

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Інна МАРТИНЧУК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Марія ДЕМИДОВА**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

**Мартинчук Інні Андріївні**

**Тема роботи:** «Формування операційних рішень в системі управління підприємством»

**керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

**Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2024 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** відкриті дані щодо річних звітів ТОВ «Сільпо Фуд», звіт про управління ТОВ «Сільпо Фуд» за 2022 рік., (<https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>), установчі документи торговельної компанії, перелік наукових праць і інформаційних джерел з менеджменту і т. ін.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретичну сутність та особливості операційних рішень в системі управління торговельним бізнесом; 2) провести аналіз сучасного стану управління ТОВ "Сільпо Фуд"; 3) визначити особливості менеджменту, резерви управління розвитком компанії та виявити напрями оновлення системи прийняття рішень; 4) розробити моделі прийняття операційних рішень в системі управління ланцюгом постачання ТОВ "Сільпо Фуд"; 5) здійснити проектування перспективного конкурентного статусу та реалізації потенціалу ТОВ "Сільпо Фуд".

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

1. Динаміка адміністративних та збутових витрат ТОВ «Сільпо Фуд».

2. Зміна валового прибутку ТОВ «Сільпо Фуд» під час воєнного стану.

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Інна МАРТИНЧУК

Науковий керівник

Марія ДЕМИДОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Сутність, види та роль управлінських рішень як вибору альтернативи у середовищі підприємницької діяльності	8
1.2. Операційні процеси як об'єкти проектування рішень та їх особливості у сфері торгівлі	11
1.3. Методи та моделі проектування операційних рішень	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	20
2.1. Організація торговельного бізнесу та ефективність використання ресурсного потенціалу компанії	20
2.2. Система управління та адміністрування і особливості формування рішень у ТОВ "Сільпо Фуд"	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПРОЄКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	38
3.1. Управління розвитком інфраструктурної мережі «Сільпо»	38
3.2. Обґрунтування рішень щодо впровадження логістичної стратегії «Dual sourcing» у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами	41
3.3. Оцінювання перспективного конкурентного статусу торговельної компанії	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Торговельний бізнес є однією з найдинамічніших та найбільш конкурентних галузей економіки. Успіх у цій сфері залежить від багатьох факторів, але одним з ключових елементів є ефективне прийняття рішень в системі управління. Формування рішень в торговельному бізнесі - це процес, що вимагає ретельного аналізу, стратегічного мислення та оперативності.

Перш за все, формування рішень в системі управління торговельним бізнесом передбачає аналіз ринкових умов, тенденцій споживання та конкурентного середовища. Розуміння потреб споживачів, їхніх уподобань та змін у споживчому попиті є важливими аспектами прийняття рішень. Крім того, аналіз конкурентів допомагає визначити сильні та слабкі сторони власного бізнесу, що є ключовим для розробки ефективних стратегій.

Ба більше, формування рішень в торговельному бізнесі вимагає використання доступних даних та інформаційних ресурсів. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати величезні обсяги даних, що допомагає управлінцям робити обґрунтовані рішення на основі фактичних даних та аналізу трендів. Використання аналітики даних, інтернету речей та інших інноваційних технологій дозволяє забезпечити точність та оперативність прийняття рішень.

Кіріс того, ефективне формування рішень в системі управління торговельним бізнесом вимагає гнучкості та адаптивності. Уміння швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, зміну попиту чи конкурентний тиск є критичним для успіху в цій галузі. Розробка альтернативних стратегій та сценаріїв дії допомагає забезпечити гнучкість у прийнятті рішень та знижує ризик непередбачуваних подій.

Тому формування рішень в системі управління торговельним бізнесом є складним, але надзвичайно важливим процесом. Ефективне прийняття

рішень дозволяє компаніям забезпечити конкурентоспроможність, стабільність та успіх у сучасному ринковому середовищі [8, 9, 39].

**Мета роботи** полягає в розробці та впровадженні ефективної системи прийняття рішень, спрямованої на підвищення продуктивності та ефективності управління бізнесом.

**Предметом дослідження** є система прийняття рішень в управлінні компанією.

**Об'єктом дослідження** є процес торговельного менеджменту у ТОВ «Сільпо Фуд» (зокрема, магазин № 2), що включає аналіз методів, інструментів та підходів до прийняття рішень, а також удосконалення існуючої системи для ефективнішого управління бізнесом.

Протягом виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи стояли такі основні завдання:

- вивчити теоретичну сутність та особливості операційних рішень в системі управління торговельним бізнесом;
- провести аналіз сучасного стану управління ТОВ "Сільпо Фуд";
- визначити особливості менеджменту, резерви управління розвитком компанії та виявити напрями оновлення системи прийняття рішень;
- обґрунтувати рішення щодо розвитку інфраструктури торговельного бізнесу ТОВ "Сільпо Фуд";
- розробити моделі прийняття операційних рішень для різних підрозділів в системі управління ланцюгом постачання ТОВ "Сільпо Фуд";
- здійснити проектування перспективного конкурентного статусу та шляхів реалізації внутрішнього потенціалу ТОВ "Сільпо Фуд".

**Інформаційною базою досліджень** є відкриті дані щодо річних звітів ТОВ «Сільпо Фуд», звіт про управління ТОВ «Сільпо Фуд» за 2022 рік., (<https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>), установчі документи торговельної компанії, перелік наукових праць і інформаційних джерел з менеджменту і т. ін.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра задіяні такі **методи** досліджень: монографічний, логістичний критеріальний аналіз, порівняння, абстрактно-логічний, проєктування, графічний, прогнозування, співставлення тощо.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.1. Сутність, види та роль управлінських рішень як вибору альтернативи у середовищі підприємницької діяльності**

Перш за все, управлінські рішення можна класифікувати за їхнім характером. Це можуть бути стратегічні, тактичні або оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають загальну спрямованість підприємства на довгостроковий період, такі як розробка нового продукту або входження на новий ринок. Тактичні рішення, у свою чергу, забезпечують реалізацію стратегічних цілей на середньостроковому рівні, наприклад, встановлення цін на товари чи оптимізація ланцюга постачання. А оперативні рішення призначені для щоденного управління підприємством, такі як розподіл ресурсів або планування виробничих процесів.

Однією з ключових ролей управлінських рішень є вибір оптимальної альтернативи. Підприємство постійно зіштовхується з великою кількістю можливих варіантів дій, і вибір саме того, який найбільше відповідає стратегічним цілям, є вирішальним для його успіху. Цей вибір базується на аналізі різних факторів, таких як ризики, можливості, конкурентне середовище та внутрішні ресурси підприємства [4, 19, 42].

До речі, управлінські рішення можуть бути прийняті як на основі інтуїції та досвіду управлівців, так і за допомогою аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, діаграми Парето та інші. Використання таких інструментів дозволяє зробити процес прийняття рішень більш об'єктивним та науково обгрунтованим.

Отже, управлінські рішення становлять невід'ємну складову успішного функціонування будь-якого підприємства. Їх правильний вибір та реалізація дозволяють досягти конкурентних переваг, забезпечують стабільність та ефективність управління, а також сприяють досягненню стратегічних цілей.



Крім того, управлінські рішення впливають на розвиток інновацій та креативності в підприємницькій діяльності. Підприємства, які активно впроваджують новаторські стратегії та здатні швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, мають більші шанси на успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

Одним з ключових аспектів управлінських рішень є також їхній вплив на ризик та його управління. Підприємства повинні бути здатні ефективно оцінювати ризики, пов'язані з прийняттям певних рішень, та розробляти стратегії їхнього зменшення або управління. Це включає в себе розробку бізнес-планів, резервування ресурсів для непередбачених ситуацій та постійне вдосконалення систем управління ризиками [1, 10, 21, 40].

Нарешті, управлінські рішення мають важливе значення для підтримання сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємств. Вони допомагають забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами бізнесу, сприяючи створенню значущих ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності та збереженню навколишнього середовища.

Отже, управлінські рішення є важливим інструментом для керування підприємством у сучасному бізнес-середовищі. Вони допомагають вирішувати складні завдання, забезпечують ефективне використання ресурсів та створюють передумови для стабільного розвитку та успіху компанії в умовах постійних змін.

Надзвичайно важливою частиною процесу управління є постійне вдосконалення та аналіз управлінських рішень. Підприємства повинні постійно оцінювати результати своєї діяльності, аналізувати вплив прийнятих рішень та, в разі необхідності, коригувати свою стратегію. Цей цикл постійного удосконалення дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі.

Додатково, важливою аспектом управлінських рішень є комунікація. Ефективна комунікація між різними рівнями управління, підрозділами та

співробітниками сприяє взаєморозумінню та спільній роботі над досягненням стратегічних цілей. Також вона сприяє підтримці довіри та мотивації персоналу, що є важливим фактором успіху підприємства.

У підсумку, управлінські рішення визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Їх правильний вибір та реалізація дозволяють підприємствам досягати стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та ефективно управляти ризиками. Тому постійне удосконалення процесів управління та аналіз результатів вибраних стратегій є ключовими елементами успішного функціонування будь-якого підприємства.

Додатково, важливим аспектом управлінських рішень є їхня відповідність цілям та цінностям підприємства. Кожен вибір, прийнятий у межах управлінського процесу, повинен бути узгодженим з місією, стратегією та корпоративною культурою компанії. Такий підхід дозволяє підтримувати єдність та спільність дій всієї команди та забезпечує консистентність у діяльності.

Крім того, управлінські рішення повинні бути прозорими та обгрунтованими. Керівництво підприємства повинно надавати відкриту інформацію щодо процесу прийняття рішень, їхніх можливих наслідків та обгрунтування вибору конкретної альтернативи. Це сприяє підвищенню довіри як серед власників та інвесторів, так і серед працівників та споживачів.

Нарешті, ефективні управлінські рішення мають бути адаптивними та гнучкими. З огляду на швидкі зміни у бізнес-середовищі, підприємства повинні бути готові швидко реагувати на нові виклики та можливості. Це вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу конкурентів та розробки стратегій адаптації до нових умов [2, 13, 27].

У цілому, управлінські рішення відіграють критичну роль у успішному функціонуванні підприємства. Вони допомагають підприємствам досягати своїх стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та ефективно

управляти ризиками. Тому ретельне аналізування альтернатив та прийняття обґрунтованих рішень є важливими складовими успіху будь-якого підприємства.

Наступний аспект, на який варто звернути увагу, - це вплив управлінських рішень на взаємовідносини з зацікавленими сторонами. Підприємство має різноманітних зацікавлених сторін, таких як акціонери, клієнти, постачальники, співробітники та суспільство в цілому. Управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення балансу інтересів цих сторін та врахування їхніх потреб і очікувань.

Також важливою є роль управлінських рішень у встановленні корпоративної культури та цінностей. Керівництво підприємства через свої рішення формує стиль управління, етику бізнесу та ставлення до співробітників. Чітко визначена корпоративна культура сприяє підвищенню морального духу, залученню та утриманню талановитих співробітників, а також зміцнює репутацію компанії серед клієнтів та інвесторів.

У кінцевому підсумку, управлінські рішення визначають успіх чи невдачу підприємства в його стратегічних цілях та розвитку. Здатність до аналізу, прийняття та реалізації ефективних рішень є критичною для конкурентоспроможності та стійкості будь-якого бізнесу в сучасному глобальному середовищі [7, 25, 35, 41].

## **1.2. Операційні процеси як об'єкти проектування рішень та їх особливості у сфері торгівлі**

Організація операційних процесів є однією з ключових функцій управління підприємством, яка визначає його успіх та ефективність в конкурентному бізнес-середовищі. Ця функція менеджменту забезпечує планування, координацію та контроль операційних процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб клієнтів.

Організація операційних процесів включає в себе ряд ключових аспектів. По-перше, це розробка оптимальних процедур та процесів, спрямованих на максимізацію продуктивності та зниження витрат. Це може включати в себе встановлення ефективних систем виробництва, логістики та управління запасами, а також оптимізацію робочих процесів та ресурсів.

По-друге, організація операційних процесів передбачає розробку і впровадження систем контролю якості, що дозволяє забезпечити відповідність продукції чи послуг встановленим стандартам якості та вимогам клієнтів. Це може включати в себе впровадження систем сертифікації якості, як-от ISO, а також впровадження програм якості на всіх етапах виробничого процесу.

По-третє, важливим аспектом організації операційних процесів є впровадження сучасних технологій та інновацій. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, аналітика даних та інші, дозволяє підприємствам підвищити ефективність своїх операцій, знизити витрати та поліпшити якість продукції чи послуг [17, 30, 38].

Нарешті, організація операційних процесів передбачає планування та управління ризиками. Підприємства повинні бути готові до різних викликів та непередбачуваних обставин, таких як зміни на ринку, природні катастрофи чи технологічні збої. Ефективне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність виникнення проблем та мінімізувати їхні наслідки для підприємства.

Отже, організація операційних процесів є важливою функцією менеджменту підприємства, яка визначає його ефективність, конкурентоспроможність та стійкість у сучасному бізнес-середовищі. Впровадження ефективних систем та процедур, використання новітніх технологій, контроль якості та управління ризиками допомагає підприємствам досягати стратегічних цілей та забезпечує їхній успіх у довгостроковій перспективі (рис. 1.1).

