

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри  
**Мінакова Олена Олександрівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Управління матеріально-технічним забезпеченням  
підприємства»**

**Виконала:**

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

**Бовкун Владислава Сергіївна**  
(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник:** д.е.н., доц., проф.кафедри

**Казарян Генріх Генріхович**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

## АНОТАЦІЯ

**Бовкун Владислава Сергіївна.** «Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства» - Рукопис.

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.*

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням ланцюгів постачання, зростанням вартості ресурсів і посиленням конкуренції, питання ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства набувають особливої ваги. Для підприємств різних галузей стабільність виробничої діяльності значною мірою залежить від своєчасного, якісного та економічно обґрунтованого забезпечення матеріальними ресурсами, обладнанням і основними фондами.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, статистичний і техніко-економічний аналіз, а також аналітичні та економіко-математичні методи, що забезпечили обґрунтованість отриманих висновків.

**Ключові слова:** *матеріально-технічне забезпечення, логістика, управління ресурсами, планування потреб, система постачання, ефективність діяльності підприємства.*

## ANNOTATION

**Bovkun Vladyslava.** “*Management of Material and Technical Support of an Enterprise*” – Manuscript

*Bachelor's qualification thesis, 2026.*

**The relevance** of the research topic is determined by the fact that in modern economic conditions, characterized by a high level of uncertainty, disruptions in supply chains, rising resource costs, and increased competition, the issue of effective management of material and technical support of enterprises becomes particularly significant. For enterprises in various industries, the stability of production activities largely depends on timely, high-quality, and economically justified provision of material resources, equipment, and fixed assets.

**The purpose of the qualification paper** is to develop theoretical provisions and elaborate practical recommendations aimed at improving the management of material and technical support of an enterprise under modern economic conditions.

In the course of the research, general scientific and special **research methods** were applied, including analysis and synthesis, comparison and generalization, statistical and technical-economic analysis, as well as analytical and economic-mathematical methods, which ensured the validity and reliability of the obtained conclusions.

**Key words:** *material and technical support, logistics, resource management, demand planning, supply system, enterprise performance efficiency.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1</b>                                                                                                                           |           |
| <b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ</b>                                                                                              |           |
| <b>УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ</b>                                                                                     |           |
| <b>ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                                                                                                  |           |
| 1.1 Економічна сутність та роль матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством.....                               | 7         |
| 1.2 Планування потреб та вибір методів, форм і джерел постачання матеріально-технічних ресурсів.....                                      | 13        |
| 1.3 Логістично орієнтована система контролю та управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.....                              | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 2</b>                                                                                                                           |           |
| <b>АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ</b>                                                                                         |           |
| <b>МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....</b>                                                                          |           |
| 2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....                                                 | 25        |
| 2.2 Оцінювання ефективності планування та реалізації матеріально-технічного забезпечення підприємства.....                                | 37        |
| 2.3 Логістична інфраструктура транспортування та складського забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану.....                   | 42        |
| <b>РОЗДІЛ 3</b>                                                                                                                           |           |
| <b>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ</b>                                                                                         |           |
| <b>МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ</b>                                                                                                |           |
| <b>ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                                                                                                  |           |
| 3.1 Оптимізація процесу відбору постачальників у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства з використанням АВС-аналізу.... | 50        |
| 3.2 Оптимізація використання матеріальних ресурсів і транспортних витрат у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства.....  | 58        |
| 3.3 Використання економіко-математичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень.....                                       | 65        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                      | <b>68</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                    | <b>70</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                       | <b>75</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням ланцюгів постачання, зростанням вартості ресурсів і посиленням конкуренції, питання ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства набувають особливої ваги. Для підприємств різних галузей стабільність виробничої діяльності значною мірою залежить від своєчасного, якісного та економічно обґрунтованого забезпечення матеріальними ресурсами, обладнанням і основними фондами.

Матеріально-технічне забезпечення виступає ключовою складовою системи управління підприємством, оскільки саме воно формує ресурсну основу виробництва, впливає на безперервність технологічних процесів, рівень витрат, продуктивність праці та фінансові результати діяльності. В умовах ринкової економіки конкурентні переваги отримують ті підприємства, які здатні раціонально використовувати наявні матеріальні ресурси, оптимізувати логістичні процеси та мінімізувати витрати на постачання і зберігання.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зміна організаційних моделей бізнесу, розвиток цифрових технологій і логістичних платформ зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління матеріально-технічним забезпеченням. Особливої актуальності набувають питання формування ефективних логістичних ланцюгів, вибору надійних постачальників, контролю якості та кількості ресурсів, а також впровадження аналітичних і економіко-математичних методів управління запасами.

Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері логістики та ресурсного забезпечення, низка питань, пов'язаних з комплексним управлінням матеріально-технічним забезпеченням підприємств, залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого розвитку методи оптимізації постачання в умовах мінливої кон'юнктури ринку, інтеграція логістичних підходів у систему загального менеджменту підприємства та застосування

сучасних інструментів аналізу для зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

З огляду на це, дослідження проблем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства є своєчасним та практично значущим, а обрана тема відповідає актуальним потребам сучасної економіки та вимогам до підготовки фахівців у сфері управління і логістики.

**Об'єктом дослідження** є процес матеріально-технічного забезпечення підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

**Метою дослідження** є розвиток теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- визначити економічну сутність матеріально-технічного забезпечення та його роль у системі управління підприємством;
- дослідити існуючі форми, методи та джерела постачання матеріальних ресурсів і обґрунтувати доцільність їх застосування;
- проаналізувати особливості організації контролю якості, кількості, зберігання та використання матеріальних ресурсів;
- оцінити ефективність застосування логістичних підходів у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- здійснити техніко-економічний аналіз діяльності підприємства з позиції ефективності його матеріально-технічного забезпечення;
- удосконалити процес вибору постачальників із використанням сучасних аналітичних методів, зокрема ABC-аналізу;
- обґрунтувати застосування економіко-математичних методів з метою мінімізації витрат на матеріально-технічне забезпечення та підвищення результативності управління ресурсами.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні

**методи дослідження**, зокрема аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, статистичний і техніко-економічний аналіз, а також аналітичні та економіко-математичні методи, що забезпечили обґрунтованість отриманих висновків.

**Інформаційна база дослідження** сформована на основі навчальної та наукової літератури, публікацій у фахових виданнях, матеріалів офіційної статистики, звітності підприємства та аналітичних оглядів у сфері логістики й управління ресурсами.

**Теоретичне значення роботи** полягає у систематизації сучасних підходів до управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та поглибленні наукових уявлень про роль логістики у формуванні ефективної системи ресурсного забезпечення.

**Практичне значення роботи** полягає в можливості використання отриманих результатів і рекомендацій у діяльності підприємств з метою оптимізації процесів постачання, вибору постачальників, зниження витрат і підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Матеріали роботи можуть бути використані у практиці управління та в освітньому процесі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, список використаних джерел містить 43 найменування.

# **РОЗДІЛ 1**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Економічна сутність та роль матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством**

Ефективне функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи матеріально-технічного забезпечення. Забезпечення виробництва необхідними ресурсами безпосередньо впливає на використання засобів праці, продуктивність персоналу, стабільність виробничих процесів і фінансові результати діяльності. В умовах зростання конкуренції та подорожчання ресурсів матеріально-технічне забезпечення набуває стратегічного значення в системі управління підприємством.

Постачання матеріальних ресурсів є початковим етапом виробничого циклу, тоді як реалізація готової продукції його завершує. Узгодженість і безперервність цих процесів забезпечують ритмічність виробництва, своєчасне виконання замовлень і належний рівень задоволення споживачів.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства слід розглядати як комплексний процес планування, організації та контролю постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання, інструментів і енергетичних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності. Воно охоплює визначення потреб у ресурсах, вибір постачальників, координацію логістичних потоків і контроль своєчасності та якості постачання відповідно до виробничих планів підприємства [28].

Управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на оптимізацію використання виробничих потужностей, зниження витрат і рівня запасів, прискорення оборотності оборотних коштів та забезпечення виконання договірних зобов'язань. Разом із тим цей процес характеризується підвищеною складністю, що зумовлена взаємозалежністю логістичних операцій, участю

різних структурних підрозділів, поєднанням економічних, організаційних і правових аспектів, а також значною залежністю від зовнішнього середовища.

Прийняття результативних управлінських рішень у сфері матеріально-технічного забезпечення потребує застосування сучасних методів аналізу та прогнозування, які враховують як кількісні, так і якісні параметри логістичної діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває постійна діагностика системи матеріально-технічного забезпечення, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми, оцінювати динаміку змін і мінімізувати ризики [5].

Організаційною основою матеріально-технічного забезпечення виступає логістична система підприємства, яка інтегрує матеріальні та інформаційні потоки між структурними підрозділами, постачальниками і споживачами з метою оптимізації витрат і підвищення прозорості процесів.

Головною метою управління матеріально-технічним забезпеченням є формування ефективної та адаптивної системи, здатної забезпечити безперервність виробництва і надійність постачання в умовах змін зовнішнього середовища. Реалізація цієї мети передбачає розвиток таких характеристик логістичної системи, як інтегрованість, надійність, адаптивність і результативність [33], що узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Ключові системні характеристики управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства**

| Характеристика                    | Змістовна інтерпретація                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Стійкість (життєздатність)</b> | Здатність системи матеріально-технічного забезпечення підтримувати стабільний рівень ефективності логістичних процесів в умовах дії дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.                |
| <b>Інноваційна спроможність</b>   | Потенціал системи до розроблення та впровадження сучасних технологічних, цифрових і управлінських рішень у сфері постачання й обробки інформації, що забезпечують розвиток та модернізацію логістичних процесів.    |
| <b>Інтегрованість</b>             | Рівень узгодженості внутрішніх логістичних процесів підприємства з елементами зовнішніх ланцюгів постачання, що включає координацію планування, обміну інформацією та формування єдиної логістичної інфраструктури. |

| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Надійність функціонування</b> | Здатність системи забезпечувати виконання логістичних функцій із дотриманням установлених параметрів ефективності, що дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, зберігання та доставку продукції при стабільній якості сервісу. |
| <b>Адаптивність</b>              | Спроможність системи матеріально-технічного забезпечення змінювати свою структуру, механізми та інструменти управління відповідно до нових цілей підприємства та змін умов функціонування під впливом середовища.                       |

Джерело: складено автором на основі [30; 36]

Кількісні параметри логістичної системи відображають рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами та характеризують його виробничо-логістичний потенціал. До них належать показники складських і транспортних потужностей, технічного та підйомно-транспортного обладнання, засобів зважування й ідентифікації продукції, інформаційних логістичних систем, а також обсяги матеріальних запасів.

Організаційний вимір функціонування логістичної системи визначає підходи до управління матеріально-технічним забезпеченням і включає цілі та завдання логістики, логістичну стратегію, систему управління, організаційну структуру підприємства, застосовувані технології, а також кадровий потенціал і рівень розвитку організаційної культури.

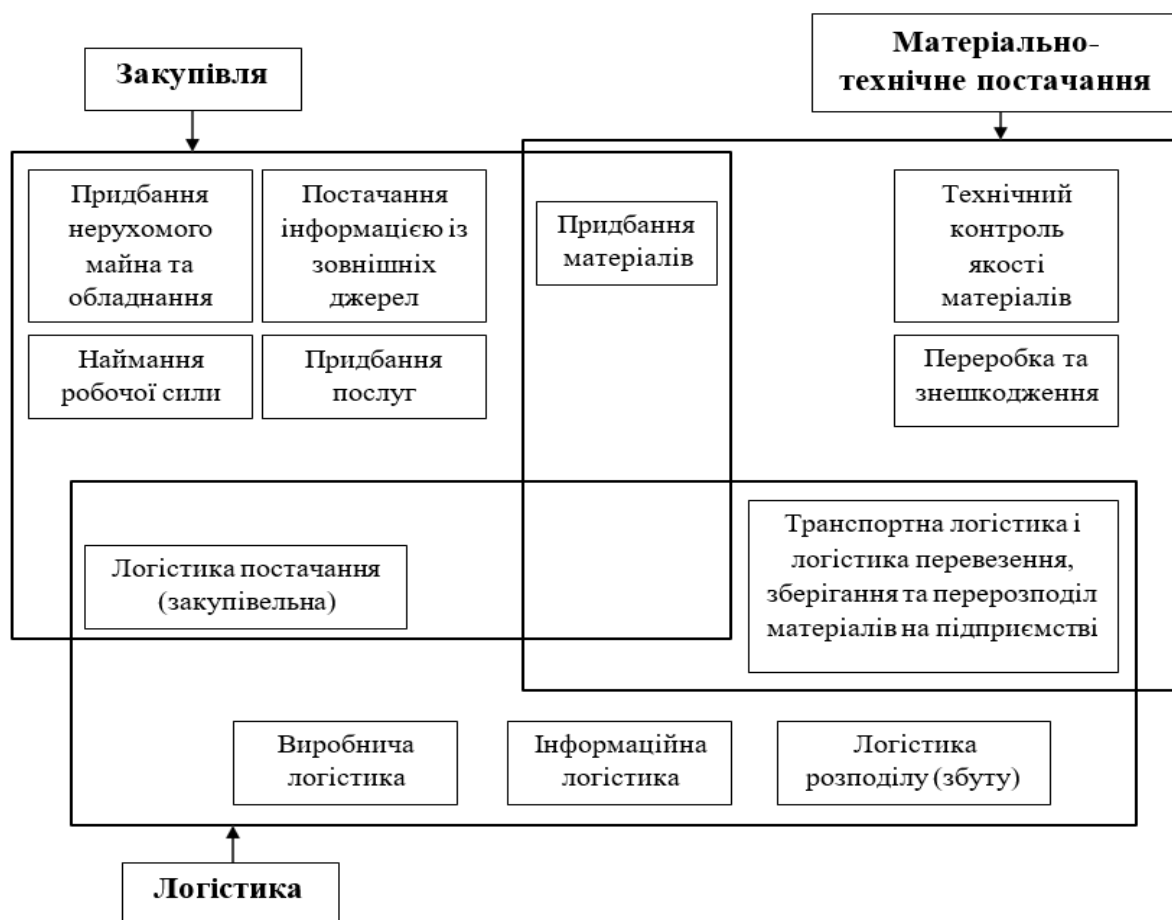
Інтеграція логістичної системи у всі напрями діяльності підприємства зумовлює її безпосередній вплив на фінансово-економічні результати. Ефективність логістичних рішень проявляється у зміні рівня операційних витрат, доходів від реалізації продукції, стану основного й оборотного капіталу, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Дослідження логістичних процесів передбачає структурний аналіз із використанням графічних моделей і алгоритмів, обробку інформації про перебіг процесів, оцінювання досягнутих результатів та їх порівняння з плановими і нормативними показниками. Такий підхід дає змогу виявляти проблемні зони, обґрунтовувати напрями оптимізації бізнес-процесів, знижувати витрати й підвищувати рівень логістичного сервісу [29].

Логістика тісно пов'язана із закупівельною діяльністю, однак не зводиться

виключно до неї. Закупівлі є складовою логістики, тоді як логістика охоплює ширший комплекс операцій з управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Взаємозв'язок між закупівлями, постачанням і логістикою подано на рисунку 1.1.

Логістика закупівель (логістика постачання) трактується як система управління матеріальними потоками на етапі придбання ресурсів для потреб підприємства [16]. Механізм управління цими потоками наведено в додатку А. Основним завданням матеріально-технічного забезпечення є організація своєчасного, безперервного та комплексного постачання ресурсів відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства. З цією метою господарські відносини з постачальниками формуються як на основі прямих договірних зв'язків, так і за участю посередників. Прямі контракти, як правило, орієнтовані на довгострокову співпрацю та передбачають узгодження асортименту, якості, умов і строків постачання, а також фінансової відповідальності сторін.



**Рис. 1.1 Місце закупівель і матеріально-технічного забезпечення в системі логістичного управління підприємства**

Інформаційна система матеріально-технічного забезпечення є важливим елементом логістики підприємства, оскільки забезпечує збирання, оброблення та передавання даних про рух матеріальних потоків від етапу закупівлі сировини до реалізації готової продукції. У логістичній діяльності виокремлюють зовнішню функцію, що регламентує взаємодію з постачальниками, посередниками та державними органами, і внутрішню, яка забезпечує координацію між службами постачання, виробничими підрозділами та управлінським персоналом підприємства [16].

Матеріально-технічне забезпечення та логістика функціонують як взаємопов'язані складові єдиної системи управління ресурсами. Матеріально-технічне забезпечення формує потребу та залучає ресурси, тоді як логістика відповідає за їх переміщення, зберігання і доставку в необхідний час та в потрібному обсязі, що забезпечує безперервність виробничих процесів.

За даними зарубіжних досліджень, витрати на ресурсне забезпечення підприємств у розвинених країнах у середньому становлять 20–30% валового внутрішнього продукту. До їх складу належать витрати на закупівлі, управління запасами, складування, транспортування та вантажно-розвантажувальні роботи, які формують основний функціонал логістичних підрозділів підприємств [17].

