

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » червня 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Оптимізація міжнародної закупівельної діяльності
підприємства на ринку плодоовочевої продукції»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22

СКРИПНИК Марія Андріївна _____

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,

к.е.н., доц. КАРПУНЬ Ольга Василівна _____

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,

д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович _____

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

СКРИПНИК МАРІЇ АНДРІЇВНІ

1. Тема дипломної роботи «Оптимізація міжнародної закупівельної діяльності підприємства на ринку плодоовочевої продукції»,

науковий керівник дипломної роботи Карпунь Ольга Василівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 №2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: міжнародна закупівельна діяльність підприємства в умовах функціонування на ринку продовольчого ритейлу.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути теоретичні підходи до організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю підприємства;
- визначити специфіку міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних закупівель у продовольчому ритейлі;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» як підприємства продовольчого ритейлу;
- проаналізувати виробничо-фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити закупівельну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті овочів і фруктів;

в) рекомендаційна частина:

- визначити можливі напрямки оптимізації міжнародної закупівельної діяльності підприємства на ринку плодоовочевої продукції;
- розробити рекомендації щодо оптимізації закупівлі плодоовочевої продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розрахувати економічний ефект від впровадження проектних рекомендацій.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура та загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 2) основні виробничо-фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 3) динаміка чистого доходу та фінансових результатів підприємства;
- 4) структура та особливості міжнародної закупівельної діяльності підприємства;
- 5) аналіз імпорту овочів і фруктів у закупівельній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 6) основні проблеми імпортного постачання плодоовочевої продукції;
- 7) порівняння моделі закупівлі бананів через трейдера та моделі прямого імпорту з Еквадору;
- 8) розрахунок повної ціни приходу за альтернативними моделями постачання;
- 9) запропоновані заходи з оптимізації міжнародної закупівельної діяльності;
- 10) прогнозні результати та економічний ефект від впровадження проектних рекомендацій.

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026- 12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті овочів і фруктів	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Визначення проблем імпортного постачання та можливих напрямків оптимізації закупівель	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Розроблення рекомендацій щодо переходу до прямого імпорту плодоовочевої продукції	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих проектних рекомендацій	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Марія СКРИПНИК

Керівник

Ольга КАРПУНЬ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Оптимізація міжнародної закупівельної діяльності підприємства на ринку плодоовочевої продукції» містить 106 сторінок, 20 таблиць, 9 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 66 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є міжнародна закупівельна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції.

База дослідження — ТОВ «Сільпо-Фуд», одне з провідних підприємств українського продовольчого ритейлу, що входить до складу Fozzy Group.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано методи аналізу та узагальнення, економіко-статистичні методи, аналіз динаміки, структури, абсолютних і відносних показників, порівняльний аналіз, розрахунково-аналітичний метод, а також табличний і графічний методи для наочного представлення результатів дослідження.

Результати роботи. Проведено аналіз міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції, виявлено основні проблеми імпортного постачання. Запропоновано заходи з оптимізації закупівельного процесу та обґрунтовано доцільність часткового переходу на прямий імпорт бананів з Еквадору.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані ТОВ «Сільпо-Фуд» та підприємствами продовольчого ритейлу для підвищення ефективності міжнародних закупівель і зниження імпоротної собівартості.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані адміністрацією ТОВ «Сільпо-Фуд» у процесі планування міжнародних закупівель.

Ключові слова: міжнародні закупівлі, імпорт, плодоовочева продукція, продовольчий ритейл, логістика, прямий імпорт, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Optimization of the enterprise's international purchasing activities in the fruit and vegetable market" consists of 106 pages, 20 tables and 9 figures. The list of references includes 66 sources.

The purpose of the work is to examine theoretical provisions and develop practical recommendations for optimizing the international procurement of LLC "Silpo-Food" in the fruit and vegetable market.

The object of the study is the international procurement activity of the enterprise.

The subject of the study is the optimization of the international procurement activities of LLC "Silpo-Food" in the fruit and vegetable market.

The research base is LLC "Silpo-Food", a Ukrainian food retail enterprise that is part of Fozzy Group.

Research methods. The thesis applies methods of analysis and generalization, economic and statistical methods, analysis of indicator dynamics and structure, comparative analysis, calculation and analytical methods, as well as tabular and graphical methods.