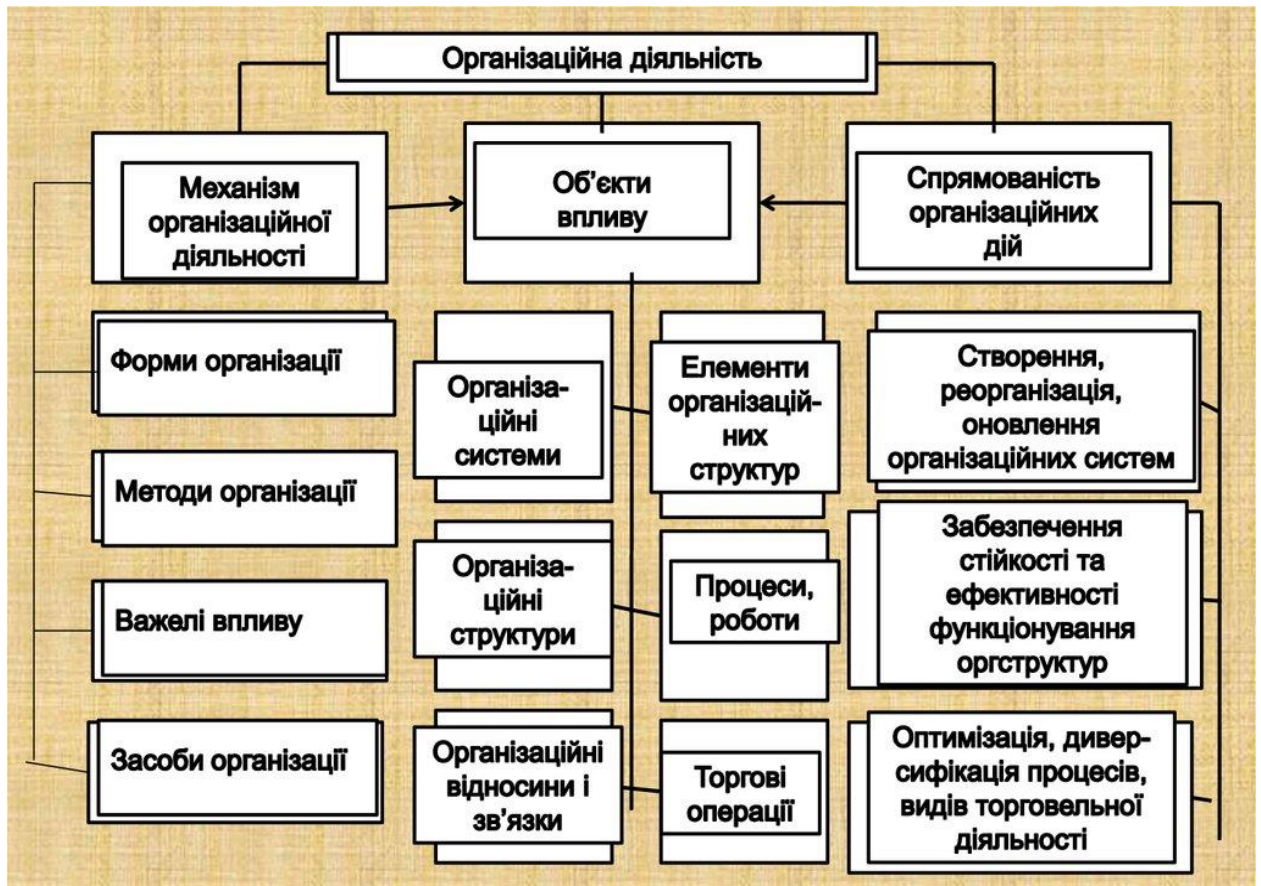


Рис. 1.1. Організація операційних процесів як функція менеджменту підприємства та організаційна діяльність [14]

Операційні процеси в сфері торгівлі є важливим об'єктом проектування рішень, оскільки вони визначають ефективність та успішність функціонування торговельного підприємства. Проектування цих процесів вимагає уважного аналізу потреб клієнтів, особливостей товарів та послуг, а також оптимального використання ресурсів.

Однією з особливостей операційних процесів у сфері торгівлі є їхня велика різноманітність та складність. Торговельні підприємства працюють з різними категоріями товарів, відповідно до різноманітних вимог та очікувань клієнтів. Проектування операційних процесів повинно враховувати цю різноманітність та забезпечувати ефективне управління різними аспектами бізнесу, такими як закупівля, зберігання, продаж та обслуговування клієнтів.

Крім того, операційні процеси в торгівлі часто пов'язані з великим обсягом операцій та великою кількістю транзакцій. Це може створювати

складнощі у контролі та управлінні процесами. Оптимізація цих процесів вимагає впровадження ефективних систем управління запасами, автоматизації операцій та використання сучасних інформаційних технологій.

Також слід відзначити, що операційні процеси в торгівлі часто мають велику взаємодію з іншими функціональними областями підприємства, такими як маркетинг, фінанси та логістика. Успішне проектування операційних процесів вимагає забезпечення взаємодії та координації між цими різними областями діяльності, щоб забезпечити гармонійну роботу всього підприємства [5, 12, 33].

А, отже, операційні процеси в сфері торгівлі є складними та різноманітними, а їх ефективне проектування вимагає уважного аналізу, планування та управління. Забезпечення оптимального функціонування цих процесів є ключовим для досягнення конкурентних переваг та успіху на ринку торгівлі.

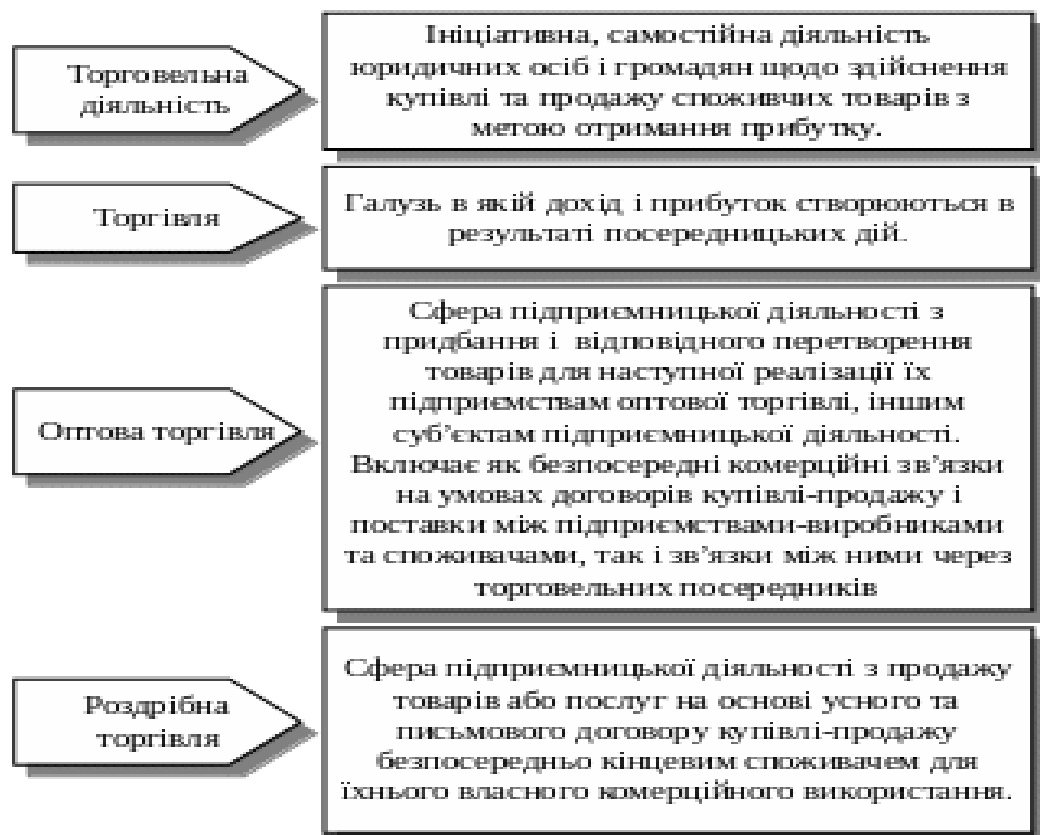


Рис. 1.2. Складові торговельної діяльності як об'єкти управління [34]

Ще однією важливою особливістю операційних процесів у сфері торгівлі є високий рівень конкуренції. Ринок торгівлі є дуже конкурентним, і підприємства повинні постійно вдосконалювати свої операційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це означає швидку реакцію на зміни в попиті та умовах ринку, а також постійне вдосконалення ефективності та якості обслуговування клієнтів.

Крім того, операційні процеси в торгівлі часто мають сезонний характер. Наприклад, підприємства можуть зазнавати значних коливань обсягів продажів під час святкових періодів, розпродажів або сезонних знижок. Управління цими сезонними коливаннями та забезпечення необхідних ресурсів у відповідний час може бути складною задачею для підприємств.

Окрім цього, операційні процеси в торгівлі також мають великий вплив на задоволення клієнтів та їхню лояльність. Ефективність та якість обслуговування, швидкість обробки замовлень, наявність товарів на складі - усе це безпосередньо впливає на задоволення клієнтів та їхню вибір підприємства для покупок [3, 16, 24].

У цілому, операційні процеси у сфері торгівлі мають свої унікальні особливості, які вимагають уваги та управлінських рішень. Підприємства, які успішно адаптуються до цих особливостей та ефективно управляють своїми операціями, здатні досягти конкурентних переваг та забезпечити стабільний розвиток у динамічному середовищі торгівлі.

Складові торговельної діяльності є ключовими об'єктами управління для будь-якого торговельного підприємства. Ці складові включають в себе різні аспекти бізнесу, від закупівлі товарів до їхнього розподілу та продажу. Управління цими складовими вимагає комплексного підходу та ефективного керування ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-перше, однією з ключових складових торговельної діяльності є управління закупівлями та постачаннями. Ефективне управління цим аспектом дозволяє забезпечити належний рівень запасів та якості товарів, оптимізувати витрати та забезпечити надійні постачання. Це може включати

в себе розробку стратегій закупівель, ведення переговорів з постачальниками та впровадження систем управління ланцюгом постачання.

По-друге, іншою важливою складовою торговельної діяльності є управління складом та логістикою. Ефективне управління цим аспектом полягає в оптимізації процесів зберігання, розподілу та доставки товарів. Це включає в себе вибір оптимальних місць для розташування складів, розробку ефективних систем інвентаризації та впровадження технологій автоматизації складського обліку та управління [14, 23, 32].

Крім того, важливою складовою торговельної діяльності є управління продажами та маркетингом. Це включає в себе розробку стратегій ціноутворення, рекламних кампаній та програм знижок, а також ведення взаємодії з клієнтами та стимулювання їхньої лояльності. Ефективне управління цими аспектами дозволяє збільшити обсяги продажів та забезпечити стійкий попит на товари та послуги підприємства.

Нарешті, не менш важливою складовою торговельної діяльності є управління персоналом та ресурсами. Працівники є ключовим активом будь-якого торговельного підприємства, тому ефективне управління персоналом, забезпечення їхньої мотивації та навчання є критичним для досягнення успіху.

У цілому, складові торговельної діяльності представляють собою різні аспекти бізнесу, які потребують уваги та ефективного управління для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління цими складовими дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг та забезпечує їхній стійкий розвиток у сучасному бізнес-середовищі.

### **1.3. Методи та моделі проєктування операційних рішень**

Проєктування операційних рішень є ключовим етапом у процесі управління операціями підприємства. Це комплексний процес, який включає в себе аналіз, моделювання та прийняття оптимальних рішень з метою



покращення продуктивності, ефективності та якості операцій. Для досягнення цієї мети використовуються різні методи та моделі, які допомагають визначити найбільш оптимальні стратегії та варіанти дій (рис. 1.3).

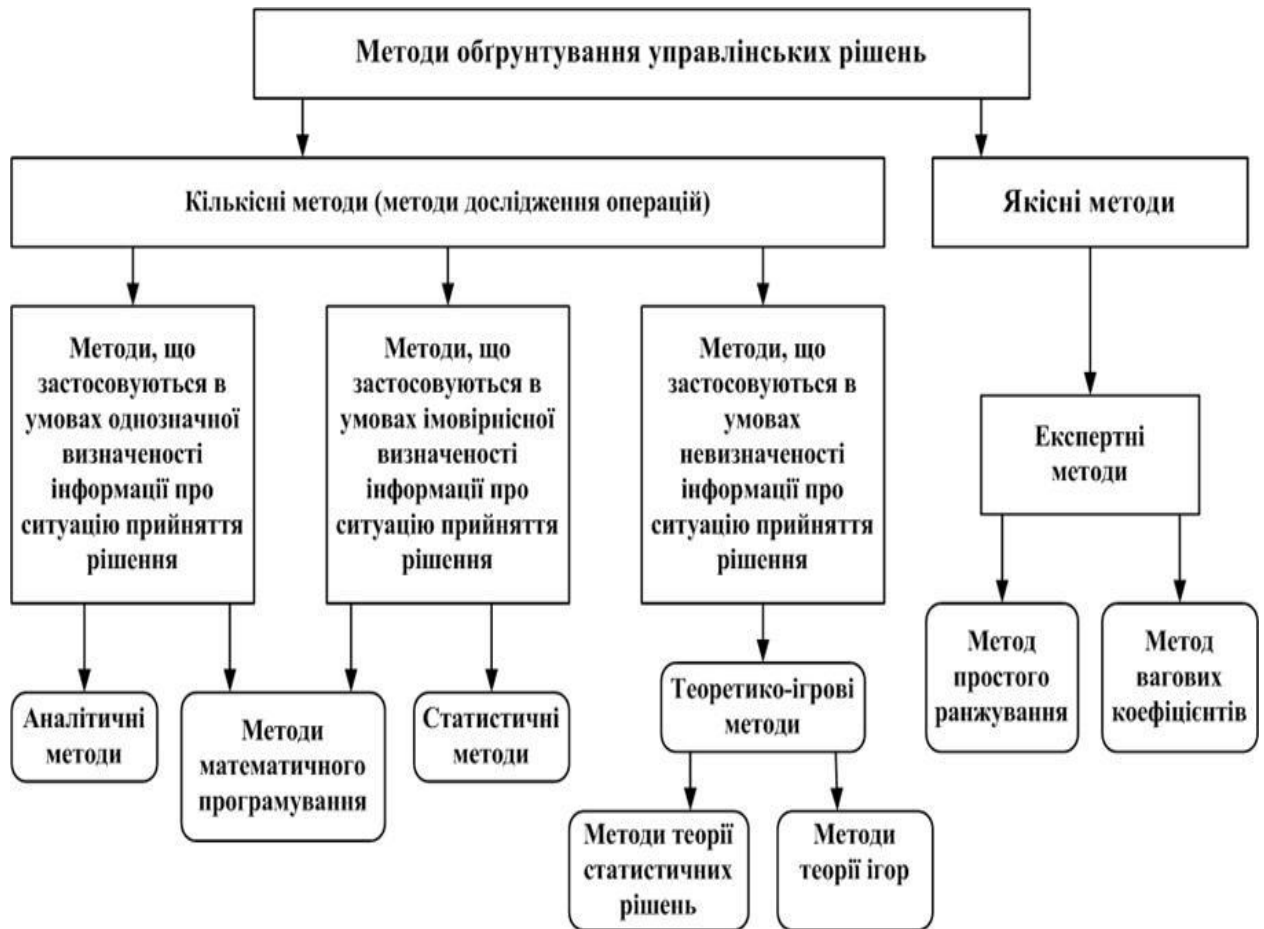


Рис. 1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень [37]

Один з основних методів проектування операційних рішень - це квалітативний та кількісний аналіз. Квалітативний аналіз полягає у вивченні та оцінці якісних аспектів операцій, таких як процеси, процедури та підходи до вирішення проблем. Кількісний аналіз, з свого боку, використовує математичні та статистичні методи для аналізу даних та прогнозування результатів рішень.