До ключових завдань логістики відносять визначення оптимальних строків і обсягів закупівель, оцінювання поточної та перспективної потреби в ресурсах, формування матеріальних балансів, розміщення і контроль виконання замовлень, забезпечення якості матеріалів та налагодження ефективної взаємодії з постачальниками. Раціональна організація цих процесів сприяє зниженню витрат, оптимізації оборотного капіталу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [4].

Вибір постачальників доцільно здійснювати на основі маркетингових досліджень, які дають змогу оцінити рівень цін, якість ресурсів, надійність поставок, логістичні витрати та виробничі можливості контрагентів. Результати такого аналізу є основою формування ефективної закупівельної політики, що позитивно впливає на собівартість продукції, стабільність виробництва та



раціональне використання ресурсів і сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

## **1.2 Планування потреб та вибір методів, форм і джерел постачання матеріально-технічних ресурсів**

Результативне функціонування системи матеріально-технічного забезпечення базується на науково обґрунтованому плануванні потреб у матеріальних ресурсах. Визначення необхідних обсягів, структури та строків постачання здійснюється із застосуванням різних методів планування, вибір яких залежить від характеру виробництва, інформаційного забезпечення та умов діяльності підприємства. Ефективність такого планування значною мірою визначається якістю й повнотою використаної інформації.

У процесі планування потреб використовуються дані як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. До зовнішніх джерел інформації належать нормативно-правові акти, галузеві стандарти, технічні умови, державні стандарти (ДСТУ), а також рекомендовані норми використання матеріальних ресурсів для окремих видів економічної діяльності [14]. Ці джерела формують нормативну базу планування та забезпечують дотримання вимог щодо якості й раціонального використання ресурсів.

Водночас вирішальне значення має внутрішня інформація підприємства, яка відображає реальні виробничі можливості, технологічні особливості та фінансові обмеження. Саме вона дозволяє адаптувати планові розрахунки до конкретних умов функціонування підприємства.

Основні внутрішні джерела інформації для визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах узагальнено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

**Внутрішні інформаційні джерела планування потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах**

| <b>Група інформації</b>                  | <b>Джерела формування</b>                                                        | <b>Управлінське призначення</b>                                           |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фінансово-економічна звітність</b>    | Баланс підприємства, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів | Аналіз фінансової спроможності та можливостей фінансування закупівель     |
| <b>Обліково-аналітичні дані</b>          | Первинні облікові документи: накладні, рахунки-фактури, акти виконаних робіт     | Контроль використання матеріальних ресурсів і планування майбутніх витрат |
| <b>Планово-управлінська документація</b> | Виробничі програми, календарні графіки, внутрішні заявки на постачання           | Обґрунтування обсягів потреб у ресурсах відповідно до виробничих завдань  |
| <b>Контрактна інформація</b>             | Договори та угоди з постачальниками                                              | Регулювання строків, обсягів і умов постачання матеріальних ресурсів      |
| <b>Нормативно-регламентна база</b>       | Норми витрат, внутрішні стандарти якості та технічні регламенти                  | Визначення кількісних і якісних характеристик матеріальних ресурсів       |

Джерело: складено автором на основі [4; 15]

У практиці управління матеріально-технічним забезпеченням застосовується широкий спектр методів визначення потреби підприємства в сировині, матеріалах та комплектуючих. Їх доцільно групувати залежно від рівня деталізації, горизонту планування та доступності інформації. Узагальнену характеристику таких методів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Методичні підходи до розрахунку потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах**

| <b>Метод планування</b>   | <b>Ціль застосування</b>                                                      | <b>Інформаційна база</b>                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Балансовий</b>         | Визначення дефіциту або надлишку ресурсів шляхом зіставлення потреб і запасів | Матеріальні баланси, виробничі плани, складські залишки |
| <b>Статистичний</b>       | Оцінка майбутніх потреб на основі динаміки минулих періодів                   | Дані про фактичне споживання матеріалів                 |
| <b>Прямого розрахунку</b> | Точне визначення обсягів ресурсів відповідно до виробничої програми           | Норми витрат, технічні специфікації, плани виробництва  |
| <b>Стохастичні</b>        | Прогнозування з урахуванням коливань попиту та ринкових умов                  | Історичні дані продажів, ринкові прогнози               |
| <b>Евристичний</b>        | Формування оцінок за відсутності повної інформації                            | Експертні оцінки, управлінський досвід                  |

Джерело: складено автором на основі [25; 27]

Розрахунок потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах здійснюється на основі виробничої програми та встановлених норм витрат. Базовим інструментом планування є метод прямого розрахунку, який передбачає визначення необхідної кількості кожного виду ресурсу як добутку планового обсягу випуску продукції та нормативу його споживання:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n HB_{ij} \times V_j, \quad (1.1)$$

де  $Q_i$  – потреба в  $i$ -му виді ресурсу, нат. од.;

$n$  – кількість видів продукції, у яких використовується даний ресурс;

$HB_{ij}$  – норма витрат  $i$ -го ресурсу на одиницю продукції  $j$ -го виду, нат. од./вир.;

$V_j$  – плановий обсяг випуску продукції  $j$ -го виду.

$$Q_i = HB_i^{\text{АН}} \times V_j \times k_{\text{АН}}, \quad (1.2)$$

де  $HB_i^{\text{АН}}$  – норма витрат  $i$ -го ресурсу для виробу аналога;

площі, ваги, довжини та ін.;

$V_j$  – плановий випуск продукції;

$k_{\text{АН}}$  – коефіцієнт аналогії, що враховує конструктивні та технологічні відмінності нового виробу.

На підприємствах із широким асортиментом продукції ефективним є метод типового представника, який передбачає визначення середньозваженої норми витрат ресурсу для групи виробів:

$$HB_{\text{тип}} = \sum_{k=1}^I HB_{ik} \times \frac{d_k}{100}, \quad (1.3)$$

де  $HB_{\text{тип}}$  – норма витрат ресурсу на типовий виріб;

$HB_{ik}$  – норма витрати ресурсу на  $k$ -й виріб;

$d_k$  – питома вага  $k$ -го виробу в загальному обсязі випуску, %;

$I$  – кількість виробів у товарній групі.

Планова потреба ресурсів для асортиментної групи визначається за формулою:

$$Q_i = HB_{\text{тип}} \times V_{\text{гр}}, \quad (1.4)$$

де  $V_{\text{гр}}$  – плановий обсяг випуску продукції відповідної асортиментної групи.

У практиці також застосовується статистичний метод (метод коригувальних коефіцієнтів), який базується на аналізі фактичного споживання ресурсів у базовому періоді:

$$Q_i = Q_{i\text{баз}} \times K_V \times K_B, \quad (1.5)$$

де  $Q_{i\text{баз}}$  – фактична потреба ресурсу в базовому періоді;

$K_V$  – коефіцієнт зміни обсягу виробництва;

$K_B$  – коефіцієнт зміни норм витрат.

Окремо розраховується потреба в ресурсах для формування запасів незавершеного виробництва:

$$Q_{\text{НЗВ}_i} = \sum_{j=1}^m (V_{\text{кін}} - V_{\text{поч}}) \times HB_{ij}, \quad (1.6)$$

де  $V_{\text{кін}}$ ,  $V_{\text{поч}}$  – обсяги незавершеного виробництва на кінець і початок планового періоду відповідно.

Планова потреба в ресурсах коригується з урахуванням очікуваних залишків на початок планового періоду:

$$ОЧК_i = V_{\text{над}_i} - V_{\text{витр}_i} + Z_{\text{ф}_i}, \quad (1.7)$$

де  $ОЧК_i$  – очікуваний залишок  $i$ -го ресурсу;

$V_{\text{над}_i}$  – надходження ресурсу;

$V_{\text{витр}_i}$  – витрати ресурсу;

$Z_{\text{ф}_i}$  – фактичний залишок ресурсу.

Узагальнення результатів здійснюється шляхом складання балансу матеріально-технічних ресурсів:

$$V_{МП_i} = Q_{iпл} - ОЧК_i - P_{внут_i}, \quad (1.8)$$

де  $V_{МП_i}$  – обсяг закупівель ресурсу в плановому періоді;

$P_{внут_i}$  – внутрішні джерела забезпечення.

Застосування балансового підходу в процесі планування потреб дає змогу запобігти надлишковим закупівлям, оптимізувати витрати та підвищити економічну ефективність матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів доцільно здійснювати на основі системного поетапного підходу. Попередній аналіз ринку потенційних контрагентів дозволяє оцінити рівень конкуренції, надійність постачання та відповідність пропозицій вимогам підприємства. Важливим інструментом у цьому процесі є АВС-аналіз, який забезпечує ідентифікацію ключових груп матеріалів і концентрацію управлінської уваги на ресурсах, що формують основну частку витрат або мають стратегічне значення для виробничої діяльності.

Порівняльна оцінка потенційних постачальників ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають різні аспекти їх функціонування. Залежно від специфіки підприємства та характеру ресурсів окремі критерії можуть мати різну вагомість і підлягати ранжуванню відповідно до пріоритетів закупівельної політики. Використання багатокритеріального підходу підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ризики порушення строків постачання, погіршення якості ресурсів або зростання витрат.

До основних параметрів оцінювання постачальників належать економічні, логістичні, технологічні та організаційні характеристики, які в сукупності формують уявлення про ефективність і надійність співпраці. Узагальнену характеристику зазначених параметрів доцільно подати у графічному вигляді (рис. 1.3), що забезпечує наочність порівняння та спрощує процес прийняття управлінських рішень.



**Рис. 1.3 Ключові критерії оцінювання та порівняння постачальників матеріально-технічних ресурсів**

На процес вибору постачальників істотно впливають характер і масштаби закупівель, зокрема їх періодичність, обсяги та стадія співпраці (разові чи довгострокові поставки). Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення передбачає попереднє дослідження ринку ресурсів і структурований аналіз потенційних джерел постачання.

Початковим етапом формування системи постачання є маркетингове дослідження ринку матеріально-технічних ресурсів, яке включає розроблення закупівельної стратегії, збирання та аналіз інформації про постачальників, технології виробництва, цінові тенденції й умови поставок [33]. Такі дослідження можуть здійснюватися з використанням первинних і вторинних методів аналізу.

Первинні дослідження базуються на безпосередній взаємодії з постачальниками та посередниками, участі у виставках, ярмарках і відвідуванні виробничих об'єктів, що дає змогу оцінити технічні можливості, надійність і якість ресурсів. Вторинні дослідження ґрунтуються на використанні наявних інформаційних джерел, зокрема галузевих оглядів, спеціалізованих видань, каталогів і комерційних пропозицій, та характеризуються нижчим рівнем витрат [2].

Результатом аналітичної роботи є формування переліку альтернативних постачальників, остаточний вибір серед яких доцільно здійснювати після проведення пробних закупівель. Подальше оцінювання ефективності співпраці з постачальниками є важливою умовою забезпечення стабільності ланцюгів постачання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання постачальників здійснюється за ступенем відповідності їх діяльності вимогам підприємства щодо обсягів, строків, якості, цінових умов і рівня сервісу. Одним із найбільш поширених інструментів є бальна та рейтингово-вагова оцінка, яка дозволяє кількісно порівняти альтернативні варіанти [8].

З урахуванням різної значущості критеріїв відбору доцільним є застосування багатокритеріального підходу з використанням вагових коефіцієнтів. Загальний рейтинг постачальника визначається за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n K_i \times g_i, \quad (1.9)$$

де  $P$  – інтегральний рейтинг постачальника;

$K_i$  – бальна оцінка за  $i$ -м критерієм;

$g_i$  – вагомість відповідного критерію.

**Таблиця 1.4**

**Попереднє рейтингове оцінювання потенційних постачальників**

| <b>Критерій оцінювання</b> | <b>Вага</b> | <b>Постач-к<br/>1</b> | <b>Постач-к<br/>2</b> | <b>Постач-к<br/>3</b> | <b>Постач-к<br/>4</b> |
|----------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Виробничі можливості       | 0,07        | 4                     | 3                     | 4                     | 3                     |
| Територіальна віддаленість | 0,09        | 4                     | 4                     | 3                     | 2                     |
| Умови розрахунків          | 0,23        | 5                     | 5                     | 5                     | 5                     |
| Якість ресурсів            | 0,34        | 5                     | 5                     | 4                     | 5                     |
| Рівень цін                 | 0,33        | 4                     | 4                     | 5                     | 3                     |
| Комплексність постачання   | 0,09        | 5                     | 4                     | 5                     | 5                     |
| <b>Загальний бал</b>       | <b>1,00</b> | <b>35</b>             | <b>33</b>             | <b>34</b>             | <b>31</b>             |

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

Постачальники з найнижчими рейтингами виключаються з подальшого

аналізу. Для відібраної групи застосовується деталізована оцінка за розширеним набором критеріїв.

Таблиця 1.5

**Підсумкова оцінка постачальників для встановлення  
довгострокового партнерства**

| <b>Критерій</b>               | <b>Вага</b> | <b>Постач-к 1</b> | <b>Постач-к 2</b> | <b>Постач-к 3</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Фінансові умови               | 0,06        | 5                 | 4                 | 4                 |
| Стабільність строків поставок | 0,33        | 5                 | 4                 | 4                 |
| Регулярність постачання       | 0,13        | 5                 | 4                 | 4                 |
| Післяпродажний сервіс         | 0,45        | 4                 | 4                 | 3                 |
| Комунікаційна надійність      | 0,03        | 4                 | 4                 | 3                 |
| <b>Інтегральний рейтинг</b>   | <b>1,00</b> | <b>4,6</b>        | <b>4,1</b>        | <b>3,6</b>        |

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Поряд із експертними методами доцільним є використання кількісних індикаторів, зокрема аналізу динаміки цін, якості та виконання договірних умов. Середньозважений темп зростання цін визначається за формулою:

$$\bar{T}_{\text{ц}} = \sum_{i=1}^n T_{\text{ц}i} \times d_i, \quad (1.10)$$

де  $T_{\text{ц}i}$  — темп зміни ціни  $i$ -го виду товару;

$d_i$  — частка відповідного товару в загальному обсязі поставок;

Застосування таких підходів дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання постачальників, зменшити ризики співпраці та сформувати ефективну систему матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Таким чином, ефективне планування матеріально-технічного забезпечення та обґрунтований вибір методів, форм і джерел постачання ресурсів є ключовими чинниками безперервності виробничих процесів і зниження витрат підприємства. Використання поєднання аналітичних, статистичних та експертних методів дозволяє більш точно визначати потребу в ресурсах, оптимізувати структуру закупівель і підвищувати надійність ланцюгів постачання. Системний підхід до оцінювання та відбору постачальників створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин,

мінімізації ризиків і забезпечення стабільності матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

### **1.3 Логістично орієнтована система контролю та управління матеріально-технічними ресурсами підприємства**

Результативне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства передбачає наявність ефективної системи контролю якості, кількості, розміщення та використання ресурсів, що залучаються у виробничо-господарську діяльність. В умовах зростання ринкової нестабільності, логістичних ризиків і підвищених вимог до операційної ефективності контроль матеріальних потоків набуває стратегічного значення та виходить за межі суто технічної функції.

Контроль у системі матеріально-технічного забезпечення є інтегрованим елементом логістичного управління, спрямованим на забезпечення безперервності виробничих процесів, мінімізацію втрат і раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. Він поєднує функції перевірки, оцінювання, моніторингу та коригування параметрів матеріальних потоків на всіх етапах їх руху — від постачання до кінцевого використання [16].

Контроль якості та кількості ресурсів забезпечує відповідність матеріалів, сировини, комплектуючих і обладнання встановленим стандартам, технічним умовам і договірним зобов'язанням. Основними його завданнями є недопущення використання некондиційних ресурсів, зниження виробничих і логістичних ризиків, попередження браку та втрат, а також забезпечення стабільності технологічних процесів [1].

Особливої актуальності контроль набуває на підприємствах із високою матеріаломісткістю та складними ланцюгами постачання, де навіть незначні відхилення у параметрах ресурсів можуть призвести до порушення виробничих графіків, зростання собівартості та зниження конкурентоспроможності.

Об'єктами контролю в системі матеріально-технічного забезпечення є

матеріальні ресурси, виробничі запаси, логістичні операції (транспортування, приймання, зберігання, внутрішнє переміщення), виробничі процеси, а також технічна й супровідна документація. Контроль охоплює як кількісні параметри (обсяги, масу, комплектність, залишки), так і якісні характеристики ресурсів.

У практиці управління матеріально-технічним забезпеченням доцільно застосовувати комплексну систему контролю, що поєднує різні його види залежно від стадії логістичного процесу, обсягу та способу здійснення.

За стадією логістичного процесу розрізняють вхідний контроль, який здійснюється під час надходження ресурсів на підприємство, операційний контроль у процесі їх зберігання, транспортування та використання, а також приймальний контроль перед передачею ресурсів у виробництво або реалізацію [20].

За повнотою охоплення контроль поділяють на суцільний і вибірковий, який базується на статистичних методах і дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів [20].

