а й розвивати товарний канал відповідно до ринкових змін та очікувань клієнтів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує різні види транспорту (рис. 2.5), щоб забезпечити ефективну логістику. Автомобільний транспорт є основним засобом доставки, особливо на фінальному етапі, тоді як великі вантажівки перевозять товари між розподільчими центрами та магазинами, зокрема швидкопсувні продукти, що потребують холодильного обладнання. Складський транспорт, як-от навантажувачі та конвеєрні системи, полегшує обробку товарів усередині приміщень.

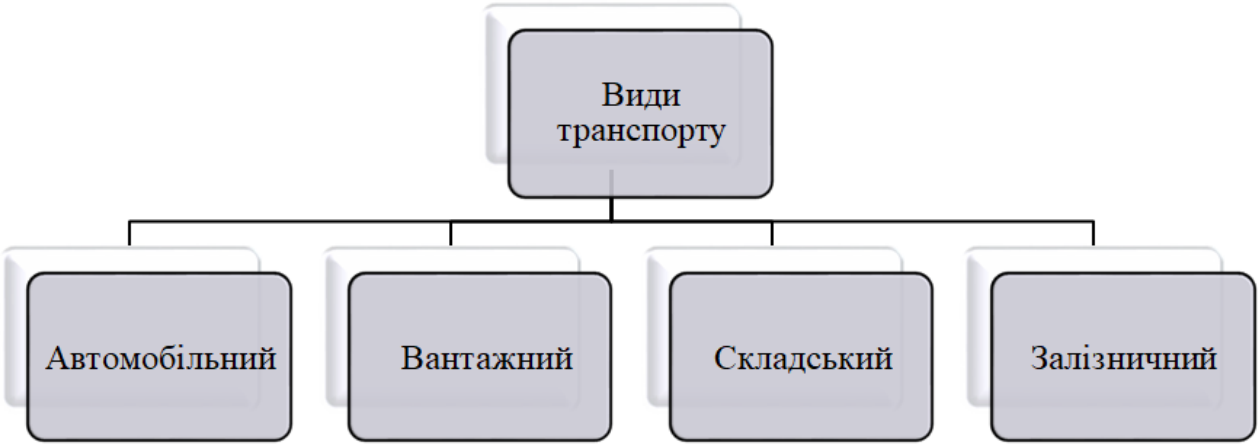


Рисунок 2.5 – Види транспорту у логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Залізничний транспорт використовується для перевезень на далекі відстані завдяки економічності та стабільності. Він може доповнювати автомобільні перевезення, особливо для продукції, що не швидко псується, але вимагає чіткого планування та координації.

Контроль і моніторинг транспорту дозволяють оптимізувати маршрути, зменшувати витрати та забезпечувати своєчасну доставку. Системи відстеження в реальному часі допомагають ефективно управляти ресурсами та уникати збоїв, спричинених технічними несправностями, погодними умовами чи іншими факторами, що впливають на ланцюг постачання.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Основні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

У попередньому розділі визначено, що у період війни звична практика логістики є порушена. Задля забезпечення сталості функціонування магазинів мережі слід підсилити контроль за логістичною діяльністю з метою вчасного корегування відхилень.

Розглянемо як працює функція контролю у сфері логістики ТОВ «Сільпо-Фуд».

Відділи ТОВ «Сільпо-Фуд», відповідальні за логістику (табл. 3.1), працюють злагоджено для забезпечення ефективного контролю та управління. Відділ логістики координує постачання, транспортування та складування, використовуючи сучасні програмні інструменти для відстеження товарів у реальному часі, управління запасами та оптимізації доставки. Разом із відділом закупівель він регулює постачання, запобігаючи надлишку та зайвим витратам.

Таблиця 3.1 – Відділи ТОВ «Сільпо-Фуд», які забезпечують контроль логістичної діяльності

Відділ	Основні обов’язки	Додаткова інформація
Відділ закупівель	Пошук постачальників, ведення переговорів щодо умов постачання, оформлення замовлень	Визначає асортимент продукції, є стратегічним підрозділом
Складський відділ	Приймання, зберігання товарів, комплектація замовлень	Найбільший відділ, працює у три зміни
Транспортний відділ	Організація та контроль доставки, відстеження транспорту	Використовує GPS-моніторинг для оптимізації маршрутів
Відділ зворотної логістики	Обробка повернень, утилізація або повторне використання товарів	Важливий для екологічної стійкості
Аналітичний відділ	Збір та аналіз даних, підготовка звітності, покращення процесів	Працює з великими масивами даних та аналітичними системами

Команда транспортного управління обирає оптимальні види перевезень, співпрацює з перевізниками та контролює дотримання стандартів безпеки. Вона оперативно реагує на збої та розробляє резервні плани.

Аналітична команда прогнозує попит і оптимізує ланцюг постачання, аналізуючи продажі та ринкові тенденції. Її висновки допомагають адаптувати стратегії та мінімізувати ризики дефіциту чи надлишку продукції.