Іншим поширеним методом є оптимізація та моделювання. Цей підхід використовує математичні моделі та алгоритми для пошуку оптимальних рішень у складних операційних системах. Моделювання може включати в себе такі методи як лінійне програмування, динамічне програмування, симуляцію та інші.

Додатково, аналізується можливість використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для проектування операційних рішень. Техніки машинного навчання, нейронні мережі та інші методи ШІ можуть бути використані для аналізу даних, прогнозування тенденцій та прийняття оптимальних рішень.

Необхідно також зазначити важливість використання інтегрованих підходів до проектування операційних рішень. Це включає в себе поєднання різних методів та моделей, а також залучення експертів з різних областей знань для аналізу проблем та вирішення складних завдань.

Узагальнюючи, методи та моделі проектування операційних рішень відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного та продуктивного функціонування операційних систем підприємств. Вони допомагають вирішувати складні проблеми, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та успішності підприємства [11,21, 32].

Додатковим методом, що знаходить широке застосування у проектуванні операційних рішень, є метод опорних векторів (Support Vector Machines - SVM). SVM є потужним методом машинного навчання, який використовується для класифікації та регресії. У контексті проектування операційних рішень, SVM може бути застосований для прогнозування попиту на товари, виявлення аномальних або непередбачуваних змін у процесах виробництва або постачання, а також для розпізнавання паттернів у великих обсягах даних.

Іншим важливим аспектом є стохастичне програмування, яке дозволяє враховувати невизначеність та ризики в операційних рішеннях. Цей метод

дозволяє моделювати і вирішувати проблеми в умовах непевності, де параметри можуть бути випадковими або нечіткими. Стохастичне програмування застосовується для оптимізації рішень в умовах невизначеності, забезпечуючи найкращі результати навіть при наявності ризиків та змін.

Крім того, методи аналізу чутливості (sensitivity analysis) та сценарного моделювання (scenario modeling) є важливими інструментами у проектуванні операційних рішень. Аналіз чутливості дозволяє визначити вплив змін у вихідних даних на рішення та відобразити цей вплив на результати. Сценарне моделювання, у свою чергу, дозволяє аналізувати різні можливі сценарії розвитку подій та їхній вплив на прийняття рішень [6, 18, 35, 42].

Загалом, комбінування різних методів та моделей у проектуванні операційних рішень дозволяє підприємствам вирішувати складні проблеми та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання сучасних методів машинного навчання, оптимізації та аналізу даних дозволяє підприємствам досягати високої ефективності та успішності в умовах постійних змін та конкуренції на ринку.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

### **2.1. Організація торговельного бізнесу та ефективність використання ресурсного потенціалу компанії**

Мережа продовольчих магазинів в Україні відіграє важливу роль у житті населення та економічному розвитку країни. Ці магазини є не лише місцями для купівлі продуктів, а й соціальними центрами, де збираються люди, обмінюються новинами та ідеями. Для розуміння важливості мереж продовольчих магазинів в Україні, слід розглянути кілька ключових аспектів. Зокрема, мережі продовольчих магазинів забезпечують доступ до необхідних продуктів для мільйонів українців. Вони грають важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, надаючи широкий вибір продуктів і різноманітність марок. Це особливо важливо для мешканців великих міст, де доступність продуктів є ключовим фактором для їх здоров'я та благополуччя.

Крім того, мережі продовольчих магазинів в Україні сприяють розвитку місцевих господарств та виробництва. Багато магазинів працюють з місцевими постачальниками, сприяючи розвитку сільського господарства та малого бізнесу. Це допомагає підтримувати місцеву економіку та зменшує залежність від імпорту. Мережі продовольчих магазинів в Україні також впливають на споживчу культуру та здоров'я населення. Вони пропонують різноманітність здорових продуктів, сприяючи свідомому вибору споживачів. Більшість магазинів також активно працюють над програмами з освіти споживачів щодо здорового способу життя та харчування.

Загалом, мережа продовольчих магазинів в Україні відіграє важливу роль у суспільстві та економіці. Вони не лише забезпечують доступ до продуктів першої необхідності, а й сприяють розвитку місцевих господарств,

формуванню здорової споживчої культури та підтримці економічного зростання країни.

Мережа магазинів ТОВ "Сільпо-Фуд" є однією з найбільших та найпопулярніших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Вона належить до Fozzy Group, одного з найбільших інвестиційних холдингів в Україні. Перший магазин під брендом "Сільпо" був відкритий у 1998 році.

Сьогодні мережа "Сільпо" налічує понад триста супермаркетів по всій території України, і це число постійно зростає. "Сільпо" відомий своїми широкими асортиментом продуктів, включаючи як місцеві, так і імпорتنі товари, а також своїми власними торговими марками, які часто відзначаються якістю та доступністю.

Крім того, "Сільпо" відомий своєю активною участю в програмах лояльності та акційних пропозиціях для клієнтів, таких як знижки, акції "Ціна тижня", система бонусів та інші. Також важливо зазначити, що мережа "Сільпо" постійно працює над покращенням сервісу та комфорту для своїх клієнтів, оновлюючи дизайн магазинів та впроваджуючи нові технології для зручності покупців.

У мережі присутня продукція власного імпорту з більш ніж 85 країн світу, існує проект "Лавка традицій", який дозволяє знайти на полицях якісні товари від українських виробників та фермерів, а також власні торгові марки "Премія" та "Повна чаша", а також товари власного виробництва - від ароматної випічки від "Крафтяра" до солодоців від "Власної кондитерської".

Власний імпорт без посередників наразі пов'язаний з: вином, макаронними виробами, напоями, сіллю, бананами, цитрусовими, рибою та морепродуктами, пивом, сирами та соками.

В "Сільпо" приділяють значну увагу враженням клієнтів, тому кожен новий магазин має індивідуальний дизайн. У мережі близько ста тематичних супермаркетів і чотири делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має свою унікальну концепцію.

У 2022 р. ТОВ "Сільпо-Фуд" прийняло рішення про створення Благодійного фонду "Каннон", що спеціалізується на наданні соціальної допомоги. На кінець 2022 р. ТОВ "Сільпо-Фуд" володіло 100,0% часткою в статутному капіталі таких компаній:

- ТОВ "Княжицький Гай" - ключова діяльність орієнтована на управління активами;

- ТОВ "Меджік Вілледж" - ключова діяльність орієнтована на управління активами;

- ТОВ "Енкі Фуд" - ключова діяльність орієнтована на сільське господарство

- Благодійний Фонд "Каннон" - ключова діяльність орієнтована на надання соціальної допомоги (неконтрольована частка в статутному капіталі);

ПАТ "Холдинг Інвест" у розмірі 41,7378% - ключова діяльність орієнтована на управління активами.

Ліміти зняття готівки на касах "Сільпо" зросли з 500,0 гривень до 6000,0 гривень з 28.02.2022. Акційні програми не були активними протягом першого етапу вторгнення. З 02.04.2022 року були відновлені знижки - "Ціна тижня", а також розпочалися акції на окремі товари. З цього часу також відновлено доставку товарів. З 01.05.2022 була відновлена програма лояльності "Власний Рахунок", всі бонусні бали, зібрані з 24.02.2022, були конвертовані в бонуси. Діє Програма допомоги за допомогою подарункових сертифікатів (здіяна через у співпрацю з Міністерством соціальної політики, а також платіжною системою «Mastercard» [33].

Також важливо зазначити, що мережа "Сільпо" постійно працює над покращенням сервісу та комфорту для своїх клієнтів, оновлюючи дизайн магазинів та впроваджуючи нові технології для зручності покупців.

Важливо й те, що мережа магазинів ТОВ "Сільпо-Фуд" активно розвивається у напрямку онлайн-торгівлі. Запровадження інтернет-магазинів та сервісів доставки товарів дозволяє клієнтам зручно замовляти продукти

безпосередньо з дому та отримувати їх у зручний для них час. Це особливо актуально у сучасному світі, де швидкість та зручність стають все більш важливими для споживачів. Крім того, мережа "Сільпо" активно впроваджує інноваційні підходи у свою діяльність, такі як використання технологій штучного інтелекту для аналізу попиту та управління запасами, що дозволяє забезпечити більш ефективне управління магазинами та покращити обслуговування клієнтів.

Тому мережа магазинів ТОВ "Сільпо-Фуд" не лише є одним з найбільших гравців на ринку продовольчої роздрібної торгівлі в Україні, а й є прикладом успішного бізнесу, який постійно працює над покращенням своїх послуг та задоволенням потреб клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо Фуд», тис. грн.

Показник	2020 довоєнний рік	2021 довоєнний рік	2022 воєнний рік	2023 воєнний рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64 402 634	72 784 232	69 990 601	84 727 987
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47 249 897	52 182 936	50 688 420	60 419 457
Адміністративні витрати	1 685 089	2 775 765	3 380 049	4 342 286
Витрати на збут	15 581 479	18 533 954	17 643 976	19 651 866
Валовий прибуток	17 152 737	20 601 296	19 302 181	24 308 530

Здійснюючи аналіз даних таблиці 2.1 про динаміку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "Сільпо Фуд", можемо зробити низку висновків.

Так, чистий дохід від реалізації продукції зростав протягом усіх звітних років, починаючи з 2020 року. За період 2020-2023 років чистий дохід зріс на 32 325 353 тис. грн, що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції компанією.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 2020 по 2023 рік. Проте, хоча вартість зростала, вона не відстає від зростання чистого доходу, що може свідчити про ефективне управління виробничими процесами та контроль над витратами.

Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли протягом усіх років, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу та збільшенням обсягів діяльності компанії.

На позитивну ноту, валовий прибуток також збільшувався з 2020 по 2023 рік, що свідчить про ефективне управління виробництвом та збутом продукції.

Продовжуючи аналіз, важливо відзначити, що зростання чистого доходу більше, ніж зростання собівартості продукції, що свідчить про підвищення ефективності управління виробництвом та збутом. Однак, важливо враховувати, що адміністративні та витрати на збут також зростають, що може вказувати на необхідність оптимізації внутрішніх процесів та управління витратами.

Додатково, ріст валового прибутку показує, що компанія вдало використовує свій потенціал для збільшення прибутковості, проте важливо постійно аналізувати фінансові результати та шукати можливості для подальшого розвитку та підвищення ефективності (рис. 2.1).



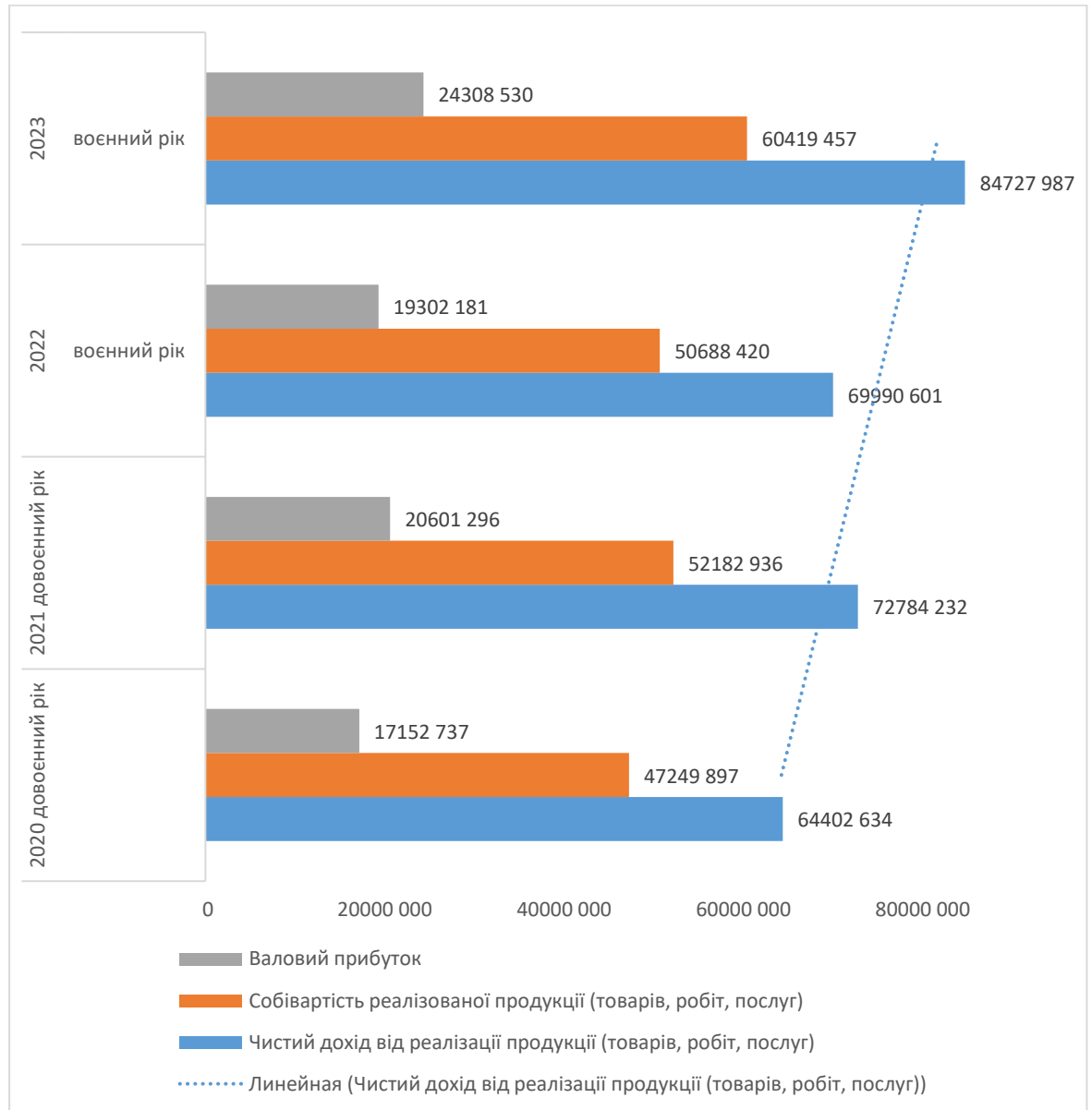


Рис. 2.1. Зміна валового прибутку ТОВ «Сільпо Фуд» під час воєнного стану, тис. грн.

