

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Удосконалення управління логістичними процесами на
підприємстві (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0730-л
спеціальності 073 Логістика
освітньої програми «Логістика»

А.В. Мітрофанова

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н.

Ю.І. Полусмяк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Логістика освітня програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.
«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мітрофанова Аліна Вікторівна

1. Тема роботи Удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА – складається з 3 підрозділів: 1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством; 1.2 Управління логістичними процесами підприємств; 1.3 Управління логістичними процесами підприємства в умовах глобалізації економічного середовища; 2 Розділ – ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»; 2.2 Аналіз та діагностика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;

2.3 Оцінка системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»;
3 Розділ 3 – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – складається з 2
підрозділів: 3.1 Розробка заходів з оптимізації логістичного процесу доставки
вантажів на ТОВ «Сільпо-Фуд»; 3.2 Визначення ефективності
запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ		
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ		
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ		

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту		
2	Вивчення літературних джерел		
3	Збирання матеріалу на підприємстві		
4	Обробка матеріалу		
5	Виконання розділу 1		
6	Виконання розділу 2		
7	Виконання розділу 3		
8	Формулювання висновків		
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії		
10	Подання роботи на кафедру		

Студент _____
 (підпис)

А.В. Мітрофанова

Керівник роботи _____
 (підпис)

Ю.І. Полусмяк

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
 (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 с., 11 рис., 20 табл., 42 джерело.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

Мета даної роботи полягає в дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві.

Методи дослідження – структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; середніх і відносних величин.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані можуть бути використані суб'єктами господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістична діяльність, логістичний менеджмент, підприємство, глобалізація, міжнародна торгівля, логістичний процес, індекс прибутковості, термін окупності, рентабельність.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 96 pp., 11 fig., 20 tab., 42 sources.

The object of the research is the process of managing logistics processes in the enterprise.

The purpose of this work is based on study the theoretical and methodological and practical aspects of management of logistics processes in the enterprise.

The research methods: structural-logical and semantic analysis; structural grouping; situational analysis; vertical and horizontal analysis; average and relative values.

The relevance of the research is determined by determined by the fact that the specifics of the management of logistics processes in commercial enterprises requires a more detailed analysis of the study.

The results obtained in the qualification work can be used by business entities.

KEY WORDS

Logistics, logistics management, enterprise, globalization, international trade, logistics process, profitability index, payback period, profitability.

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПДВ – податок на додану вартість;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати);

IRR – внутрішня норма рентабельності

NVP – чиста теперішня вартість проекту;

PBP – термін окупності інвестицій;

PI – індекс прибутковості.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА.....	11
1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством	11
1.2 Управління логістичними процесами підприємств	13
1.3 Управління логістичними процесами підприємства в умовах глобалізації економічного середовища.....	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	29
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	29
2.2 Аналіз та діагностика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»	39
2.3. Оцінка системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо- Фуд».....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	54
3.1 Розробка заходів з оптимізації логістичного процесу доставки вантажів на ТОВ «Сільпо-Фуд»	54
3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Функціонування будь-якого підприємства залежить від грамотної взаємодії усіх підсистем підприємства, у тому числі і логістичної.

У світі, через пандемію, виникло багато заборон і це вплинуло на економіку, змусило переналаштуватися на інший режим роботи. Проте є сфери (зокрема, медицина, виготовлення та реалізація товарів першої необхідності), які не можуть повністю перейти у дистанційний режим, це відноситься і до логістики. Навіть проте що під час карантину усі переходять у дистанційний режим роботи, продовжується здійснюватись доставка вантажів, персональних замовлень споживачів, що змушує шукати та удосконалювати логістичні процеси на підприємстві.

Логістичні процеси з усіх сторін впливають на економіку підприємства, формують фінансові показники підприємства і тим самим впливають на ринкову позицію господарюючого суб'єкта.

Створення ефективної системи управління підприємством є важливим і першочерговим питанням для підвищення його конкурентоспроможності. Оскільки головною метою сучасного господарювання є задоволення споживача, то основна увага повинна бути приділена збуту продукції, а потім вже виробництву та постачанню. Тому формування управління повинно бути орієнтоване на створення сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку.

Логістика об'єднує постачання, зберігання, виробництво та збут в один процес. При цьому функції логістики на підприємстві включають в себе аналіз потреби в матеріальних ресурсах для забезпечення потреб виробництва, прогнозування попиту на продукцію, збір даних про потреби ринку. Логістика на підприємстві також має розглядати питання оперативного планування, що має на увазі скорочення запасів при належному рівні виробничої і збутової ефективності підприємства. В Україні і за

кордоном існують різні інститути, мета яких – застосування наукового потенціалу логістики на практиці. Наприклад, в США працює Американське товариство транспорту і логістики, в Великобританії – Інститут логістики та управління дистрибуцією, в Іспанії – Центр логістики тощо.

Проблему управління логістичними процесами розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити наступних: Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль. Українські автори переважно приділяють увагу логістичним процесам лише промислових підприємств, зокрема, це публікації Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда; проблемі логістичного управління торговельними підприємствами присвячені наукові дослідження Л.В. Фролової.

Однак, питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- встановити сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональну характеристику;
- проаналізувати сучасні концепції управління логістичними процесами на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві;
- здійснити дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами на підприємстві;
- провести аналіз та діагностику існуючого управління логістичними процесами на підприємстві;
- здійснити оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві;

- сформулювати систему функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства;
- запропонувати розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.
- здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи, технології і практичні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області логістики, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання логістичної діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані фінансової звітності, результати анкетного обстеження експертів. При проведенні дослідження використовувалися такі методи: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; середніх і відносних величин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА

1.1 Логістичний менеджмент в системі управління підприємством

В сучасних ринкових умовах для створення та збереження конкурентоспроможності підприємству постійно треба пристосовуватись до оточуючого середовища.

Результат діяльності підприємств залежить саме від керівництва, від їх знань в тому и іншому напрямку менеджменту. Таким чином для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства та досягнення високих фінансових результатів необхідно ведення нових ефективних, прогресивних концепцій управління. Найоптимальнішим способом управління ресурсними потоками є дана концепція, що характеризує складність та динамічність підприємницької діяльності.

Логістичний менеджмент – це сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут», задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства [16, с. 89].

Д. Дж. Бауерсокс і Д. Дж. Клосс, відомі американські фахівці з логістики та маркетингу, в своїй науковій праці наголошують, що визначення логістичного менеджменту проявляється «в створенні та налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів незавершеного виробництва та запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії господарської одиниці» [42, с. 27].

Підприємство також можна розглядати як єдину, цілісну систему (організаційну структуру) в логістичному менеджменті, що поєднує в

собі саму компанію, її постачальників, споживачів продукції, а також складську та транспортну системи. Тому управління логістикою включає в себе управління бізнес потоками, які пов'язані з просуванням продукції та послуг на ринку.

Логістичною системою здійснюється закупівля ресурсів, матеріалів для виробничого процесу, саме тому логістичний менеджмент виступає інструментом, за допомогою якого ефективно розподіляються і використовуються кошти на підприємстві, а саме щоб задовільнити потреби виробника і споживача.

На сьогодні управління системою логістики на підприємстві здійснюється централізовано чи, навпаки, може бути децентралізовано на рівні відділів [4, с. 116]. Наявність єдиного логістичного центру передбачає централізована організація, який здійснює управління всіма видами логістичної діяльності.

Система без єдиного логістичного центра – це децентралізована організація логістики, все рішення приймають в окремих підрозділах або виробничих групах, які можуть знаходитись в різних регіонах.

Існує багато підприємств, що ведуть ефективно свою підприємницьку діяльність без логістичного відділу. Такі підприємства ведуть зовнішньоекономічну діяльність та користуються послугами третьої сторони або контрактними послугами – сторонньою логістикою. Це наслідок того, що підприємства стикаються з труднощами глобальних логістичних операцій.

Зовнішньоекономічна логістика повинна відповідати не лише вимогам, які ставляться перед логістикою на внутрішньому ринку, але й справлятися з різноманітними правилами регулювання, документацією, великою відстанню та більшим попитом, які врешті породжують невизначеність в діяльності підприємства на зовнішньому ринку. [4, с. 122].

Отже, підсумуємо, для логістичної концепції характерне мислення

системними категоріями, що вимагає пояснення логістичних завдань як комплексу залежностей, а логістики в свою чергу як єдиного замкненого простору завдань підприємства.

Така сфера завдань є важливою функцією підприємства у теорії управління підприємством. Тобто логістика вважається однією з важливіших функцій суб'єкта підприємництва, яка сприяє формуванню її сукупного економічного потенціалу.

Виступаючи стратегічним чинником в конкурентній боротьбі, логістичний потенціал має змогу реалізувати цільові настанови в межах його місії. При побудові логістичної системи, в загальній структурі управління компанією треба визначити місце логістичному менеджменту. Сучасна система менеджменту є композицію організаційної структури управління з функціонально орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, інновації, маркетинг, збут, персонал тощо), об'єднаними стратегічними та іншими цілями.

Загалом логістичний менеджмент підприємства має сприяти економічному зростанню підприємства в цілому, а не лише обмежуватись частковими логістичними цілями. Результат інструментарію логістичного менеджменту має спрямовуватись на оптимізацію різних видів потоків, що несе за собою зменшення логістичних витрат підприємства.

1.2 Управління логістичними процесами підприємств

Щоб провести дослідження змісту логістичної діяльності треба розглянути її складові. На сьогодні немає певного підходу до виділення видів та функцій логістики. На думку професора Є.В. Крикавського класифікацію видів логістичної діяльності треба проводити за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів логістичної діяльності

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> – логістика постачання – виробнича логістика – логістика збуту (розподілу) – логістика рециклювання (повторного використання та утилізації) – фінансова логістика – інформаційна логістика 	<ul style="list-style-type: none"> – управління замовленнями – транспортування – складування – пакування – управління запасами – логістичне обслуговування

Джерело: [20, с. 205]

Як зазначено в таблиці вище серед видів логістичної діяльності за першою ознакою виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Також враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). На підприємстві матеріальний потік може проходити 5 фаз:

- постачання матеріалів;
- виготовлення виробів;
- збут виробів;
- повернення тари або неякісних виробів;
- утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, тари.

Логістика постачання, збуту та рециклювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах [13, с. 135].

Сферу управління охоплює фінансова логістика фінансовими потоками, що є складовими логістичних процесів. Сферу управління логістичною інформацією охоплює інформаційна логістика.

Види функціональної логістичної діяльності, згідно з другою ознакою, являють собою логістичні функції (див. табл. 1.1).

Прийом замовлень, постачання товарів, виставляння рахунків та отримання оплати – це все види діяльностей управління замовленнями, що в свою чергу є задоволенням конкретних запитів споживачів.

Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача – це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Зовнішні споживачів – це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його продукцію або послуги для перепродажу. Внутрішні споживачі – це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення. Одним з найважливіших факторів управління підприємством є компетентність в управлінні замовленнями. Між замовником і постачальником повинен бути інформаційний потік, щодо поставки певних товарів та послуг та потребує [1, с. 143]:

- складання замовлення за певною формою;
- передача, прийом, розміщення замовлення;
- формування і передача рахунку;
- комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення.

Процес транспортування містить:

- перевезення вантажів,
- навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції.

Транспортування є внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє транспортування відбувається в межах підприємства, в підрозділах або між підрозділами. Зовнішнє транспортування – за межами підприємства, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами. Підприємство для зовнішнього транспортування часто звертається до послуг посередника, тобто до транспортної компанії.

Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність включає в себе складування, що в свою чергу включає розміщення, організацію та розвиток складського господарства. На складі виконуються такі фази діяльності:

- прийняття матеріальних ресурсів;
- складування (розміщення) ресурсів;
- сортування, переміщення і підготовка до відправлення.

Логістика стикається з такими завданнями як:

- визначення кількості, типів, місця розташування складів;
- проектування складських площ;
- вибір обладнання та організація роботи складів.

Витрати на транспортування та складування становлять 60–80% загальних логістичних витрат.

Логістична діяльність також включає в себе пакування:

- організацію процесу пакування;
- забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних);
- формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з

управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів [34, с. 71].

Діяльність з логістичного обслуговування охоплює визначення прийняттого рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування.

Фазова логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій).

Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (фазах трансформації логістичного потоку). Зміст основних фазових видів логістичної діяльності наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

Вид фазової логістичної діяльності	Фазові логістичні функції та процеси
1	2
Розподіл (збут)	Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно- складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативного-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам.

Продовження таблиці 1.2

Підтримка виробництва	Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва.
Постачання	Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання.
Рециклювання	Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.

Джерело: [18, с. 305]

Види фазової логістичної діяльності складаються з логістичних функцій та процесів, а вони складаються з логістичних операцій.

Другий підхід трактує, що логістичні активності поділяються на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції).

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій.

Базовими логістичними функціями є:

- постачання;
- виробництво;
- збут;

Ключовими логістичними функціями є:

- транспортування;
- управління запасами;
- управління замовленнями;
- сервісна та інформаційна підтримка;

Підтримуючими логістичними функціями є:

- складування;
- вантажопереробка (обробка вантажів);
- пакування;
- прогнозування попиту;
- повернення продукції;
- збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін.

Виділення функціональних областей логістики, логістичних функцій та операцій необхідно для організації логістичної діяльності на підприємстві.

Організація логістичної діяльності — це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів [19, с. 111].

Під час організації логістичної діяльності на підприємстві формується структура логістичного управління, також розподіляються логістичні функції та операції між підрозділами, визначаються способи виконання логістичних операцій та їх послідовність.

Під час організації логістичної діяльності на макrorівні логістичні функції розподіляються між учасниками логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки.

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності [38, с. 131]:

- операційної координація (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);
- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

В будь-якому підприємстві є свій погляд на формування логістичної діяльності. Крикавський Є. В. виділяє такі напрями організації логістики [22, с. 265]:

- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

Керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої продукції – це орієнтація на організацію логістичної діяльності.

В цей час мета підприємства є максимально швидко виконувати замовлення. Найбільш розповсюдженою є процесна орієнтація організаційних структур.

Менш поширеним напрямом є організація логістика, що орієнтована на ринок. Такий вид максимально прикладає зусилля на реалізації поставок клієнтам та сфері координації продажів.

Рідко використовується орієнтація на чітку роботу каналів розподілу. Має тісну координацію між логістичною діяльністю виробника і подібних операцій клієнтів, дистрибуторів, постачальників.

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві [23, с. 96].

Дослідження стратегічних аспектів організації логістики передбачає використання насамперед класичних інструментів [35, с. 124]:

- SWOT-аналіз логістичної системи підприємства;
- концепція циклу життя продукту та підприємства;
- матриця BCG;
- концепція ланцюга вартості;
- логістичний профіль підприємства;
- діаграма 4М (риби) та інше.

Реінжиніринг логістичних процесів є інструментом стратегічних досліджень та оптимізації логістики. Об'єктом реінжиніринга є базовий логістичний процес (реалізація замовлення), всі логістичні процеси пов'язані з ним.

Логістичний аудит поділяється на зовнішній та внутрішній. Логістичний аудит на підприємстві використовують для оцінки організації логістики.

Зовнішній логістичний аудит – аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства (аудит ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, ланцюгів розподілу тощо). Внутрішній логістичний аудит – аналіз виконання логістичних операцій та функцій безпосередньо на

підприємстві (аудит виробничих потужностей, фінансово-економічної діяльності, запасів, товарно-транспортної документації, логістичного сервісу, логістичного менеджменту тощо) [40, с.188].

Багато факторів впливають на ефективність логістичної діяльності на підприємстві. Побудова системи логістики має спиратися на структуру і динаміку функціонального циклу (циклу виконання замовлень), так як це є головним фактором успішної інтеграції, головним об'єктом аналізу.

Послідовність функціональних циклів пов'язує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників у спільний ланцюг.

Завдання менеджерів з логістики – спланувати таку структуру функціонального циклу, яка дозволить виконувати завдання логістики швидко, рівномірно, без перебоїв [33, с. 142].

На підприємстві від розвитку логістичної інфраструктури залежить ефективність логістичної діяльності. Логістична інфраструктура виконує всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками.

Інфраструктура дозволяє виконувати такі завдання логістики [14, с. 79]:

- складування продуктів (складські будівлі, споруди, обладнання);
- переміщення продуктів (транспортні і маніпуляційні засоби (переміщення у складах, цехах, торгових залах на короткі відстані));
- захист продуктів (система пакування, яка також забезпечує формування транспортних одиниць, передачу інформації тощо);
- перетворення інформації логістичних процесів.

Реалізація вищезазначених логістичних завдань залежить від технічних умов:

- кількості;
- розміру;
- географічного розташування елементів інфраструктурної мережі.

Завданням менеджерів з логістики є проектування та формування логістичної інфраструктури.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

Зовнішні об'єкти логістичної інфраструктури:

- підприємства-постачальники;
- вантажні термінали;
- логістичні оператори;
- центри логістичних послуг;
- торговельно-посередницькі установи;
- магазини роздрібно́ї торгівлі;
- транспорт та склади загального користування;
- таропакувальні підприємства;
- митниці;
- телеінформаційні мережі;
- фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін..

Внутрішні об'єкти логістичної інфраструктури:

- склади;
- внутрішні дороги підприємства;
- устаткування для переміщення;
- пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації [8, с. 45].

Підприємство може володіти власними об'єктами логістичної інфраструктури, також може користуватися об'єктами інших підприємств або організацій.

На сьогодні швидка зміна ринку, висока конкурентність вимагає безупинного вдосконалення інфраструктури логістики.

Підсумуюмо, логістична інфраструктура підприємства регулює швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування

проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

1.3 Управління логістичними процесами підприємства в умовах глобалізації економічного середовища

Україна, як і будь-яка країна світу, не забезпечена всіма факторами виробництва, тому їй необхідно імпортувати деякі товари і послуги з закордону, щоб задовольняти потреби населення та розвивати економіку країни.

Міжнародна торгівля – основна форма міжнародних економічних відносин, оскільки включає торгівлю не тільки товарами в речовинному розумінні цієї категорії, але й найрізноманітнішими послугами [5, с. 45]. Основною формою зв'язку між товаровиробниками різних країн є міжнародна торгівля.

Глобалізація світового ринку, інтенсивний науково-технічний прогрес і поточні тенденції подальшого міжнародного поділу праці збільшують значущість управління потоковими процесами, ініціюють дослідження в цьому напрямі.

На сьогодні висока конкуренція на світовому ринку вимагає знаходження оптимального рівня відповідності логістичних потоків оптимальній якості, орієнтованої на максимальне задоволення потреб, а також і зниження витрат.

Логістичний процес – взаємообумовлений, цілеспрямований рух сукупності потоків ресурсів та їх трансформація у процесі задоволення платоспроможного попиту на готовий продукт. Логістичний процес на підприємстві охоплює логістичні операції і логістичні функції [9, с. 33].

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює вхідні ресурси в

результати. З огляду на загальне розуміння того, що мається на увазі під словом процес. Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо) – це матеріальні чи інформаційні об'єкти, які постійно використовуються для виконання логістичного процесу.

Розвиток торгівлі в сучасних умовах супроводжується формуванням нових взаємозв'язків і взаємозалежностей на основі ряду принципів. Одним із сучасних принципів щодо міжнародної торгівлі є принцип транспарентності, який характеризується як взаємна прозорість у торговельних зв'язках, що лежить в основі розвитку процесів глобалізації зовнішньої торгівлі [18].

Аналіз літератури свідчить, що сьогодні науковці виділили три концептуально відмінні підходи, які відображають бачення глобалізації.

Перший, апологетичний – глобалізм (Е. Гідденс, А. Маршалл, К. Омае, Т. Фрідман, М. Хорсман та ін.) – полягає в тому що, глобалізація розглядається як невідворотний процес, сутністю якого є абсолютний примат світового порядку над національними державами і суспільствами.

Другий, поміркований – трансформаціоналізм (У. Бек, Д. Гелд, П. Герст, Є. Макгрю, Г. Томпсон, Д. Штігліц, К. Уолте) – полягає в тому, що сучасні форми глобалізації розглядаються як такі, що не мають аналогів в історії, а держави і суспільства в усьому світі під впливом глобалізації зазнають глибоких змін, намагаючись пристосуватися до більш взаємопов'язаного, але досить непевного світу.

Третій, антиглобалізаційний – альтерглобалізм (С. Амін, К. Агтітон, Е. Туссен, Ф. Утар, Н. Хомський). Його представники стверджують, що глобалізація – це переважно міф, який приховує справжню суть міжнародного господарства, що дедалі більше поділяється на три головні регіональні блоки, де національні уряди залишаються досить впливовими.

Отже, ці наукові підходи дають змогу авторам визначити глобалізацію як об'єктивне явище сучасності, що розвивається та діє за законами, які

створюються під впливом інтернаціоналізації економіки, культури, науки, технології, зовнішньої торгівлі. У той же час, як зазначає Ю.В. Шишков, «глобалізація економіки – не просто черговий сплеск колишніх тенденцій, що підсилюють взаємопроникнення національних господарств, і не просто досягнення світовою економікою глобальних масштабів, коли вона охопила всю ойкумену. Усе це – лише кількісні параметри процесу інтернаціоналізації господарського життя. Глибинна сутність процесу глобалізації полягає в тому, що світова економіка переходить у якісно новий стан» [41, с. 3].

Цей процес пов'язаний з інтернаціоналізацією господарської діяльності та зовнішньої торгівлі, коли економічні взаємозв'язки стають визначною, навіть головною умовою економічного зростання.

Міжнародний обмін товарами, надання комплексних послуг(здійснення товарообігу) це все зовнішньоекономічна діяльність. Зовнішньоекономічна діяльність включає комплекс заходів економічного, валютно-фінансового та правового характеру.