Управління складом відповідає за ефективну організацію простору, управління запасами та оптимізацію процесів обробки матеріалів. Завдяки вдосконаленню комплектування та пакування компанія забезпечує точну й своєчасну доставку.

Логістичний контроль охоплює й обслуговування клієнтів, слідкуючи за якістю сервісу та інтегруючи зворотний зв’язок для покращення процесів.

Злагоджена взаємодія відділів забезпечує гнучкість логістики, сприяючи зниженню витрат, покращенню сервісу та розвитку ринку.

У таблиці 3.2 представимо показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у довоєнний час.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у довоєнний час

Показники	Значення згідно плану	Значення фактичне	Відхилення фактичного значення показника від планового, %
Термін доставки, год	25	28	+12,0
Своєчасність доставки, %	94	91	-3,2
Середній рівень витрат на доставку, грн./доставка	520	570	+9.6
Коефіцієнт використання ємності транспортних засобів, %	90	87	-3.3

Проаналізуємо показники таблиці 3.2.

Показник часу доставки показує затримку з 25 до 28 годин (+12,0%), що могло свідчити про неефективність або непередбачені затримки. У цій ситуації

важливо було виявити причини, оскільки це впливає на задоволеність клієнтів і надійність сервісу.

Показник своєчасності поставок знизився з 94% до 91% (-3,2%), що могло негативно позначитися на довірі клієнтів. Необхідно було проаналізувати логістичні вузькі місця та проблеми з постачальниками.

Середня вартість доставки зросла на 9.6%, що впливало на прибуток. Потрібно було оцінити витрати та коригувати стратегію ціноутворення.

Коефіцієнт завантаження знизився з 90% до 88% (-2,22%), що зменшувало ефективність транспортування. Оптимізація планування та маршрутів могла покращити цей показник.

Після війни показники ефективності логістичної роботи дещо змінились (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності логістичного контролю у період війни

Показник	**До війни**	**У воєнний період**	**Зміна (%)**	**Коментарі**
Частка своєчасних доставок	94%	78%	–17.0	Збільшення термінів доставки через обмеження на пересування та блокпости
Точність виконання замовлень	97%	89%	–8.2	Зниження точності через перебої з поставками та дефіцит окремих товарів
Середній цикл обробки замовлення	46 год.	70 год.	+52.2	Затримки, пов’язані з перевірками безпеки та зміною логістичних маршрутів
Гнучкість логістичної системи	Висока	Помірна	Зниження	Скорочення кількості маршрутів і обмеження в доступі до окремих регіонів
Вартість логістичних операцій (за одиницю)	95 грн/од.	145 грн/од.	+52.6	Подорожчання палива, збільшення витрат на охорону та ризиковану доставку
Рівень завантаження транспортних засобів	88%	73%	–17.0	Зменшення ефективності використання транспорту через зміни обсягів постачання

Таким чином, бачимо, що показники логістичної діяльності погіршились. В логістичній системі слабкі місця ще більше «просіли» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Слабкі місця у логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

У довоєнний та воєнний період підприємство використовувало різні стратегії у сфері логістики. Вплив їх застосування представлено на рисунку 3.2.