За частотою проведення виокремлюють безперервний, періодичний та оперативний (раптовий) контроль [7].

За ступенем механізації застосовують ручний, механізований і автоматизований контроль із використанням цифрових сенсорів, сканерів та програмних рішень [3].

За впливом на перебіг процесів контроль поділяється на пасивний, що передбачає фіксацію параметрів, та активний, який забезпечує можливість оперативного коригування технологічних режимів [36].

**Класифікація видів контролю матеріально-технічних ресурсів  
підприємства**

| <b>Ознака класифікації</b> | <b>Види контролю</b>                   | <b>Характеристика</b>                                |
|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Стадія процесу</b>      | Вхідний, операційний, приймальний      | Забезпечують контроль на всіх етапах руху ресурсів   |
| <b>Повнота</b>             | Суцільний, вибірковий                  | Вибірковий базується на статистичних методах         |
| <b>Частота</b>             | Безперервний, періодичний, оперативний | Залежить від стабільності процесу                    |
| <b>Механізація</b>         | Ручний, механізований, автоматизований | Сучасні підприємства орієнтуються на автоматизацію   |
| <b>Вплив</b>               | Пасивний, активний                     | Активний дозволяє коригувати процес у реальному часі |

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 20]

Ефективність контролю значною мірою залежить від правильної організації управління. Для цього на підприємствах створюються спеціалізовані структурні підрозділи (відділи технічного або виробничого контролю), які відповідають за дотримання стандартів, регламентів і процедур.

Чисельність контролерів у масовому та серійному виробництві може бути визначена за формулою:

$$ч_k = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \cdot t_k \cdot K_v \cdot K_{д.час}}{\Phi_{кор}}, \quad (1.11)$$

де  $N_i$  — обсяг випуску продукції;

$T_k$  — норма часу на контроль одиниці продукції;

$K_v$  — коефіцієнт вибіркової контролю;

$K_{д.час}$  — коефіцієнт додаткових витрат часу;

$\Phi_{кор}$  — ефективний фонд робочого часу контролера.

У сучасних умовах контроль матеріально-технічного забезпечення нерозривно пов'язаний із логістичним управлінням, оскільки саме логістика забезпечує інтеграцію процесів постачання, зберігання, внутрішнього переміщення та використання ресурсів у єдину керовану систему [9].

Логістична система підприємства являє собою відкриту адаптивну

економічну систему, що здійснює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення оптимального співвідношення між витратами і рівнем сервісу [6]. У межах системи матеріально-технічного забезпечення логістика виконує інтеграційну функцію, спрямовану на узгодження дій усіх учасників ланцюга постачання, регулюючи — щодо оптимізації запасів і потоків, а також результатуючу — забезпечення необхідних ресурсів у визначений час і місце з мінімальними витратами.

Вагомим чинником підвищення ефективності контролю матеріально-технічного забезпечення є застосування сучасних інформаційних технологій. Логістичні інформаційні потоки формуються на основі замовлень, даних інвентаризації, транспортної документації та звітності, а їх цифрова обробка сприяє зниженню витрат і підвищенню прозорості управлінських процесів.

Найбільш поширеними інформаційними рішеннями у сфері контролю МТЗ є ERP-, MRP- та DRP-системи, системи прогнозування попиту, а також моделюючі системи управління ланцюгами постачання. Використання зазначених інструментів забезпечує автоматизацію контролю запасів, своєчасне виявлення відхилень і оперативне прийняття управлінських рішень.

Отже, ефективна система контролю якості, кількості, розміщення та використання матеріально-технічних ресурсів є невід'ємною складовою управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Її інтеграція з логістичними методами та сучасними інформаційними технологіями сприяє зниженню витрат, підвищенню стабільності виробничих процесів і формуванню стійких конкурентних переваг. В умовах цифровізації та ускладнення ланцюгів постачання логістично орієнтований контроль виступає основою ефективного й адаптивного управління ресурсним потенціалом підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1 Організаційно-економічна та фінансова характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В умовах розвитку ринкової економіки, що супроводжується зростанням конкуренції, динамічними змінами споживчих уподобань і підвищеним рівнем невизначеності, особливого значення набуває здатність підприємств ефективно адаптуватися до впливу зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції. Досягнення стійких результатів діяльності потребує комплексного аналізу організаційної структури, економічного потенціалу та ресурсного забезпечення підприємства, що є основою для оцінювання ефективності управлінських рішень і визначення напрямів подальшого розвитку.

Одним із провідних представників вітчизняного роздрібного ритейлу є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» — одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів, яка посідає вагоме місце на українському споживчому ринку. Діяльність підприємства характеризується широким асортиментом товарів, орієнтацією на якість обслуговування, розвитком власних торгових марок і впровадженням сучасних логістичних та управлінських рішень. Водночас функціонування в умовах трансформаційних процесів в економіці, зростання витрат і логістичних ризиків актуалізує потребу в постійному вдосконаленні системи управління та матеріально-технічного забезпечення компанії.

Підприємство засноване у 1998 році, а перший супермаркет мережі відкрито в місті Києві. Упродовж періоду діяльності компанія суттєво розширила масштаби функціонування та сформувала розгалужену торговельну інфраструктуру. Станом на 2019 рік мережа була представлена у понад 60 містах України, а у 2023 році кількість супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» перевищила 300 торгових об'єктів, що свідчить про стабільний розвиток і

здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища (рис. 2.1) [24].

Асортиментна політика компанії базується на поєднанні продукції власного виробництва та імпортованих товарів із понад 80 країн світу. Важливе місце в діяльності мережі займає підтримка національних виробників у межах проєкту «Лавка традицій», а також розвиток власних торгових марок, зокрема «Премія» та «Повна чаша». До власного виробництва належать випічка під брендом «Крафтар», кондитерські вироби та інша продукція, що дозволяє підприємству посилювати контроль якості, оптимізувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [24].



**Рис. 2.1 Мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на території України**

Основним видом господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є здійснення оптової та роздрібної торгівлі продовольчими товарами, напоями та тютюновими виробами через мережу універсальних торговельних об'єктів. Поряд із торговельною діяльністю підприємство активно розвиває власне виробництво, зокрема у сфері хлібобулочних і кондитерських виробів, кулінарної продукції, а також виробів із м'яса та риби. Така диверсифікація дозволяє компанії контролювати якість продукції, формувати унікальні асортиментні пропозиції та підвищувати рівень лояльності споживачів [18].

Станом на 2024–2025 роки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишається одним із

ключових гравців українського роздрібного ринку продуктів харчування, демонструючи високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, зокрема цифровізації торгівлі, трансформації споживчих уподобань та логістичних викликів, спричинених воєнним станом. Компанія активно впроваджує сучасні IT-рішення, розвиває онлайн-канали продажу, програми лояльності та власні торгові марки, що зміцнює її конкурентні позиції.

Узагальнену організаційно-економічну характеристику підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна інформація про ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Показник                       | Характеристика                                                                                                           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва                    | Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»                                                                     |
| Код ЄДРПОУ                     | 40720198                                                                                                                 |
| Рік створення                  | 1998                                                                                                                     |
| Місцезнаходження               | Україна, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1                                                                                 |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |
| Організаційна форма            | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                                  |
| Засновник                      | Володимир Костельман                                                                                                     |
| Корпоративна група             | Fozzy Group                                                                                                              |
| Контактна інформація           | +38 (044) 593-46-17                                                                                                      |
| Офіційний вебресурс            | <a href="https://www.silpo.ua">https://www.silpo.ua</a>                                                                  |

Джерело: складено автором на основі [24]

Важливою особливістю розвитку мережі є орієнтація на клієнтоцентричну модель. Кожен новий торговельний об'єкт має унікальне дизайнерське оформлення, що формує емоційний зв'язок зі споживачем і підсилює бренд. На сьогодні мережа налічує близько сотні тематичних супермаркетів, а також кілька делікатес-маркетів формату Le Silpo, кожен з яких реалізує окрему концепцію асортименту та сервісу (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Концептуальні дизайнерські рішення торговельних залів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Діяльність торговельної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на багатоконцептуальному підході до організації роздрібної торгівлі, що дозволяє враховувати потреби різних категорій споживачів і формувати стійкі конкурентні переваги. Компанія поєднує класичні формати супермаркетів із концептуальними торговельними просторами, орієнтованими на емоційний досвід клієнтів і персоналізацію споживання [26].

Важливою характеристикою мережі є широкий і структурований асортимент, який включає продовольчі товари, продукцію власного виробництва, імпортні делікатеси, непродовольчі товари повсякденного попиту та товари для дому. Такий підхід реалізує принцип «one-stop shopping», підвищує зручність обслуговування та стимулює повторні візити покупців.

Суттєву роль у конкурентній стратегії компанії відіграє орієнтація на якість продукції. Підприємство співпрацює з вітчизняними й міжнародними виробниками, впроваджує багаторівневий контроль якості, розвиває власні торгові марки та підтримує локальних постачальників, що забезпечує стабільність якості й відповідність продукції очікуванням споживачів.

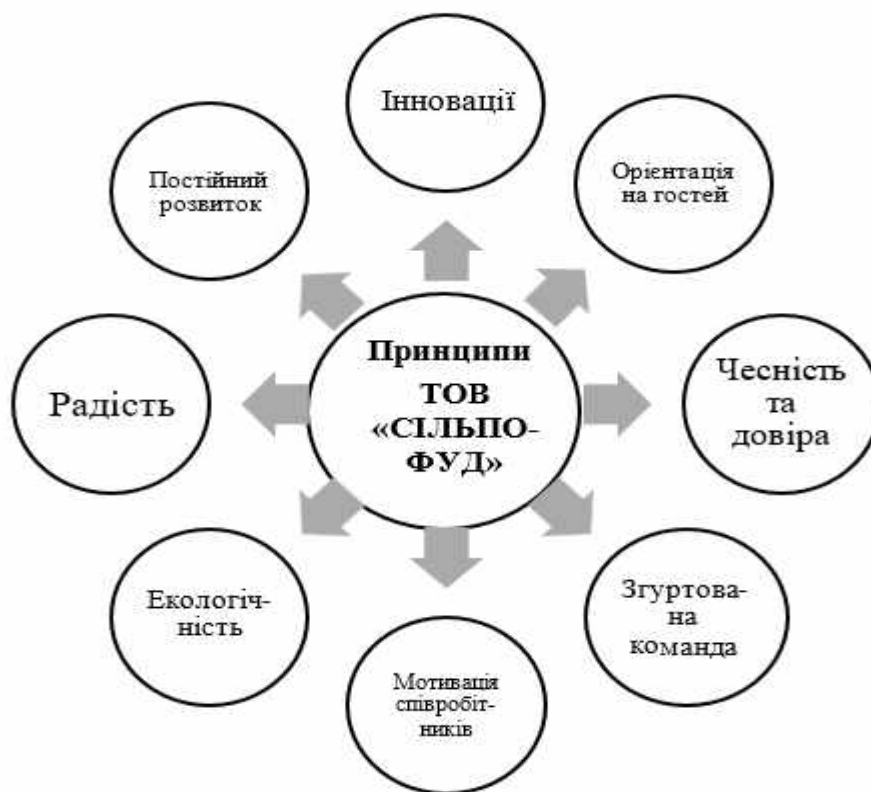
Інноваційна складова є одним із ключових чинників розвитку мережі. У діяльності компанії активно застосовуються цифрові рішення, зокрема

мобільні застосунки, програми лояльності, сервіси самообслуговування та аналітичні інструменти управління асортиментом і запасами. У 2022–2024 рр. посилюється розвиток омніканальних продажів і інтеграція онлайн- та офлайн-форматів, що відповідає сучасним тенденціям споживчої поведінки.

Водночас компанія дотримується політики цінової доступності, поєднуючи різні цінові сегменти в межах одного торговельного простору. Це сприяє залученню широкої аудиторії покупців і зменшенню чутливості до коливань купівельної спроможності населення в умовах економічної нестабільності.

Окрему увагу приділено формуванню комфортного споживчого середовища. Індивідуальні дизайнерські концепції магазинів, ергономічне планування торговельних залів і клієнтоорієнтований сервіс підвищують рівень задоволеності споживачів і зміцнюють лояльність до бренду.

Зазначені концептуальні засади забезпечують підприємству провідні позиції на національному ринку роздрібно́ї торгівлі та сприяють ефективній адаптації до змін зовнішнього середовища. Місія компанії визначається прагненням «робити гостей щасливими» та реалізується через систему корпоративних цінностей і управлінських принципів. Відповідно до рисунка 2.3, діяльність підприємства ґрунтується на восьми ключових принципах, спрямованих на забезпечення сталого розвитку й високої якості клієнтського досвіду [24].



**Рис. 2.3 Ключові принципи функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

У процесі господарської діяльності мережа «СІЛЬПО-ФУД» дотримується вимог законодавства України у сфері захисту прав споживачів, а також нормативно-правових актів, що регламентують якість товарів, безпеку обслуговування та інформаційну відкритість для клієнтів. Виконання цих вимог є складовою корпоративної відповідальності підприємства та важливим чинником формування довіри споживачів.

Формування ефективної організації діяльності передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних аспектів: чіткого розмежування управлінських повноважень і структуризації підприємства на функціональні підрозділи відповідно до стратегічних цілей і напрямів діяльності [10]. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє підвищенню результативності внутрішніх процесів.

Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудована за лінійно-функціональним принципом (додаток Б), що поєднує централізоване управління з функціональною спеціалізацією підрозділів. Застосування цієї моделі забезпечує оперативний рух інформації між рівнями управління, що є

критично важливим для великої роздрібної мережі з розгалуженою інфраструктурою. Водночас структура управління адаптується з урахуванням використовуваних і запланованих до впровадження технологій, що дозволяє підтримувати високий рівень операційної ефективності в умовах змін бізнес-середовища.

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являє собою комплексну систему, яка охоплює ресурси, інфраструктурні елементи та технологічні засоби, необхідні для безперебійного функціонування торговельної мережі. До її складу належать торговельне й складське обладнання, транспортно-логістична інфраструктура, інформаційно-технологічні системи, а також ресурси для забезпечення власного виробництва. Основні складові системи матеріально-технічного забезпечення підприємства узагальнено та подано на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4 Організаційна модель системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Адміністративний блок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», до складу якого входять керівник відділу матеріально-технічного забезпечення та адміністратор, здійснює загальну координацію процесів управління і контролю на всіх етапах матеріально-технічного забезпечення, забезпечуючи узгоджену взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

Фінансово-облікові функції покладено на бухгалтерську службу, яка відповідає за ведення бухгалтерського обліку товарно-матеріальних цінностей,

здійснення фінансових операцій, розрахунок заробітної плати та інших обов'язкових виплат персоналу. Кадровий підрозділ забезпечує підбір, адаптацію та розвиток персоналу, а також організацію системи підвищення кваліфікації працівників.

Складський підрозділ, у складі приймальників і вантажників, виконує функції приймання, зберігання, сортування, комплектації та підготовки товарів до реалізації. Відділ закупівель під керівництвом менеджера формує товарний асортимент, здійснює прогнозування потреб, аналіз попиту, відбір постачальників, організацію закупівель і контроль приймання продукції.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства та його позицій у конкурентному середовищі було застосовано SWOT-аналіз, результати якого узагальнено в Додатку В. Аналіз дозволив встановити взаємозв'язок між внутрішніми сильними і слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями й загрозами. До ключових переваг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належать конкурентний рівень цін, наявність власних фінансових ресурсів для розвитку та високий рівень управлінської компетентності, що забезпечує швидке реагування на ринкові зміни. Водночас серед стримувальних чинників виокремлено недостатній рівень довгострокового стратегічного планування та обмежену ефективність маркетингових інструментів.

Підприємство здійснює прямі закупівлі у виробників без залучення посередників, що дозволяє знижувати закупівельні витрати та підтримувати доступний рівень цін. Персонал магазинів щорічно проходить навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує високий рівень сервісу та професійні консультації для споживачів [34]. Також налагоджено стабільну співпрацю з транспортно-логістичними компаніями для забезпечення своєчасної доставки товарів у всі регіони України.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства свідчить, що серед додаткових конкурентних переваг мережі – гнучка цінова політика, програми лояльності, знижки та відстрочення платежів. Рекламна активність здійснюється переважно через традиційні канали (телебачення, зовнішню рекламу, громадський транспорт), тоді як цифрові канали використовуються обмежено,

що знижує ефективність маркетингових комунікацій порівняно з основними конкурентами [24].

Стратегія розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтована на розширення ринкової присутності у межах обраного сегмента, посилення лояльності споживачів та створення додаткових ціннісних пропозицій. Формування фондів для бонусних програм і сервісних переваг сприяє утриманню досягнутих позицій і підвищує бар'єри входу для конкурентів.

За даними міжнародної статистики, сукупний дохід 250 найбільших роздрібних компаній світу у 2024 році зріс з 5,09 до 5,36 трлн. дол. США, що відповідає темпу зростання близько 5,30%, розрахованому за формулою (2.1). Це свідчить про стабільне, хоча й помірне, зростання глобального роздрібного ринку.

Дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2024 році склав 117,7 млрд. грн, що в еквіваленті становить близько 3,08 млрд. дол. США [24]. Розрахунок ринкової частки підприємства на світовому ринку (формула 2.3) показує її незначний рівень (<1%), що зумовлено масштабами глобального ринку. Водночас на внутрішньому ринку України частка «СІЛЬПО-ФУД» є суттєвою та оцінюється приблизно на рівні 6–7%, що дозволяє вважати позиції компанії конкурентоспроможними.

Оцінка концентрації ринку за індексом Герфіндаля–Хіршмана ( $HHI = 1157$ ) свідчить про помірний рівень концентрації та високий рівень конкурентної боротьби. Це підтверджує необхідність постійного вдосконалення управлінських, логістичних і маркетингових рішень.

Аналіз макросередовища підприємства за допомогою PEST-методу (Додаток Г) показав, що найбільш динамічними та критичними для діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є технологічні фактори. З одного боку, вони потребують додаткових інвестицій і створюють ризики, а з іншого – відкривають можливості для підвищення ефективності управління, цифровізації процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для оцінювання фінансового стану та результативності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у динаміці було проаналізовано ключові фінансово-економічні

показники за 2022–2024 роки. Такий аналіз дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, визначити зміни у структурі активів і капіталу, а також оцінити рівень прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.2.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2024 рр., тис. грн.**

| Показник                            | 2022            | 2023            | 2024            | Абсолютне відхилення 2024/2022, тис. грн | Відносне відхилення 2024/2022, % |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------------------|----------------------------------|
| Необоротні активи                   | 15409288        | 23652371        | 22214753        | +6805464                                 | +44,16                           |
| Оборотні активи                     | 14826182        | 15008090        | 11454101        | –3372080                                 | –22,74                           |
| <b>Активи всього</b>                | <b>30235472</b> | <b>38660341</b> | <b>33668856</b> | <b>+3433383</b>                          | <b>+11,35</b>                    |
| Власний капітал                     | 12285684        | –3057322        | –10689054       | –22974737                                | –187,03                          |
| Нерозподілений прибуток (збиток)    | –1107690        | –16105025       | –23736757       | –22629066                                | –2043,7                          |
| Довгострокові зобов'язання          | 12285684        | 13611908        | 15998054        | +3712369                                 | +30,21                           |
| Поточні зобов'язання                | 19057478        | 28105755        | 28359856        | +9302377                                 | +48,82                           |
| Чистий дохід від реалізації         | 64402632        | 72784229        | 69990599        | +5587966                                 | +8,68                            |
| Собівартість реалізованої продукції | 47249895        | 52182933        | 50815358        | +3565462                                 | +7,55                            |
| Прибуток від операційної діяльності | 153526          | –417388         | –1157010        | –1310535                                 | –854,00                          |
| Прибуток до оподаткування           | –3157845        | –1 926146       | –7436037        | –4278191                                 | –135,44                          |
| Чистий прибуток (збиток)            | –3114236        | –1 846177       | –7632316        | –4518079                                 | –145,12                          |
| Рентабельність активів, %           | –10,28          | –4,76           | –22,65          | –12,36                                   | –                                |
| Рентабельність власного капіталу, % | –25,33          | –61,63          | –71,38          | –46,04                                   | –                                |
| Рентабельність продажу, %           | –6,57           | –3,52           | –10,88          | –4,30                                    | –                                |
| Рентабельність продукції, %         | –4,82           | –2,52           | –15,00          | –10,17                                   | –                                |

Джерело: складено автором на основі [24]

Отримані результати свідчать про зростання активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2024 році порівняно з 2022 роком, що зумовлено передусім збільшенням необоротних активів. Водночас суттєве скорочення оборотних активів і різке погіршення показників власного капіталу вказують на підвищення фінансових ризиків і залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації, збитковість діяльності та негативна динаміка показників рентабельності свідчать про необхідність удосконалення системи управління витратами й матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Асортиментна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ґрунтується на дворівневому підході до формування товарної пропозиції. На першому рівні визначається структура ключових товарних категорій, що забезпечують базові споживчі потреби населення та формують основний обсяг товарообігу. До них належать продовольчі товари щоденного попиту, напої, товари для дому, засоби гігієни, продукція для дітей і домашніх тварин, а також супутні непродовольчі категорії [24].

Другий рівень асортиментної політики передбачає деталізацію внутрішньогрупового наповнення, з урахуванням купівельної поведінки, регіональних особливостей попиту, сезонності та торгово-логістичних можливостей магазинів. Саме на цьому етапі завершується трансформація виробничого асортименту в комерційний, що безпосередньо впливає на здатність підприємства задовольняти попит споживачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Компанія приділяє особливу увагу стабільності наявності товарів першої необхідності, оскільки навіть короткострокові дефіцити негативно впливають на рівень товарообігу та лояльність покупців. Системне управління асортиментом сприяє формуванню позитивного іміджу мережі, підвищує ефективність торговельних процесів і забезпечує зростання фінансових результатів.

Для оцінювання структури асортименту та визначення пріоритетних товарних категорій у роботі застосовано АВС-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.3.

**Структура товарообігу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за основними  
товарними категоріями (АВС-аналіз)**

| Товарна категорія            | Обсяг<br>реалізації, тис.<br>грн | Частка у<br>загальному<br>обсязі, % | Категорія<br>АВС |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Молочні продукти             | 133774,3                         | 4,25                                | В                |
| М'ясо та м'ясопродукти       | 105727,7                         | 3,36                                | А                |
| Рибна продукція              | 54905,2                          | 1,74                                | В                |
| Ковбасні вироби              | 117578,7                         | 3,73                                | В                |
| Кондитерська продукція       | 106610,4                         | 3,38                                | В                |
| Кулінарна продукція          | 85423,0                          | 2,71                                | В                |
| Хлібобулочні вироби          | 344690,0                         | 10,94                               | А                |
| Фрукти та овочі              | 515397,0                         | 16,36                               | А                |
| Товари для дітей             | 35878,6                          | 1,14                                | С                |
| Безалкогольні напої та вода  | 845652,0                         | 26,84                               | А                |
| Соки                         | 107694,5                         | 3,42                                | В                |
| Чай та кава                  | 14137,5                          | 0,45                                | С                |
| Побутова хімія               | 25637,0                          | 0,81                                | С                |
| Бакалійна продукція          | 169364,8                         | 5,38                                | А                |
| Тютюнові вироби              | 25847,0                          | 0,82                                | С                |
| Алкогольна продукція         | 377963,4                         | 12,00                               | А                |
| Посуд                        | 2568,6                           | 0,08                                | С                |
| Канцелярські товари          | 3681,6                           | 0,12                                | С                |
| Консервована продукція       | 14758,1                          | 0,47                                | А                |
| Іграшки                      | 2537,6                           | 0,08                                | С                |
| Зоотовари                    | 36984,0                          | 1,17                                | С                |
| Інші непродовольчі категорії | 23688,5                          | 0,75                                | С                |
| <b>Разом</b>                 | <b>3150499,5</b>                 | <b>100,00</b>                       | —                |

Джерело: складено автором на основі [24]

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про те, що підприємство є одним із ключових учасників вітчизняного ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами та займає стабільні позиції в умовах високої конкуренції. Компанія володіє розвиненою торговельною мережею, сформованим брендом і значним досвідом управління ланцюгами постачання, що забезпечує їй адаптивність до змін ринкового середовища.

Фінансово-економічний аналіз показав, що, незважаючи на зростання обсягів чистого доходу, діяльність підприємства у 2022–2024 рр. супроводжувалася негативними фінансовими результатами, що зумовлено зростанням собівартості реалізації, високим рівнем зобов'язань та загальними

макроекономічними викликами, пов'язаними з воєнним станом і нестабільністю логістичних процесів. Водночас збереження значної частки внутрішнього ринку підтверджує конкурентоспроможність підприємства в межах національної економіки.

Оцінка ринкового середовища та розрахунок індексу Герфіндаля–Хіршмана свідчать про помірний рівень концентрації ринку роздрібної торгівлі, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських та логістичних рішень. Проведений SWOT- та PEST-аналізи дозволили виявити ключові сильні сторони підприємства, зокрема ефективну систему постачання без посередників, гнучку цінову політику та кваліфікований персонал, а також визначити проблемні аспекти, серед яких недостатня маркетингова активність і потреба в удосконаленні стратегічного планування.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що подальше підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» значною мірою залежить від оптимізації системи матеріально-технічного забезпечення, удосконалення планування ресурсів та контролю їх використання. Це зумовлює доцільність детального аналізу виконання плану матеріально-технічного забезпечення підприємства, що і є предметом дослідження наступного підрозділу.

## **2.2 Оцінювання ефективності планування та реалізації матеріально-технічного забезпечення підприємства**

Управління матеріально-технічними ресурсами підприємства є складним багатоаспектним процесом, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль руху матеріальних, інформаційних і супутніх потоків. Його основною метою є забезпечення безперервності операційної діяльності за умови раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат і адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, характерного для сучасної економіки України [17].

Ефективне функціонування системи матеріально-технічного забезпечення потребує вдосконалення процесів планування потреб у ресурсах, управління запасами, оптимізації складської логістики та забезпечення ритмічності постачання. Особливого значення ці аспекти набувають в умовах коливання попиту, зростання логістичних витрат і обмежень постачання, спричинених воєнними та економічними чинниками.

Ключовим елементом управління матеріально-технічним забезпеченням є логістичне планування, яке реалізується через формування плану матеріально-технічного постачання. Даний план розробляється поетапно та слугує основою для збалансування потреб підприємства з можливими джерелами їх покриття [29].

На підготовчому етапі визначаються прогнозні обсяги реалізації, норми споживання ресурсів, залишки матеріалів, умови постачання та чинні цінові параметри. Далі здійснюється розрахунок потреб у матеріальних ресурсах відповідно до операційних, ремонтних та інвестиційних завдань підприємства [19]. На завершальних етапах формується прогноз залишків і визначається структура джерел покриття потреб, у тому числі за рахунок імпорتنих поставок..

**Таблиця 2.4.**

**Структура планових і фактичних витрат на матеріально-технічне забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році**

| <b>Вид матеріально-технічних ресурсів</b> | <b>Планові витрати, тис. грн</b> | <b>Фактичні витрати, тис. грн</b> | <b>Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн</b> |
|-------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|
| Продовольчі ресурси                       | 7500,70                          | 7800,50                           | +299,70                                     |
| Непродовольчі ресурси                     | 1200,40                          | 1150,60                           | -49,70                                      |
| Торговельне та технологічне обладнання    | 3000,95                          | 2800,80                           | -200,05                                     |
| Транспортні засоби                        | 1500,20                          | 1450,70                           | -49,40                                      |
| Запасні частини та комплектуючі           | 600,20                           | 751,00                            | +150,70                                     |
| Орендоване обладнання                     | 800,50                           | 900,40                            | +99,80                                      |
| Інші матеріальні ресурси                  | 300,20                           | 250,20                            | -50,05                                      |
| <b>Усього</b>                             | <b>15901,95</b>                  | <b>15902,20</b>                   | <b>+0,25</b>                                |

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз балансу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за плановий період свідчить про загалом високий рівень точності планування та контрольованість використання матеріальних ресурсів. Загальний

обсяг фактичних витрат практично відповідає запланованому показнику, що підтверджує ефективність застосованих підходів до формування плану постачання та його подальшого виконання.

Деталізований розгляд окремих статей матеріально-технічного забезпечення дозволяє виявити певні структурні зрушення у використанні ресурсів. Зокрема, за статтею «продовольчі товари» спостерігається перевищення фактичних витрат над плановими, що може бути зумовлено зростанням споживчого попиту, коливанням закупівельних цін, а також необхідністю формування підвищених страхових запасів у нестабільних умовах логістики та постачання. Враховуючи профіль діяльності підприємства, таке відхилення є обґрунтованим і не несе негативного впливу за умови збереження платоспроможності та оборотності запасів.

Водночас за окремими позиціями, зокрема непродовольчими товарами, обладнанням, транспортними засобами та іншими матеріалами, фактичні витрати виявилися нижчими за заплановані. Це може свідчити про оптимізацію закупівель, відтермінування капітальних витрат, раціональніше використання наявних основних засобів, а також застосування більш ефективних логістичних рішень. Подібна тенденція є позитивною з позицій ресурсозбереження та зниження навантаження на грошові потоки підприємства.

Загалом перевищення планових показників за статтями «запасні частини» та «орендоване обладнання» вказує на зростання потреб у підтриманні технічної справності обладнання та забезпеченні безперервності операційної діяльності. Це може бути наслідком інтенсивної експлуатації матеріально-технічної бази, зносу основних засобів або адаптації підприємства до змін у форматах торгівлі та логістики. У сучасних умовах такі витрати є виправданими, однак потребують подальшого аналізу з метою запобігання їх систематичному зростанню.

У цілому, незначний обсяг відхилень між плановими та фактичними показниками підтверджує збалансованість системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ефективність функціонування механізмів

планування, обліку і контролю ресурсів. Разом із тим виявлені відхилення за окремими позиціями свідчать про необхідність подальшого вдосконалення прогнозування потреб, зокрема з урахуванням інфляційних процесів, логістичних ризиків та змін споживчого попиту.

Отже, результати аналізу виконання плану матеріально-технічного забезпечення дозволяють зробити висновок, що підприємство в цілому ефективно управляє матеріальними ресурсами, однак подальше підвищення результативності можливе за рахунок більш гнучкого планування запасів, оптимізації структури витрат та впровадження сучасних логістичних інструментів, що є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності та трансформації ринку. [26].

Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства здійснюється як у середньо- та довгостроковій перспективі, так і в межах поточного року, кварталу або місяця. Такі плани є ключовою основою для формування договірних відносин із постачальниками матеріальних ресурсів, визначення джерел фінансування та забезпечення безперервності господарської діяльності підприємства. Узагальнені показники плану матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2025 рік наведено в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5.**

**Планова структура потреб та джерел фінансування матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році**

| Категорії матеріальних ресурсів        | Обсяг потреби, грн | Джерела фінансування     | Обсяг фінансування, грн |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| Продовольча продукція                  | 8457321,34         | Власний капітал          | 5392451,01              |
| Непродовольчі товари                   | 1673580,17         | Кредитні ресурси         | 3142789,56              |
| Торговельне та технологічне обладнання | 3214659,04         | Інвестиційні надходження | 1298764,32              |
| Транспортні засоби                     | 1892437,45         | Операційна оренда        | 1675234,78              |
| Комплектуючі та запасні частини        | 725431,68          | Державна підтримка       | 525478,11               |
| Орендоване обладнання                  | 1054829,56         | Резервні кошти           | 267920,24               |
| Інші матеріальні ресурси               | 587254,31          | Спонсорські надходження  | 372569,17               |
| <b>Разом</b>                           | <b>17605513,55</b> | <b>Разом</b>             | <b>12675207,19</b>      |

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналіз планової структури матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році свідчить, що найбільшу частку в загальному обсязі потреб займають продовольчі товари, що є логічним з огляду на спеціалізацію підприємства як національної роздрібної мережі продовольчого спрямування. Значними також є витрати на оновлення обладнання та транспортні засоби, що відображає орієнтацію компанії на підтримку логістичної інфраструктури та операційної стійкості.

Разом із тим, зіставлення загального обсягу потреб (17,61 млн. грн.) із запланованими джерелами їх фінансування (12,68 млн. грн.) виявляє дефіцит фінансового покриття, що може створювати ризики для повного та своєчасного виконання плану матеріально-технічного забезпечення. Така ситуація свідчить про необхідність коригування фінансової структури плану шляхом залучення додаткових інвестиційних ресурсів, перегляду обсягів кредитування або оптимізації окремих статей витрат.

Отже, результати аналізу виконання плану матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дають підстави зробити висновок, що підприємство загалом дотримується системного підходу до планування та управління ресурсами. Водночас виявлені дисбаланси між потребами та джерелами їх фінансування свідчать про необхідність підвищення точності планових розрахунків і посилення фінансової координації в логістичній системі.

В умовах економічної нестабільності та зростання витрат на постачання, ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням набуває стратегічного значення. Подальше вдосконалення планування, диверсифікація джерел фінансування та впровадження сучасних логістичних інструментів дозволять ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підвищити стійкість операційної діяльності та забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

### **2.3 Логістична інфраструктура транспортування та складського забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану**

Ефективна організація транспортування та складування матеріально-технічних ресурсів є ключовою умовою стабільного функціонування роздрібної мережі, особливо в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів і підвищених ризиків для інфраструктури. Для забезпечення безперервності постачань, оперативного реагування на зміни попиту та мінімізації логістичних витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувало розгалужену систему розподільчих центрів і власну транспортно-логістичну інфраструктуру.