У підсумку можна зазначити, що ТОВ "Сільпо Фуд" показує стабільне зростання своєї фінансово-економічної діяльності протягом звітного періоду. Однак, для подальшого успіху, компанія може розглянути можливості оптимізації адміністративних та збутових витрат з метою збільшення валового прибутку. У цілому аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ "Сільпо Фуд" свідчить про позитивну тенденцію у зростанні

прибутковості та обсягів діяльності компанії. Однак, для подальшого успіху необхідно продовжувати вдосконалювати управління витратами та шукати можливості для розвитку та інновацій.

Витрати грають ключову роль у торговельній діяльності і мають значний вплив на фінансові результати та успішність бізнесу. Усі види витрат є необхідними для успішного функціонування торговельного підприємства. Ефективне управління цими витратами є ключовим елементом стратегії бізнесу та може значно вплинути на його конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість до змін у ринкових умовах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних витрат у процесі торговельно-підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо Фуд», тис. грн.

Показник	2020 довоєнний рік	2021 довоєнний рік	2022 воєнний рік	2023 воєнний рік
Матеріальні затрати	966 221	1 325 664	1 851 063	1 463 751
Витрати на оплату праці	6 321 110	8 010 129	6 301 347	7 064 227
Відрахування на соціальні заходи	1 386 776	1 742 574	1 390 330	1 507 741
Амортизація	3 852 363	4 326 453	5 010 809	5 310 205
Інші операційні витрати	4 796 260	6 026 198	6 630 778	8 712 047
Разом	17 322 730	21 431 018	21 184 327	24 057 971

Проведемо аналіз даних таблиці 2.2 щодо динаміки основних витрат у процесі торговельно-підприємницької діяльності ТОВ "Сільпо Фуд" за період з 2020 по 2023 рік. Так, у 2020 році матеріальні затрати склали 966,221 тис. грн, після чого вони зростали впродовж наступних років до максимального значення у 2022 році (1 851 063 тис. грн), але зменшилися у 2023 році до 1 463 751 тис. грн. Це може свідчити про зміну стратегії закупівель або оптимізацію процесів управління запасами.

Витрати на оплату праці постійно зростали протягом аналізованого періоду, що може свідчити про розширення персоналу або підвищення заробітних плат працівників. Проте у 2022 році спостерігається невелике зменшення витрат на оплату праці у порівнянні з 2021 роком.

Відрахування на соціальні заходи також демонструють певний ріст протягом усього періоду, що свідчить про збільшення соціального захисту працівників компанії.

Виділені кошти на амортизацію також постійно зростали від 2020 до 2023 року, що може вказувати на збільшення активів компанії та розвиток її інфраструктури.

Інші операційні витрати зросли з 2020 по 2023 рік і найбільш значно збільшилися у 2023 році, що може свідчити про розширення бізнесу або збільшення загальної активності компанії.

Загальні витрати компанії зросли з 17 322 730 тис. грн. у 2020 році до 24 057 971 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на зростання обсягів бізнесу та підвищення активності компанії. Важливо звернути увагу на оптимізацію витрат та ефективне управління ресурсами для збереження конкурентоспроможності та підвищення прибутковості.

Зростання витрат на оплату праці та інші операційні витрати у відсотковому співвідношенні може свідчити про збільшення персоналу, розширення асортименту товарів або послуг, а також нарощення маркетингових та рекламних заходів для підтримки конкурентоспроможності

на ринку. Це, зокрема, демонструє співвідношення витрат у 2023 році (рис. 2.2).

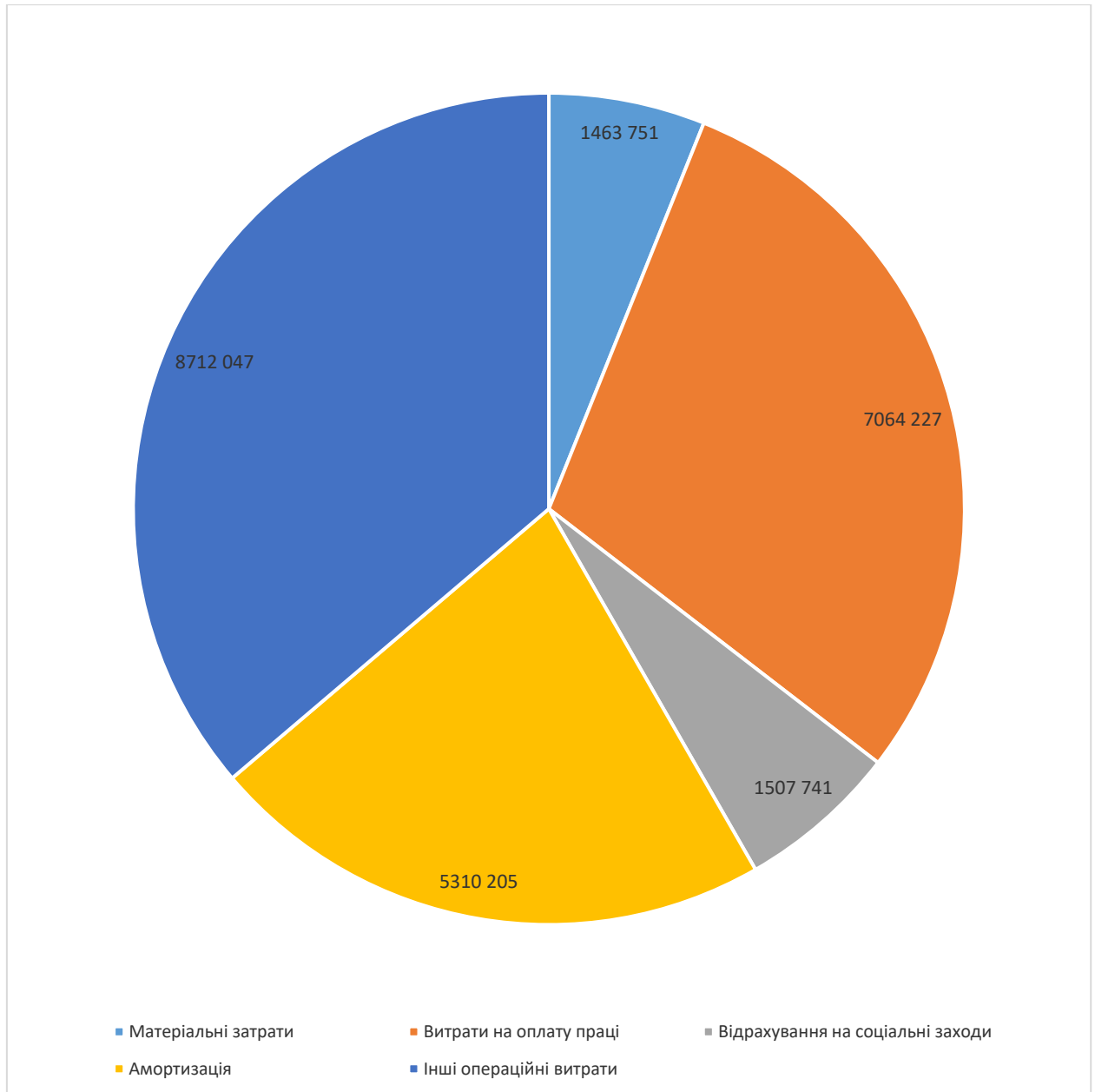


Рис. 2.2. Співвідношення основних витрат у процесі торговельної діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» у 2023 році, тис. грн.

Аналіз даних 2023 р. показує, що компанія ТОВ «Сільпо Фуд» активно розвивається і збільшує свою діяльність. Проте для забезпечення стійкого росту та максимізації прибутковості необхідно постійно аналізувати витрати та шукати можливості для їх оптимізації, а також звертати увагу на ефективне використання ресурсів та раціоналізацію процесів.

Такі ж тенденції показує і аналіз структури основних витрат торговельно-підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» у 2023 році (рис. 2.3).

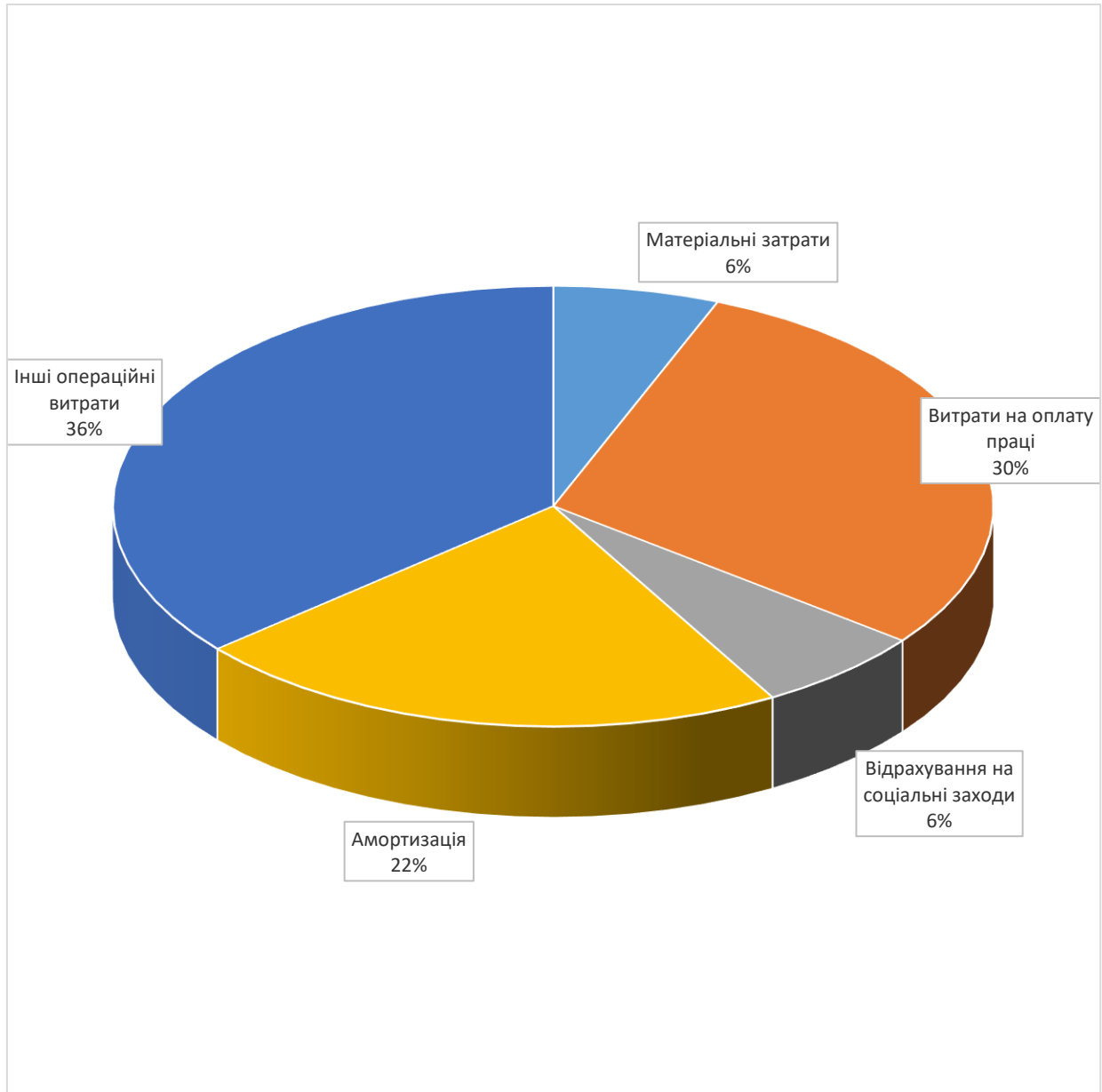


Рис. 2.3. Структура основних витрат у процесі торговельно-підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» у 2023 році, %

Так, протягом аналізованого періоду відсоток матеріальних затрат відносно загальної суми витрат коливається в межах від 5,57% до 8,74%. Після збільшення у 2022 році відсоток зменшується у 2023 році. Це може

вказувати на зміни в стратегії закупівель або оптимізацію управління запасами.

Відсоток витрат на оплату праці стабільно високий протягом усього періоду, коливаючись від 29,35% до 37,35%. Це може свідчити про значний обсяг персоналу та стабільні умови праці.

Відсоток відрахувань на соціальні заходи залишається стабільним, коливаючись від 6,27% до 8,13%, що може свідчити про стабільність соціальної політики компанії.

Амортизація: Відсоток витрат на амортизацію також залишається стабільним, проте збільшується з 2020 по 2022 рік, але трохи зменшується у 2023 році.

Інші операційні витрати: Відсоток цих витрат зростає протягом усього періоду, з 27,70% у 2020 році до 36,24% у 2023 році, що може свідчити про зростання обсягу діяльності або збільшення інших витрат.

Загалом можна побачити, що витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизація складають значну частину загальних витрат у всіх роках. Однак важливо звернути увагу на зростання відсотку інших операційних витрат, яке може свідчити про збільшення необхідності в інвестиціях у розвиток бізнесу, маркетингові заходи або збільшення загального обсягу операцій.