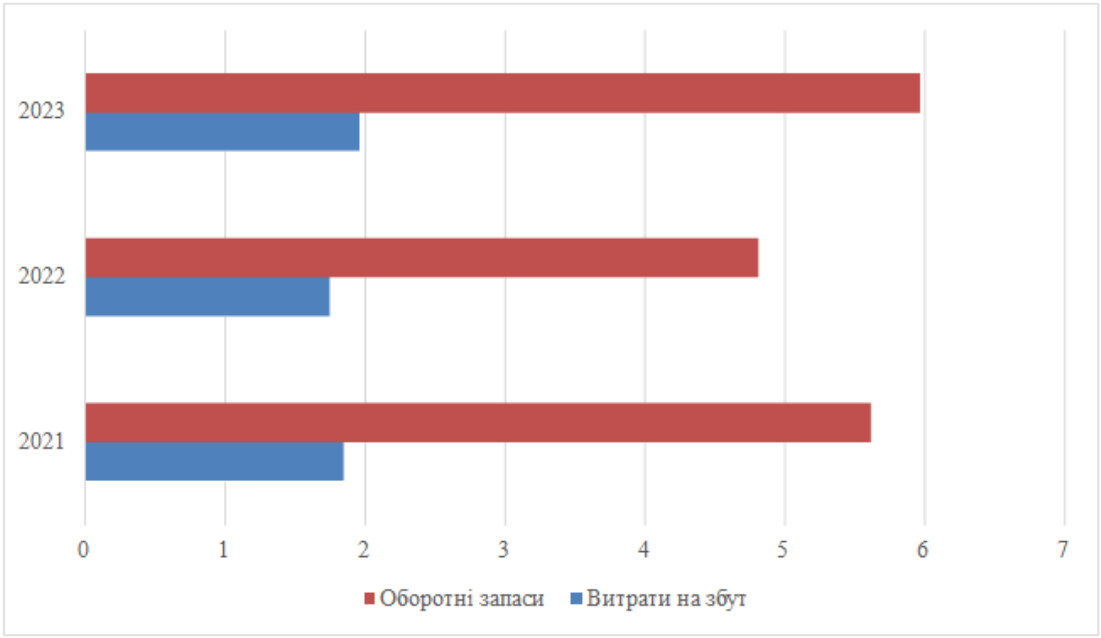


Рисунок 3.2 – Результати використання ТОВ «Сільпо-Фуд» різних стратегій у сфері логістики у період 2021-2023 р.р.

Війна суттєво ускладнила логістичні процеси, створивши значне операційне навантаження для ТОВ «Сільпо-Фуд». У відповідь на нові реалії компанія має оперативно адаптувати свої логістичні механізми. Насамперед, необхідно зосередитися на підвищенні стійкості ланцюга постачань, забезпеченні доступу до актуальних даних у реальному часі для підтримки ефективного прийняття рішень, а також на підтримці відкритої комунікації з усіма учасниками логістичного процесу. Такі дії сприятимуть подоланню кризових викликів та зміцненню системи контролю логістичної діяльності.

3.2 Обгрунтування визначених напрямків удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Виходячи з оцінки показників логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та ідентифікації слабких місць у логістичній системі підприємства можна виділити наступні напрямки покращення роботи у цьому напрямку:

1 Запровадження сучасних систем управління логістикою, що забезпечують моніторинг переміщення товарів у режимі реального часу та контроль усіх етапів постачання. Сучасні системи (WMS — Warehouse Management System, TMS — Transportation Management System) дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі, автоматизувати процеси планування та координувати всі етапи ланцюга постачання — від закупівлі до доставки кінцевому споживачу.

2 Оптимізація використання складських потужностей та зон зберігання, що дозволить ефективніше розміщувати товарні запаси, скоротити витрати на оренду й обслуговування складів, а також збільшити обсяги зберігання продукції.

3 Модернізація системи доставки, включаючи впровадження послуги адресної доставки, що підвищить комфорт для клієнтів. У цьому напрямі вже здійснюється співпраця з логістичним оператором «Нова Пошта».

4 Підвищення кваліфікації персоналу в галузі логістики через проведення спеціалізованого навчання, що сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів і підвищенню ефективності логістичних процесів. Ця рекомендація може бати реалізована шляхом організації тренінгів, семінарів і сертифікаційних

програм для працівників логістичного підрозділу з акцентом на сучасні технології, управління запасами, клієнтоорієнтованість і безпеку праці.

5 Забезпечення енергетичної незалежності розподільчих центрів шляхом закупівлі генераторів або встановлення сонячних батарей, що особливо актуально в умовах нестабільного енергопостачання.

6 Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом, штучний інтелект для аналізу попиту, віртуальні помічники для покупців, роботизовані рішення для виконання рутинних логістичних операцій (наприклад, сортування чи пакування).

7 Розширення міжнародного партнерства з метою вдосконалення логістичних процесів і забезпечення стабільності постачань. Це передбачає обмін даними, спільне планування попиту й логістичних операцій, а також використання спільних логістичних ресурсів — складів і транспортних потужностей.

Бачимо, що більшість рекомендацій стосується підвищення рівня контрольованості процесів. Стійкість логістичних процесів у кризових умовах значною мірою залежить від оперативного доступу до інформації в реальному часі та здатності компанії швидко адаптуватися до нових викликів. Це потребує впровадження високонадійної системи управління логістикою, здатної ефективно відстежувати поточні операції, прогнозувати потенційні загрози та своєчасно реагувати на зміни.

Сучасні технології відіграють визначальну роль у підвищенні рівня контролю та ефективності логістичної діяльності. Зокрема, використання GPS-моніторингу, аналітики в реальному часі та оптимізації маршрутів на основі алгоритмів штучного інтелекту істотно покращує швидкість, точність і безпеку логістичних операцій.

У таблиці 3.4 представимо можливості забезпечення контролю логістичної діяльності у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.4 – Перспективні напрямки вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрям розвитку	Сутність	Очікувані результати для ТОВ «Сільпо-ФУД»
Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання	Застосування AI для аналітики, прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів.	Підвищення точності планування, ефективніше управління запасами, зниження витрат і ризиків.
Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT)	Використання сенсорів і пристроїв для онлайн-моніторингу товарів і транспорту на всіх етапах постачання.	Покращення логістичної прозорості, зростання рівня безпеки, мінімізація втрат і пошкоджень.
Застосування блокчейн-технологій	Використання децентралізованих рішень для надійної фіксації транзакцій та покращення простежуваності.	Підвищення довіри до ланцюга постачань, зменшення шахрайства, відповідність міжнародним стандартам.
Реалізація принципів сталого розвитку	Перехід до екологічно відповідальних рішень у логістиці: «зелене» пакування, оптимізація маршрутів тощо.	Посилення іміджу бренду, збільшення лояльності клієнтів, відповідальність перед суспільством.
Поєднання людського фактору з технологіями	Створення балансу між автоматизацією процесів і участю кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень.	Зростання адаптивності компанії, зміцнення стійкості в умовах нестабільності, стратегічне зростання.