Станом на 2024–2025 роки логістична мережа компанії охоплює розподільчі центри загальною площею 176782 м<sup>2</sup>, оснащені 435 одиницями складської техніки та 110284 місцями зберігання. У складських комплексах задіяно понад 2370 працівників, що забезпечують обробку значних обсягів товарних потоків: щорічно здійснюється обробка близько 191747 вхідних і 310722 вихідних вантажних одиниць, а загальний обсяг доставлених палет перевищує 318 тис. одиниць [24].

З метою підвищення прозорості, швидкості та надійності логістичних операцій у компанії впроваджено сучасні інформаційні системи управління складом WMS Gold.Stock та Gold Central, які функціонують у режимі реального часу та синхронізують облік, зберігання і переміщення товарів у межах усієї мережі. Це дозволяє оперативно контролювати залишки, скорочувати час обробки замовлень і знижувати ризики втрат у складських процесах.

При організації зберігання використовуються стелажні, штабельні та паковані системи, що адаптовані до різних фізико-хімічних характеристик товарів. Для підвищення продуктивності комплектації замовлень застосовуються сучасні логістичні технології, зокрема voice-picking, zero-picking, мультизамовна комплектація та крос-докінг, що є особливо важливим в умовах нестабільних поставок і обмежених термінів доставки [24].

Ключову роль у логістичній системі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відіграють

центральні розподільчі центри, які акумулюють основні товарні потоки та забезпечують постачання регіональних магазинів.

РЦ «Квітневе» є найбільшим логістичним об'єктом мережі із загальною площею близько 80 тис. м<sup>2</sup> та персоналом понад 1450 осіб. Центр функціонує за принципом багатозонального стелажного зберігання та обробляє в середньому 160–250 транспортних засобів на добу, забезпечуючи приймання до 5 тис. палет і відвантаження близько 3,5 тис. палет щоденно. Зонування складу дозволяє ефективно працювати з різними категоріями товарів, включаючи акційні та імпорتنі позиції.

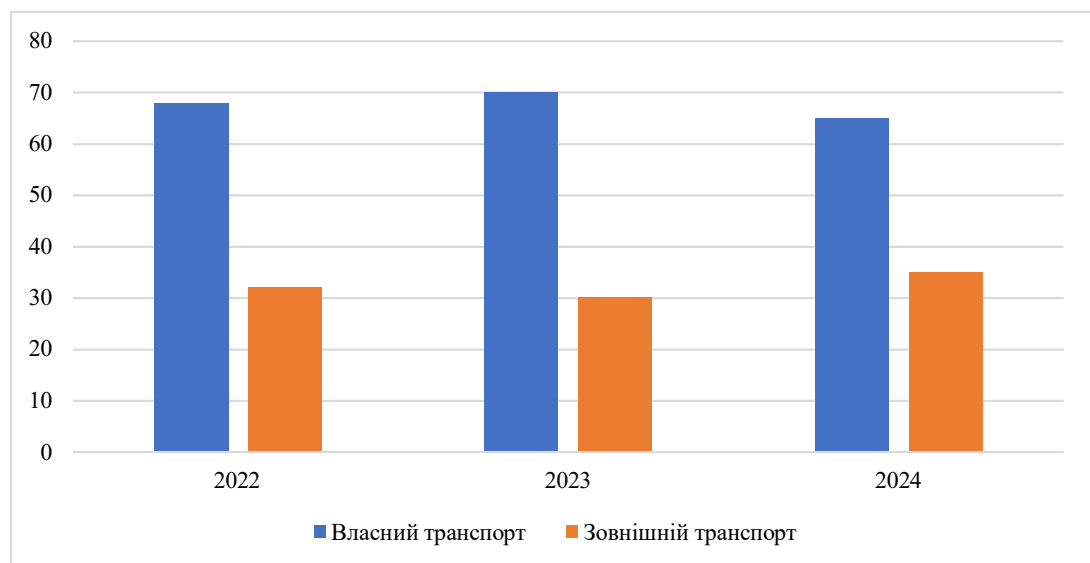
РЦ «Перемога» площею близько 40 тис. м<sup>2</sup> спеціалізується на зберіганні товарів, що потребують температурного режиму, зокрема м'яса, риби, замороженої продукції та свіжих овочів. Використання сучасного холодильного обладнання забезпечує дотримання стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

З метою підвищення логістичної гнучкості та скорочення транспортних витрат компанія розвиває регіональну мережу складів у ключових містах України, зокрема в Запоріжжі, Одесі, Харкові та Львові, із площею від 12 до 20 тис. м<sup>2</sup> кожен. Така структура дозволяє реалізовувати принцип 80/20, за яким до 80 % товарів постачається в магазини з найближчих регіональних центрів, що особливо актуально в умовах обмежень воєнного часу [24].

Транспортна логістика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на поєднанні власного автопарку та залученні надійних зовнішніх логістичних операторів. Власний автопарк компанії налічує понад 590 вантажних автомобілів, які регулярно оновлюються з орієнтацією на підвищення енергоефективності та надійності перевезень. Середній сумарний пробіг транспорту перевищує 92 млн км, що свідчить про інтенсивність використання автотранспорту.

Для технічного обслуговування функціонує власне автотранспортне підприємство зі станціями технічного сервісу загальною площею близько 2 500 м<sup>2</sup>. Контроль руху транспорту здійснюється за допомогою GPS-системи ELCAR, яка забезпечує моніторинг маршрутів у режимі реального часу та підвищує безпеку перевезень у складних умовах [24].

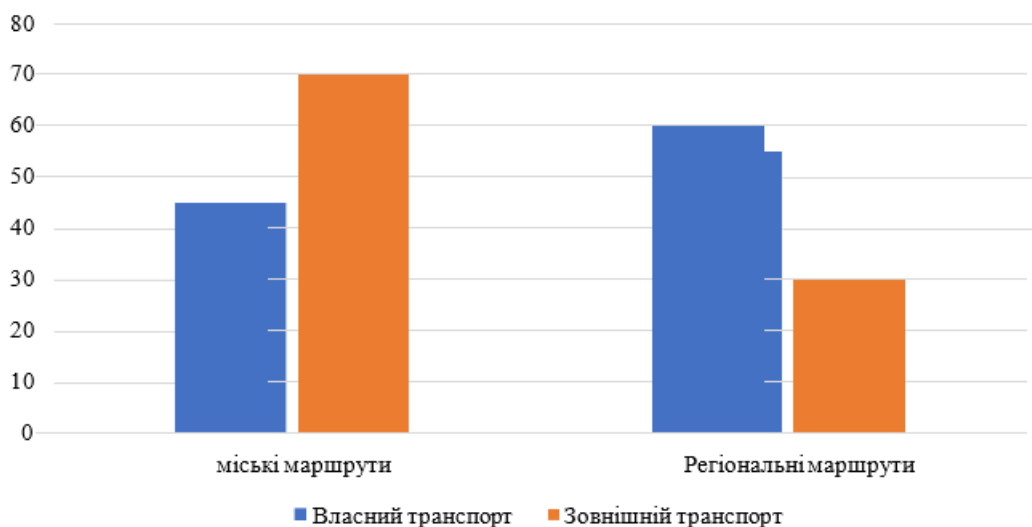
Маршрутизація та диспетчеризація здійснюються через систему TMS ORD, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати, мінімізувати простої та оперативно коригувати маршрути з урахуванням безпекових і транспортних обмежень. У сфері міжнародних перевезень компанія співпрацює з провідними логістичними операторами, зокрема A.P. Moller–Maersk Group, Kuehne + Nagel, а також українськими транспортними компаніями, що відповідають вимогам чинного законодавства України [18].



**Рис. 2.5 Структура транспортного забезпечення логістичних операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Таким чином, можна побачити, що протягом досліджуваного періоду власний транспорт покривав більше половини маршрутів, необхідних компанії. Зменшення частки власного транспорту у 2023 році також пов'язане зі збільшенням обсягів відвантажених вантажів.

Дані для аналізу маршрутів, на яких використовувався транспорт наведено на рис. 2.6.



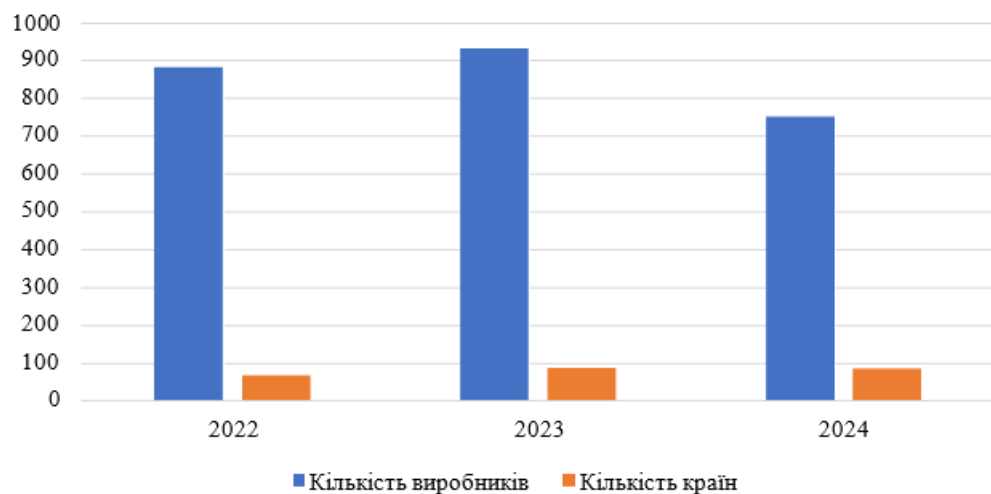
**Рис. 2.6 Співвідношення внутрішніх і залучених перевезень за типами транспортних операцій**

Отримані результати свідчать, що під час здійснення перевезень на короткі дистанції близько 70% маршрутів обслуговуються залученим транспортом. Така практика зумовлена насамперед піковими навантаженнями на логістичну систему, які виникають у періоди нерівномірного товаропотоку, а також дією обмежень, пов'язаних із режимом роботи торговельної мережі та чинними правилами дорожнього руху. Водночас при виконанні міжрегіональних перевезень компанія переважно задіює власний автопарк, частка якого становить близько 75% загального обсягу перевезень [24].

Для підвищення продуктивності використання власного транспорту в логістичній діяльності активно застосовується система кільцевих маршрутів. За такої організації доставки вантажі формуються на розподільчих центрах і поетапно доставляються до кількох торговельних об'єктів у межах одного маршруту. Окрім основного призначення, кільцеві перевезення ефективно використовуються для організації зворотних потоків тари. Після розвантаження товарів у магазинах використана упаковка акумулюється та транспортується назад до розподільчого центру, що дає змогу зменшити кількість додаткових рейсів і оптимізувати логістичні витрати.

Важливим елементом транспортно-логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є організація власного імпорту, що дозволяє здійснювати міжнародні

перевезення без залучення посередницьких структур. Такий підхід сприяє скороченню транспортних і супутніх операційних витрат, а також забезпечує прямі договірні відносини з іноземними виробниками. У результаті компанія має можливість формувати унікальний асортимент імпортової продукції та оперативно реагувати на зміни попиту. Станом на сьогодні кількість товарів власного імпорту (SKL) у торговельній мережі налічує близько 15,3 тис. позицій [24]. Динаміка розвитку власного імпорту підприємства представлена на рисунку 2.7.



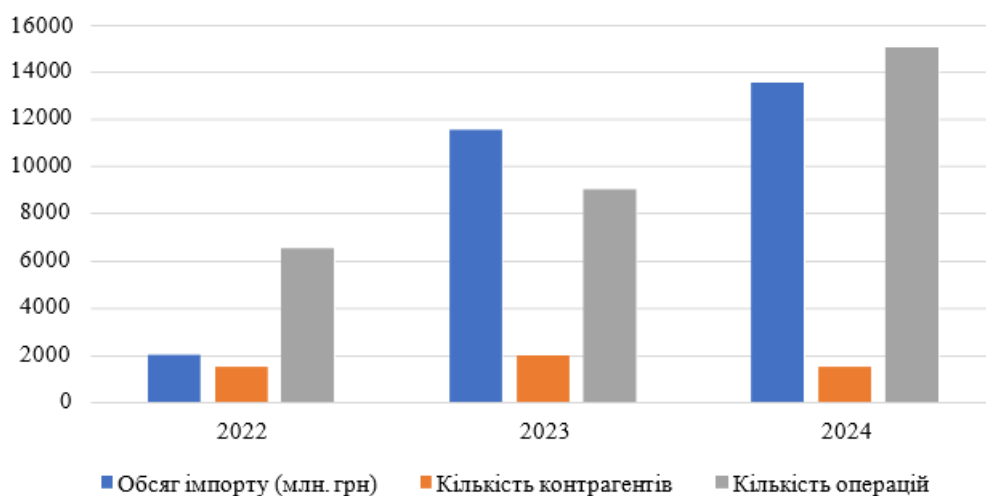
**Рис. 2.7 Динаміка кількості виробників та країн власного імпорту**

Для поглибленої оцінки імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно проаналізувати ключові фінансові та управлінські показники, представлені на рисунку 2.8. З отриманих даних видно, що у 2024 році кількість клієнтів компанії знизилася до рівня 2022 року, водночас обсяг імпортних поставок зріс на 11500 тис. грн, а кількість операцій збільшилася на 7500.

Зазначена динаміка свідчить про активізацію співпраці з бізнес-партнерами та зростання реалізації продукції власного імпорту, навіть за умов скорочення клієнтської бази. Важливим етапом розвитку імпортного напрямку стало відкриття у 2023 році нового складу для переробки імпортованої продукції, що було зумовлено зростанням обсягів постачання.

Крім того, роль власного імпорту в загальному товарообігу компанії суттєво посилилася: якщо у 2023 році його частка становила 12,2%, то у 2024

році вона зросла до 20%, що підтверджує стратегічну значущість імпортової складової в системі матеріально-технічного забезпечення підприємства.



**Рис. 2.8 Зміна географії та кількості партнерів власного імпортного постачання**

Аналіз географічної структури імпортних поставок свідчить, що ключовими країнами-партнерами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишаються Польща, Іспанія, Італія, Туреччина, Франція, Литва, Норвегія, Німеччина та Китай, що забезпечує диверсифікацію ризиків і стабільність постачань в умовах глобальної нестабільності [18]. Така широка географія дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зменшувати залежність від окремих постачальницьких напрямів.

Стратегічні пріоритети розвитку власного імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджені на розширенні асортиментної пропозиції, формуванні додаткових конкурентних переваг для торговельних об'єктів мережі та підвищенні ефективності логістичних ланцюгів постачання імпортних брендів. Реалізація цих цілей сприяє зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню її стійкості в умовах воєнного стану та порушених міжнародних логістичних маршрутів.

Організація управління логістичними процесами в компанії базується на сучасних підходах до проектного менеджменту. Логістичний напрям очолює директор Мачей Гавронські, під керівництвом якого всі логістичні функції

структуровані за вісьмома спеціалізованими напрямками, кожен з яких координується окремим управлінським підрозділом. Для реалізації інноваційних проєктів активно застосовується методологія Scrum, що забезпечує високу гнучкість управління, швидке ухвалення рішень та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Управління логістичною діяльністю поєднує стратегічне та оперативне планування, орієнтоване на підвищення конкурентоспроможності, усунення надлишкових логістичних витрат, модернізацію інфраструктури та покращення екологічних параметрів діяльності підприємства [19]. Такий підхід відповідає сучасним принципам сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Складська логістика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відіграє визначальну роль у забезпеченні безперебійної роботи торговельної мережі. Вона спрямована на підтримання постійної наявності товарів у магазинах, мінімізацію втрат і оптимізацію логістичних витрат при одночасному забезпеченні високого рівня сервісу для споживачів. Система складування адаптована до масштабності та багатомономенклатурності асортименту, що включає як продовольчі, так і непродовольчі товари.

Особливу увагу приділено організації зберігання продукції, яка потребує спеціальних температурних режимів, зокрема молочних виробів, м'яса, риби та свіжої плодоовочевої продукції. Для цього використовуються сучасні холодильні та морозильні камери, що відповідають чинним стандартам якості та безпеки [5].

Склади компанії функціонують як у форматі традиційних центрів довгострокового зберігання, так і у вигляді крос-докінгових майданчиків, що дозволяє значно скоротити час обробки товарів і прискорити їх доставку до торговельних точок [24]. Важливим елементом ефективності складської логістики є широке впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS), які забезпечують точний облік товарів, контроль запасів, оптимізацію комплектації замовлень та зниження впливу людського фактору [40].

Крім того, логістична система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на принципах мультиканального постачання, що сприяє оптимізації транспортних маршрутів, зниженню витрат і підвищенню надійності доставки. Система контролю транспорту дозволяє оперативно відстежувати рух товарів і мінімізувати затримки, що особливо важливо в умовах обмежень воєнного часу.

Управління запасами на складах здійснюється з дотриманням принципу FIFO, що забезпечує ефективну ротацію товарів і мінімізацію втрат від псування продукції [24]. Паралельно компанія активно впроваджує екологічно орієнтовані рішення, зокрема енергоефективні технології зберігання, автоматизоване освітлення та заходи з сортування й переробки пакувальних матеріалів.