Research results. An analysis of the international procurement activities of LLC "Silpo-Food" in the fruit and vegetable market was conducted, and the main problems of import supply were identified. Measures to optimize the procurement process were proposed, and the feasibility of a partial transition to direct banana imports from Ecuador was substantiated.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be used by LLC "Silpo-Food" and food retail enterprises to improve the efficiency of international procurement and reduce import costs.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis have practical value and can be used by the management of LLC "Silpo-Food" when planning international procurement.

Keywords: international procurement, import, fruit and vegetable products, food retail, logistics, direct import, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ	11
1.1 Теоретичні підходи до організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю підприємства	11
1.2 Специфіка міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції.....	22
Висновки до розділу 1	33
2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	35
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії	35
2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії.....	42
2.3 Аналіз закупівельної діяльності підприємства: імпорту овочів та фруктів.....	56
Висновки до розділу 2	64
3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ	66
3.1 Визначення можливих напрямків оптимізації міжнародної закупівельної діяльності підприємства на ринку плодоовочевої продукції	66
3.2 Розробка рекомендацій щодо оптимізації закупівлі плодоовочевої продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»	75
3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій	86
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвиток міжнародного бізнесу характеризується посиленням умов конкуренції, нестабільністю логістики, коливаннями валютного курсу та підвищенням вимог споживачів до якості товарів на полицях магазинів. Для українських підприємств, які працюють в сфері роздрібної торгівлі імпортна діяльність являється не лише шляхом до розширення асортименту, але й досить важливим інструментом забезпечення стабільної товарної пропозиції, підтримки конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та контролю собівартості продукції.

Міжнародні закупівлі набувають особливого значення у продовольчому ритейлі – підприємства мають поєднувати широту асортименту разом з доступністю товарів, ефективну логістику та якість продукції. Плодоовочева категорія є однією з найбільш чутливих. Тут стає важливою організація постачання, оскільки свіжі овочі та фрукти мають досить обмежений строк реалізації і залежать від таких факторів як: сезонність, температурний режим, швидкість транспортування, пакування і тд. Будь-яка помилка навіть у одному з етапів може призвести до втрати фрешності, що поведе за собою уцінку в магазинах або з списання товару на складі.

Імпорт овочів і фруктів виконує значно більше, ніж просто асортименту функцію – він допомагає компенсувати нестачу локальної продукції у період міжсезоння та підстраховує у разі гіршого врожаю від українських виробників. Також це допомагає забезпечити українському споживачу наявність товарів, які не можуть бути вирощені на території України.

Проблематика імпоротної діяльності, міжнародних закупівель та управління ланцюгами постачання була предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У науковій літературі приділяється значна увага визначенню сутності імпорту, методам оцінювання ефективності закупівель, відбору постачальників, управлінню ризиками та встановленню партнерських відносин у сфері міжнародної торгівлі. Водночас специфіка здійснення міжнародних закупівель у фреш-категоріях

потребує додаткового вивчення, оскільки для таких товарів вирішальними є не тільки ціна постачальника, а й повна собівартість, якість продукції, логістична надійність і ризики втрати товарного вигляду.

Базою дослідження було обрано ТОВ «Сільпо-Фуд», яке є одним із провідних підприємств у сфері українського продовольчого ритейлу та входить до складу холдингу Fozzy Group. Компанія поєднує роздрібну торгівлю, логістичну інфраструктуру, власне виробництво та власні торгові марки, цифрові сервіси, співпрацю з локальними виробниками та фермерами і міжнародні закупівлі. Такі масштаби діяльності дають підстави для розгляду підприємства як показового прикладу для дослідження міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю підприємства;
- визначити специфіку міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції;
- надати загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати виробничо-фінансові показники діяльності підприємства за останні роки;
- дослідити закупівельну діяльність підприємства у сегменті овочів і фруктів;
- визначити можливі напрямки оптимізації міжнародної закупівельної діяльності;
- розробити рекомендації щодо оптимізації закупівлі плодоовочевої продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розрахувати економічний ефект від впровадження проектних рекомендацій.