Аналіз динаміки витрат допомагає компанії зрозуміти, як її ресурси використовуються та які аспекти її діяльності потребують уваги. Наприклад, стабільний відсоток витрат на оплату праці може свідчити про задоволення потреб персоналу, але зростання інших операційних витрат може вимагати аналізу ефективності витрат та пошуку шляхів оптимізації. Також, зменшення відсотку матеріальних затрат у 2023 році порівняно з 2022 роком може вказувати на оптимізацію закупівельних процесів.

Враховуючи динаміку витрат, компанія може розробити стратегічний план, щоб оптимізувати витрати, збільшити ефективність та забезпечити стабільний розвиток. Це може включати в себе розробку бюджетів,

удосконалення процесів управління запасами, оптимізацію витрат на маркетинг та рекламу, а також інвестування у розвиток персоналу та інфраструктуру. Аналіз даних у відсотках допомагає компанії зрозуміти її фінансові та операційні тенденції та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку і успішності бізнесу.

Компанія успішно веде свою операційну діяльність, забезпечуючи якісні продукти та послуги для своїх клієнтів і підтримуючи своє впливове положення на ринку продовольчих товарів. Рух коштів від операційної діяльності ТОВ "Сільпо Фуд" відображається через зміни в готівковому еквіваленті та банківських рахунках компанії під впливом її основної діяльності. Він визначається багатьма факторами, і важливо аналізувати його разом з фінансовими звітами та іншими показниками для отримання повної картини щодо фінансового стану компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка руху коштів від операційної діяльності у ТОВ «Сільпо Фуд», тис. грн.

Показник	2022	2023	Зміна у відсотках (2023 р. до 2022 р.)
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	77 082 353	91 485 202	118,6
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	61 541 256	72 922 317	118,4
Витрачання на оплату праці	4 972 516	5 789 238	116,4
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3 922 712	6 684 387	170,4

Аналіз динаміки руху коштів від операційної діяльності у ТОВ "Сільпо Фуд" за 2022 та 2023 роки у таблиці 2.3 дає можливість зробити декілька важливих висновків.

Так, спостерігаємо суттєве збільшення надходження від реалізації продукції на 18,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про успішну комерційну діяльність компанії. Ймовірно, це обумовлено зростанням обсягів продажів, підвищенням цін або розширенням асортименту товарів та послуг.

Збільшення витрат на оплату товарів та праці також вказує на зростання обсягів діяльності компанії. Це може бути результатом збільшення обсягів виробництва або закупівель товарів та послуг для подальшої реалізації.

Зростання чистого руху коштів від операційної діяльності за аналізований період на 170,4% свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси та генерує значний позитивний рух коштів з операційної діяльності.

А, отже, за загальною динамікою можна підсумувати, що ТОВ "Сільпо Фуд" демонструє стабільний розвиток та успішну фінансову діяльність. Збільшення надходжень від реалізації продукції та чистого руху коштів від операційної діяльності свідчать про ефективне управління бізнесом та високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Загальна кількість співробітників: 33 390.

Декілька можливих пропозицій для ТОВ "Сільпо Фуд" на основі аналізу динаміки руху коштів від операційної діяльності:

- розглянути можливості зменшення адміністративних та інших операційних витрат шляхом ефективнішого використання ресурсів та процесів;

- удосконалити систему управління запасами, щоб зменшити матеріальні затрати та оптимізувати обіг оборотних коштів.



Ці пропозиції можуть допомогти ТОВ "Сільпо Фуд" оптимізувати свою операційну діяльність та забезпечити стабільний та прибутковий рух коштів від неї.

## **2.2. Система управління та адміністрування і особливості формування рішень у ТОВ "Сільпо Фуд"**

ТОВ "Сільпо Фуд" є одним з провідних українських виробників та постачальників продовольчих товарів. Для забезпечення ефективності своєї діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії використовується система управління та адміністрування, яка поєднує в собі відповідальність керівництва, розподіл завдань та контроль за їх виконанням. Розглянемо основні складові цієї системи та особливості формування стратегічних управлінських рішень у контексті ТОВ "Сільпо Фуд".

При цьому система управління включає в себе формулювання стратегічних цілей компанії та розробку стратегій їх досягнення. У ТОВ "Сільпо Фуд" ці стратегії можуть включати розширення асортименту продукції, розвиток дистрибуційної мережі, підвищення якості продукції та покращення обслуговування клієнтів.

Також адміністрування компанії включає в себе організацію внутрішніх процесів та ресурсів компанії для досягнення поставлених цілей. Це може включати розподіл завдань між підрозділами, встановлення стандартів ефективності та контроль за їх виконанням, а також забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегій.

Однією з особливостей формування стратегічних управлінських рішень у ТОВ "Сільпо Фуд" є акцент на інноваціях та впровадженні нових технологій у виробництво та дистрибуцію. Компанія постійно вдосконалює свої процеси та продукти, щоб відповідати змінним потребам споживачів та збільшувати конкурентоспроможність на ринку.

Ще однією важливою особливістю є велика увага до розвитку персоналу та побудова ефективної команди. Управління людськими ресурсами в ТОВ "Сільпо Фуд" спрямоване на підвищення мотивації та професійної компетентності співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Отже, система управління та адміністрування в ТОВ "Сільпо Фуд" відіграє ключову роль у формуванні стратегічних управлінських рішень. Забезпечуючи ефективний розподіл завдань, контроль за їх виконанням та розвиток персоналу, компанія може досягати успіху та забезпечувати стабільний розвиток на ринку продовольчих товарів.

Досягнення стратегічних цілей у ТОВ "Сільпо Фуд" також може бути спрощено за допомогою аналізу ринку та конкурентного середовища. Це включає в себе вивчення потреб споживачів, трендів ринку, а також аналіз діяльності конкурентів.

Для ефективного управління стратегічними рішеннями у ТОВ "Сільпо Фуд" також можна використовувати інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, портфельна матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), а також аналіз PESTEL (аналіз політичного, економічного, соціокультурного, технологічного, екологічного та правового середовища). Ці інструменти допоможуть ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на її діяльність.

Окрім того, важливою складовою стратегічного управління є постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегій. Компанія повинна систематично оцінювати свої досягнення відносно поставлених цілей, вчасно виявляти проблемні ситуації та коригувати стратегії, якщо це необхідно. У світлі цього, рекомендацією може бути підвищення уваги до аналізу даних та використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Також важливо підтримувати відкриту комунікацію та співпрацю між різними рівнями управління та підрозділами компанії, щоб

забезпечити взаєморозуміння та спільне спрямування на досягнення стратегічних цілей.

Важливо дослідити рівень витрат на процес управління у ТОВ "Сільпо Фуд". Адміністративні витрати пов'язані з управлінням та адмініструванням бізнесу. Вони включають в себе витрати на заробітну плату адміністративного персоналу, оренду та утримання приміщень, витрати на рекламу та маркетинг, витрати на адміністративні послуги та інші пов'язані витрати. Витрати ж нас збут пов'язані з реалізацією товарів або послуг. Вони включають в себе витрати на оплату праці персоналу збуту, витрати на рекламу та маркетинг, витрати на утримання торговельних точок, витрати на логістику та транспортування товарів та інші пов'язані витрати (рис. 2.4).

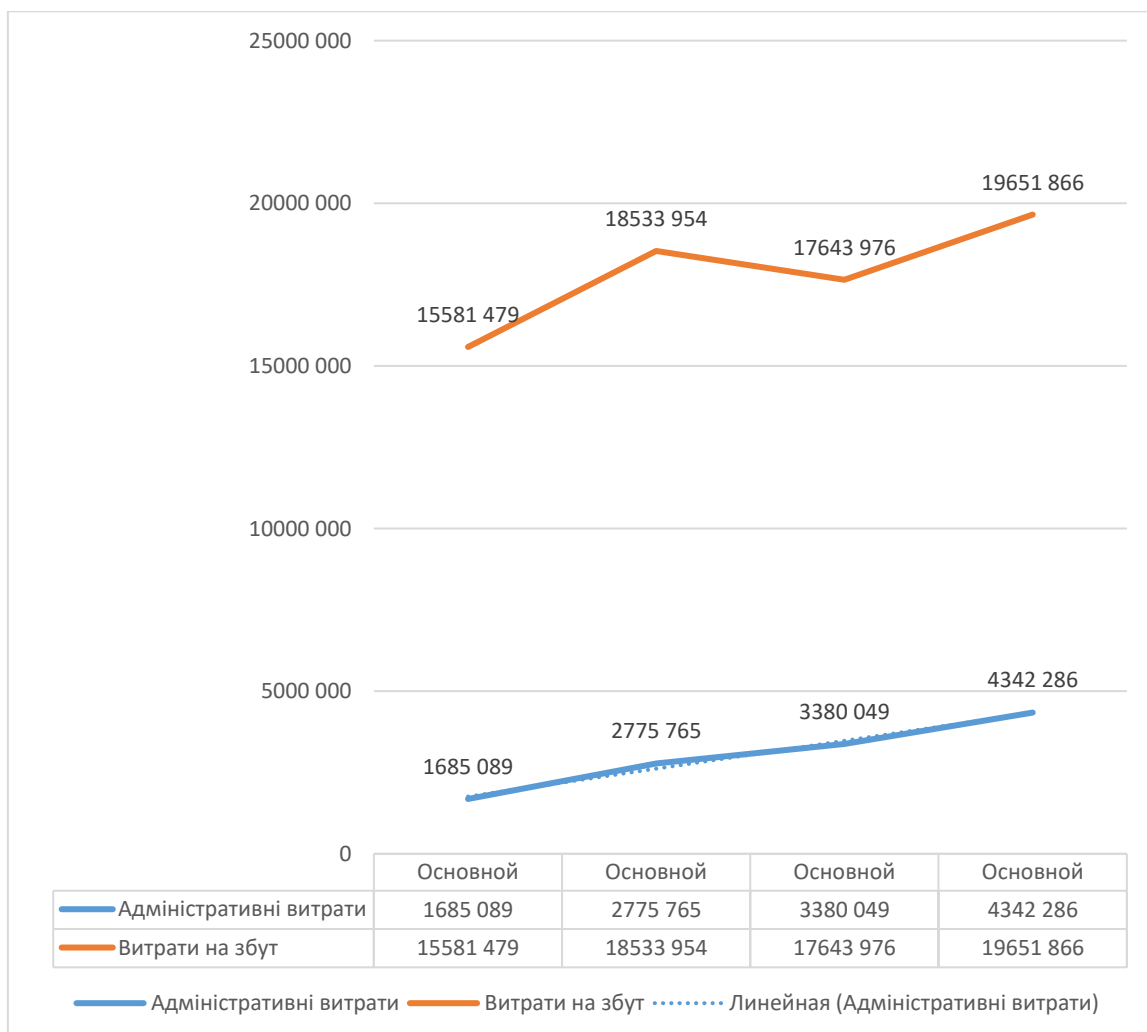


Рис. 2.4. Динаміка адміністративних та збутових витрат ТОВ «Сільпо Фуд»

У 2020 році адміністративні витрати становили 1 685 089 тис. грн. У 2021 році вони зросли до 2 775 765 тис. грн., що свідчить про збільшення витрат управління та організацією. У 2022 році ці витрати подальшим зросли і склали 3 380 049 тис. грн. У 2023 році спостерігається ще більше зростання адміністративних витрат до 4 342 286 тис. грн.

У 2020 році витрати на збут становили 15 581 479 тис. грн. У 2021 році цей показник зрос до 18 533 954 тис. грн., що може вказувати на розширення мережі збуту або збільшення маркетингових витрат. У 2022 році витрати на збут зменшилися до 17 643 976 тис. грн., що може свідчити про оптимізацію витрат або зміну стратегії компанії. У 2023 році вони знову зросли і склали 19 651 866 тис. грн., що може бути пов'язане зі збільшенням обсягів продажу або інвестиціями в маркетинг.

Продовжуючи аналіз даних, можна також врахувати динаміку співвідношення між витратами на управління та витратами на збут у ТОВ "Сільпо Фуд".

У 2020 році співвідношення складало приблизно 1:9 (адміністративні витрати: витрати на збут). У 2021 році це співвідношення зросло і становило приблизно 1:7, що може свідчити про більшу вагу витрат на управління. У 2022 році співвідношення знову збільшилося до приблизно 1:5, а в 2023 році досягло близько 1:4.

Загальна тенденція показує зменшення співвідношення між витратами на управління та витратами на збут протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про більш ефективне використання ресурсів у сфері збуту або про ростову та більш складну структуру компанії, що вимагає більшої кількості управлінських ресурсів.

Загальна тенденція витрат на управління та збут у ТОВ "Сільпо Фуд" відображає зростання протягом розглянутого періоду. Збільшення адміністративних витрат може бути пов'язане з розширенням компанії, зростанням обсягів діяльності або іншими внутрішніми факторами. Зміни в витратах на збут можуть бути відображенням стратегічних змін у

маркетингових підходах або розвитку дистрибуційної мережі. Подальше аналіз витрат та їх зв'язку з фінансовими результатами може допомогти компанії ефективніше використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

Зміни в співвідношенні між витратами на управління та витратами на збут ТОВ "Сільпо Фуд" можуть вказувати на зміни в стратегії управління та підходів до ринкової діяльності компанії. Збільшення витрат на управління поряд зі зростанням обсягів бізнесу може свідчити про необхідність розвитку і вдосконалення внутрішніх процесів. Оптимізація витрат на збут і збільшення ефективності дистрибуції можуть допомогти збільшити конкуренто-спроможність компанії та забезпечити стабільний ріст прибутків.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПРОЄКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

### **3.1. Управління розвитком інфраструктурної мережі «Сільпо»**

У сучасному світі, де технології швидко змінюють наше сприйняття та споживчі звички, динаміка чисельності магазинів та загальної торговельної площі в мережах стає важливим показником їх успішності та адаптації до змін. На прикладі мережі «Сільпо», яка є однією з найбільших в Україні, можна відстежити ці тенденції та їх вплив на ринок та споживачів.