Організація роботи складського персоналу ґрунтується на принципах гнучкого управління трудовими ресурсами, що дозволяє ефективно реагувати на сезонні коливання попиту. Значна увага також приділяється питанням безпеки праці та захисту матеріальних цінностей шляхом використання сучасних систем відеоспостереження, контролю доступу та охорони [5].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система транспортування та складування ресурсів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є комплексною, технологічно розвиненою та адаптованою до сучасних викликів. Поєднання автоматизації, ефективного управління запасами, сталих екологічних рішень і високого рівня безпеки забезпечує стабільність постачань, оптимізацію логістичних витрат і підтримання конкурентних позицій компанії на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Оптимізація процесу відбору постачальників у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства з використанням ABC-аналізу

Раціональний вибір постачальників є одним із визначальних чинників результативності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та стабільності функціонування його ланцюга постачань. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке здійснює діяльність у висококонкурентному сегменті роздрібної торгівлі, ефективна система відбору партнерів у сфері закупівель набуває особливої актуальності. В умовах нестабільного ринкового середовища, зростання логістичних ризиків, інфляційних процесів і трансформації споживчого попиту підхід до оцінювання постачальників потребує системного перегляду та вдосконалення.

Передусім доцільним є оновлення та деталізація критеріїв оцінки постачальників з урахуванням сучасних викликів та стратегічних цілей підприємства. Традиційні показники, такі як ціна та якість продукції, мають доповнюватися критеріями надійності, гнучкості, здатності до адаптації та відповідності міжнародним стандартам якості й безпеки. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише короткострокову економію витрат, а й довгострокову стабільність постачань [27].

Важливим елементом удосконалення процесу вибору постачальників є розширення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Використання даних з незалежних джерел, зокрема аналітичних агентств, фінансових установ, галузевих асоціацій та юридичних консультантів, сприяє формуванню комплексного уявлення про фінансову надійність, ділову репутацію та операційні можливості потенційних партнерів. Це дозволяє

знизити ризик співпраці з нестабільними або недобросовісними контрагентами.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню цифрових інструментів у процес оцінки та моніторингу постачальників. Застосування спеціалізованих інформаційних систем і аналітичних платформ забезпечує автоматизацію збору та обробки даних, підвищує прозорість прийняття рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміну умов співпраці. Крім того, цифрові рішення сприяють безперервному контролю ефективності партнерських відносин у режимі реального часу [24].

З метою мінімізації суб'єктивного чинника та підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільним є впровадження багатокритеріальної системи оцінки постачальників. Така система охоплює всі етапи взаємодії з контрагентами — від попереднього відбору до постійного контролю результатів співпраці. Основою цієї системи може слугувати формалізована матриця критеріїв оцінювання з визначенням вагомості кожного показника залежно від його впливу на ефективність матеріально-технічного забезпечення підприємства (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Система багатокритеріальної оцінки постачальників матеріально-технічних ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

| <b>Критерій оцінювання</b>    | <b>Характеристика показника</b>                                                             | <b>Шкала оцінювання</b> | <b>Коефіцієнт значущості</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Рівень якості продукції       | Відповідність стандартам якості та безпеки, стабільність характеристик, кількість рекламцій | 1–10                    | 0,30                         |
| Надійність виконання поставок | Дотримання строків постачання, регулярність та відсутність зривів                           | 1–10                    | 0,25                         |
| Цінова конкурентоспроможність | Узгодженість цін з ринковими умовами, оптимальне співвідношення ціни та якості              | 1–10                    | 0,20                         |
| Адаптивність умов співпраці   | Гнучкість договірних умов, можливість коригування обсягів і строків, відстрочка платежів    | 1–10                    | 0,10                         |
| Ділова репутація              | Досвід роботи на ринку, фінансова стійкість, відгуки партнерів                              | 1–10                    | 0,10                         |
| Інноваційний потенціал        | Використання сучасних технологій, готовність до розвитку та модернізації                    | 1–10                    | 0,05                         |

Джерело: складено автором на основі [24]

Процедура комплексної оцінки постачальників у межах удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення доцільно реалізовувати за чітко визначеним алгоритмом. На початковому етапі здійснюється збір та верифікація інформації про потенційних контрагентів, зокрема шляхом анкетування та аналізу підтверджувальних документів (сертифікатів відповідності, фінансових звітів, довідок тощо). Далі проводиться багатокритеріальне оцінювання, яке може здійснюватися спеціалізованою комісією або із застосуванням аналітичних інформаційних систем. Отримані оцінки зважуються відповідно до визначених коефіцієнтів значущості, що дає змогу розрахувати інтегральний рейтинг кожного постачальника. На підставі цього рейтингу ухвалюється управлінське рішення щодо доцільності подальшої співпраці.

Ефективним інструментом підвищення прозорості та об'єктивності відбору контрагентів є впровадження конкурсних (тендерних) процедур із використанням автоматизованих електронних платформ. Такий підхід мінімізує вплив суб'єктивного чинника, забезпечує порівнюваність пропозицій за єдиними параметрами та сприяє вибору економічно найбільш обґрунтованих варіантів постачання.

Доцільним є також формування динамічної рейтингової системи постачальників, яка регулярно оновлюється на основі результатів фактичної співпраці. Критеріями такого рейтингу можуть виступати дотримання договірних умов, рівень рекламаций, оперативність реагування на зміни та здатність до вирішення спірних ситуацій. Запровадження подібного механізму стимулює постачальників до підвищення якості обслуговування та формує довгострокові партнерські відносини.

Оптимізація договірної роботи може бути досягнута шляхом використання систем електронного документообігу, що скорочують часові витрати на узгодження контрактів, забезпечують контроль виконання зобов'язань та підвищують прозорість фінансових розрахунків. У стратегічному вимірі доцільним є поділ постачальників на стратегічні, тактичні та операційні групи. Співпраця зі стратегічними партнерами має ґрунтуватися на довгострокових домовленостях, спільному плануванні, впровадженні

інноваційних рішень і формуванні взаємовигідних умов взаємодії.

Важливу роль у підвищенні результативності управління постачанням відіграє застосування аналітичних інструментів, зокрема систем Business Intelligence, які дозволяють відстежувати динаміку цін, своєчасність поставок і відхилення від умов договорів. Не менш значущим чинником є постійне підвищення кваліфікації персоналу, задіяного у сфері закупівель, зокрема в частині переговорних навичок, управління ризиками та використання цифрових технологій.

У межах удосконалення закупівельної діяльності доцільним є активне використання ABC-аналізу як інструменту пріоритизації товарно-матеріальних ресурсів за рівнем їх економічної значущості. Класифікація ресурсів на категорії А, В і С дає змогу зосередити управлінську увагу на критично важливих позиціях, оптимізувати обсяги запасів і мінімізувати витрати на їх утримання [36].

Для товарів категорії А, які формують основну частку вартості закупівель і мають стратегічне значення для безперебійної роботи підприємства, доцільним є застосування жорсткого контролю, довгострокового контракування та постійного моніторингу ринку постачальників. Ресурси категорії В потребують збалансованого підходу до планування та регулярного перегляду параметрів закупівель, тоді як для категорії С можливе використання спрощених процедур та закупівель за потребою з метою уникнення надлишкових запасів [14].

Практика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтверджує доцільність застосування ABC-аналізу з огляду на широкий асортимент продукції та значні обсяги закупівель. Особливу увагу приділено товарам швидкого обігу та продукції з обмеженим терміном зберігання, що дозволяє мінімізувати ризики дефіциту й забезпечити стабільну наявність ключових товарних позицій у торговельній мережі [24].

Водночас підвищення ефективності управління запасами можливе шляхом інтеграції ABC-аналізу з XYZ-аналізом, який враховує стабільність і прогнозованість попиту. Поєднання цих методів дає змогу формувати більш гнучкі та обґрунтовані стратегії закупівель, адаптовані до специфіки окремих

товарних груп [8]. Застосування сучасних WMS-систем додатково підвищує точність аналітики, автоматизує процеси контролю та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень [43].

Таким чином, комплексне використання багатокритеріальної оцінки постачальників, ABC- та XYZ-аналізів у поєднанні з цифровими технологіями створює підґрунтя для підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

### **3.2. Оптимізація використання матеріальних ресурсів і транспортних витрат у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства**

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються нестабільністю ринкового середовища, зростанням логістичних витрат та обмеженістю ресурсів, особливого значення набуває проблема раціонального використання матеріальних ресурсів і оптимізації транспортних витрат. Для підприємств роздрібної торгівлі ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та екологічної відповідальності. Збереження матеріальних ресурсів охоплює комплекс організаційних, технологічних і логістичних заходів, спрямованих на скорочення втрат сировини, матеріалів і товарів на всіх етапах їх руху — від закупівлі до реалізації.

Одним із пріоритетних напрямів збереження матеріальних ресурсів є вдосконалення системи управління запасами. Раціональне планування обсягів запасів, своєчасне поповнення та запобігання їх надлишковому накопиченню дозволяють мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням, моральним старінням або заморожуванням оборотного капіталу. На великих торговельних підприємствах, зокрема таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зазначені завдання можуть бути ефективно реалізовані шляхом впровадження сучасних

автоматизованих систем управління складськими процесами (WMS), які забезпечують безперервний контроль руху товарів, точність обліку та оптимізацію закупівельної діяльності [34].

Раціоналізація використання матеріальних ресурсів також тісно пов'язана з удосконаленням технологічних процесів. Зниження питомих витрат сировини без погіршення якості продукції досягається шляхом модернізації обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій та автоматизації виробничих операцій. Застосування сучасних технологічних рішень дає змогу забезпечити більш точне дозування матеріалів, скоротити кількість відходів і підвищити загальну ефективність використання ресурсів. Крім того, перспективним напрямом є повторне використання вторинної сировини та переробка відходів, що одночасно знижує витрати і сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

Значна частка втрат матеріальних ресурсів виникає на етапах транспортування та зберігання, що обумовлює необхідність удосконалення логістичних процесів. Оптимізація маршрутів перевезень, використання спеціалізованого пакування, а також впровадження систем контролю умов транспортування (температури, вологості, часу доставки) дозволяють знизити ризик пошкодження товарів і втрат їх споживчих властивостей. Не менш важливим є забезпечення належних умов зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах шляхом впровадження сучасних систем безпеки, відеоспостереження, контролю доступу та раціональної організації складського простору [31].

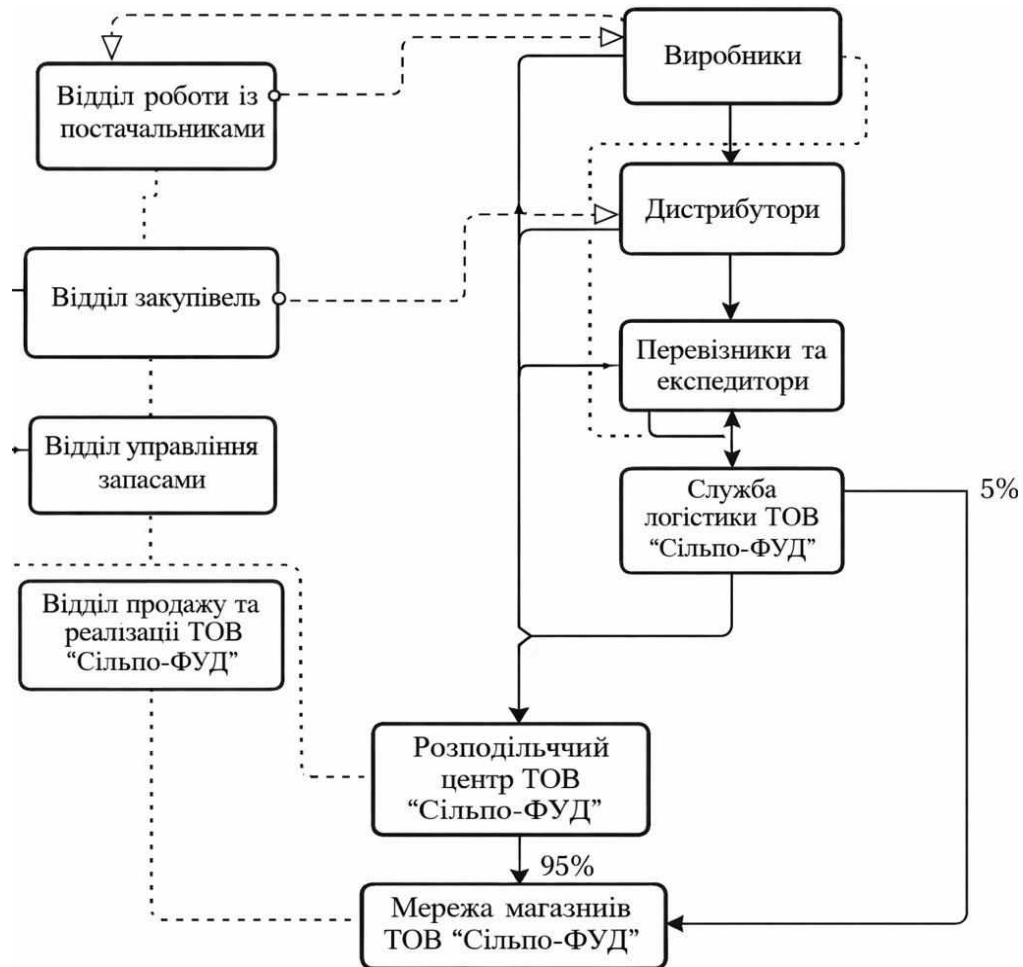
Ефективна взаємодія з постачальниками також відіграє важливу роль у процесі збереження матеріальних ресурсів. Співпраця з надійними партнерами, здатними забезпечити стабільну якість продукції та дотримання строків поставок, дозволяє зменшити обсяги браку, скоротити витрати на контроль якості та уникнути надлишкових запасів. Укладання довгострокових контрактів із чітко визначеними вимогами до якості, цінових параметрів і графіків постачання сприяє підвищенню передбачуваності витрат і ефективності планування закупівель.

Важливим чинником збереження матеріальних ресурсів є впровадження інноваційних технологій управління виробництвом і логістикою. Автоматизовані системи обліку матеріалів, енергомоніторингу та управління виробничими процесами дозволяють не лише оптимізувати використання сировини й допоміжних матеріалів, а й істотно знизити енерговитрати на всіх етапах діяльності підприємства [25]. Такі рішення забезпечують комплексний підхід до управління ресурсами та підвищують прозорість господарських процесів.

Не менш важливим елементом ресурсозбереження є розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження принципів ощадливого виробництва (*lean manufacturing*) та формування корпоративної культури відповідального ставлення до ресурсів сприяють зменшенню нерационального використання матеріалів. Обізнаний і мотивований персонал здатен не лише дотримуватися встановлених стандартів, а й ініціювати заходи з удосконалення виробничих і логістичних процесів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як один із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні, має значний практичний досвід у сфері управління матеріальними ресурсами та логістикою. Масштаби діяльності компанії, широкий асортимент товарів і розгалужена мережа постачальників зумовлюють необхідність системного підходу до оптимізації використання ресурсів і транспортних витрат. Застосування сучасних інформаційних систем, удосконалення логістичних процесів та впровадження ресурсозберігаючих технологій дозволяють підприємству не лише знижувати витрати, а й забезпечувати безперебійність постачань і високий рівень обслуговування споживачів [24].

Для формування обґрунтованих напрямів оптимізації логістичної системи підприємства доцільно розглядати її як цілісну структуру, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Взаємозв'язки між основними логістичними потоками та функціональними підсистемами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» узагальнено на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1 Узагальнена модель взаємодії логістичних потоків у системі матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Представлена схема демонструє, що всі складові логістичної системи підприємства тісно пов'язані між собою, а мережа магазинів може виконувати як функцію початкової ланки логістичного ланцюга, так і його завершального елемента. Це означає, що заходи з удосконалення логістичної системи повинні бути спрямовані не лише на окремі процеси, а й на підвищення ефективності функціонування системи в цілому. Комплексний підхід до оптимізації забезпечує синергетичний ефект, коли покращення одного елемента позитивно впливає на результативність інших.

Розглядаючи логістичну систему підприємства як інтегрований механізм із взаємозалежними показниками, доцільно виділити ключові напрями, що мають найбільший потенціал для оптимізації: транспортна логістика, рівень автоматизації та роботизації процесів, використання цифрових моделей

управління, удосконалення планування та впровадження концепцій ощадливого виробництва.

Особливу увагу в межах цього дослідження приділено транспортній логістиці, оскільки саме вона формує значну частку сукупних логістичних витрат. Аналіз функціонування транспортної підсистеми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про наявність резервів підвищення ефективності, зокрема за рахунок недостатнього використання вантажомісткості транспортних засобів під час міжскладських перевезень малооборотних товарів у процесі крос-докінгу між центральними та регіональними розподільчими центрами.