Об'єкт дослідження – міжнародна закупівельна діяльність підприємства в умовах функціонування на ринку продовольчого ритейлу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

У дипломній роботі застосовано комплекс загальнонаукових, економіко-статистичних та аналітичних методів для всебічного дослідження. З метою аналізу теоретичних підходів до організації міжнародної закупівельної діяльності підприємства та визначення її специфіки на ринку плодоовочевої продукції використано методи аналізу та узагальнення. За допомогою методів економічного аналізу, зокрема аналізу динаміки, структури, а також абсолютних і відносних показників, проведено оцінку виробничо-фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та специфіки його закупівельної діяльності. Метод порівняння сприяв зіставленню діючої моделі закупівлі бананів через трейдера з альтернативною моделлю прямого імпорту з Еквадору. Розрахунково-аналітичний метод застосовано для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту. Табличний і графічний методи забезпечили наочне представлення результатів аналізу, що сприяло формуванню висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації з питань закупівель, імпортової діяльності та управління ланцюгами постачання, офіційні матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд» і Fozzy Group, фінансова звітність підприємства, аналітичні матеріали щодо ринку плодоовочевої продукції та практичні матеріали, отримані під час переддипломної практики.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Теоретичні підходи до організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю підприємства

Міжнародна закупівельна діяльність підприємства в сучасних умовах є однією з ключових складових його зовнішньоекономічної та операційної діяльності. Її значення зростає через вплив глобалізації ринків, збільшення міжнародної конкуренції, нестабільність логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, зміни митного та торговельного регулювання, а також підвищення вимог споживачів до якості, асортименту та доступності продукції. За таких умов закупівлі перестають бути суто технічною функцією забезпечення підприємства товарами або ресурсами, а перетворюються на важливий інструмент управління витратами, ризиками, запасами та стійкістю функціонування підприємства [1; 2].

Для торговельних компаній міжнародна закупівельна діяльність відіграє ключову роль, оскільки завдяки ній формуються значна частина товарного асортименту, забезпечується безперервне постачання, підтримується рівень конкурентоспроможності цінової політики та здійснюється доступ до продукції, що неможлива або не вигідна для придбання виключно на внутрішньому ринку. В такому сенсі міжнародні закупівлі слід розглядати не як окрему зовнішньоекономічну операцію, а як інтегровану частину системи управління підприємством, яка безпосередньо впливає на фінансові показники, якість логістичного забезпечення, оборотність товарних запасів та рівень обслуговування кінцевого споживача.

У науковій літературі поняття закупівель інтерпретується у вузькому й широкому розумінні. У вузькому значенні закупівля означає окрему операцію придбання товарів, робіт або послуг. У широкому розумінні закупівельна

діяльність охоплює систему взаємопов'язаних процесів, що починаються з визначення потреби підприємства та завершуються контролем виконання умов контракту, оцінюванням результатів закупівлі й інтеграцією отриманих ресурсів у загальну господарську діяльність. Другий підхід є більш відповідним для досягнення мети дипломного дослідження, оскільки дозволяє розглядати міжнародні закупівлі як об'єкт управління, а не як просто сукупність окремих комерційних операцій [2; 3].

Поняття міжнародної закупівельної діяльності доцільно визначати як сукупність управлінських рішень, організаційних процедур та зовнішньоекономічних операцій, спрямованих на забезпечення підприємства товарами, сировиною, матеріалами або послугами іноземного походження на умовах, що відповідають стратегічним і поточним потребам підприємства. Таке трактування охоплює не лише комерційну взаємодію з постачальником, а й питання вибору ринку закупівлі, оцінювання постачальників, погодження умов контракту, організації логістики, митного оформлення, валютних розрахунків, контролю якості та мінімізації ризиків [3–5].

На нормативному рівні міжнародна закупівельна діяльність реалізується переважно через імпорتنі операції. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», імпорт розглядається як купівля українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів в іноземних суб'єктів господарської діяльності з ввезенням або без ввезення таких товарів на територію України [3]. Однак у сучасному управлінському розумінні поняття міжнародних закупівель значно ширше, ніж просто імпорт як юридично оформлена зовнішньоторговельна операція. Вони охоплюють повний цикл створення закупівельної цінності для підприємства, від вибору оптимального джерела постачання до оцінки економічної ефективності придбаного товару або ресурсу.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на підхід, відповідно до якого закупівлі розглядаються як одна з базових управлінських функцій у системі ланцюга постачання. У професійному середовищі закупівлі трактуються як діяльність, пов'язана із забезпеченням підприємства необхідними ресурсами у

потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та належної якості [1]. Таке визначення є особливо актуальним для підприємств роздрібною торгівлі, для яких порушення постачання або помилки в закупівельних рішеннях безпосередньо впливають на продажі, доступність товару на полиці та сприйняття бренду споживачем.

З економічної перспективи міжнародна закупівельна діяльність забезпечує підприємство ресурсами та сприяє оптимізації витрат. Через закупівлі підприємство отримує доступ до переваг міжнародного поділу праці, ширшого кола постачальників, продукції різних якості та цінових категорій, а також може краще адаптувати асортимент під запити кінцевих споживачів. Для торговельної компанії ефективність міжнародних закупівель впливає на рівень торгової націнки, обіг товарних запасів, частоту списань, втрати через дефіцит, а також витрати на логістику та супровід імпорتنих операцій.