Перспективи розвитку логістики в ТОВ «Сільпо-Фуд» все більше формуються під впливом технологічного прогресу та змін у глобальному бізнес-середовищі. Інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у логістичні процеси дозволить точніше прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та управління запасами, забезпечуючи високу ефективність і скорочення витрат.

Важливу роль відіграє й впровадження IoT — пристрої, що забезпечують моніторинг транспорту й товарів у реальному часі, підвищують прозорість, безпеку й якість поставок. Згодом ці системи стануть ще точнішими, контролюючи стан продукції під час перевезення.

Технологія блокчейн також має значний потенціал для логістики — вона дозволяє створювати надійну, прозору систему обміну інформацією між учасниками ланцюга постачань.

Окрема увага приділяється сталому розвитку — компанії все частіше впроваджують екологічні логістичні рішення: скорочують викиди, застосовують енергоефективні склади й екологічну упаковку. Це стає важливою конкурентною перевагою.

Попри автоматизацію, людський фактор залишається ключовим: потрібні фахівці, здатні аналізувати дані, приймати стратегічні рішення та керувати взаємодією. Майбутнє логістики — це поєднання передових технологій із професійною експертизою, що забезпечує адаптивність, ефективність і сталість в умовах постійних змін.

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

В епоху цифровізації та діджиталізації застосування цих інструментів є правильним кроком задля розвитку та підвищення ефективності роботи. Саме на цих моментах сконцентруємо увагу, визначаючи ефективність пропонованих заходів. Пропонуємо наступне:

1 Використання Інтернету речей (IoT) з метою моніторингу запасів у торгових залах магазинів у реальному режимі часу.

2 Застосування ШІ та машинного навчання для прогнозування попиту.

3 Введення автоматизації та роботизації складів.

Розглянемо пропоновані заходи детальніше.

1 Використання Інтернету речей (IoT) з метою моніторингу запасів у торгових залах магазинів у реальному режимі часу.

Використання камер, розміщених у ключових зонах магазину, дає змогу впровадити ефективну систему візуального моніторингу запасів. Ці камери фіксують стан полиць і передають зображення до центральної системи. Завдяки технологіям комп’ютерного зору та штучного інтелекту можливо автоматично аналізувати ці зображення для оцінки наявності товарів, виявлення порожніх місць і визначення потреби у поповненні. Система може оновлювати дані про

запаси в реальному часі, передаючи інформацію безпосередньо до платформи управління товарними залишками.

Цей підхід дозволяє автоматизувати рутинні процеси: формування замовлень, оновлення залишків у системі, розпізнавання товарів та інші операції. У результаті значно зменшується час на виконання щоденних завдань, а працівники можуть зосередитися на більш важливих напрямках. Крім того, така автоматизація покращує якість обслуговування клієнтів — наприклад, за допомогою мобільних додатків покупці можуть отримувати персоналізовані пропозиції, рекомендації та інформацію про потрібні їм товари.

Інтеграція таких рішень створює зручне середовище для кожного клієнта, забезпечуючи індивідуальний та приємний досвід покупок. Одночасно це відкриває нові можливості для бізнесу: глибший аналіз поведінки споживачів, більш точне прогнозування попиту та підвищення ефективності операційних процесів.

Використання Інтернету речей (IoT) та аналітичних інструментів дозволяє відстежувати переміщення товарів, динаміку попиту та інші важливі параметри. Зібрані дані застосовуються для прогнозування оптимального рівня запасів, планування розміщення товарів на полицях та своєчасного поповнення. Наприклад, система може автоматично формувати замовлення до постачальників у разі виявлення дефіциту, що значно спрощує та пришвидшує логістичні процеси.

Використання технологій Інтернету речей (IoT) у роздрібній торгівлі здатне суттєво підвищити ефективність управління, покращити взаємодію з клієнтами, забезпечити вищий рівень безпеки та розширити аналітичні можливості. Завдяки впровадженню IoT-магазини набувають сучасного, інноваційного вигляду та стають більш конкурентоспроможними. Окрім цього, автоматизація процесів дозволяє зменшити потребу в зайвому персоналі, що сприяє оптимізації витрат. Водночас важливо приділяти увагу питанням захисту даних, дотриманню конфіденційності та належному навчанню працівників для ефективного використання нових технологій.

2 Застосування ШІ та машинного навчання для прогнозування попиту.