Виходячи з наведеного вище визначення, можна сформулювати таке: логістика зовнішньоекономічної діяльності – наука про управління матеріальними і пов'язаними з ними документальними, фінансовими та іншими інформаційними потоками в рамках міжнародного обміну товарами з метою ефективного використання всіх видів ресурсів. Таким чином, ідея з формування комплексної моделі управління цими потоками на основі єдиного інформаційного простору виглядає досить логічною.

Тому в широкому плані експортно-імпорту логістику можна визначити як організацію та забезпечення ефективного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з метою мінімізації операційних витрат при досягненні основних завдань зовнішньоторговельної угоди з використанням механізмів та інструментів глобальної та національної логістичних систем.

Важко дати чітке визначення глобальної логістичної системи через

складність самого поняття, можна лише припустити, що це весь спектр світових видобувних, переробних, виробничих, транспортних, фінансових та інших систем, об'єднаних для більш ефективного розподілу світових ресурсів та управління глобальними можливостями.

Національні логістичні системи практично завжди знаходяться в тіні глобальних логістичних систем. Причина в тому, що держава не може бути замкнутою системою і не працювати на міжнародному ринку, навпаки, постійно відбувається обмін продукцією та ресурсами між державами. Це твердження справедливе і щодо діяльності окремого вітчизняного підприємства з його складними і різноманітними внутрішньосистемними і зовнішніми діловими зв'язками.

Виділяючи різноспрямовані логістичні потоки як об'єкт зовнішньоторговельної діяльності підприємства, ми тим самим хочемо підкреслити можливість і необхідність використання логістичного інструментарію для управління сферою зовнішньої торгівлі з метою підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності і узгодження в процесі її здійснення державних інтересів, інтересів окремих господарюючих суб'єктів, а також громадських інтересів. Необхідно зазначити, що визначенню сутності потокових процесів у цілому, а також змістовної характеристики їх основних елементів – матеріального, інформаційного та фінансового потоків, присвячено велику кількість незалежних досліджень різних авторів.

При цьому загальноприйнятою у логістиці є точка зору щодо первинності матеріального потоку, який породжує в процесі свого руху супутні йому інформаційний і фінансовий потоки. У цілому, погоджуючись із цією точкою зору, ми вважаємо, що матеріальний потік у сфері зовнішньої торгівлі існує у вигляді товарного потоку – зовнішньоторговельного потоку товарів і послуг, продавці і покупці яких знаходяться в різних країнах.

Шлях товару при експорті поділяється на три етапи: попередня доставка (на термінал основного перевізника, у порт, аеропорт, на

прикордонний пункт); основне перевезення (міжнародне перевезення); кінцева доставка (від митного кордону до пункту призначення на території країни-контрагента).

Експортно-імпортні операції в глобальних логістичних системах вимагають державного регулювання і, як правило, пов'язані з більшим, ніж у традиційному логістичному менеджменті, обсягом інформації, більш складним документообігом. Роль держави у цій сфері зводиться до впорядкування потоків експортно-імпортних вантажів, захисту прав споживачів, запобігання контрабанді заборонених до ввезення-вивезення товарів і протекціоністської політики у відношенні до вітчизняних виробників, транспортних, експедиторських та інших компаній як складових глобальної логістичної системи. Важливе місце в глобальній структурі займають зони вільної торгівлі.

Інтенсивність галузевої взаємодії характеризують відносини мікрологістичної системи підприємства із зовнішнім середовищем за допомогою залучення вхідних матеріальних потоків – субстанцій, матеріалів, комплектуючих і розподілу вихідних матеріальних потоків. Структура взаємодії дозволяє судити про стан потокової системи підприємства як комплексу мікро- і макрологістичних зв'язків [30, с. 23].

Нині міжнародна торгівля здійснюється за рахунок використання транспортно-логістичної інфраструктури, забезпечуючи перевезення товарів у інтермодальних і мультимодальних схемах.

Підсумуємо, за останні роки глобалізація дуже сильно впливає на розвиток і використання логістичного підходу в становленні торгових відносин на міжнародному ринку. На оптимізацію розміщення ресурсів, на розширення асортименту товарів, на підвищення якості цих товарів, на стимулювання розвитку міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури впливає глобалізація.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (ТОВ «Сільпо-Фуд») – структурна одиниця Fozzy Group.

Fozzy Group- це одна з найбільших торгово-промислових груп України, один з чільних українських ритейлерів з понад 700 торговельними об'єктами по всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси. [3]

Супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та "маркети супер" Thrash! Траш! входить до торгово-промислової групи Fozzy Group. В мережах Fozzy Group представлені товари під власними торговими марками «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та інші. Діє програма «Власний Рахунок» для постійних клієнтів.

Fozzy Group також має непродуктивний напрям: фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», персональна електроніка ringoo.

Основні підприємства промислового напрямку Fozzy Group: Ніжинський консервний завод, «Богуславський завод продтоварів», ТОВ «Вогні Гестії».

Інші напрями бізнесу: логістичний оператор "УВК", оператор доставки Justin, розробник TemaBIT, мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж». Також Група є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Ресторанний бізнес: «У Хромого Пола», POSITANO, ESCOBAR ,WHO&WHY.DRINKERY bar, «Дзяо-бар», бар "Мокрі вуса" і мережа хлібних майстерень «Буланжері» (м. Київ).

Fozzy Group впроваджує сучасні рішення в усіх напрямках діяльності.

Інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають Групі компаній утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістиці торговельних мереж через власні розподільні центри налагоджено своєчасне постачання магазинам продуктів харчування по всій Україні. Крім того, в Групі компаній функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів. З початку свого заснування у 1997 році Fozzy Group фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом [3].

Супермаркети «Сільпо» в своєму асортименті мають 20 тис. найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі об'єкта.

Мережа «Сільпо» заснована в 1998 році. Перший супермаркет що відкрився розташований в м.Києві, на вул.Філатова, 7. Впродовж 1998–2002 відкрилось ще 5 супермаркетів у Києві, також відкривались супермаркети в Ніжині, Дніпрі, Хмельницькому та Києві, загалом відкрилось 23 супермаркети.

В 2003–2005 роках Мережа зросла до 81 супермаркету у 14 містах України. В 2006-2007 рр. відбувся запуск власної марки «Премія», реалізували проект з виробництва і продажу готових страв, напівфабрикатів та проект власних пекарень. За ці роки Мережа розширилась до 143 супермаркетів, впровадили власну програму для постійних гостей «Сільпо» – «Власний Рахунок». В 2008 році «Сільпо» розширився до 150 супермаркетів та відбувся запуск власної торгової марки «Повна Чаша». Впродовж 2009–2018 років – оновлення обладнання в супермаркетах, відбувся запуск нового формату супермаркетів – делікатес-маркетів Le Silpo та 13 власних торговельних марок, запуск власної торговельної марки товарів для дітей «Премія Рікі Тікі», розширення Мережі.

В Україні «Сільпо» є однією з найбільш великих торгових мереж, що налічує в 2020 році 276 супермаркетів різної площі, цінового сегмента і

концепції, що покриває всі області України.

Динаміку зазначено на рис 2.1.

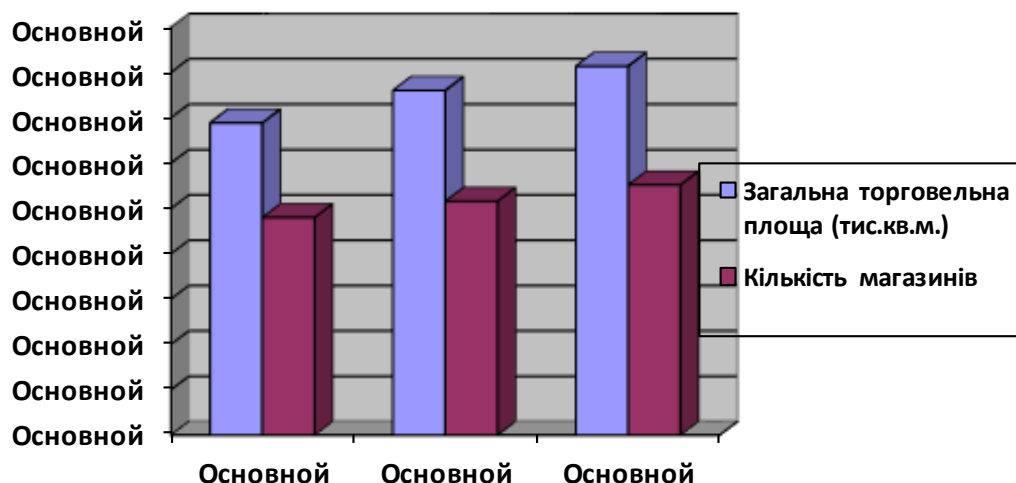


Рис2.1 Динаміка операційних показників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Середня площа магазину становить 1200 м². Асортимент орієнтований в основному на продукти харчування, хоча у великих магазинах є також багато допоміжних товарів – побутова хімія, іграшки, а також дрібна побутова техніка.

На рис. 2.1 спостерігається позитивна динаміка, в 2018 році в Україні налічувалось 240 супермаркетів «Сільпо», в 2019–258, наприкінці 2020 року 276 в різних регіонах України. З кожним роком відкриваються нові магазини у різних регіонах України, станом на 16 жовтня 2021 року Мережа «Сільпо» має 310 супермаркетів по всій Україні.

ТОВ «Сільпо-Фуд» в матеріально-технічній базі має: 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок, 690 ліцензій, 582 вантажних автомобілів, СТО площею 2500 кв.м , 4 розподільчих центра, розподільчий центр класу 'А' загальною площею 150 780 кв.м , складську техніку у кількості 281 шт.

Повне найменування юридичної особи (актуально на 24.10.2021):
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

Скорочена назва: ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Повне найменування іноземною мовою: LIMITED LIABILITY

COMPANY "SILPO-FOOD"

Скорочене найменування іноземною мовою: LLC "SILPO-FOOD"

Статус юридичної особи (актуально на 24.10.2021): не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ: 40720198

Уповноважені особи: ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ–05.08.2016, керівник;

ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ – підписант (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо).