Управління міжнародними закупівлями є міжфункціональним процесом, що об'єднує аспекти загального менеджменту, логістики, зовнішньоекономічної діяльності, фінансового контролю, управління ризиками та правового забезпечення. Через це організація закупівель не може діяти автономно, а має узгоджуватися з загальною стратегією, комерційною політикою, асортиментною стратегією, фінансовими ресурсами та логістичною інфраструктурою підприємства.

З позиції сучасної теорії менеджменту міжнародна закупівельна діяльність спирається на класичні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Проте на практиці її зміст є значно ширшим (рис. 1.1).

Особливу увагу в межах теоретичного аналізу доцільно приділити функціям міжнародної закупівельної діяльності. Планувальна функція забезпечує узгодження закупівель із потребами підприємства, попитом споживачів та внутрішніми бізнес-процесами. Аналітична функція включає моніторинг ринку, аналіз цін, оцінювання потенційних постачальників, дослідження зовнішнього середовища та вибір оптимальних умов закупівлі. Комерційна функція реалізується через переговори, узгодження умов контракту, визначення цінових параметрів,

умов поставки, оплати та відповідальності сторін. Логістична функція забезпечує фізичне переміщення товару від постачальника до підприємства з урахуванням вимог до строків, температурного режиму, безпеки перевезення та складської обробки. Контрольна функція передбачає перевірку фактичного виконання домовленостей та оцінювання ефективності закупівельної діяльності в цілому. Для міжнародних закупівель також характерною є координаційна функція, оскільки закупівельний процес об'єднує в єдину систему внутрішніх і зовнішніх учасників постачання.



Рисунок 1.1 – Основні функції управління міжнародною закупівельною діяльністю

Джерело: побудовано автором на основі [2; 4]

У межах теоретичного дослідження важливим є також визначення принципів організації міжнародної закупівельної діяльності. Одним із базових є принцип економічної доцільності, відповідно до якого закупівельне рішення має забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами та результатом. Йдеться не лише про найнижчу закупівельну ціну, а про досягнення найкращого загального економічного ефекту для підприємства. Не менш важливим є принцип безперервності постачання, який особливо актуальний для підприємств торгівлі, де розрив поставок може призвести до дефіциту товару, втрати виручки та зниження лояльності споживачів.

До системи утворюючих принципів також належать принцип надійності постачальника, принцип диверсифікації джерел постачання, принцип гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також принцип інтегрованості закупівель у загальну систему управління підприємством. З огляду на сучасні тенденції розвитку бізнесу дедалі більшого значення набуває також принцип сталості закупівель, що передбачає врахування не лише економічних, а й екологічних, соціальних та етичних аспектів функціонування ланцюгів постачання [11].

Міжнародна закупівельна діяльність підприємства повинна розглядатися не лише як механізм забезпечення ресурсами, а й як інструмент формування конкурентних переваг. Саме через закупівлі підприємство може впливати на рівень собівартості, якість продукції, ширину та глибину асортименту, швидкість реакції на зміну попиту, стабільність поставок і гнучкість комерційної політики. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, зокрема тих, що працюють із продовольчою продукцією, закупівельні рішення фактично визначають здатність компанії забезпечити споживача товаром у потрібний момент, у належній якості та за прийнятною ціною. У цьому сенсі закупівлі виступають не лише функцією забезпечення, а й елементом ринкової конкурентної боротьби.

Для більш повного розкриття змісту міжнародної закупівельної діяльності доцільно узагальнити основні наукові підходи до її управління. До них належать

процесний, системний, функціональний та стратегічний підходи, зміст яких подано на рис. 1.2.