Цей підхід є більш доступним за складністю та вартістю впровадження порівняно з повномасштабними IoT-системами, але також має значний потенціал для покращення управлінських процесів.

Технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання можуть значно підвищити ефективність управління запасами в ТОВ «Сільпо-Фуд». Одним із ключових застосувань є прогнозування попиту. Аналізуючи історичні дані продажів, сезонні коливання, ринкові тренди та інші чинники, нейромережі можуть формувати точні прогнози попиту, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів, уникати дефіциту або надлишків і забезпечувати високу задоволеність клієнтів.

ШІ також ефективно застосовується для оптимізації запасів: системи автоматично коригують рівень залишків на основі поточних даних та прогнозів, що забезпечує більш гнучке і точне управління запасами.

У сфері постачання штучний інтелект може проаналізувати дані щодо постачальників, термінів поставок, цін і надійності, щоб порівняти варіанти та обрати найоптимальнішого партнера. Такий підхід сприяє раціоналізації процесу закупівель, покращенню якості продукції та зниженню витрат.

Крім того, системи на основі нейромереж здатні автоматизувати процес поповнення запасів: на основі аналізу поточного стану складу, попиту та прогнозів вони можуть самостійно створювати замовлення, мінімізуючи участь людини в рутинних процесах.

Нарешті, технології ШІ сприяють покращенню аналітики — завдяки генерації детальних звітів, графіків та візуалізацій, менеджери отримують повну картину стану запасів, що дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

3 Введення автоматизації та роботизації складів.

Що стосується процесу роботизації на ТОВ «Сільпо-Фуд», то, хоча підприємство вже впровадило автоматизовані склади, доцільно розглянути повну

автоматизацію складських операцій із мінімальним залученням людських ресурсів.

Ефективність повністю автоматизованих складів, де всі основні логістичні операції виконують роботи, є вже доведена. У таких системах роботи здійснюють транспортування товарів, комплектацію та пакування замовлень, інвентаризацію, а також сортування продукції. Залежно від потреб, можуть використовуватись різні типи роботів — від автономних мобільних платформ і маніпуляторів до безпілотних дронів.

Основу таких систем складають технології штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних, які дозволяють роботам самостійно приймати рішення, оптимізувати логістику, прогнозувати потребу в запасах і раціонально розміщувати продукцію на складах. Крім того, роботи інтегруються з системами управління складом (WMS), забезпечуючи чітку координацію всіх процесів.

Запровадження повністю роботизованих складів має низку переваг:

- зростання швидкості та точності обробки замовлень;
- скорочення кількості помилок і зменшення пошкоджень продукції;
- значне зниження витрат на персонал;
- підвищення продуктивності та цілодобова безперебійна робота складу.

Роботи можуть бути оснащені інтелектуальними сенсорами, які дозволяють їм розпізнавати товари, проводити автоматичну інвентаризацію та в режимі реального часу оновлювати дані про наявність продукції. У разі зниження рівня запасів система може автоматично ініціювати поповнення, забезпечуючи постійну наявність товарів.

Попри високу вартість впровадження, така система швидко окуповується завдяки значному скороченню витрат на персонал — згодом у штаті залишаються лише спеціалісти з технічного обслуговування та налаштування роботів.

Розглянемо ефективність запропонованих заходів - використання Інтернету речей (IoT) з метою моніторингу запасів у торгових залах магазинів у реальному режимі часу і застосування ШІ та машинного навчання для прогнозування попиту.

Завдяки цим інноваціям, підприємство може не лише зменшити поточні витрати, але й підвищити загальну ефективність роботи. У таблиці 3.5 представлено порівняльні дані витрат на щомісячну та щорічну інвентаризацію одного складу магазину, що ілюструють економічну доцільність впровадження автоматизованих технологій у процес управління запасами.

Таблиця 3.5 – Витрати на інвентаризацію одного складу магазину

Показники	Сума витрат, грн
Виплати працівникам при інвентаризації (залучено близько приблизно 50 осіб, тривалість 4 зміни)	140000,0
Виплати за рік	1680000,0

Важливо визначити витрати на впровадження системи Інтернету речей (IoT). Покажемо їх у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження системи Інтернету речей (IoT)

Напрями витрат	Сума витрат, грн..
Купівля та встановлення обладнання - сенсори та IoT-пристрої	580000 грн
Адаптація та впровадження програмного забезпечення	65000 грн
Навчання персоналу для роботи з системою	22000 грн
Інтеграція системи в існуючуІТ-інфраструктуру	41000 грн
Консультації впродовж роботи	28000 грн
Всього	736000,0

Як бачимо, витрати на автоматизовану систему є менші аніж витрати на застосвування персоналу для інвентаризації. Водночас, час отримання результатів є менший, відсутні помилки, що ви никають через людський фактор, вся інформація є на кожний момент часу у розрізі споживання товарів у магазині.