Останні роки показали стійкий розвиток мережі «Сільпо» як у напрямку розширення чисельності магазинів, так і у збільшенні загальної торговельної площі. Це свідчить про успішну стратегію компанії, спрямовану на збільшення доступності продуктів та покращення обслуговування споживачів. Зростання числа магазинів «Сільпо» у різних регіонах країни створює можливість для більшого кола споживачів отримувати якісні товари та послуги, забезпечуючи їм зручність та ефективність у покупках.

Однак, разом із збільшенням числа магазинів, мережа «Сільпо» також активно розширює торговельну площу (рис. 3.1). Це може свідчити не лише про зростання попиту на продукцію компанії, але й про стратегічні зміни в способах презентації та реалізації товарів. Збільшення торговельної площі дає змогу мережі розширити асортимент, запровадити нові технології обслуговування, а також створити більш комфортне середовище для покупців.

Проте, важливо також звернути увагу на можливі негативні аспекти такого розвитку. Зростання числа магазинів та торговельної площі може призвести до концентрації ринку та виходу з бізнесу менших конкурентів. Це

може вплинути на рівень конкуренції та вибір споживачів, а також на розвиток маленьких місцевих підприємств.

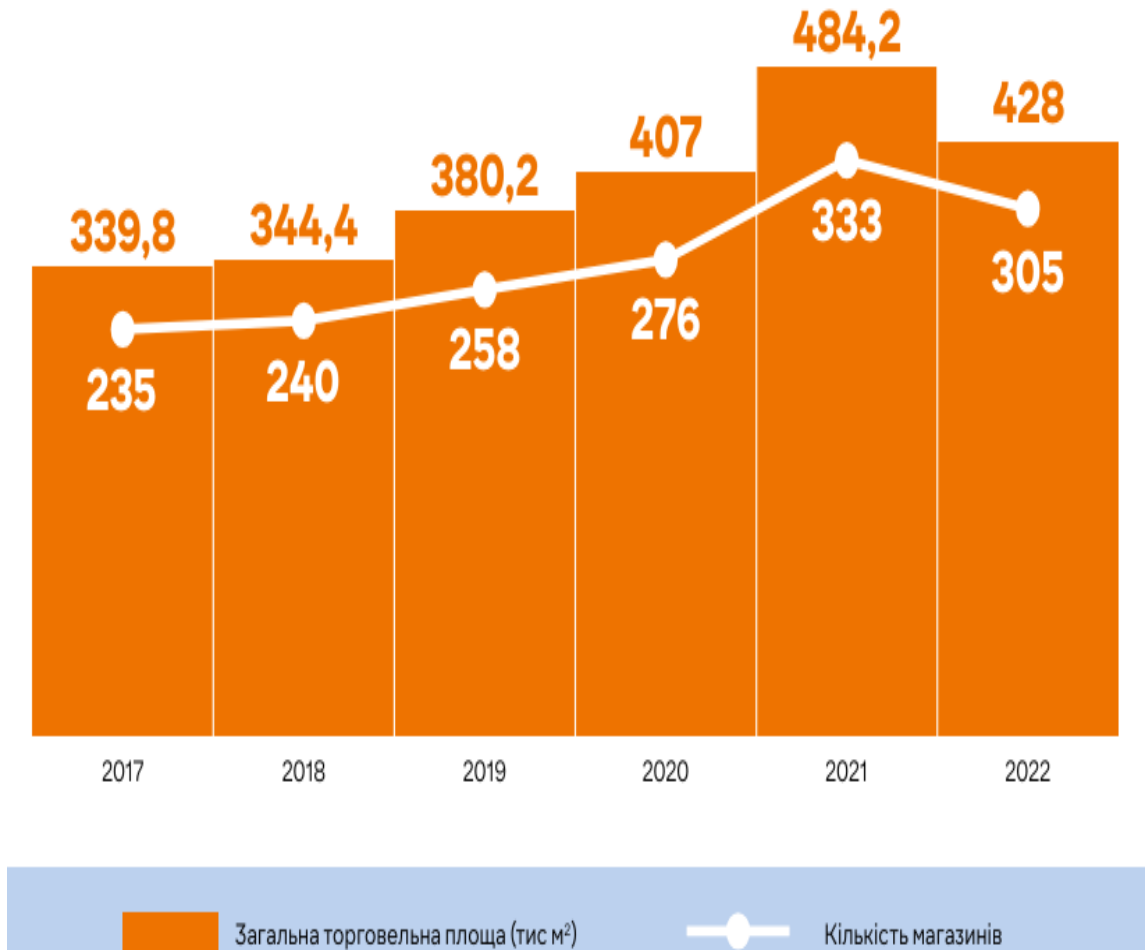


Рис. 3.1. Динаміка чисельності магазинів та загальної торговельної площі в мережі «Сільпо» [33]

Таким чином, динаміка чисельності магазинів та загальної торговельної площі в мережі «Сільпо» відображає складну взаємодію між стратегіями розвитку компанії, вимогами ринку та споживчими уподобаннями. Важливою є здатність компанії адаптуватися до змін та зберігати баланс між розвитком та збереженням конкурентоспроможності, сприяючи при цьому зростанню якості обслуговування та задоволенню потреб споживачів (рис. 3.2).

Однією з ключових стратегій, яку може використовувати мережа «Сільпо», є розширення мережі не лише за рахунок збільшення числа магазинів, але й шляхом вдосконалення та розширення існуючих торгових точок. Це може включати модернізацію приміщень, впровадження нових технологій, таких як самообслуговування або мобільні додатки для зручного шопінгу, а також розширення асортименту товарів і послуг, враховуючи місцеві особливості та попит споживачів.

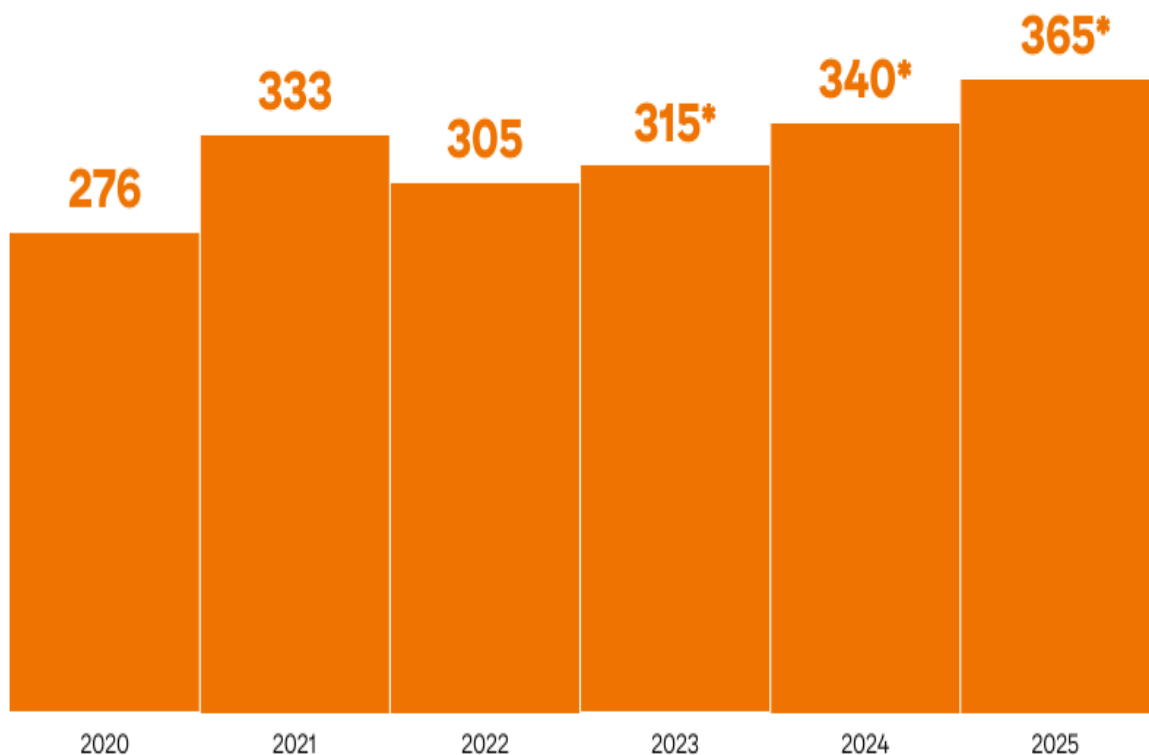


Рис. 3.2. Прогнозування динаміки кількості об'єктів ТОВ «Сільпо Фуд» [33]

Збільшення торговельної площі може бути також пов'язане зі стратегічними партнерствами та співпрацею з іншими брендами чи постачальниками. Наприклад, створення спільних зон для продажу товарів інших відомих брендів або послуг може привернути більше клієнтів та зробити магазини «Сільпо» більш привабливими для покупців.



Крім того, компанія може активно розвивати онлайн-присутність, щоб доповнити свою фізичну інфраструктуру. Запровадження інтернет-магазинів, системи доставки та забезпечення зручних способів онлайн-замовлення може зробити продукти «Сільпо» доступними для широкого кола споживачів і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Отже, динаміка розвитку магазинів та торговельної площі в мережі «Сільпо» свідчить не лише про успішність компанії, але і про її здатність до інноваційного росту та адаптації до змін у споживчому поведінці та ринкових умовах. Важливою є постійна увага до потреб споживачів та пошук нових можливостей для поліпшення якості обслуговування та задоволення їхніх потреб.

### **3.2. Обґрунтування рішень щодо впровадження логістичної стратегії «Dual sourcing» у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами**

ТОВ «Сільпо Фуд» є визнаним лідером у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні. Одним з ключових факторів успіху компанії є його впевненість у розвиненій і надійній мережі розподільчих центрів (РЦ), розташованих у стратегічних регіонах країни.

Розподільчі центри ТОВ «Сільпо Фуд» є критичними елементами ланцюга постачання, що забезпечують ефективне функціонування та оптимізацію дистрибуції товарів в мережу магазинів. Кожен з них виконує важливу роль у процесі зберігання, сортування та розподілу товарів, забезпечуючи надійне постачання магазинів ТОВ «Сільпо Фуд».

Усі ці розподільчі центри взаємодіють в єдиній системі, що дозволяє забезпечити оптимальну координацію постачання та зниження витрат на логістику. Їх ефективна робота є ключовим чинником успіху ТОВ «Сільпо Фуд» у забезпеченні високоякісних товарів та послуг для своїх клієнтів.

Кожен з розподільчих центрів має свої унікальні особливості, проте всі вони об'єднані загальною місією - забезпеченням якісного та своєчасного

постачання продукції у магазини мережі. Розподільчі центри розробляють і впроваджують стратегії складського управління, використовуючи сучасні технології та процеси автоматизації, щоб оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити максимальну ефективність у роботі.

Завдяки централізованому підходу до логістики і постачання, компанія може краще контролювати і оптимізувати запаси, мінімізувати затримки в постачанні та забезпечити стабільний рівень обслуговування клієнтів у всіх магазинах мережі. Крім того, розподільчі центри дозволяють реалізувати стратегії зменшення витрат, такі як оптимізація маршрутів доставки та зниження транспортних витрат.

У світлі сучасних тенденцій у роздрібній торгівлі, таких як розвиток е-комерції та зростання попиту на онлайн-покупки, розподільчі центри стають ще важливішими. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні інтегрованого підходу до обслуговування клієнтів, що дозволяє забезпечити консистентну якість обслуговування незалежно від каналу продажу - будь то фізичний магазин або онлайн-платформа.

У цьому контексті, розподільчі центри ТОВ «Сільпо Фуд» не лише є просто складськими площадками, але й ключовими елементами стратегічного планування та виконання бізнес-процесів компанії. Вони допомагають забезпечити стабільність, надійність та конкурентоспроможність мережі «Сільпо Фуд» на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами.

Для проведення забезпечення постачання необхідно здійснити вибір двох з шести можливих розподільчих центрів ТОВ «Сільпо Фуд» (РЦ «Квітневе», РЦ «Перемога», РЦ «Немирів», РЦ «Запоріжжя», РЦ «Одеса»). Це т.з. логістична стратегія "Dual sourcing". Окрім основного, для диверсифікації, ще має бути один резервний розподільчий центр. При цьому РЦ «Львів» відразу виключається з розгляду, як надмірно віддалений від м. Дніпра.

Логістична стратегія "Dual sourcing" (подвійне джерело постачання) є важливим елементом управління ланцюгом постачання, спрямованим на забезпечення надійності та стійкості постачання продукції або послуг. Ця стратегія передбачає одночасне використання двох або більше незалежних постачальників для одного й того ж продукту або матеріалу.

Основна ідея "Dual sourcing" полягає в тому, щоб розподілити ризики, пов'язані з можливими перебоями в постачанні, між різними постачальниками. Це дозволяє знизити вплив факторів, таких як припинення виробництва внаслідок природних катастроф, проблеми з транспортуванням або фінансові проблеми постачальників, на бізнес клієнта.

Переваги "Dual sourcing" очевидні. По-перше, ця стратегія зменшує ризик втрати припинення виробництва або постачання через будь-які непередбачувані обставини, оскільки в разі проблем з одним постачальником існує можливість переключення на іншого. По-друге, конкуренція між постачальниками може сприяти зниженню цін та покращенню сервісу.

Проте, важливо розуміти, що "Dual sourcing" не є універсальним рішенням для всіх ситуацій. Ця стратегія може бути витратною через необхідність підтримувати відносини з декількома постачальниками і забезпечувати їхню координацію та співпрацю. Крім того, в деяких випадках вибір "Dual sourcing" може призвести до розбалансування обсягів замовлень між постачальниками або навіть до конфліктів між ними.

У заключенні, "Dual sourcing" є потужним інструментом для управління ризиками в ланцюгах постачання, який може забезпечити надійність та стійкість бізнесу. Проте перед впровадженням цієї стратегії необхідно ретельно оцінити всі фактори, включаючи вартість, складність координації та можливість конфліктів між постачальниками [13, 28].