Розмір статутного капіталу: 13 047 703 135,05 грн

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Форма власності: Недержавна власність

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Основний	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші	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 10.85 Виробництво готової їжі та страв 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.02 Виробництво виноградних вин

<p>17.11 Виробництво паперової маси</p> <p>18.12 Друкування іншої продукції</p> <p>26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних</p> <p>43.29 Інші будівельно-монтажні роботи</p> <p>45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів</p> <p>46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</p> <p>46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту</p> <p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>46.34 Оптова торгівля напоями</p> <p>46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами</p> <p>77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.</p> <p>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами</p> <p>81.29 Інші види діяльності із прибирання</p> <p>82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність</p> <p>82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я</p> <p>95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування</p> <p>96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в</p>
--

<p>спеціалізованих магазинах</p> <p>47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами</p> <p>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</p> <p>52.10 Складське господарство</p> <p>52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту</p> <p>52.24 Транспортне оброблення вантажів</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність</p> <p>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</p> <p>56.30 Обслуговування напоями</p> <p>61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку</p> <p>62.01 Комп'ютерне програмування</p> <p>62.02 Консультування з питань інформатизації</p> <p>63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність</p> <p>63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>64.19 Інші види грошового посередництва</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>69.10 Діяльність у сфері права</p> <p>69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування</p> <p>71.20 Технічні випробування та дослідження</p> <p>72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук</p>

<p>73.11 Рекламні агентства</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</p> <p>77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів</p> <p>33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну</p> <p>71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах</p> <p>71.11 Діяльність у сфері архітектури</p> <p>10.11 Виробництво м'яса</p> <p>10.12 Виробництво м'яса свійської птиці</p> <p>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру</p> <p>11.05 Виробництво пива</p> <p>11.06 Виробництво солоду</p> <p>46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами</p> <p>47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет</p> <p>56.21 Постачання готових страв для подій</p> <p>56.29 Постачання інших готових страв</p> <p>82.92 Пакування</p>
--

Джерело: [3]

Під час будь-якої виробничої діяльності між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки.

Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.



Рисунок 2.2 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [12]

Лінійно-функціональна структура управління присутня на підприємстві, вона побудована «шахтним» принципом.

Керівник ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Він наділений навичками розподілу

повноважень, відповідальності та ініціативності між керівником і підлеглими.

Лідер знаходиться у середині групи, він цікавиться думкою колектива з виробничих питань, рішення приймаються колегіально.

Логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» – складна логістична система, яка взаємопов'язана в єдиному процесі управління матеріальними, сервісними та супутніми їм потоками на підприємстві.

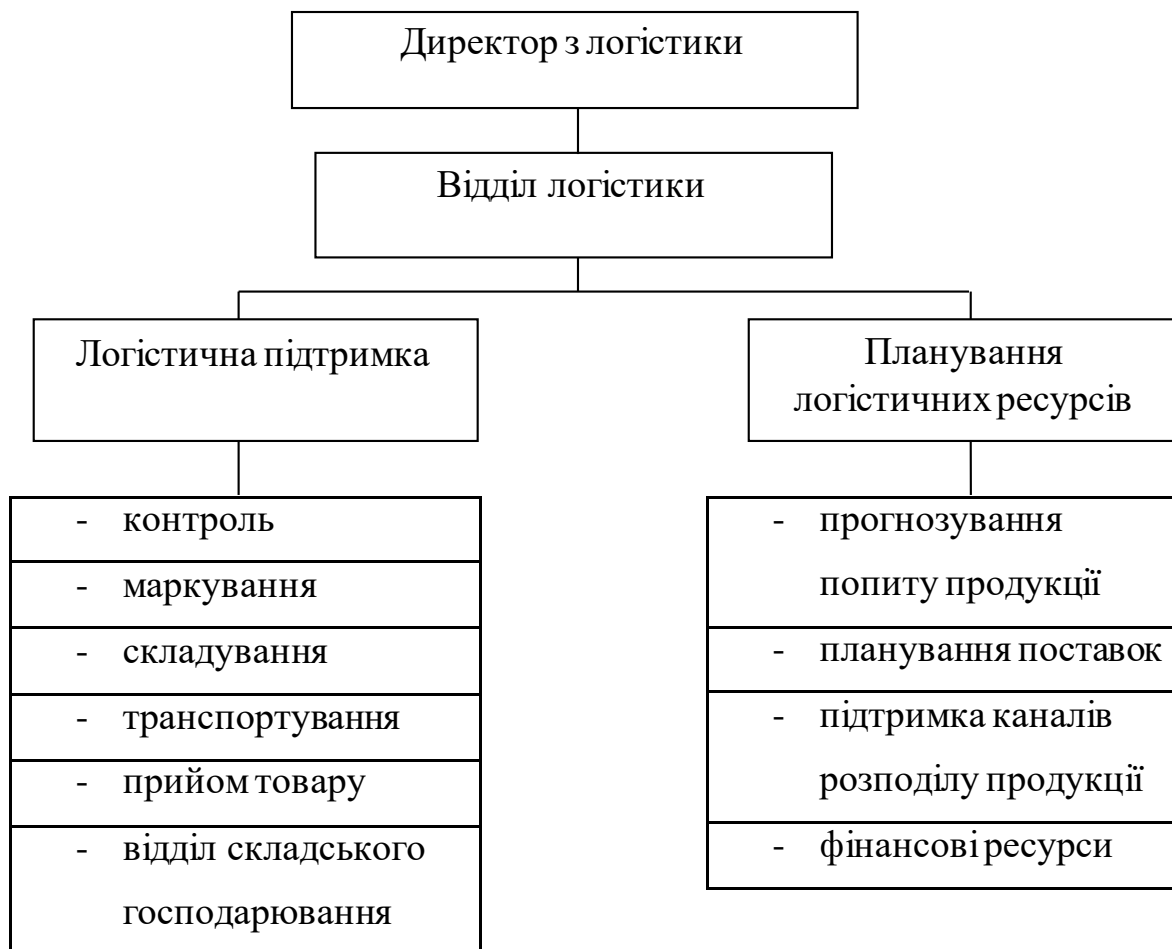


Рис. 2.3 Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

На рисунку 2.3 чітко зазначено, що організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізійною, яка поєднує лінійно-функціональні структури, забезпечує тісніший взаємозв'язок зі споживачами, прискорює реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, підвищує ефективність діяльності відділів.

На ТОВ «Сільпо-Фуд» виходить не дублювати функції, до яких

призводять дивізіональні структури, за рахунок швидких і гнучких рішень регіональних відділень.

Кадрова політика в організації може відігравати ролі: пасивної, превентивної або активної. ТОВ «Сільпо-Фуд» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для аналізу, планування, обліку та управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» всі працівники підприємства класифікуються за низкою ознак.

Відповідно до участі у виробничому процесі весь персонал поділяється на великі підкатегорії:

1) промислово-виробничий персонал (ППП), до якого належать працівники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням, – це працівники основних, допоміжних, підсобних і обслуговуючих цехів, а також служб капітального та поточного ремонту обладнання та транспортних засобів свого підприємства. Сюди ж відносять працівники конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що стоять на балансі підприємства;

2) непромисловий персонал, до якого відносяться: працівники торгівлі та громадського харчування житлово-комунального господарства, культурних установ, що стоять на балансі підприємства.

За характером виконуваних функцій персонал поділяється на 4 категорії:

– робітники – особи, які задіяні безпосередньо у процесі виробництва продукції, переміщенням на складах, проводять ремонтні роботи, також відносяться до сфери послуг;

– керівники – особи, які займаються управлінням процесами на підприємстві відповідно до відділів;

– спеціалісти – особи, які відповідають за інженерно-технічні, економічні та адміністративні роботи;

– службовці – особи, які займаються підготовкою та оформленням документації, її обліком та контролем.

Зазначимо склад та структуру персоналу ТОВ ‘Сільпо-Фуд’ у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Загальна кількість працівників	39 432	100
Промислово-виробничий персонал	11 987	30,4
З нього: робітники	9 187	23,3
Керівники	1 222	3,1
Спеціалісти	828	2,1
Службовці	750	1,9
Непромисловий персонал	27 445	69,6

Складено на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ ‘Сільпо-Фуд’ має 69,6 % непромислового персоналу та 30,4% промислового, це обумовлено тим, що більша частина працівників це робітники які задіяні у сфері послуг.

2.2 Аналіз та діагностика логістичної діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»

Логістична система ТОВ «Сільпо-Фуд» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії.

Структура служби логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізійною (рис.2.2), що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких

забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. На ТОВ «Сільпо-Фуд» виходить не дублювати функції, до яких призводять дивізіональні структури, за рахунок швидких і гнучких рішень регіональних відділень.

Fozzy Group має 6 власних розподільчих центрів, завдяки яким ТОВ «Сільпо-Фуд» організувала своєчасне постачання в супермаркети «Сільпо» продукти харчування по всій Україні. (рис.2.4)

Система власного контролю на ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.



Рисунок 2.4 Карта покриття України магазинами «Сільпо»

Джерело:[12]

В кожному супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд» є склад, на якому зберігаються товари для безперервного процесу реалізації товарів. Товар до супермаркетів надходить з центрального складу.

Центральний склад – це структурний елемент ТОВ «Сільпо-Фуд», на якому здійснюється відбір, зберігання і розподіл товарів для магазинів роздрібної мережі «Сільпо».

Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис 2.5

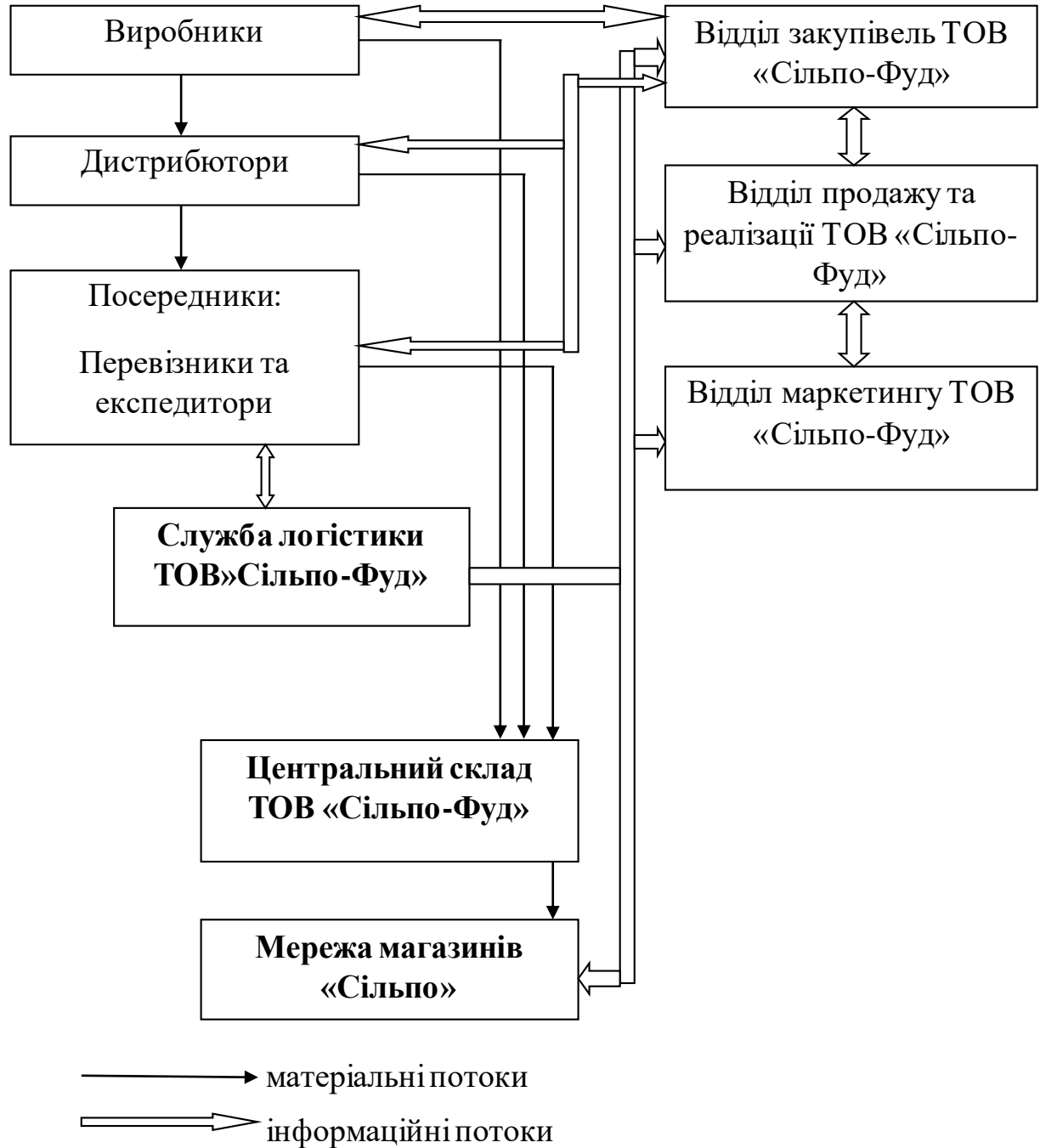


Рис 2.5 Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено за даними відділу управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сьогодні важливим аспектом успішної діяльності підприємства є його оснащеність необоротними активами (див. додаток А, додаток Б), а також результативного їх використання.