Щодо автоматизації та роботизації складу, такий підхід є досить затратним. Однак, практика використання такого підходу показує, що близько потреб у у складському персоналі зменшується на блтзько 30% . Тому застосування підходу є економічно виправданим.

В умовах війни контроль і аналіз матеріально-технічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» набувають критичної важливості. Через збої, спричинені конфліктом, компанія має ретельно оцінювати вразливості ланцюга постачання: маршрути, надійність постачальників і управління запасами. Це дозволяє своєчасно виявляти ризики та розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях. Особливо важливо забезпечити безперебійну доставку товарів першої необхідності в постраждалі регіони.

Технології відіграють ключову роль у посиленні логістики в такі складні періоди. Аналітика та моніторинг у реальному часі допомагають передбачати перебої та швидко на них реагувати, що гарантує стабільне обслуговування клієнтів і зменшує ризики. Крім того, технології покращують комунікацію між учасниками ланцюга постачання та забезпечують ефективну координацію.

Ефективне управління логістикою також дозволяє контролювати витрати. За допомогою оптимізації маршрутів, рівня запасів і умов співпраці з постачальниками компанія може зменшити витрати без втрати якості обслуговування, що важливо для збереження фінансової стійкості.

У зонах конфлікту надзвичайно важливим є й людський фактор. Безпека та підготовка персоналу, здатного працювати в складних умовах, є пріоритетом. Також важливо підтримувати моральний дух працівників для забезпечення стабільності операцій.

У воєнних умовах корпоративна соціальна відповідальність набуває особливого значення. Логістика має не лише забезпечувати бізнес-процеси, а й враховувати вплив на громади. Компанія повинна уникати дій, що можуть загострювати ситуацію, й активно підтримувати гуманітарні ініціативи, демонструючи етичний підхід до своєї діяльності.

У таблиці 3.7 представимо можливості застосування різних систем управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» для забезпечення кращого контролю для оптимізації використання ресурсів підприємства.

У складних умовах війни в Україні (2022–2023 рр.) впровадження сучасних логістичних систем дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність і

стійкість операцій. Зокрема, система управління складом (WMS) забезпечує точне відстеження запасів за допомогою RFID і сканування штрих-кодів, а також дозволяє адаптуватися до змін інфраструктури завдяки гнучкому хмарному або локальному розгортанню.

Таблиця 3.7 – Можливості застосування систем управління логістичною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»

Система	Ключові характеристики	Сфери застосування
Система управління складом (WMS)	Підтримка RFID і штрихкодів, можливість хмарного або локального розміщення, інтеграція через API, гнучкі налаштування процесів	Підходить для підприємств будь-якого масштабу, сумісна з більшістю ERP-систем
Система управління транспортом (TMS)	Маршрутизація з використанням ШІ, підтримка мультимодальних перевезень, сумісність з EDI, хмарна інфраструктура	Ефективна для компаній з різноманітними логістичними потребами, добре інтегрується з існуючими системами
Система контролю запасів	Автоматичні нагадування про дозамовлення, управління SKU, інтеграція з e-commerce платформами, аналітика в реальному часі	Підходить для роздрібних та онлайн-компаній, масштабується під різні обсяги запасів
Програма для управління ланцюгом постачання (SCM)	Аналітика, інтеграція IoT для моніторингу, сумісність із CRM та ERP, можливе хмарне або комбіноване розгортання	Застосовується у великих і складних ланцюгах постачання в різних галузях
Програма для моніторингу автопарку	GPS-навігація, телематика, відповідність нормам ELD, геозони, мобільні та хмарні додатки	Корисна для логістичних операторів, служб доставки та підприємств із транспортним парком

Система управління транспортом (TMS) із підтримкою ШІ та мультимодального транспорту оптимізує маршрути в умовах зруйнованої інфраструктури. Хмарна версія TMS гарантує безперервність логістики навіть за умови пошкодження локальних мереж.

У нестабільному середовищі важливою є система управління запасами, яка завдяки автоматичним сповіщенням і аналітиці в реальному часі допомагає уникати надлишків і дефіциту продукції. Своєчасне поповнення запасів забезпечує доступність товарів першої необхідності.

Програмне забезпечення для управління ланцюгом постачання (SCM) забезпечує наскрізну видимість і дозволяє швидко реагувати на зміни. Його

інтеграція з ERP і CRM підвищує узгодженість усіх логістичних процесів.

Fleet Tracking Software із GPS та телематикою дозволяє в режимі реального часу відстежувати транспортні засоби, що важливо для безпеки водіїв та збереження вантажів у зонах бойових дій. Геозонування та дотримання норм підвищують надійність логістики.

Розширена аналітика та Big Data допомагають прогнозувати попит, оптимізувати запаси й ідентифікувати ризики до їх реалізації. Це робить логістику більш гнучкою та оперативною.