РЦ «Квітневе» розташований у центральній частині країни і відповідає за постачання товарів у мережі магазинів в центральному регіоні. Він відзначається своєю стратегічною локацією, що дозволяє забезпечити швидку і ефективну доставку продукції у магазини.

РЦ «Перемога» та РЦ «Немирів» знаходяться у центральній-західній частині України, обслуговуючи мережу магазинів у цьому регіоні. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні магазинів свіжими продуктами та іншими товарами з високою якістю.

РЦ «Запоріжжя», «Львів» та «Одеса» забезпечують ефективну постачання магазинів у південних, західних та південно-східних регіонах відповідно. Вони забезпечують широкий асортимент товарів та послуг, що відповідають потребам місцевих споживачів.

Із такою метою подвійного логістичного вибору, шляхом якісного аналізу, сформуємо систему можливих критеріїв оцінки кожного розподільчого центру:

$N_1$  – вартість транспортування;

$N_2$  – відстань до розподільчого центру;

$N_3$  – умови доставки;

$N_4$  – постачання «точно-вчасно»;

$N_5$  – рівень якості постачання;

$N_6$  – гнучкість обсягу замовлення;

$N_7$  – можливість диверсифікації замовлень;

$N_8$  – можливість об'єднання інформаційних систем.

Для подальшого застосування методичних підходів утворимо безконфліктну систему незалежних критеріїв, провівши їх перевірку на

логічну консистентність та взаємну залежність. Ми побудуємо напівматрицю для визначення важливості окремих критеріїв. Оцінку значущості кожного критерію можна здійснити, створивши напівматрицю, де відображені номери тих критеріїв, які є більш важливими при порівнянні один з одним. Отриману кількість переваг для кожного критерію нормалізуємо, щоб визначити значущість кожного критерію. Останній стовпець у таблиці визначає послідовність критеріїв, враховуючи їх важливість для загальної оцінки споживача. Наприклад, на окремих місцях розташовані різновиди та умови транспортування (N3), рівень якості постачання (N5), вартість транспортування (N1) та інше. Оцінку кожного споживача за обраними критеріями ми проведемо методом експертної оцінки, де експертні відомості надаються у десятибальній шкалі. Ми побудуємо оціночну матрицю для вибору оптимального розподільчого центру (табл. 3.1).

З таблиці 3.1 матриці логістичного оцінювання критеріїв для вибору розподільчих центрів для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у місті Дніпро можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт ієрархії для всіх критеріїв менше за 0,1, що свідчить про консистентність оцінок і невелику відмінність між експертними відомостями;

- найбільш важливими критеріями є N5 (рівень якості), N1 (вартість), та N3 (місцеположення), їх рівень важливості становить відповідно 13,8%, 12,9% та 9,9%;

- взаємозалежність між критеріями відображена у взаємних порівняннях у кожній комірці таблиці. Наприклад, критерій N2 залежить від N3, N4 та N5, що відображено відповідно у відсотках важливості;

- загальна сума важливості критеріїв дорівнює 100%, що вказує на повну оцінку всіх аспектів прийняття рішення щодо вибору розподільчих центрів.

Отже, на основі аналізу даних таблиці 3.1 можна зробити висновок, що прийняття рішення щодо задіяння розподільчих центрів для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у місті Дніпро відповідає вимогам логістичного оцінювання та має підтверджену консистентність та взаємозалежність

логістичних критеріїв. Загалом процес логістичного оцінювання є важливим етапом у логістичній діяльності підприємства і передбачає аналіз, оцінку та вдосконалення логістичних процесів з метою забезпечення їхньої ефективності та оптимальності.

Для рішення про основне і резервне постачання треба проаналізувати дані по 5-ти розподільчих центрах ТОВ «Сільпо Фуд» (РЦ «Квітневе», РЦ «Перемога», РЦ «Немирів», РЦ «Запоріжжя», РЦ «Одеса») - (табл. 3.2).

Критерії	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>	N <sub>5</sub>	N <sub>6</sub>	N <sub>7</sub>	N <sub>8</sub>	Кількість переважань	Рівень важливості, %	Місцезаповнення	Коефіцієнт ієрархії
N <sub>1</sub>		N <sub>1</sub> N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	0,5N <sub>1</sub> 0,5N <sub>4</sub>	N <sub>1</sub>	0,25 N <sub>6</sub> 0,75 N <sub>1</sub>	N <sub>7</sub>	N <sub>1</sub>	3,5	13,8	2	0,083
N <sub>2</sub>			0,5N <sub>2</sub> 0,5N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>	N <sub>5</sub>	0,25N <sub>6</sub> 0,75N <sub>2</sub>	0,5N <sub>7</sub> 0,5N <sub>2</sub>	N <sub>8</sub>	1,75	6,9	5	0,208
N <sub>3</sub>				0,75N <sub>3</sub> 0,25N <sub>4</sub>	N <sub>5</sub>	0,5N <sub>3</sub> 0,5N <sub>6</sub>	0,25N <sub>7</sub> 0,75N <sub>3</sub>	N <sub>8</sub>	2,5	9,9	4	0,167
N <sub>4</sub>					N <sub>5</sub>	N <sub>6</sub>	N <sub>7</sub>	0,25N <sub>8</sub> 0,75N <sub>4</sub>	2,5	9,9	4	0,167
N <sub>5</sub>						N <sub>5</sub>	0,5N <sub>5</sub> 0,5N <sub>7</sub>	N <sub>8</sub>	3,5	13,8	2	0,083
N <sub>6</sub>							N <sub>6</sub>	0,25N <sub>6</sub> 0,75N <sub>8</sub>	3,25	12,9	3	0,125
N <sub>7</sub>								N <sub>8</sub>	3,25	12,9	3	0,125
N <sub>8</sub>									5,0	19,8	1	0,042
Сума									25,25	100,0	24	1,00

Таблиця 3.1

Матриця логістичного оцінювання критеріїв з метою оптимального вибору рішення щодо задіяння розподільчих центрів для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у м. Дніпрі

З аналізу даних таблиці 3.2 моделювання стратегічного рішення щодо вибору двох альтернативних розподільчих центрів для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у місті Дніпро можна зробити три висновки:

1) Важливість критеріїв. Найбільш важливими критеріями є N8 (рівень сервісу) з важливістю 19,8%, та N5 і N1 (рівень якості та вартість відповідно), обидва з важливістю 13,8%.

Таблиця 3.2

Моделювання стратегічного рішення щодо вибору двох альтернативних розподільчих центрів для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у м. Дніпрі (логістична стратегія «Dual sourcing»)

Критерій	Важливість, %	Ієрархічний коефіцієнт	Логістична оцінка критеріїв РЦ		
			експертна	зважена за	
				важливістю	ієрархічним коефіцієнтом
<b>Розподільчий центр «Немирів»</b>					
N8	19,8	0,042	6	1,188	0,252
N5	13,8	0,083	4	0,552	0,332
N1	13,8	0,083	5	0,69	0,415
N6	12,9	0,125	6	0,774	0,75
N7	12,9	0,125	7	0,903	0,875
N3	9,9	0,167	6	0,594	1,002
N4	9,9	0,167	7	0,693	1,169
N2	6,9	0,208	1	0,069	0,208
Сума	100	1.000	<b>42</b>	<b>5,463</b>	<b>5,003</b>
<b>Розподільчий центр «Квітневе»</b>					
N8	19,8	0,042	4	0,792	0,168
N5	13,8	0,083	8	1,104	0,664
N1	13,8	0,083	8	1,104	0,664
N6	12,9	0,125	3	0,387	0,375
N7	12,9	0,125	6	0,774	0,75
N3	9,9	0,167	3	0,297	0,501
N4	9,9	0,167	3	0,297	0,501
N2	6,9	0,208	4	0,276	0,832
Сума	100	1.000	<b>39</b>	<b>4,031</b>	<b>4,455</b>
<b>Розподільчий центр «Перемога»</b>					
N8	19,8	0,042	2	0,396	0,084
N5	13,8	0,083	5	0,69	0,415
N1	13,8	0,083	4	0,552	0,332
N6	12,9	0,125	4	0,516	0,5
N7	12,9	0,125	2	0,258	0,25
N3	9,9	0,167	5	0,495	0,835
N4	9,9	0,167	8	0,792	1,336
N2	6,9	0,208	1	0,069	0,208
Сума	100	1.000	<b>31</b>	<b>3,768</b>	<b>3,960</b>

Розподільчий центр «Запоріжжя»					
N8	19,8	0,042	9	1,782	0,378
N5	13,8	0,083	6	0,828	0,498
N1	13,8	0,083	7	0,966	0,581
N6	12,9	0,125	5	0,645	0,625
N7	12,9	0,125	7	0,903	0,875
N3	9,9	0,167	9	0,891	1,503
N4	9,9	0,167	9	0,891	1,503
N2	6,9	0,208	9	0,621	1,872
Сума	100	1.000	<b>61</b>	<b>7,527</b>	<b>7,835</b>
Розподільчий центр «Одеса»					
N8	19,8	0,042	4	0,792	0,168
N5	13,8	0,083	5	0,69	0,415
N1	13,8	0,083	7	0,966	0,581
N6	12,9	0,125	6	0,774	0,75
N7	12,9	0,125	3	0,387	0,375
N3	9,9	0,167	1	0,099	0,167
N4	9,9	0,167	2	0,198	0,334
N2	6,9	0,208	5	0,345	1,04
Сума	100	1.000	<b>33</b>	<b>4,251</b>	<b>3,870</b>

2) Оцінка альтернативних розподільчих центрів. За вагою критеріїв сумарна оцінка кожного розподільчого центру розподілена наступним чином:

- РЦ «Немирів»: 5,003
- РЦ «Квітневе»: 4,455
- РЦ «Перемога»: 3,960
- РЦ «Запоріжжя»: 7,835
- РЦ «Одеса»: 3,870

3) Вибір оптимальної альтернативи. Найбільш оптимальним варіантом згідно з логістичною стратегією «Dual sourcing» є РЦ «Запоріжжя», оскільки вона має найвищий показник оцінки (7,835), що вказує на найвищий рівень відповідності вимогам та вагомості критеріїв. Основний розподільчий центр ТОВ «Сільпо Фуд» РЦ «Запоріжжя» знаходиться за адресою: вул. Базова, буд. 11, м. Запоріжжя, Запорізька область, індекс 69000.

Отже, вибір РЦ «Запоріжжя» для торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у місті Дніпро може бути обґрунтований як оптимальне стратегічне рішення (без урахуванням логістичної стратегії подвійного постачання та вимог диверсифікування).



Всі розподільчі центри ТОВ „Сільпо Фуд” важливі, але з них не один, а два є найбільш привабливіші для співпраці з торговельними мережами міста Дніпра (з урахуванням принципу диверсифікації постачання та логістичної стратегії «Dual sourcing»). Так, основним є РЦ «Запоріжжя» (експертна оцінка: 61; зважена за важливістю: 7,527; зважена ієрархічним коефіцієнтом: 7,835). Але у якості резервного розподільчого центру, за потреби, варто використовувати і РЦ «Немирів» (експертна оцінка: 42; зважена за важливістю: 5,463; зважена ієрархічним коефіцієнтом: 5,003).

Загалом вибір оптимальних розподільчих центрів з огляду на динаміку товарних ринків є важливим завданням раціоналізації процесу збуту. Це означає, що придатність цих центрів визначатиметься не тільки ціновими факторами, а й довго терміновістю постачання, перспективністю стосовно гарантій кількісного і якісного транспортування продукції, її переробкою, реверсною логістикою тощо.

### **3.3. Оцінювання перспективного конкурентного статусу торговельної компанії**

В сучасному світі бізнесу, де конкуренція стає все більшою та складною, оцінка перспективного конкурентного статусу стає важливим завданням для будь-якої компанії. Передбачити, яким буде майбутнє та як вона зможе конкурувати на ринку, дозволяє вчасно реагувати на зміни та розробляти стратегії розвитку. Оцінювання конкурентного статусу вимагає комплексного підходу та аналізу різних аспектів, що визначають успішність компанії в конкурентному середовищі.

Важливо визначити стратегічні переваги компанії порівняно з конкурентами. Це може включати унікальність продуктів або послуг, ефективне управління ресурсами, сильний бренд, доступ до новітніх технологій та інновацій. Аналіз цих факторів допоможе зрозуміти, наскільки компанія може використовувати свої переваги для досягнення конкурентної

переваги. Необхідно проаналізувати конкурентні стратегії і дії самих конкурентів. Це означає вивчення їхніх продуктів, цінової політики, маркетингових акцій, рівня обслуговування та реакції на зміни відомостей. Зрозуміння того, що роблять інші гравці на ринку, дозволяє прогнозувати їхні дії та визначити свою конкурентну позицію.

Отже, оцінювання перспективного конкурентного статусу є складним та багатогранним завданням, яке вимагає аналізу різних аспектів та використання різноманітних інструментів. Врахування стратегічних переваг, конкурентної поведінки, зовнішнього середовища та використання аналітичних інструментів допоможе компаніям ефективно прогнозувати свою конкурентну позицію та розробляти стратегії для досягнення успіху на ринку.

Для оцінки перспективних можливостей ТОВ "Сільпо Фуд" у плані підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку, було проведено прогнозування конкурентного статусу компанії. Перспективний конкурентний статус підприємства є комплексним показником його майбутнього розвитку і визначається наступною формулою:

$$KSPP_p = KSPf[I_{p.m.} \times I_{z.s.}], \quad (3.1.)$$

де  $KSPP_p$  – індикатор перспективного конкурентного статусу компанії;

$I_{p.m.}$  – індикатор перспективних можливостей внутрішнього потенціалу компанії.

Показник обчислюється як відношення:

$$I_{p.m.} = \frac{UO}{FBO}, \quad (3.2)$$

де  $FBO$  – фактичне бальне оцінювання;

UO – узагальнене оцінювання перспектив росту рівня конкурентоспроможності компанії і обчислюється через формулу:

$$UO = \sum_{i=1}^n BO_i * Z_i, \quad (3.3.)$$

де  $BO_i$  – бальне оцінювання перспектив росту  $i$ -го індикатора;

$Z_i$  – значущість  $i$ -го індикатора для загального оцінювання перспектив росту;

$n$  – загальна чисельність індикаторів.