Звернемо увагу на основні засоби компанії (див. додаток А, додаток Б): частка основних засобів в складі необоротних активів у 2018 році складає

19,9 %, у 2019 році вже – 60,7 %, у 2020 році – 69%. Підвищення показника у 2019 та 2020 роках включно обумовлюється тим, що було оновлено частину вантажних автомобілів, відкрито нові супермаркети та проведено релампінг системи освітлення усіх супермаркетів мережі, також закуплено частину нового обладнання для власних пекарень та кавових точок. Загалом спостерігається позитивна тенденція наявності необоротних активів, особливо у 2020 році, це означає що їх наявність збільшується та забезпечують ефективне функціонування.

Наявність власного сучасного автопарку ТОВ «Сільпо-Фуд» вантажних автомобілів та потужностей проведення їх ремонту надає вагому конкурентну перевагу.

Значні вливання інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають ТОВ «Сільпо-Фуд» та Fozzy Group відповідно утримувати високі позиції на ринку рітейлу. Оновлений автопарк є підтвердженням цього. Крім того, ці інвестиції варто розглядати не тільки зі сторони бізнесу, а й екологічної сторони. Керівництво відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» бажає максимально наблизити автопарк до європейських стандартів і скорочувати рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Система логістичного менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом ТОВ «Сільпо-Фуд» (див. рис. 2.3). Кожний підрозділ відповідає за винятково свої функціональні обов'язки. Керівник відділу логістики надає звіт, за результатами логістичної діяльності, директору з логістичних питань. Директор з логістичних питань звітує перед генеральним директором.

Оперативні підрозділи логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

пов'язані з постачальниками в єдину систему і будуються з врахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлення.

Функціональний цикл в логістиці ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з трьох стадій:

1. Логістика закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд». Це початковий процес, пов'язаний з придбанням товарів у постачальників. Головна мета — безперервний процес та найменші загальні витрати. Ця стадія перетбачає:

- прогнозування потреб;
- планування закупівель;
- вибір джерела поставок;
- переговори;
- розміщення замовлення;
- транспортування;
- отримання;
- перевірку;
- зберігання.

На рис. 2.6 наведена загальна схема процесу логістики закупівель на ТОВ «Сільпо-Фуд».

2. Внутрішньомагазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд». Діяльність, що забезпечує планування і підтримку торговельного процесу ТОВ «СільпоФуд». Метою є забезпечення безперебійної торгівлі. Ця стадія перетбачає:

- вантажопереробку;
- управління запасами, своєчасна передача в торговий зал;
- забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд». Відповідає за великий спектр дій, пошук, залучення, утримання нових покупців, доставка замовлень споживачам. Мета даної стадії полягає в просуванні товарів споживачам з найменшими загальними витратами. Ця стадія

перетбачає:

- ціноутворення;
- визначення рівня сервісу;
- мерчандайзинг;
- стимулювання збуту;
- доставку;
- рециклінг.



Рис. 2.6 Загальна схема процесу логістики закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено за даними відділ управління логістичною інфраструктурою ТОВ «Сільпо-Фуд»

На великих підприємствах на кожному етапі функціонального циклу виникають ризики, так і на ТОВ «Сільпо-Фуд». В таб.2.3 наведено перелік ризиків та джерел.

Таблиця 2.3

Класифікація логістичних ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»

Функціональний цикл	Ризики	Джерела
Логістика закупівель	<ul style="list-style-type: none"> – ризик затримки постачання; – ризик псування продукції, сировини або матеріалів; – ризик подорожання продукції, сировини, матеріалів; – ризик подорожання транспортування. 	<ul style="list-style-type: none"> – затримка спричинена постачальником або перевізником; – псування спричинено постачальником або перевізником; – викликано курсовими коливаннями або подорожанням продукції, складових

		сировини та матеріалів.
Внутрішньо магазинна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд»	<ul style="list-style-type: none"> – ризик недостатньої кількості продукції для здійснення торгівельного процесу; – ризик недостатньої кількості запасів для здійснення виробничого процесу; – ризик подорожчання зберігання запасів. 	<ul style="list-style-type: none"> – похибки у визначенні необхідних продукції та запасів; – підняття цін на енергоресурси або оренду складських приміщень
Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»	<ul style="list-style-type: none"> – ризик невчасної поставки готової продукції споживачу в процесі перевезення або зберігання; – ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку (виникнення дифіциту) або поставки, яка перевищує попит ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – невчасна доставка перевізником або невчасне відвантаження підприємством; – недотримання норм зберігання готової продукції на складах або в процесі перевезення; – невірна оцінка потреб ринку.

Джерело: складено за даними відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

На кожному етапі проводиться оцінка логістичних ризиків, таку оцінку проводить директор з логістики. Головною метою діяльності директора з логістики є зниження логістичних ризиків та усунення або зменшення

наслідків ризиків.

Транспортна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» має перспективний напрямок міжнародних перевезень та організовує власний імпорт без посередників, має в результаті оптимізацію витрат та зменшення кінцевої вартості продукції.

Таблиця 2.4

Порівняння кількості імпорту 2018–2020 рр.

Рік	Кількість виробників	Кількість країн постачальників
2018	880	65
2019	930	85
2020	750	83

Джерело: складено автором за даними відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналізуючи дані на таблиці 2.4 слід зазначити, що значне зростання обсягу імпорту товарів сталось у 2019 році порівняно з 2018 роком.

Причинами слід вважати розвиток стратегічного напрямку власного імпорту та залучення значних інвестицій у оновлення автопарку компанії.

Наприкінці 2019 початку 2020 в світі з'явилися первні обмеження у зв'язку з COVID-19, закрили кордони, ускладнили імпорт та експорт товарів і т.п. Це вплинуло на показники за 2020 рік та зменшення іноземних постачальників.

2.3. Оцінка системи управління логістичними процесами ТОВ «Сільпо-Фуд»

В Україні роздрібний продовольчий ринок має низький рівень інтеграції, на ньому присутні більше 100 торгових операторів сучасного класу. Тим не менш, Україна, з населенням більше 40 млн. людей, має статус

одного з найбільших європейських ринків.

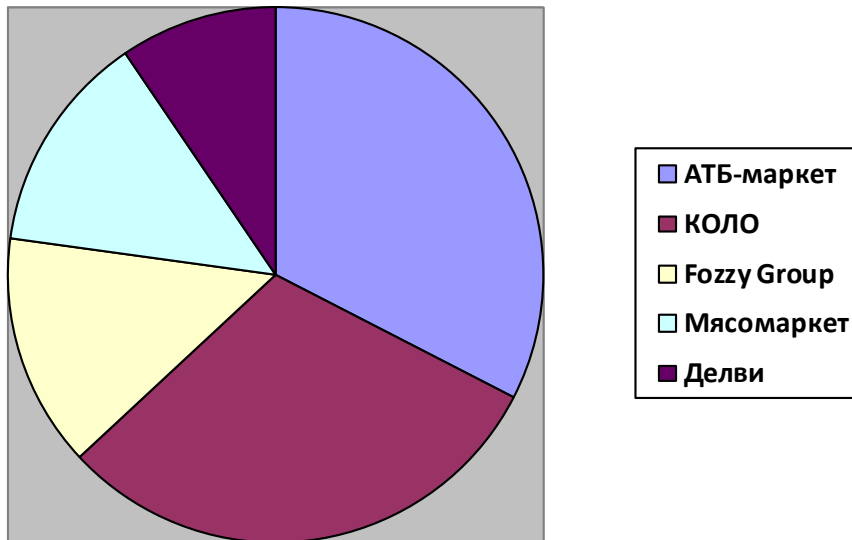


Рис. 2.7 ТОП–5 ретейлерів України за 2020 рік за кількістю відкритих магазинів

Аналізуючи логістику лідерів ринку вище зазначених торговельних мереж в Україні, слід відзначити, що серед них значну перевагу має ТОВ «АТБ-Маркет» так як налічує 1089 магазини у 279 населених пунктах України, а також в інфраструктуру цієї компанії входять 9 мультитемпературних центрів класу «А». Планування та організація товарних потоків ведеться цілодобово, а товарооборот розподільчих центрів складає 6000 тон в добу. У 2020 році компанія планує застосовувати систему НАССР у чотирьох складських центрах, що дозволить краще аналізувати ризики ,небезпечні чинники та контролювати критичні точки. Автопарк торговельної мережі складає понад 600 власних транспортних засобів, проїзд який складає понад 5,2 млн кілометрів в місяць. Наявність власного автопарку вантажних автомобілів і надзвичайна економія на інфраструктурі супермаркету дозволяють АТБ значно випередити своїх конкурентів. Недоліки: малий асортимент, низька якість більшості продукції, низький рівень торговельного обладнання торгового залу, обмеження на касах.

Порівнюючи продуктові супермаркети було обрано 4, адже вони є найпотужнішими в м.Запоріжжя, а саме «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Ашан Україна» та «VARUS». Їх порівняльна характеристика наведена в табл.2.5

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Асортимент (шт.)	Цілодобовий потік покупців	Кількість магазинів
Сільпо	1998	20 тис.	700 тис.	310
АТБ-маркет	1993	4 тис.	870 тис.	1201
VARUS	2003	17,5 тис.	400 тис.	102
Ашан Україна	2007	60 тис.	610 тис.	26

Джерело: інформація з офіційних сайтів мереж

«АТБ-Маркет» – мережа лідирує по кількості магазинів та цілодобовому потоку покупців, «Ашан Україна» – по асортименту товару. Кожна мережа має сильні та слабкі сторони, які потрібно покращувати та залишатись на ринку.