Інтеграція систем відстеження покращує контроль над поставками, сприяє швидкому реагуванню на проблеми й зміцнює координацію між усіма ланками постачання — від постачальників до роздрібних точок.

Партнерство з постачальниками та логістичними провайдерами забезпечує гнучкість і стабільність. Відкрита комунікація та спільне планування дозволяють ефективно долати виклики та ділити ризики.

Нарешті, інвестиції в навчання персоналу — ключ до ефективної логістики. Працівники мають володіти сучасними інструментами, розуміти принципи управління ланцюгом поставок і вміти вирішувати нетипові завдання. Підготовлений персонал — запорука адаптивності та стійкості компанії.

У таблиці 3.8 наведено основні напрямки посилення контролю та аналізу логістичної діяльності у ТОВ «Сільпо-Фуд».

У логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» має утвердитися культура постійного вдосконалення. Це означає регулярне оновлення стратегій, процесів і технологій з урахуванням нових галузевих трендів і викликів. Проактивний підхід дозволяє компанії зберігати ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність логістичних операцій.

Використання систем відстеження в реальному часі забезпечує повну прозорість ланцюга постачання, дозволяючи своєчасно реагувати на проблеми, мінімізувати затримки та ефективно балансувати попит і пропозицію. Це також сприяє кращій координації між усіма ланками постачання.

Партнерство з постачальниками та логістичними провайдерами є ключем до формування стійкої та гнучкої логістичної мережі. Тісна співпраця підвищує надійність постачань, спрощує спільне вирішення проблем і створює основу для інновацій, зменшуючи ризики.

Таблиця 3.8 -Напрями вдосконалення контролю та аналізу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сфера покращення	Ключові метрики	Ціль	Заплановані дії	Моніторинг
Доставка	Середній час доставки, вчасна доставка	Зменшити час на 10%, досягти 95% своєчасності	Оптимізація маршрутів, покращення співпраці з перевізниками	Щомісяця
Надійність постачальників	Час виконання, якість постачання	Скоротити час на 15%, зберегти >98% якості	Переоцінка постачальників, залучення альтернативних джерел постачання	Щоквартально
Запаси	Швидкість обігу, рівень надлишків	Підвищити обіг на 20%, зменшити надлишки <5%	Впровадження JIT, покращення прогнозування попиту	Раз на два місяці
Управління ризиками	Частота збоїв, час відновлення	Зменшити збої на 30%, відновлення <48 годин	Розробка планів дій на випадок кризи, посилення комунікації з партнерами	У міру потреби
Безперервне вдосконалення	Кількість ініціатив, їхній вплив	Впровадити 5 нововведень із позитивним ефектом	Періодичний аудит процесів, стимулювання внутрішніх ініціатив	Щоквартально

Водночас, розвиток персоналу є критично важливим. Працівники повинні володіти сучасними знаннями у сфері логістики, аналітики даних і нових технологій. Кваліфікована команда забезпечує ефективне реагування на зміни та підтримує загальну операційну стійкість.

Отже, системний підхід до вдосконалення дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й сформувати інноваційну культуру, яка відповідає динаміці ринку та зростаючим очікуванням клієнтів.

ВИСНОВОК

Логістична діяльність є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасного підприємства. Вона охоплює комплекс заходів щодо управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасна логістика активно трансформується під впливом цифрових технологій, зростання електронної комерції та змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах воєнного стану. Це вимагає від підприємств адаптації логістичних процесів, упровадження інноваційних рішень та побудови гнучких логістичних систем.

Логістична система підприємства – це складна організаційна структура, що забезпечує координацію всіх етапів руху ресурсів: від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві. Її ефективне функціонування можливе лише за умов системного підходу, оптимізації витрат, узгодженості всіх елементів і здатності до адаптації.

У сфері торгівлі логістичні стратегії спрямовані на зниження витрат, підвищення якості обслуговування та формування довготривалих партнерств. Застосування стратегій, таких як консолідація, аутсорсинг, інтеграція ланцюга поставок та мінімізація інвестицій, дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, логістика є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що забезпечує його стійкий розвиток, оптимізацію ресурсів та підвищення прибутковості.

ТОВ «Сільпо-Фуд» — велике українське підприємство, що спеціалізується в галузі роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Засноване у 1998 році, підприємство швидко здобуло визнання на ринку й стало одним із лідерів у сфері продажу продуктів харчування та товарів для дому. «Сільпо-Фуд» має розгалужену мережу магазинів і супермаркетів, що охоплює практично всю

територію України, забезпечуючи доступність продукції для мільйонів споживачів. Компанія відома високою якістю товарів, широким асортиментом та прагненням до інновацій у логістиці й обслуговуванні клієнтів. Організаційно «Сільпо-Фуд» має сучасну інфраструктуру, що включає логістичні центри, системи управління запасами й інформаційні технології, які сприяють ефективності постачального ланцюга та високому рівню сервісу.