Чим вище загальна оцінка, тим перспективи підприємства для зростання конкурентного статусу кращі. Для обчислення  $I_{p.m}$  використаємо допоміжну таблицю, яка приведена у додатку А.

$I_{z.s}$  – індикатор впливу умов зовнішнього середовища.

Оскільки ріст конкурентного статусу підприємства залежить не лише від внутрішніх можливостей, але й від сприятливості зовнішнього середовища, оцінка впливу зовнішнього середовища на зміну конкурентного статусу підприємства обчислюється за наступною формулою:

$$I_{z.s.} = \frac{K_1 * K_3}{K_2}, \quad (3.4.)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт впливу попиту, що обчислюється через формулу:

$$K_1 = I_p * KZ_p, \quad (3.5.)$$

де  $I_p$  – індекс зростання попиту на товари;

$KZ_p$  – коефіцієнт важливості, що характеризує міру впливу попиту на товари;

$K_2$  – коефіцієнт впливу умов конкурентності, що обчислюється через формулу:

$$K_2 = I_k \times KZ_k, \quad (3.6.)$$

де  $I_k$  – індикатор конкурентності;

$KZ_k$  – коефіцієнт ваги конкурентності.

$K_3$  – коефіцієнт впливу джерел ресурсів, що обчислюється через формулу:

$$K_3 = I_r \times KZ_r, \quad (3.7.)$$

де  $I_r$  – індикатор ресурсів;

$KZ_r$  – коефіцієнт важливості джерел ресурсів.

Оцінювання перспективного конкурентного статусу компанії встановлюється у частках одиниці:

$0,00 < KSP < 0,40$  – рівень слабкої позиції;

$0,50 < KSP < 0,70$  – рівень середньої позиції;

$0,80 < KSP < 1,00$  – рівень сильної позиції.

$$UO = 32.0 + 30.0 + 24.0 + 35.0 + 18.0 + 36.0 + 4.0 + 21.0 + 30.0 + 20.0 + 20.0 + 20.0 + 16.0 + 35.0 \\ = 343.0;$$

$$I_{p.m.} = 343/308 = 1,11;$$

$$K_1=1,41 \times 3,0=4,25;$$

$$K_2=1,61 \times 2,0=3,25;$$

$$K_3=0,81 \times 1,0=0,81;$$

$$I_{z.s}=(4,25 \times 0,81)/3,25=0,97;$$

$$KSP_p=0,70 \times 0,97 \times 1,07=0,725$$

З розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ "Сільпо Фуд" має більш високе положення на ринку, ніж середнє. Проте ця ситуація може покращитися ще більше, і компанія має всі можливості в майбутньому зайняти ще сильнішу позицію. Для цього важливо звернути увагу на модернізацію інфраструктури, оптимізацію використання логістичних потужностей, розширення асортименту товарів, активне рекламування продукції, поліпшення управління взаємодією з клієнтами (CRM).

Зокрема, система управління відносинами з клієнтами (CRM) стає ключовим інструментом для досягнення успіху та підтримки конкурентоспроможності компаній. Однією з ключових переваг CRM є можливість зберігання всієї інформації про клієнтів в єдиній базі даних, що дозволяє компаніям зберігати цінну інформацію та використовувати її для персоналізованого обслуговування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Формування рішень в системі управління торговельним бізнесом є складним, але надзвичайно важливим процесом. Ефективне прийняття рішень дозволяє компаніям забезпечити конкурентоспроможність, стабільність та успіх у сучасному ринковому середовищі. Організація операційних процесів є важливою функцією менеджменту підприємства, яка визначає його ефективність, конкурентоспроможність та стійкість у сучасному бізнес-середовищі. Операційні процеси в сфері торгівлі є складними та різноманітними, а їх ефективне проектування вимагає уважного аналізу, планування та управління. Забезпечення оптимального функціонування цих процесів є ключовим для досягнення конкурентних переваг та успіху на ринку торгівлі.

2. Проектування операційних рішень є ключовим етапом у процесі управління операціями підприємства. Це комплексний процес, який включає в себе аналіз, моделювання та прийняття оптимальних рішень з метою покращення продуктивності, ефективності та якості операцій. Для досягнення цієї мети використовуються різні методи та моделі, які допомагають визначити найбільш оптимальні стратегії та варіанти дій. Комбінування різних методів та моделей у проектуванні операційних рішень дозволяє підприємствам вирішувати складні проблеми та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання сучасних методів машинного навчання, оптимізації та аналізу даних дозволяє підприємствам досягати високої ефективності та успішності в умовах постійних змін та конкуренції на ринку.

3. Мережа магазинів ТОВ "Сільпо-Фуд" є однією з найбільших та найпопулярніших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Сьогодні мережа "Сільпо" налічує понад триста супермаркетів по всій території України, і це число постійно зростає. Збільшення валового прибутку показує,

що компанія вдало використовує свій потенціал для збільшення прибутковості.

Зростання витрат на оплату праці та інші операційні витрати у відсотковому співвідношенні може свідчити про збільшення персоналу, розширення асортименту товарів або послуг, а також нарощення маркетингових та рекламних заходів для підтримки конкурентоспроможності на ринку (таблиця 2). Такі ж тенденції показує і аналіз структури основних витрат ТОВ «Сільпо Фуд» у 2023 році. За загальною динамікою можна підсумувати, що ТОВ "Сільпо Фуд" демонструє стабільний розвиток та успішну фінансову діяльність.

5. Система управління ТОВ "Сільпо Фуд" включає в себе формулювання стратегічних цілей компанії та розробку стратегій їх досягнення. Також адміністрування компанії включає в себе організацію внутрішніх процесів та ресурсів компанії для досягнення поставлених цілей. Однією з особливостей формування управлінських рішень у ТОВ "Сільпо Фуд" є акцент на інноваціях та впровадженні нових технологій у виробництво та дистрибуцію. Ще однією важливою особливістю є велика увага до розвитку персоналу та побудова ефективної команди. Управління людськими ресурсами в ТОВ "Сільпо Фуд" спрямоване на підвищення мотивації та професійної компетентності співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Збільшення адміністративних витрат у ТОВ "Сільпо Фуд" пов'язане з розширенням компанії, зростанням обсягів діяльності та іншими внутрішніми факторами.

6. Зі збільшенням числа магазинів, мережа «Сільпо» також активно розширює торговельну площу. Збільшення торговельної площі дає змогу мережі розширити асортимент, запровадити нові технології обслуговування, а також створити більш комфортне середовище для покупців. Однією з ключових стратегій, яку може використовувати мережа «Сільпо», є розширення мережі не лише за рахунок збільшення числа магазинів, але й шляхом вдосконалення та розширення існуючих торгових точок. Це може

включати модернізацію приміщень, впровадження нових технологій, таких як самообслуговування або мобільні додатки для зручного шопінгу, а також розширення асортименту товарів і послуг, враховуючи місцеві особливості та попит споживачів.

7. Для забезпечення оптимального постачання мережі маркетів у м. Дніпрі було поставлено завдання здійснити вибір двох з шести можливих розподільчих центрів ТОВ «Сільпо Фуд» (РЦ «Квітневе», РЦ «Перемога», РЦ «Немирів», РЦ «Запоріжжя», РЦ «Одеса» та РЦ «Львів»). Згідно з логістичною стратегією "Dual sourcing" для диверсифікації ризиків, окрім основного, ще має бути визначено ще один резервний розподільчий центр. При цьому РЦ «Львів» відразу виключався з розгляду, як надмірно віддалений від м. Дніпра. Логістичним аналізом встановлено, що, як основний, має й надалі використовуватися РЦ «Запоріжжя» (експертна оцінка: 61; зважена оцінка за важливістю: 7,527; зважена оцінка за ієрархічним коефіцієнтом: 7,835). Але у якості резервного розподільчого центру, за потреби, варто використовувати і РЦ «Немирів».

8. ТОВ "Сільпо Фуд" має більш високе положення на ринку, ніж середнє. Проте ця ситуація може покращитися ще більше, і компанія має всі можливості в майбутньому зайняти ще сильнішу позицію. Для цього важливо звернути увагу на модернізацію інфраструктури, оптимізацію використання логістичних потужностей, розширення асортименту товарів, активне рекламування продукції, поліпшення управління взаємодією з клієнтами (CRM). Зокрема, система управління відносинами з клієнтами (CRM) стає ключовим інструментом для досягнення успіху та підтримки конкурентоспроможності багатьох компаній. Однією з ключових переваг CRM є можливість зберігання всієї інформації про клієнтів в єдиній базі даних, що дозволяє компаніям зберігати цінну інформацію та використовувати її для персоналізованого обслуговування.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюркіна Н.Й., Кузнєцова К.О., Лагодієнко В.О. (2022). Управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-суб'єктів. Український журнал прикладної економіки та техніки: Західноукраїнський національний університет, 7(3), 163-169.
2. Бойко Р., Андрушкевич З. (2022). Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*, (4), 54-59.
3. Белік В.Є. Розробка маркетингових програм для інтернет-магазину. *Інтернаука*. 2017. № 2 (2). С. 61-64.
4. Бенджамін Г., Джейсон Ц. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. / пер. з англ. О. Кальнова. К.: Наш формат, 2019. 544 с.
5. Голідей Р.Р. Маркетинг майбутнього. К.: Наш формат, 2018, 104 с.
6. Данилюк А. (2023). Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 80(1), 20-28.
7. Донських А.С. Підвищення конкурентоспроможності виробництва соняшнику. Дисертація на зд. наук. ст. к.е.н.
8. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії у торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 432 с.
9. Кустріч Л. О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, 2022, 4: 34-38.
10. Краузе О., Піняк І., Шпилик, С. (2022). CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 77(4), 94-102.

- 11.Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- 12.550 с.
- 13.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: "Інтелект-Захід", 2006. 352 с.
- 14.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
- 15.Кочубей Д.А. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торгівельних підприємств. URL: <http://visnk.knteu.kiev.ua/files/2009/04/10.pdf>
- 16.Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
- 17.Лісова Р.М. Вплив диджиталізації на бізнес-модель: етап та інструмент цифрової трансформації. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини і світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.
- 18.Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2005. 496 с.
- 19.Мащак Н.М. Стратегічні узгодженості логістичної діяльності підприємств на екологічних засадах. Маркетинг та менеджмент інновацій. 2011. № 4 (2). С. 273-282.
- 20.Меліксетов О.І., Гайдаєнко О.В. (2024). Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. Управління розвитком складних систем, (57), 51-61.
- 21.Метод «Діаграма Ісікави». URL: [www.inventech.ru/pub/mthods/metod-019](http://www.inventech.ru/pub/mthods/metod-019).
- 22.Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. К.: Кондор, 2008.

- 23.Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.05.2024).
- 24.Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 25.04.2024).
- 25.Сатир Л.М., Кепко В.М., Стадник Л. І. (2023). Економічна безпека торговельного підприємства в системі організації торгівлі та комерційної діяльності. Цифрова економіка та економічна безпека, (4 (04)), 75-80.
- 26.Савіна Г.Г. Копоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції. 2018. №3, С. 73-79.
- 27.Середа С.А., Демидчук Л.Б. (2023). Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями. Підприємництво і торгівля, (39), 172-180.
- 28.Семак, Б. Б., Басій, Н. Ф., & Вовчанська, О. М. (2022). Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, (68), 11-19.
- 29.Сергеева О.Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С.204-210.
- 30.Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія / В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2009. 264 с.
- 31.Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, В. М. Йохна. – Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 205 с.
- 32.Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28-32.

- 33.ТОВ «Сільпо Фуд». Звіт про управління.  
<https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
- 34.Уманців Ю.М., Косик В.І., Міняйло О.І. Механізм економічної політики: Навчальний посібник. Ів.-Фр.: Місто НВ, 2010. 436 с.
- 35.Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 442 с.
- 36.Шевчун М.Б. (2022). Якість логістичних процесів- інструмент розвитку торговельного підприємства. Економіко-правові аспекти господарю-вання: сучасний стан, 324.
- 37.Bloom, N., Manova, K., Van Reenen, J., Sun, S. T., & Yu, Z. (2021). Trade and management. *Review of Economics and Statistics*, 103(3), 443-460.
- 38.Edwardes, F., van der Voort, M., & Hogeveen, H. (2024). Quantifying the economic and animal welfare trade-offs of classification models in precision livestock farming for sub-optimal mobility management. *Computers and Electronics in Agriculture*, 219, 108767.
- 39.Su, X., Hu, Y., Liu, W., Jiang, Z., Qiu, C., Xiong, J., & Sun, J. (2024). A blockchain-based smart contract model for secured energy trading management in smart microgrids. *Security and Privacy*, 7(1), e341.
- 40.The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 24.04.2024)
- 41.Birknerová, Z., & Nicole Čigarská, B. (2021). Analysis of the links between burnout syndrome and coping strategies in trade managers. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 140-154.
- 42.Lei, Y. T., Ma, C. Q., Mirza, N., Ren, Y. S., Narayan, S. W., & Chen, X. Q. (2022). A renewable energy microgrids trading management platform based on permissioned blockchain. *Energy Economics*, 115, 106375.

## **ДОДАТКИ**

Елементи стратегічного потенціалу товариства з обмеженою відповідальністю „Сільпо Фуд”

Стратегічні напрями	Бальне оцінювання	Рівень важливості
Операційна стратегія		
- модернізування інфраструктури	4,0	8,0
- розширення асортименту	5,0	6,0
- підвищення якості продукції	4,0	7,0
- завантаження потужностей	5,0	7,0
- розширення мережі постачальників	3,0	6,0
Фінанси		
- залучення інвестицій	4,0	9,0
- вихід на зовнішні ринки	2,0	2,0
Маркетинг		
- розширення сегментів споживачів продукції	3,0	7,0
- рекламування бренду	5,0	6,0
- розширення мережі магазинів	4,0	5,0
Трудові ресурси		
- підвищення кваліфікації працівників	4,0	5,0
- поширення системи грейдингу	4,0	4,0
- атестація робочих місць	5,0	4,0
Менеджмент		
- поліпшення організаційної структури та стратегії менеджменту	5,0	7,0