У практиці підприємства застосовуються три основні способи переміщення товарів між розподільчими центрами:

- транзитні перевезення, за яких товарні потоки концентруються на одному розподільчому центрі з подальшим перерозподілом між іншими складами відповідно до потреб;

- крос-докінгові операції, що передбачають формування партій у центральному розподільчому центрі з подальшим транспортуванням до регіональних складів і оперативним розподілом по торговельних об'єктах;

- магістральні перевезення, при яких сформована партія товару одразу забезпечує потреби всієї регіональної мережі та після надходження на склад сортується за асортиментом і розміщується у відповідних зонах зберігання.

Застосування крос-докінгу для товарів із низькою оборотністю обумовлює формування невеликих партій, що, у свою чергу, призводить до неефективного використання вантажного простору транспортних засобів. У результаті зростає кількість рейсів, збільшується загальний пробіг транспорту та витрати на паливо. Одним із перспективних напрямів оптимізації в цій сфері є використання вантажних автомобілів із можливістю двоярусного завантаження (double deck) [10].

Перевага таких транспортних засобів полягає у встановленні додаткової внутрішньої платформи, що дозволяє розміщувати вантаж у два рівні. У разі необхідності перевезення великогабаритних або нестандартних палет верхній ярус може бути демонтований, що забезпечує універсальність використання

автомобіля. Завдяки цьому один транспортний засіб із системою double deck здатен перевезти до 66–67 палет, що еквівалентно подвоєній місткості стандартної вантажівки. Застосування такого рішення сприяє скороченню кількості рейсів, зменшенню кілометражу та зниженню витрат на паливо й експлуатацію транспорту.

Першим етапом реалізації зазначеного напрямку оптимізації є оцінка інвестиційних витрат та економічного ефекту від упровадження відповідних транспортних засобів. Проєкт передбачає придбання чотирьох вантажних автомобілів, обладнаних для двоповерхового завантаження. Водночас їх використання дозволяє вивільнити до шести стандартних вантажівок, які можуть бути задіяні в інших логістичних операціях, що підвищує загальну гнучкість транспортної системи підприємства [36].

Вихідні параметри для оцінювання ефективності впровадження вантажівок із системою double deck наведено в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Початкові параметри для оцінки економічної доцільності використання двоярусних вантажних автомобілів**

| Показник                                                      | Значення      |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| Середня вартість стандартної вантажівки                       | 1,98 млн грн  |
| Середня вартість вантажівки з системою double deck            | 3,02 млн грн  |
| Питома витрата пального стандартного автомобіля               | 22 л / 100 км |
| Питома витрата пального автомобіля double deck                | 21 л / 100 км |
| Максимальна палетна місткість стандартної вантажівки          | 34 палети     |
| Максимальна палетна місткість автомобіля double deck          | 67 палет      |
| Середня довжина маршруту між центральними та регіональними РЦ | 514 км        |
| Середня ціна дизельного пального                              | 63 грн/л      |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На поточному етапі вартість одного транспортного засобу, який використовується для міжскладських перевезень у межах логістичної мережі підприємства, становить близько 1,98 млн. грн. Водночас аналіз витрат свідчить, що істотний резерв економії формується не лише за рахунок капітальних інвестицій, а насамперед завдяки зниженню експлуатаційних витрат, зокрема

споживання пального та трудомісткості перевезень. Скорочення кількості рейсів безпосередньо впливає на зменшення витрат робочого часу водіїв, що, своєю чергою, знижує загальні витрати на оплату праці.

Разом із тим застосування двоярусного завантаження потребує більш складної організації процесу навантаження. Необхідність поетапного розміщення вантажу та підтримання розподільчих зон у кузові транспортного засобу призводить до зростання навантаження на складський персонал. Тому доцільність упровадження такого рішення повинна оцінюватися з урахуванням балансу між додатковими витратами на навантажувальні операції та загальною економією логістичних ресурсів.

Для кількісної оцінки ефективності порівняємо витрати на виконання одного маршруту стандартною вантажівкою Scania:

- обсяг споживання пального на один маршрут:  $0,22 \times 514 = 113,08$  л.;
- вартість виконання одного рейсу:  $113,08 \times 63 = 7124,04$  грн.;
- середня вартість транспортування однієї палети: 209,53 грн..

Аналогічні розрахунки для вантажівки Mercedes із системою двоярусного завантаження (double deck) мають такий вигляд:

- обсяг споживання пального на один маршрут:  $0,21 \times 514 = 107,94$  л.;
- вартість одного рейсу:  $107,94 \times 63 = 6800,22$  грн.;
- середня собівартість перевезення однієї палети: 101,49 грн.

Отже, застосування транспортного засобу з можливістю двоярусного завантаження під час перевезення товарів із низькою оборотністю між розподільчими центрами забезпечує економію 108,04 грн. на одну палету, що є суттєвим резервом зниження логістичних витрат у масштабах всієї мережі.

Водночас аналіз міжрегіональних перевезень показує, що для змішаних партій товарів витрати на комплектацію значно зростають, оскільки з'являється необхідність додаткового сортування та ручної обробки вантажів. У зв'язку з цим використання двоярусних транспортних рішень доцільно передусім для товарів із високою швидкістю обігу, які транспортуються цілими палетами без потреби додаткового розпакування. Для змішаних потоків можливим компромісним рішенням є застосування двоярусних контейнерів за принципом

«одна товарна позиція — одна палета» [10].

Нерівномірність логістичних навантажень у поєднанні зі складністю прогнозування обсягів обробки вантажів призводить до простоїв персоналу та нерационального використання трудових ресурсів. Ефективним інструментом подолання цієї проблеми є розширення рівня автоматизації та роботизації складських процесів. Інтеграція складських операцій у WMS-систему з можливістю онлайн-контролю створює передумови для підвищення прозорості управління, оперативного виявлення вузьких місць та об'єктивної оцінки ефективності роботи персоналу [40].

У другій половині 2023 року на одному з розподільчих центрів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було впроваджено роботизовану зону для обробки малооборотних дрібних партій товарів. У межах цієї ділянки функціонує 31 автономний мобільний робот, які транспортують товар із зон зберігання до місця комплектації. При цьому операції фінального відбору та формування відправлень залишаються за персоналом. У зоні використовується робот Geek+ RS-2, який уперше був застосований поза межами Китаю саме в сегменті роздрібної торгівлі. Орієнтовна вартість одного такого робота становить 32 тис. євро. Робот здатний працювати 10–12 годин безперервно зі швидкістю до 2 м/с і автоматично повертається на зарядну станцію. За результатами впровадження продуктивність операцій у цій зоні зросла у 2–3 рази, а частка автоматизованих дій досягла 99,1 % [24].

Подальший аналіз показав доцільність розширення функціоналу роботів шляхом залучення їх до транспортування готових партій до зон відвантаження. Враховуючи геометрію складу, середня довжина одного циклу переміщення партії становить близько 330 м у двох напрямках. За 11 годин роботи один робот може подолати 80200 м, що відповідає транспортуванню 257,5 лотів.

За умови щоденної обробки 600 готових лотів та з урахуванням тривалості зарядки (3 години), для повної роботизації цього процесу необхідно два роботи.

Вихідні параметри для оцінки економічного ефекту від упровадження роботизованого транспортування наведено в таблиці 3.2.

**Початкові параметри оцінки економічної ефективності  
роботизованого переміщення вантажів**

| <b>Показник</b>                                        | <b>Значення</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------------|
| Середня вартість робота Geek+ RS-2                     | 990 тис. грн.   |
| Робоча швидкість автономного робота                    | 2 м/с           |
| Витрати на адаптацію та інтеграцію системи             | 360 тис. грн.   |
| Середня денна заробітна плата вантажника (з податками) | 27000 грн.      |
| Вартість оренди електровізка                           | 14000 грн/міс.  |
| Середня швидкість електровізка                         | 2,88 м/с        |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунки показують, що для ручного переміщення 600 палет необхідно подолати 19300 м., що відповідає 19,3 години роботи одного працівника. За ефективного робочого часу 10 год 30 хв виникає потреба у двох вантажниках. Денна вартість оплати праці становить 1243 грн., а оренда техніки — 344 грн., що загалом формує витрати 1866 грн на день.

Таким чином, річний економічний ефект від роботизації цього процесу становить 546090 грн., а орієнтовний строк окупності інвестицій — близько п'яти років, що є прийнятним показником для логістичних інновацій.

Перспективним напрямом подальшого розвитку логістичної системи є впровадження технології цифрового двійника, яка дозволяє створювати віртуальні моделі реальних логістичних процесів, тестувати альтернативні сценарії та прогнозувати результати управлінських рішень без втручання в реальні операції [5].

Наразі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» застосовує цифрові двійники в окремих бізнес-напрямах, однак логістика ще не охоплена цією технологією. Найбільш доцільним її використання є у випадках:

- неможливості реалізації пілотних проєктів через високу вартість;
- наявності великої кількості альтернативних управлінських рішень;
- потреби у швидкому прийнятті стратегічних рішень.

Створення цифрового двійника логістичної системи передбачає чітке

формулювання бізнес-завдання, збирання достовірних даних, побудову математичних моделей та оцінювання сценаріїв розвитку. Важливо враховувати, що логістичні процеси є динамічними, а тому модель повинна регулярно актуалізуватися з урахуванням змін у середовищі [32].

Таким чином, використання цифрового двійника в логістиці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є перспективним напрямом оптимізації, який у поєднанні з автоматизацією та транспортними інноваціями дозволяє досягти комплексного підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення.

Отже, для підвищення результативності логістичних процесів підприємствам доцільно забезпечити інтеграцію всіх вхідних і вихідних матеріальних та інформаційних потоків у єдину аналітичну систему. Такий підхід створює передумови для комплексного прогнозування, яке враховує як внутрішні операційні параметри, так і зовнішні чинники, зокрема сезонні коливання попиту, зміну маршрутів постачання, обмеження транспортної інфраструктури та ризики, пов'язані з воєнним станом.

Особливу роль у цьому контексті відіграє імпортна складова логістики, яка в умовах сучасної України характеризується підвищеною невизначеністю. Навіть використання GPS-моніторингу транспорту, що перетинає державний кордон, не завжди забезпечує підприємству достатній часовий резерв для коригування планів постачання. Додатковим фактором ризику залишаються митні процедури, тривалість і результати яких практично не піддаються прогнозуванню та не залежать від дій компанії. Як наслідок, відхилення від запланованих графіків постачання спричиняють нерівномірні навантаження у зоні приймання вантажів, формування пікових потоків та виникнення додаткових витрат, пов'язаних із вимушеними простоями транспортних засобів і стабілізацією операційних процесів [12].

У таких умовах якісне прогнозування набуває ключового значення, оскільки воно підвищує ефективність використання цифрових двійників логістичних систем. Вирішальним чинником успіху є забезпечення своєчасного надходження релевантних даних із достатнім рівнем деталізації. Відтак оптимізація процесів збору, зберігання та обробки даних безпосередньо впливає

на точність планування, надійність управлінських рішень і загальну стійкість логістичної системи.

Важливим методологічним доповненням до цифрових інструментів оптимізації є впровадження концепції ощадливого виробництва (lean-підходу) у логістиці. Попри поширену думку, що ці методи застосовуються виключно у виробничому середовищі, сучасна міжнародна практика підтверджує їх високу ефективність у сфері управління матеріальними потоками. Ощадлива логістика охоплює комплекс інструментів, спрямованих на раціоналізацію роботи розподільчих центрів, оптимізацію транспортних маршрутів, скорочення непродуктивних операцій та вдосконалення систем управління як внутрішніми, так і зовнішніми (аутсорсинговими) потоками.

Основними цілями застосування принципів ощадливості в логістичних системах є зменшення трудових і часових витрат, оптимізація використання складських площ, раціональне розміщення товарів, мінімізація рівня запасів і підвищення пропускної спроможності розподільчих центрів. Хоча впровадження окремих інструментів кайдзен не завжди дає миттєвий фінансовий ефект, удосконалення навіть окремої ланки логістичного ланцюга має позитивний системний вплив на загальну ефективність функціонування підприємства [11].

Вагомою перевагою ощадливого підходу є активне залучення персоналу до процесів удосконалення. Працівники, безпосередньо задіяні у складських і транспортних операціях, часто володіють унікальним практичним досвідом, який дозволяє виявляти неефективності та пропонувати дієві рішення для спрощення робочих процесів. Урахування таких пропозицій сприяє зменшенню операційних витрат, скороченню часу виконання завдань і підвищенню загальної продуктивності.

Водночас ігнорування неформальних практик, до яких змушені вдаватися працівники для адаптації до недоліків системи, може призвести до прихованих операційних ризиків і фінансових втрат. Тому формування культури безперервного вдосконалення, підкріпленої системою мотивації за раціоналізаторські пропозиції, є критично важливим елементом сучасного

управління матеріально-технічним забезпеченням. На відміну від разових інноваційних рішень, кайдзен-підхід забезпечує сталу еволюцію логістичної системи, підвищуючи її адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність в умовах нестабільного економічного середовища України.

### **3.3 Використання економіко-математичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень**

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю ринку, зростанням конкуренції та невизначеністю зовнішнього середовища, особливого значення набуває застосування економіко-математичних методів і моделей у процесі прийняття управлінських рішень. Для підприємств роздрібної торгівлі великого масштабу, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», використання кількісних методів аналізу є необхідною передумовою підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням і логістичними процесами.

Економіко-математичні методи дозволяють формалізувати складні управлінські задачі, оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій та прогнозувати результати впровадження різних рішень. Їх ключова перевага полягає у зменшенні рівня невизначеності та ризиків, притаманних управлінню в умовах мінливого ринкового середовища. Завдяки використанню моделей оптимізації, прогнозування та аналізу взаємозв'язків підприємство отримує можливість більш раціонально розподіляти ресурси, мінімізувати витрати та підвищувати результативність операційної діяльності [35].

Для великих торговельних мереж, таких як «СІЛЬПО-ФУД», доцільність застосування економіко-математичних моделей зумовлена значними обсягами операцій, широким асортиментом товарів і складною структурою ланцюгів постачання. У цьому контексті ефективними є методи лінійного програмування, регресійного аналізу, імітаційного моделювання, теорії масового обслуговування та економетричного аналізу. Зазначені інструменти дозволяють

враховувати одночасний вплив багатьох факторів та формувати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням обмежень ресурсів і стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових напрямів застосування економіко-математичних методів є оптимізація управління запасами. Використання відповідних моделей дає змогу визначити оптимальні обсяги товарних запасів, які забезпечують безперебійну діяльність торговельної мережі та водночас мінімізують витрати на зберігання, втрати від псування й морального старіння продукції. Застосування моделей оптимального поповнення запасів дозволяє обґрунтувати строки та обсяги замовлень з урахуванням попиту, сезонних коливань і логістичних витрат.

Важливе місце в системі прийняття рішень займає використання економіко-математичних моделей у логістиці. Зокрема, методи лінійного програмування можуть бути застосовані для оптимізації розподілу товарних потоків між складами та торговельними об'єктами, а також для мінімізації витрат на транспортування. Загальний вигляд задачі лінійного програмування можна подати у формі:.

$$\text{Max (Min) } Z = \sum_{i=1}^n c_i x_i, \quad (3.1)$$

де  $Z$  – цільова функція (прибуток або сукупні витрати);

$c_i$  – коефіцієнти, що відображають економічний ефект від використання ресурсів;

$x_i$  – змінні рішення (обсяги поставок, розподілу чи закупівель).

Для аналізу ринкових процесів та прогнозування попиту доцільним є застосування регресійних моделей, які дозволяють оцінити вплив цінових, сезонних, маркетингових та інших факторів на обсяги продажу. Узагальнена форма багатофакторної регресійної моделі має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon, \quad (3.2)$$

$Y$  – результативний показник (обсяг продажу);

$X_1, X_2, \dots, X_n$  – факторні змінні;

$\beta_1$ , – параметри моделі

$\varepsilon$  – випадкова похибка.

Імітаційне моделювання є ще одним важливим інструментом, який дозволяє відтворювати різні сценарії розвитку логістичних і комерційних процесів без фактичних фінансових витрат. За допомогою таких моделей підприємство може оцінювати наслідки змін у попиті, порушень у постачанні або трансформацій логістичної інфраструктури та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Багатофакторний та економетричний аналіз дають змогу комплексно оцінювати ефективність роботи постачальників, визначати оптимальні умови контрактів і прогнозувати фінансові результати діяльності в умовах зміни макроекономічних чинників. Застосування сценарного аналізу дозволяє мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та змінами регуляторного середовища.

Для підвищення практичної цінності результатів економіко-математичного моделювання доцільною є їх інтеграція в систему управлінського обліку та використання сучасних цифрових інструментів візуалізації. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і скороченню часу реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Таким чином, застосування економіко-математичних методів і моделей у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створює надійне аналітичне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень, сприяє оптимізації матеріально-технічного забезпечення, зниженню витрат і забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було комплексно проаналізовано систему матеріально-технічного забезпечення ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як один із визначальних елементів управління діяльністю підприємства роздрібною торгівлі. Встановлено, що матеріально-технічне забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності операційних процесів, стабільності товаропостачання та ефективного використання ресурсів. У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності логістичних ланцюгів і воєнних ризиків саме ефективно побудована система МТЗ стає важливим чинником збереження конкурентних позицій підприємства.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність застосування сучасних підходів до планування потреб у матеріально-технічних ресурсах, які враховують як внутрішні потреби підприємства, так і динаміку ринкового середовища. Використання адаптивних методів планування та прогнозування дозволяє зменшити залежність від коливань ринку постачання, підвищити гнучкість закупівельної діяльності, оптимізувати витрати та скоротити строки постачання ресурсів.