«Ашан Україна» – одна з найулюбленіших мереж покупців «середнього класу»: широкий асортимент, висока якість продукції і обслуговування. Компанія виробляє товари під власними торговими марками, діє програма лояльності. Недоліками є те, що магазини знаходяться зазвичай у торгових центрах, і покупці обирають «магазини біля дому».

«VARUS» – мережа супермаркетів в Україні. Магазини із широким асортиментом та приємною атмосферою. Компанія виробляє товари під власними торговими марками, діє програма лояльності.

«Сільпо» – найбільш відомий і близький до покупців супермаркет – отже, велика кількість відвідувачів кожного дня. ТОВ «Сільпо-Фуд» імпортує продукти, продукти проходять відбор та перевірку. Продукти

постачає виробник одразу до ТОВ «Сільпо-Фуд» без посередників, завдяки цьому вдається зменшити ціну на даний товар. На даний час асортимент власної торгової марки «Премія» налічує більш ніж 800 найменувань в різних категоріях.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика мереж України за доходом 2018–2019

Мережа	Дохід- 2019	Дохід 2018	Зміна млрд. грн.	Прибуток/ збиток- 2019, млн. грн.	Прибуток/ збиток- 2018, млн. грн.	Зміна млн. грн.
Сільпо	65,45	57,02	8,43	209,05	103,0	106,05
АТБ- маркет	104,91	85,73	19,18	4405,44	2723,0	1682,44
VARUS	11,3	10,55	0,77	30,64	15,0	15,64
Ашан Україна	14,19	15,47	-1,28	-562,8	-771,0	208,2

Джерело: [34]

Мережа «Сільпо» у 2019 році увійшла в ТОП–10 підприємств України за виручкою. Зростання обороту порівняно з 2018-м – 8,43 млрд. грн. Зниження чистого прибутку спостерігається в Мережі «Ашан Україна». Першу позицію у ТОП–5 найприбутковіших рітейлерів за 2019 рік зайняв «АТБ-маркет».

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика мереж України за доходом 2019–2020

Мережа	Дохід 2020	Дохід 2019	Зміна млрд. грн.	Прибуток/ збиток 2020, млн. грн.	Прибуток/ збиток 2019, млн. грн.	Зміна млн. грн.
--------	---------------	---------------	------------------------	---	---	-----------------------

Сільпо	64,4	62,45	1,95	-3114,24	209,05	-3323,29
АТБ-маркет	123,86	104,91	18,95	5768,67	4405,44	1363,23
VARUS	12,96	11,32	1,64	115,76	30,64	85,12
Ашан Україна	14,13	14,19	-0,06	-627,05	-562,8	-64,25

Джерело: [34]

Найбільшою компанією України за виручкою в 2020 році стало ТОВ «АТБ-Маркет». Це ключова компанія найбільшої мережі супермаркетів України. Її оборот досяг 123,86 млрд грн.

Модель дискаунтера, яку використовує АТБ, допомогла у період кризи і падіння купівельної здатності населення отримати чистий прибуток в 2020 році у розмірі майже 5,77 млрд грн, незважаючи на пандемію COVID-19. Порівняно з 2019 роком доходи компанії виросли на 18,95 млрд грн. Прибуток мережі зріс більш як на 1,36 млрд грн.

Мережа «Сільпо» в 2020 році потерпіла вражаючі збитки й посіла першу позицію в рейтингу серед ритейлерів за падінням чистого прибутку.

Отже, можна визначити, що найбільшими конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» на роздрібному продовольчому ринку України є «VARUS» та «АТБ-маркет». Потрібно покращувати власні показники та контролювати дії даних конкурентів.

Таблиця 2.8

Порівняння фінансових результатів 2018-2020 рр

Рік	Дохід, млрд грн (без ПДВ)	Торговий оборот мережі, млрд грн (без ПДВ)
2018	49,6	36,5
2019	62,4	44,3
2020	64,4	49,7

Джерело: складено на основі даних взятих з офіційного сайту ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Аналізуючи дані таб. 2.8 слід зазначити, що фінансові результати мають позитивну динаміку. Значне зростання доходу сталось у 2019 році. Порівняно з 2018, у 2019 прибуток зріс на 20,45%. В економічно важкій для підприємств 2020 рік ТОВ «Сільпо-Фуд» досягло зростання доходу на 3,2% порівняно з 2019.

Торговий оборот мережі 2018/2019 рр зріс на 17,51%, 2019/2020 рр – на 12,18%.

Таблиця 2.9

SWOT-Аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – відома торговельна марка – розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей України – ефективне використання ефекту масштабу – нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання – впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – подальше розширення 	<ul style="list-style-type: none"> – заходи щодо запобігання

<p>мережі в Україні шляхом відкриття магазинів</p> <p>– подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростання споживання</p>	<p>вірусу, пов'язані з розгортанням епідемії COVID-19</p> <p>– короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют</p> <p>– збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній</p> <p>– погіршення платоспроможності населення</p> <p>– вихід на ринок України зарубіжних компаній</p>
--	--

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проаналізувавши дану таблицю можна зазначити, що завдяки сильним сторонам та можливостям, дана сфера діяльності може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим підвести торгівлю на рівень здатний для конкуренції. Взагалі, причинами трансформаційного стану організацій практично усіх сфер та секторів економіки України є не тільки залежність від зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного дослідження та ініціювання в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування організацій.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Розробка заходів з оптимізації логістичного процесу доставки вантажів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сьогодні суспільство живе у світі, що постійно змінюється. Темпи розвитку технологій стають дедалі більшими і стає просто необхідним не лише ознайомлюватись з новими технологіями, але робити це «не відстаючи від світу».

Перспективним напрямком є впровадження в логістичну систему ТОВ «Сільпо-Фуд» безпілотників (UAV), більш відомі як дрони.

Дрони використовуються в бізнесі і виробництві з 1980-х років, однак в останні роки їх частка на ринку має тенденцію до стрімкого росту, збільшується та удосконалюється їх модельний ряд. Пов'язано це як із зростаючим попитом в різних галузях, так і з ослабленням законодавства щодо їх застосування. Згідно зі статистикою, загальна світова вартість ринку дронів для бізнес рішень оцінюється в 127 млрд. доларів.

Робота дронів полягає в тому, що відповідальний співробітник компанії приєднує вантаж до дрона, вмикає систему живлення, а електронна система пристрою автоматично підключається до бази даних мережі доставки компанії, обирається місце призначення. Наступним кроком є генерація маршруту дроном, який здійснюється на основі чотирьох типів даних, відображених в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Типи даних, необхідних для побудови маршруту дроном

Місцевість	дрони можуть розпізнавати та обходити такі перепони, як пагорби, лінії електропередач, дерева та будівлі
Повітряний простір	система будує маршрут таким чином, щоб уникати польотів поблизу аеропортів чи відомчих будівель
Щільність населення	дрони уникають польотів над територією шкіл чи громадських площ
Погода	умови дуже поганої видимості можуть стати суттєвою перешкодою

Джерело: створено автором на основі [37].

Залежно від програмного забезпечення, генерація маршруту може зайняти до 30–40 секунд, що відносно небагато. Потім слідує зліт, доставка (пакет відкріплюється автоматично) і повернення тим же маршрутом.

За оцінками фахівців використання дронів допоможе також скорочувати час, необхідний на доставку вантажів на складних маршрутах. Якщо замовлення потрібно привезти в два пункти, що знаходяться в одному напрямку та розділені кількома кілометрами, кур'єр може запустити дрон з посылкою до першого, поки доставлятиме іншу до другого. Крім того, дрони допоможуть підвищити ефективність вантажоперевезень та одночасно з тим зменшити забруднення навколишнього середовища.

Індустрію безпілотних літальних апаратів (UAV) розвивають такі компанії як Walmart, Amazon, Sentera, Airwood, XAG, DroneAg і т.д. В Україні першими почали випробування «Нова Пошта».

Спосіб доставки за допомогою дронів покращує екологічну ситуацію в країні, так як зменшує необхідність користування вантажівок та автотранспорту на паливі.

Оцінка екологічності дронів для доставки вантажів проводилася за методом розрахунку вуглецевого сліду — кількістю вуглекислого газу, який утворюється при виробництві електроенергії, що витрачається безпілотниками, на всіх стадіях транспортування і необхідних для забезпечення його роботи. За такого розрахунку слід враховувати тип джерел енергії, що використовуються у регіоні. Якщо енергія надходить з відновлюваних джерел (зокрема, з сонячних або вітряних електростанцій), то кількість вуглекислого газу, що виробляється при цьому, значно нижча, ніж якщо енергію отримують, наприклад, за допомогою спалювання вугілля.

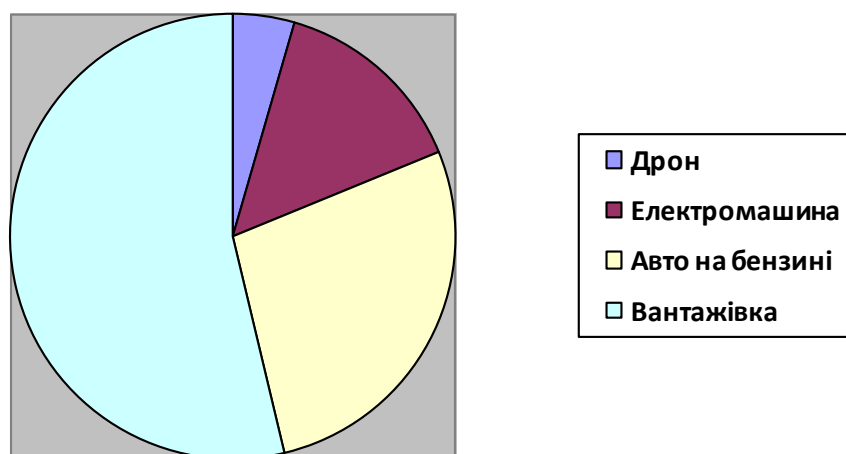


Рис. 3.1 Енергія, яку витрачають на доставку окремого вантажу різними транспортними засобами (у перерахунку на кілометр шляху).