З економічної точки зору, «Сільпо-Фуд» є одним із ключових гравців у секторі товарів повсякденного попиту в Україні, демонструючи стабільні фінансові показники та постійно інвестуючи в розвиток і модернізацію бізнесу.

Функція контролю логістичної діяльності на ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності й надійності всієї логістичної системи. Компанія постійно вдосконалює логістичні процеси завдяки систематичному контролю, який охоплює всі етапи ланцюга постачання: від закупівель і складських операцій до транспортування й доставки товарів кінцевим споживачам

Оцінка якості контролю та аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про високий рівень організаційної зрілості та стратегічний підхід до логістики. Завдяки використанню сучасних інформаційних технологій і автоматизованих систем управління компанія ефективно моніторить логістичні процеси в реальному часі, опрацьовує великі обсяги даних та ухвалює оперативні рішення. Запровадження стандартів і нормативів забезпечує чіткість системи контролю, встановлюючи зрозумілі критерії успішності. Постійне оновлення стратегій і технологічних рішень свідчить про готовність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У 2022–2024 роках в Україні тривали бойові дії внаслідок військової агресії Росії. Цей збройний конфлікт мав серйозні геополітичні та гуманітарні наслідки, включаючи численні людські втрати та руйнування інфраструктури. Україна продовжує докладати зусиль для відновлення миру й забезпечення безпеки своїх громадян, однак війна залишається серйозним викликом як для країни, так і для бізнесу. У цьому контексті ключовими напрямами розвитку логістики мають стати

цифровізація та автоматизація процесів, а також диверсифікація географічного розташування складських потужностей з метою підвищення стійкості логістичної мережі.

Для підвищення ефективності контролю та аналізу логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно зосередити увагу на кількох пріоритетних напрямах. Зокрема, варто активно інтегрувати сучасні інформаційні технології, зокрема системи Інтернету речей (IoT) та інструменти аналітики даних, що дозволяють здійснювати автоматизований моніторинг та аналіз логістичних процесів у режимі реального часу. Систематичне навчання персоналу та розвиток його цифрових навичок є необхідною умовою для ефективного використання новітніх технологій. Також рекомендується активізувати співпрацю з зовнішніми логістичними партнерами, використовуючи їхній професійний досвід. Реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

На нашу думку, подані пропозиції матимуть ефективний результат реалізації і дозволять підприємству удосконалити власну діяльність, позиціонувати себе на ринку, посилити конкурентну складову.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості.* 2005. № 1 (27). С. 114–123.

2 Мельникова К.В. Статистика логістичної діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 244–247.

3 Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки : міжнародний науково- виробничий журнал*. 2013. № 4 (21). С. 290–295.

4 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.

5 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.

6 Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567.

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

8 Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Молодий вчений : науковий журнал*. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48–51.

9 Кальченко, А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 284 с.

10 Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

11 Сумець О. М., Бабенкова Т. Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок : навчальний посібник. К.: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.

12 Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач: С.І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2020. 144 с.

13 Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

14 Тюріна Н. М., Гой І. В., Баьій І. В. Логістика : Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

15 Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

16 Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2009. № 4. С. 59–66.

17 Григорак М.Ю., Карпуень О. В. Логістичне обслуговування : навч. посіб. Київ : Вид-во Нац. авіаційного ун-ту «НАУ-друк», 2008. 160 с.

18 Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. *Соціальноекономічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2 (9). С. 223–231. URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/ stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf

19 Смиричинський В.В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 239 с.

20 ТОВ «Сільпо-Фуд» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/

21 ТОВ «Сільпо-Фуд» Звіт про управління за 2023 рік. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf

22 ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://opendatabot.ua/c/40720198

23 ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://clarity-project.info/edr/40720198

24 Втрати на 3 мільярди, 21 магазин в окупації і супершвидка доставка: як «Сільпо» працює під час війни. URL: https://www.village.com.ua/village/business/buisness- interview/328161-silpo-fozzy-group-interview-2022

25 Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL:

https://silpo.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2ZfABhDBARIsAHFTxGxvNWY7MOMx0DNv6bctS01vnN13wgdJsnMhDkAYjX2sC-eQwEB69jEaAtZuEALw_wcB

26 Полянська А.С., Кінаш І.П., Станьковська І.М., Вербовська Л.С., Тараєвська Л.С., Петрина М.Ю. Бакалаврська робота: методичні вказівки для виконання бакалаврської роботи. Івано Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. 38 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи
«Дослідження логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Обсяг пояснювальної записки - 60 сторінок.

Кількість рисунків: 11

Кількість таблиць: 18

Перелік графічного матеріалу:

1 Чинники впливу на ефективність господарської діяльності підприємства

2 Показники діяльності підприємства.

3 СВОТ-аналіз підприємства

4 Аналіз господарської діяльності підприємства

5 Напрями удосконалення господарської діяльності підприємства.

Репокіс Ю. В.