Порівняльний аналіз методів і форм постачання дав змогу обґрунтувати вибір оптимальних джерел та партнерів для підприємства. Доведено, що системний підхід до відбору постачальників забезпечує економію фінансових і часових ресурсів, підвищує надійність поставок і сприяє стабільному забезпеченню підприємства якісними матеріальними ресурсами. Особливе значення в цьому контексті має довгострокове партнерство з ключовими постачальниками та використання інструментів рейтингової оцінки.

Значну увагу у роботі приділено аналізу системи контролю якості, кількості та використання матеріальних ресурсів. Дослідження процесів приймання, зберігання та використання ресурсів дозволило виявити напрями підвищення ефективності контролю, що сприятиме зниженню втрат, запобіганню дефіциту або надлишкових запасів і підвищенню загальної операційної дисципліни.

Важливим результатом дослідження є встановлення ролі логістичних методів у формуванні та функціонуванні системи матеріально-технічного забезпечення. Доведено, що оптимізація логістичних процесів, зокрема маршрутів транспортування, складування та управління запасами, дозволяє суттєво скоротити транспортні витрати, підвищити швидкість обігу ресурсів і покращити координацію між усіма ланками ланцюга постачання.

Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтвердив, що вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення має прямий вплив на фінансові результати підприємства. Раціоналізація закупівель, зменшення логістичних витрат і ефективне використання матеріальних ресурсів створюють передумови для підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

У роботі також обґрунтовано ефективність застосування АВС-аналізу в процесі вибору постачальників і управління закупівлями. Використання цього інструменту дозволило сегментувати постачальників і ресурси за рівнем їх значущості, що сприяє концентрації управлінських зусиль на ключових напрямках і підвищує ефективність взаємодії з найбільш важливими партнерами.

Окремо доведено доцільність використання економіко-математичних методів і моделей для обґрунтування управлінських рішень у сфері матеріально-технічного забезпечення. Застосування методів оптимізації, лінійного програмування та прогнозування дозволяє більш точно планувати витрати, оптимально розподіляти ресурси та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що комплексне вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з використанням сучасних логістичних, аналітичних та економіко-математичних інструментів є стратегічно важливим напрямом розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню операційної ефективності, забезпеченню стабільності постачань і, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В.В., Пінчук Н.П., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.61> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Білоцерківський О. Кремса О. Застосування логістичного підходу у матеріально-технічному забезпеченні енергопостачальної компанії. Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут. Економічні науки 3, 2024. 38 с.
3. Вараксіна О., Касьян О., Шевченко В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Васильцова С., Майстро Р., Литвин К. Шляхи підвищення прибутковості діяльності підприємства в сучасних умовах. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. № 3. С. 63–67. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.63> (дата звернення: 14.10.2025).
6. Горовий В. М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності. Бізнес Інформ. 2024 № 12 С. 225 – 234 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-225-234>.
7. Дишлюк О. . С. Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства. Агросвіт. 2025. № 10. С. 162 – 167. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.162>.
8. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В.- Чернівці: Технодрук, 2023. - 572 с.
9. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипян І. Бізнес-планування як інструмент

здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>. (дата звернення: 03.01.2026).

10. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкуренстоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ : ДУТ. 2021. №3(37). С. 12-17. URL : <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202> (дата звернення: 23.09.2025).

11. Єрмаков М. С. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування як фактор підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств. 36. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції: Економіка і менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Том.6. Дніпро. Біла К. О. 2025 С.71-74. URL: <https://confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-6.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

12. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. № 37. С. 96–104. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (дата звернення; 03.01.2026).

13. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> .(дата звернення: 08.11.2025).

14. Конопацький Л. Визначення матеріально-технічного забезпечення та його основні складові. Наукові перспективи. 2024. №1(43) URL : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-1002-1013](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-1002-1013) (дата звернення: 18.09.2025).

15. Кріль А., Чубай В. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 1 (52). – С. 241–247. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33>.

16. Кукулевський М. О., Трифонова О. В. Вплив організації матеріально-технічного постачання на економічну ефективність діяльності організації. Наукова весна: Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції

аспірантів та молодих вчених. НТУ «Дніпровська політехніка». Секція: Економіка і управління. 2024. С. 190-191. URL: [https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific\\_Spring\\_2024.pdf](https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf)

17. Куцик В. І., Душенко О. А. Інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Інфраструктура ринку. 2024. №79. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-2> (дата звернення: 16.10.2025).

18. Міро М. І., Іванова М.І. Вплив креативності та адаптивності на конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку. Ефективна економіка. - 2025. - № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_5\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_42). (дата звернення: 30.10.2025).

19. Науменко М. Товма Л. Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур: логістичний підхід. Фінансова-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. Том 2 № 33. С. 324 – 334. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206972> (дата звернення: 12.10.2025).

20. Основи підприємницької діяльності [Електронний ресурс]: підручник / за редакцією д.е.н., проф. Марченко В.М. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563>.

21. Офіційний вебсайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення 03.10.2025).

22. Офіційний вебсайт ТОВ «Епіцентр». URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення 04.10.2025).

23. Офіційний вебсайт ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». URL: <https://metro.zakaz.ua/uk> (дата звернення 03.10.2025).

24. Офіційний вебсайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 26.09.2025).

25. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (дата звернення: 02.12.2025).

26. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного

інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79–84. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79>.

27. Садовська І., Нагірська К., Тлущкевич Н. Організація внутрішнього контролю логістичних витрат торгівельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024 №65. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-100> (дата звернення 28.11.2025).

28. Садовяк, М. Б. Концептуальні підходи до формування систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств. Академічні візії. 2024. №36 <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1510> (дата звернення: 15.10.2025).

29. Стрілець В. Ю. Математична формалізація впливу заходів сценарного планування на матеріально-технічне забезпечення розвитку малого підприємництва. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 128–134. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-128-134> (дата звернення: 10.10.2025).

30. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-Маркет»). Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95> . (дата звернення: 05.12.2025).

31. Тульчинська С. О. Погребняк А. Ю. Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 23 С. 90-95. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287413> (дата звернення: 01.11.2025).

32. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Економічний простір. 2021. № 166. С. 69–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12> (дата звернення: 15.10.2025).

33. Шатарський А. Організація управління матеріально-технічним забезпеченням суб'єктів логістичної діяльності: безпекознавчі контексти. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 5 (334). С. 77–82. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-11> (дата звернення:

28.09.2025).

34. Шишковський С.В., Одінцова О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 01.10.2025).

35. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. №25. С. 110-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (дата звернення 04.10.2025).

36. Якимова Н., Таранич О., Байдін С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 2024. №4(52). С. 108-117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12> (дат звернення: 17.11.2025).

37. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich Engels. University of Chicago Press.1975. 248 p.

38. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989. 661 p.

39. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

40. Pavlenchyk N. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal 7.3, 2021. P. 77-89 URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05> (дата звернення 23.10.2025).

41. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

42. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

43. Tyukhtenko N. Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. Marketing i menedžment innovacij 1, 2021. 278 -289 p. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21> (дата звернення 29.11.2025р.).

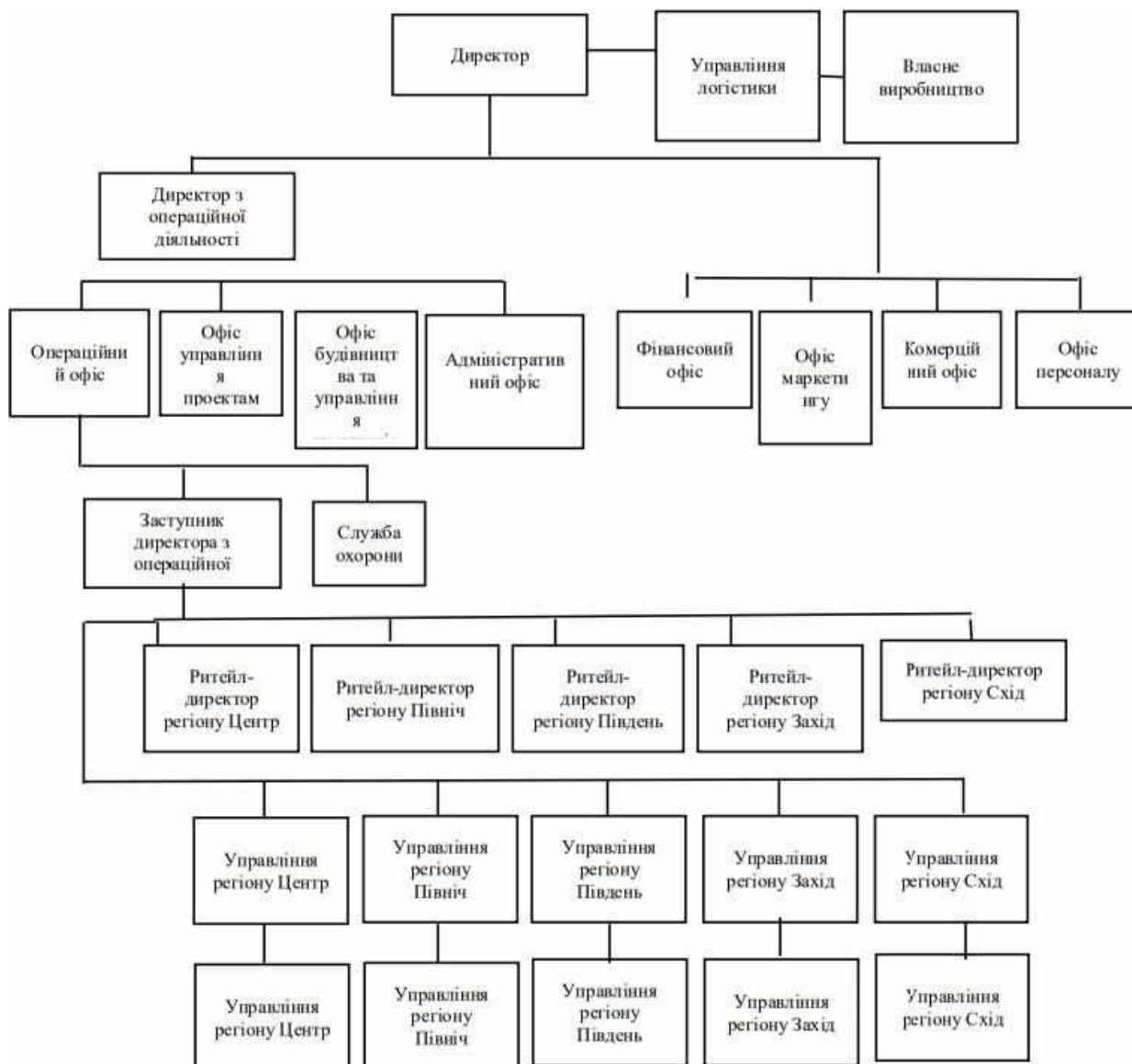
# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Механізми логістичного управління процесами матеріально-технічного постачання продукції [58]



# **Організаційно-управлінська структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [57]**



### Матриця стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (SWOT)

| <b>Внутрішні конкурентні переваги (Strengths)</b>                                                    | <b>Потенціал зовнішнього розвитку (Opportunities)</b>                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Значний та диверсифікований асортимент товарів, що охоплює продовольчі й непродовольчі категорії. | 1. Можливість географічного розширення торговельної мережі та розвитку нових форматів магазинів. |
| 2. Стабільно високий рівень якості товарів і сервісу, що формує довіру та повторні покупки.          | 2. Активізація електронної комерції та цифрових каналів продажу.                                 |
| 3. Розгалужена мережа торговельних об'єктів у різних регіонах України.                               | 3. Розширення та модернізація програм лояльності для утримання клієнтів.                         |
| 4. Використання сучасних технологічних рішень у продажах, логістиці та обслуговуванні.               | 4. Освоєння нових споживчих сегментів і нішевих ринків.                                          |
| 5. Конкурентний рівень цін у порівнянні з основними гравцями ринку.                                  | 5. Розвиток асортименту супутніх і власних торгових марок.                                       |
| 6. Сформовані довгострокові партнерські відносини з постачальниками.                                 | 6. Поглиблення кооперації з вітчизняними та міжнародними партнерами.                             |
| 7. Позитивний корпоративний імідж і впізнаваність бренду.                                            | 7. Використання гнучких моделей ціноутворення залежно від попиту.                                |
| 8. Система навчання та підвищення професійної компетентності персоналу.                              | 8. Зростання відповідальності та залученості працівників у досягнення корпоративних цілей.       |
| <b>Внутрішні обмеження та проблеми (Weaknesses)</b>                                                  | <b>Зовнішні ризики та загрози (Threats)</b>                                                      |
| 1. Низький рівень рентабельності окремих товарних позицій через цінову конкуренцію.                  | 1. Посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок нових торговельних мереж.                     |
| 2. Недостатня адаптація асортименту до специфіки окремих регіонів.                                   | 2. Макроекономічна нестабільність, інфляція та валютні коливання.                                |
| 3. Неоднорідний рівень ефективності управління у торговельних точках.                                | 3. Зміна купівельної поведінки споживачів і зростання ролі онлайн-каналів.                       |
| 4. Ослаблення позицій у порівнянні з окремими конкурентами.                                          | 4. Перегляд умов співпраці з боку постачальників.                                                |
| 5. Відсутність окремого структурного підрозділу маркетингу.                                          | 5. Регуляторні зміни та несприятлива державна політика.                                          |
| 6. Недостатня ефективність окремих управлінських рішень.                                             | 6. Загальноєкономічні кризові явища.                                                             |
| 7. Обмеженість оборотного капіталу для масштабних закупівель.                                        | 7. Використання демпінгових стратегій конкурентами.                                              |
| 8. Складнощі з фінансуванням стратегічних трансформацій.                                             |                                                                                                  |
| 9. Недостатньо розвинена система просування бренду.                                                  |                                                                                                  |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

**Аналіз макросередовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за  
методологією PESTEL**

| Категорія факторів      | Ключові чинники та події                           | Напрямок впливу (+ / -) | Імовірність прояву | Характер та наслідки впливу на підприємство                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Політичні (Р)</b>    | Зміни у податковому та торговельному законодавстві | –                       | Середня            | Можливе зростання операційних витрат, необхідність адаптації фінансового та закупівельного планування |
|                         | Державна підтримка продовольчої безпеки            | +                       | Висока             | Пільгові умови для імпорту критичних товарів та стабілізація постачань                                |
|                         | Воєнні ризики та обмеження логістики               | –                       | Висока             | Порушення ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат                                          |
| <b>Економічні (Е)</b>   | Динаміка споживчого попиту                         | +                       | Висока             | Продовольчі товари залишаються товарами першої необхідності                                           |
|                         | Рівень інфляції та валютні коливання               | –                       | Висока             | Зростання закупівельних цін, потреба в перегляді цінової політики                                     |
|                         | Доходи населення                                   | –                       | Середня            | Скорочення купівельної спроможності та зміна структури попиту                                         |
|                         | Доступність фінансових ресурсів                    | +                       | Середня            | Можливість залучення кредитів і інвестицій для підтримки оборотного капіталу                          |
|                         | Зміна споживчих уподобань                          | +                       | Висока             | Попит на локальні продукти та товари власних торгових марок                                           |
| <b>Соціальні (S)</b>    | Демографічні зміни та міграція                     | –                       | Висока             | Дефіцит персоналу в окремих регіонах                                                                  |
|                         | Соціальна відповідальність бізнесу                 | +                       | Висока             | Підвищення довіри споживачів і лояльності до бренду                                                   |
|                         | Розвиток цифрових технологій у ритейлі             | +                       | Висока             | Автоматизація закупівель, логістики та управління запасами                                            |
| <b>Технологічні (Т)</b> | Впровадження WMS, TMS, BI-систем                   | +                       | Висока             | Підвищення точності планування та зниження витрат                                                     |
|                         | Кіберзагрози                                       | –                       | Середня            | Необхідність посилення захисту інформаційних систем                                                   |

|                       |                                                      |   |         |                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------|---|---------|--------------------------------------------------------|
| <b>Екологічні (E)</b> | Вимоги до екологічності упаковки                     | + | Висока  | Перехід на екологічні рішення підвищує імідж компанії  |
|                       | Зростання витрат на енергоресурси                    | – | Висока  | Необхідність енергоефективних технологій               |
| <b>Правові (L)</b>    | Гармонізація законодавства з нормами ЄС              | + | Середня | Підвищення стандартів якості та конкурентоспроможності |
|                       | Посилення контролю за безпечністю харчових продуктів | – | Висока  | Збільшення витрат на контроль та сертифікацію          |

Джерело: складено автором на основі власних досліджень