Як зазначено на рис. 3.1, доставка посилок на безпілотниках у будь-якому випадку екологічно ефективніша, ніж традиційна доставка наземна, наприклад, за допомогою вантажівок. Однак, доступні на даний момент батареї для дронів можуть забезпечити доставку вантажу на відстань не більше ніж 10 кілометрів.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки доставки за допомогою дронів

Переваги		Недоліки	
1	1a	2	2a
Зниження транспортних витрат	Доставка дронами має ряд переваг як для підприємств, так і для споживачів. Терміни доставки скорочуються від двох до трьох днів, до кількох годин. До того ж, існує менша ймовірність пошкодження вантажу під час доставки, оскільки політ дрона досить плавний.	Невелика вантажо-підйомність	складає приблизно 15 кілограм, призводить до того, що дрони не можуть транспортувати великогабаритні вантажі.
Скорочення часу доставки	Дрони транспортують товар до заданої точки за запланованим оптимізованим маршрутом, при цьому на них не впливає стан дорожнього руху. Споживачі мають	Обмеження часу автономної роботи	Дрон може безперервно працювати близько 30 хвилин, що істотно обмежує радіус доставки. Для комерційного використання необхідно створювати цілу систему з дронів

	змогу отримати товар менше, ніж за 30 хвилин.		та станцій для них, щоб вони могли транспортувати товар на досить велику відстань.
Скорочення заторів на дорогах	Багато компаній розглядають технологію дронів для виконання завдань доставки. Менше використання вантажних автомобілів та мікроавтобусів для доставки призведе до значного скорочення завантаженості доріг.	Конфіденційність	Оскільки під час використання дрону застосовується GPS для визначення точного місця призначення, а також вбудована камера, яка дозволяє уникати перешкоди під час транспортування та безпечно приземлитися, це може не влаштовувати певних споживачів, які будуть турбуватися про свою конфіденційність.
Зменшення забруднення навколишнього середовища	Відомо, що доставка дронами зручніша, ніж вантажні автомобілі, а також ефективніша. Використання дронів різко скоротить	Безпечність після відвантаження	Якщо під час кур'єрської доставки споживач має змогу отримати товар прямо в руки, то під час доставки дроном він залишає вантаж

	викиди вуглецю, тим самим певною мірою буде захищати навколишнє середовище		просто на галявині. Таким чином, не виключено, що його може забрати третя особа
--	--	--	---

Джерело: складено автором

Було проведено дослідження, під час якого було з'ясовано, як люди ставляться до транспортування вантажів дронами та чи користувалися б вони таким способом доставки (рис. 3.2)

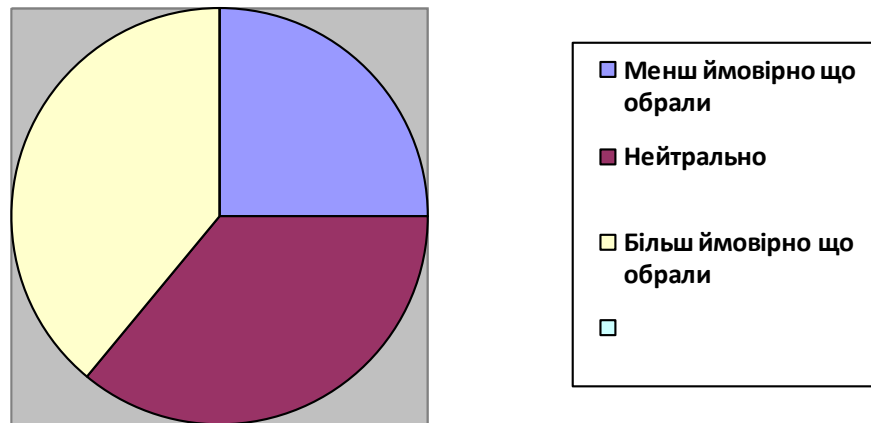


Рис. 3.2 Відношення споживачів до доставки дронами.

3.2 Визначення ефективності запропонованих заходів

Для реалізації, на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд», доставки за допомогою дронів передбачається закупівля дрону, вантажівки та набрати штат працівників 62 особи. Прогноз витрат наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.3

Планові витрати на реалізацію доставки безпілотниками на ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал),%	Вартість, тис.грн.
Дрон (62 шт.)	36	20	434 000
Планшет (62шт.)	36	10	93 000
Усього:			527 000

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.3 інвестиційні витрати (обладнання) на впровадження доставки безпілотниками ТОВ «Сільпо-Фуд» становлять 527 000 грн.

Окрім закупівлі обладнання, необхідно також підібрати кваліфікований персонал. Припустимо, що місячний фонд оплати праці працівника становитиме 4000 грн., що в річному еквіваленті – 2 976 000 тис. грн. Окрім того необхідно передбачити нарахування єдиного соціального внеску (у 2020 році на рівні 22%), що становитиме 248 000 тис. грн. на місяць або 2 976 000 тис. грн. за рік.

Загальні витрати на впровадження доставки безпілотниками ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначено в таблиці.

Таблиця 3.4

Необхідні витрати на впровадження доставки безпілотниками на ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Заходи	Бюджет, грн.
Покупка і установка устаткування, комунікацій	527 000
Пошук і підготовка персоналу	10 000
Всього витрати на впровадження	537 000
Витрати на заробітну плату персоналу (62 чол.),	2 976 000
Нарахування на заробітну плату ЄСВ(22%)	654 720
Всього витрат на забезпечення поточної діяльності	3 630 720
Витрати разом:	4 167 720

Джерело: складено автором

Необхідні витрати на впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 4 167 720 грн.

Для подальшого аналізу та оцінювання економічної ефективності запропонованих проектних рішень використаємо метод сценаріїв. Він дозволить розглянути можливі варіанти розвитку подій та встановити допустимі межі відхилень прогнозних та фактичних результатів. Для цього розрахуємо два прогнозних сценарії – реалістичний (найбільш ймовірний) сценарій та песимістичний (який є небажаним, але передбачає вплив негативних факторів на розвиток ситуації).

Припустимо, що впровадження доставки безпілотниками в діяльність фірми дозволить підвищити прибутковість (зниження логістичних витрат на 2%), за рахунок зниження транспортних витрат, скорочення часу доставки..

Для проведення обчислень показників прибутковості проекту нам необхідно встановити умовні дані. Зокрема, вважатимемо, що збільшення показників становитиме для песимістичного прогнозу 0,3% від існуючого рівня, а для реалістичного – 0,7% відповідно.

Іншими показниками, які матимуть відображення в розрахунках є: зростання прибутковості та зростання рівня рентабельності діяльності від 0,8 до 1,2%. Впровадження дронів сприяє підвищенню основних економічних та соціальних показників, покращенню інноваційної активності.

Детальніше розрахунки реалістичного та песимістичного прогнозу зростання обсягу прибутку від реалізації запропонованого проекту наведено в табл.

За даними таблиці можемо прослідкувати зміну чистого доходу від реалізації в результаті впровадження запропонованих заходів . Проект триватиме з 2022 по 2026 рр., що дасть змогу підприємству значно підвищити ефективність функціонування за рахунок зниження саме логістичних витрат.

Таблиця 3.5

Розрахунок річного ефекту від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Ефект від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,7	0,3

Всього, тис. грн.	64 402 634*0,7%= 450 818,438	64 402 634*0,3%=193 207,902
-------------------	---------------------------------	-----------------------------

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, загальногосподарським ефектом від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,7%, або 450 818,438 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,3%, чи 193 207,902 тис. грн.

Фінансові результати проекту від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл.

Таблиця 3.6

Фінансові результати проекту від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	450818,4	453974,2	457152,0	460352,0	463574,5	2285871,2
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	537,0	0,00	0,00	0,00	0,00	537,0

Продовження табл. 4

Валовий прибуток, тис.грн.	450281,4	453974,2	457152,0	460352,0	463574,5	2285334,2
Адміністративні і збутові витрати	3630,72	3656,14	3681,73	3707,5	3733,45	18409,54
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	446650,7	450318,1	453470,3	456644,5	459841,0	2266924,5
Податок на прибуток підприємств (18%), тис.грн.	80397,13	81057,26	81624,65	82196,01	82771,39	408046,41
Чистий прибуток, тис.грн.	366253,6	369260,8	371845,7	374448,5	377069,7	1858878,1
Валова рентабельність, %	99,9%					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно табл. 3.4, дохід від реалізації продукції після впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» щорічно зростатиме на 0,7%. Загалом після відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» дохід від реалізації продукції за перші 5 років зросте на 2285871,2 тис. грн.

Фінансові результати проекту від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл.3.7

Таблиця 3.7

Фінансові результати проекту від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	193207,9	193787,5	194368,9	194952,0	195536,9	971853,2
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	537,0	0,00	0,00	0,00	0,00	537,0
Валовий прибуток, тис.грн.	192670,9	193787,5	194368,9	194952,0	195536,9	971316,2

Продовження таб. 3.7

Адміністративні і збутові витрати	3630,72	3641,6	3652,5	3663,5	3674,5	18262,8
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	189040,2	190145,9	190716,4	191288,5	191862,4	953053,4
Податок на прибуток підприємства(18%), тис.грн.	34027,2	34226,3	34329,0	34431,9	34535,2	171549,6
Чистий прибуток, тис.грн.	155013,0	155919,6	156387,4	156856,6	157327,2	781503,8
Валова рентабельність, %	99,7%					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно табл. 3.7, дохід від реалізації продукції після впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» щорічно зростатиме на 0,3%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за перші 5 років зросте на 971853,2 тис. грн.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» робимо висновок, що і за реалістичним, і за песимістичним сценаріями проект буде прибутковим.

Найбільш відповідальним етапом в процесі прийняття інвестиційних рішень є оцінка ефективності інвестицій. Ця оцінка дає розуміння термінів повернення коштів й темпи розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності інвестицій використовували показники:

- чистий приведений дохід (NPV);
- індекс прибутковості (ARR);
- період окупності інвестицій (PP);
- індекс рентабельності (PI);
- внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Розраховано чистий приведений дохід (NPV) за формулою (таб.3.3):

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розраховано індекс рентабельності (PI) за формулою (таб.3.4):

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}$$

Розраховано період окупності інвестицій (PP) за формулою (таб.3.5):

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}}$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) (таб.3.6, 3.7):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{ІВ}} - 1$$

Схема грошових потоків від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.8. Чинники впливу: залучення нових технологій, розширення асортименту послуг.

Таблиця 3.8

Схема грошових потоків від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	366253,6	369260,8	371845,7	374448,5	377069,7	1858878,1
Амортизація, тис.грн.	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	537,0
Грошовий потік по проекту, тис.грн.	366146,2	369153,4	371738,3	374555,9	377177,1	1858341,1
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	4167,720					4167,720
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25%	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69

Продовження таб.3.8

Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	292917,0	236258,2	189586,5	153567,9	124468,4	996798
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	4167,720					
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис.грн	992348,91					
Індекс прибутковості (PI)	238,1					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,15 (1,5 місяця)					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	84%					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.8, індекс прибутковості проекту впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 238,1 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 1,5 місяця.

Внутрішня норма рентабельності – 84 %.

Схема грошових потоків від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведена в табл.

3.9.. Чинники впливу: економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Таблиця 3.9

Схема грошових потоків від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	155013,0	155919,6	156387,4	156856,6	157327,2	781503,8
Амортизація, тис.грн.	107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	537,0
Грошовий потік по проекту, тис.грн.	154905,6	155812,2	156280,0	156749,2	157219,8	780966,8
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	4167,720					4167,720
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25%	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	123924,5	99719,8	79702,8	64267,2	51882,5	419496,8

Продовження таб.3.9

Дисконтовані інвестиції, тис.грн	4167,720					
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис.грн	415214,18					
Індекс прибутковості (PI)	99,6					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,3 роки (3 місяця)					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	62%					

Джерело: складено і розраховано автором

Книга2 - М

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Calibri 11 Шрифт

Выравнивание

Буфер о...

Д9 =ЧПС(L3:D4:H4)-D5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2		Чистый приток		155013	155919,6	156387,4	156856,6	157327,2	781503,8	
3		Амортизация		107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	537,00 ₴	
4		Грошовий потік		154905,6	155812,2	156280	156749,2	157219,8	780966,8	
5		Сукупні інвестиційні		4 167,72 ₴						
6		Коефіцієнт дисконт		0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69	
7		Дисконтовані грош		123924,5	99719,8	79702,8	64267,2	51882,5	419496,8	
8		Дисконтовані інвес		4 167,72 ₴						
9		Чиста теперіш		415 214,18 ₴						
10		Індекс прибутковос		99,6262187						
11		Термін окупності ін		0,3						
12		Внутрішня норма р		62%						
13										
14										
15										

Рис.3.3 Метод розрахунку чистої теперішньої вартості проекту (NPV).

Книга2 - М

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Calibri 11 Шрифт

Выравнивание

Буфер о...

Д10 =D9/D5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2		Чистый приток		155013	155919,6	156387,4	156856,6	157327,2	781503,8	
3		Амортизация		107,4	107,4	107,4	107,4	107,4	537,00 ₴	
4		Грошовий потік		154905,6	155812,2	156280	156749,2	157219,8	780966,8	
5		Сукупні інвестиційні		4 167,72 ₴						
6		Коефіцієнт дисконт		0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69	
7		Дисконтовані грош		123924,5	99719,8	79702,8	64267,2	51882,5	419496,8	
8		Дисконтовані інвес		4 167,72 ₴						
9		Чиста теперішня ва		415 214,18 ₴						
10		Індекс прибутковос		99,6262187						
11		Термін окупності ін		0,3						
12		Внутрішня норма р		62%						
13										
14										

Рис.3.4 Метод розрахунку індексу прибутковості (PI)

Описані на рисунках реалістичний та песимістичний сценарії, вже розглянуто вище детально. Як видно із рис. 3.3 та 3.4, значно спрощується аналіз, зокрема є можливість отримати прогноз даних та оцінити прогнозні показники. Зокрема, в даному випадку наведено приклад обчислення чистої теперішньої вартості та індекс прибутковості проекту за період реалізації, розрахований на 2022 – 2026 роки.

Згідно даних з таблиці 3.9, індекс прибутковості проекту впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 99,6 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 3 місяці.

Внутрішня норма рентабельності – 62%.

Отже, впровадження на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» доставки безпілотниками надасть можливість:

Впровадження на ТОВ «Сільпо-Фуд» доставки безпілотниками сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій ТОВ «СільпоФуд» на національному ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів, особливо в період посилення епідемії.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі проведено дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження і забезпечення роботи логістичного процесу, для якого використовуються ресурси (інфраструктура, устаткування, персонал, середовище та інше.).

Важливою складовою на всіх підприємствах без винятку є логістична діяльність. Зі сторони керівництва вимагає великих зусиль через складність процесу логістичної діяльності.

Логістична діяльність швидкими темпами розвивається та автоматизується. Цифровізація вимагає прийняття на роботу інших спеціалістів, які можуть працювати у режимі смарт-завдань. Через те, що йде постійний розвиток, з'являються нові особливості розвитку логістики.

ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до групи Fozzy Group. Супермаркети «Сільпо» налічують від 30000 до 50000 позицій, в залежності від площі об'єкта.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має 310 супермаркетів в 62 містах України. З кожним роком кількість супермаркетів збільшується що свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства. У 2020 році середньооблікова чисельність працівників становила 39 434 працівників, що в порівнянні з 2019 р. - 34 192 працівників, збільшилась на 5 242 осіб. Обсяги продажу у 2020 році досягли – 64 402 634 грн.

В результаті проведеного дослідження стану ефективності виробництва і реалізації продукції даного підприємства за період 2018 – 2020 рр. виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищує усі показники ефективності та має значні резерви для підвищення їх рівня та подальшого покращення основних показників фінансово-економічної діяльності.

Провівши SWOT – аналіз бачимо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має фактори, які впливають на логістичні процеси ТОВ «Сільпо-Фуд». До цих факторів належить:

- нестабільна політична ситуація в країні;

- нестабільна економічна ситуація в країні;
- пандемія.

Також є фактори які позитивно впливають:

- нові технології;
- розширення асортименту продукції;
- мотивація трудової діяльності в товаристві.

Було запропоновано впровадити доставку безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд». Для даного проекту було розраховано витрати на впровадження та можливий результат від їх впровадження.

Було визначено обсяг та структуру капітальних, експлуатаційних та змінних витрат. Результати розрахунків довели, що обидва сценарії є дохідними.

Необхідні витрати на впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 4 167 720 грн. Загальногосподарським ефектом від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,7%, за песимістичним сценарієм – на 0,3%.

Індекс прибутковості від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 238,1 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,5 місяця. Внутрішня норма рентабельності – 84%.

Індекс прибутковості від впровадження доставки безпілотниками на ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 99,6 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 3 місяці. Внутрішня норма рентабельності – 62%.

Аналіз таких показників як чистий приведений дохід, період окупності проекту, індекс дохідності дає зрозуміти, що реалістичний сценарій має вищий дохід та швидший строк окупності. Вкладені ресурси в цей проект в подальшому принесуть підприємству більш високий додатковий прибуток, дадуть змогу розширити межі діяльності, розширити ринок споживачів та

закріпити свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: 2-е изд.: 2007. 592 с
2. Амітан В. Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. 73 с.
3. Аналітична система для ділової розвідки. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#express-universal-file>
4. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цеп поставок. 2-е изд.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 640 с.
5. Бураковський В.П. Теорія міжнародної торгівлі: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: Вид-во «Основи», 2000. 240с.
6. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: НЛП, 2018. 534–549с.
7. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 175 с.
8. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие: МПСИ, 2007. 568 с.
9. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства : Вісник СНУ ім. В. Даля, 2011. № 5, С. 232 – 236.
10. Доставка вантажів з допомогою дронів: майбутнє вже на порозі . 2017. URL: <http://cikavoznaty.com.ua/2017/03/13/drone-delivery-is-our-future>
11. Елифаров В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: ИНФРА-М, 2006. 319 с.
12. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт ТОВ «СільпоФуд». URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF> (дата звернення: 16.10.2021).

13. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв: 2013. № 2.
14. Казарина Л. А. Логистические издержки: ТГПУ. 2012. № 9. С. 24-27.
15. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони: 2016. № 3. С. 143—147
16. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Луцьк: ЛНТУ, Випуск 10. 2013. С. 87-97.
17. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості: 2005. № 1. С. 114—124.
18. Костенко Н. В. Транспарентність міжнародної торгівлі в умовах регіональної інституціалізації. URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_32/Zmist/4PDF.pdf
19. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. Пенза: 2000. 128 с
20. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: НЛП, 2004. 416 с.
21. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук: 08.06.01. Львів, 1997. 418 с
22. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Львів: НЛП, 2004. 448 с
23. Крикавський Є. Логістичне управління. Львів: НЛП, 2005. 684 с.
24. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001. Відомості Верховної Ради України.: 2001. № 25–26. Ст. 131
25. Л. Л. Ковальська, В. І. Циганюк. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. URL:
http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuvcgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnem_2013_10_12.pdf

- 26.Л. С. Головкова, А. Є. Головкова. Логістичний менеджмент у системі управління підприємства. URL:
http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21IID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpdn_uzt_pet_2013_6_4
- 27.Ларина Р.Р., Пилюшенко В.А., Амитан В. Н. Логистика в управлении организационно-экономическими системами. Донецк: Изд. ВИК, 2003. 239 с
- 28.Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств . URL:
http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4295/st_27_16.pdf?sequence=1
- 29.О.П. Глібко. Роль логічного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства . URL:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5KSX3ltNaG0J:nbuv.gov.ua/jpdf/vkpnuen_2011_4_68.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua
- 30.Осовська Г.В., Осовська Г.В., Юркевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник : Кондор, 2007. 358 с.
- 31.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>
- 32.Писаревський М. Перевезення вантажів безпілотними вантажівками і доставка посилок дронами . 2018. URL:
<https://innovationhouse.org.ua/world/rabotnyky-pochty-v-sshaboyatsya-poteryat-rabotu-yz-za-dronov/>
- 33.Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков. Логистика сегодня.: 2010. № 4. С. 242-251.
- 34.Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління: зб. наук. пр. 2009. Вип. 36-2. С. 88-93.
- 35.Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний

- посібник: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
36. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб./ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
37. Федоричак В. Доставка дронами: привіт із майбутнього. 2013. URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internetmagazina/dostavka-dronami/>
38. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA URL: www.lfa.co.ua/files/download/78.html
39. Черевко Г. В. Інтеграційні процеси в АПК: Перспективи залучення до них підприємств споживчої кооперації. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/Vlca_ekon_2015_47_7%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/Vlca_ekon_2015_47_7%20(2).pdf)
40. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Львів.: НЛП 2008. № 623. С. 265-271.
41. Шишков Ю.В. Догоняющее развитие в эпоху глобализации: учебное издание / Ю.В. Шишков: ВАВТ, 2006. 240 с.
42. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization: Cracow University of Economics. 2015. P. 45-53.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо_Фуд» за 2018-2019 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2019 року

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	1 січня 2018 року
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участів капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 587	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-

Продовження додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію. товари. роботи. послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Продовження додатку А

Пасив	Код рядк а	Примітк а	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018	1 січня 2018 року
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624

довгостроковими зобов'язаннями					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Продовження додатку А

товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо_Фуд» за 2019-2020 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2020 року

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 826
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію. товари. роботи. послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798

Продовження додатку Б

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерахованих доходів	1140		-	21
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
I. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий)	1400	17	13 047 703	12 846 065

капітал				
Продовження додатку Б				
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	46 944
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722

за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
------------------------	------	----	---------	---------

Продовження додатку Б

Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
I. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий: Прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)

Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
--------------	------	--	-----------	-----------

Продовження додатку В

Фінансовий результат до оподаткування:	2290		268 583	-
Прибуток				
Збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		289 577	-
Прибуток				
Збиток	2355		-	(943 552)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-

Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-

Продовження додатку В

Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	----------	-------------------	---

				року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-

Продовження додатку В

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий: Прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 404)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190		153 528	1 638 317
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547

Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)

Продовження додатку Г

Фінансовий результат до оподаткування:	2290		-	268 583
Прибуток				
Збиток	2295		(3 157 847)	-
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		-	289 577
Прибуток				
Збиток	2355		(3 114 238)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-

Продовження додатку Г

Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	2897

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27	966 221	927 802
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 861
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 958
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код	Примітка	За звітний	За
--------	-----	----------	------------	----

	рядка		період	аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-

Продовження додатку Г

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-