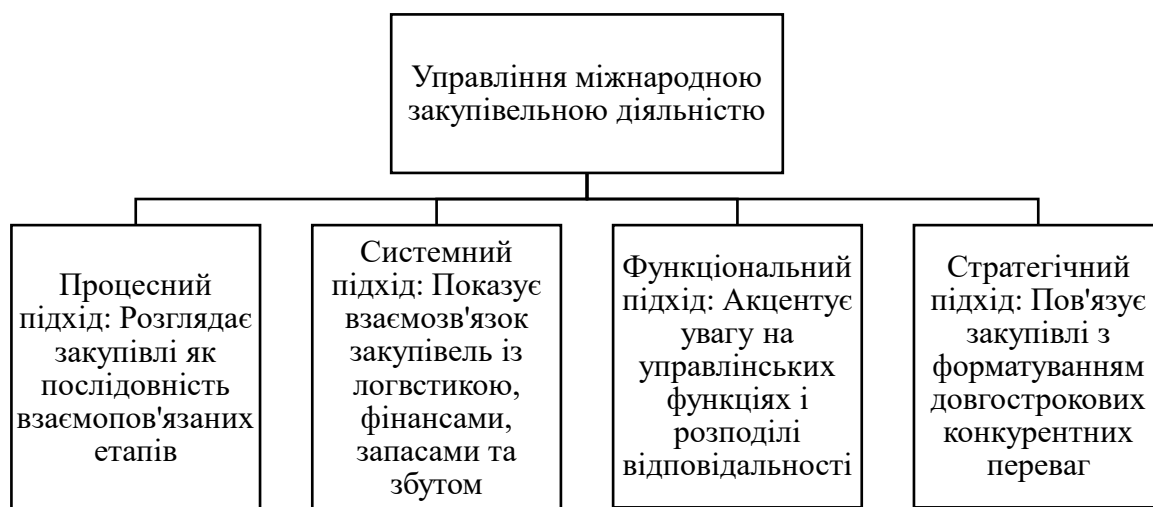


Рисунок 1.2 – Наукові підходи до управління міжнародною закупівельною діяльністю

Джерело: побудовано автором на основі [2; 6–8]

Процесний підхід передбачає розгляд міжнародних закупівель як сукупності взаємопов'язаних етапів, що утворюють єдиний безперервний процес. Його сутність полягає у тому, що закупівельна діяльність описується через послідовність конкретних процедур: виявлення потреби, планування закупівлі, пошук постачальників, їх оцінювання, проведення переговорів, укладення контракту, організацію поставки, контроль виконання умов і аналіз результатів. Перевага цього підходу полягає в можливості чіткої регламентації операцій, стандартизації рішень, визначення відповідальності та формування системи контролю ефективності. Для міжнародних закупівель процесний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє зменшити кількість помилок у складному середовищі, де будь-яке відхилення може спричинити значні часові та фінансові втрати.

Системний підхід дає змогу розглядати міжнародну закупівельну діяльність як складову ширшої системи управління підприємством. У межах цього підходу закупівлі взаємодіють із логістикою, управлінням запасами, фінансами,

продажами, маркетингом, контролем якості та юридичним супроводом. Це означає, що ефективність закупівель не може оцінюватися лише за ціною контракту або швидкістю укладення угоди. Необхідно враховувати їхній вплив на весь господарський цикл підприємства. Нижча закупівельна ціна не завжди означає кращий результат, якщо вона супроводжується високими логістичними витратами, підвищеним ризиком зриву поставки або нижчою якістю товару.

Функціональний підхід концентрується на змісті управлінських дій, які здійснюються в межах міжнародної закупівельної діяльності. Він дозволяє структурувати закупівельний процес через управлінські функції та закріпити відповідальність за кожен ділянку роботи. У прикладному аспекті це має важливе значення для побудови організаційної структури підприємства, розподілу обов'язків між підрозділами та розроблення внутрішніх регламентів. Для великих торговельних компаній цей підхід є особливо актуальним, оскільки міжнародні закупівлі часто здійснюються не одним працівником, а через взаємодію категорійного менеджменту, закупівельного відділу, логістики, контролю якості, фінансів і зовнішніх партнерів.

Стратегічний підхід виходить з того, що закупівлі не повинні зводитися лише до оперативного закриття потреби підприємства. Вони мають бути орієнтовані на довгострокові цілі компанії, зокрема на забезпечення стійкості постачання, оптимізацію структури постачальницької бази, підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення ризиків і посилення конкурентних переваг. Саме в межах стратегічного підходу міжнародні закупівлі починають розглядатися як важлива складова загальної бізнес-моделі підприємства, а не лише як допоміжна функція. Як підкреслював П. Краліч, «закупівлі повинні перетворитися на управління постачанням» [6]. Це твердження особливо актуальне в умовах нестабільних міжнародних ринків, коли управління постачанням стає не менш важливим, ніж управління збутом.

У межах стратегічного підходу важливе місце займають спеціалізовані інструменти управління закупівлями. Одним із найвідоміших є портфельний підхід П. Краліча, який передбачає сегментацію предметів закупівлі за рівнем їх

стратегічної важливості та ризику постачання. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що підприємство отримує змогу диференціювати свою закупівельну політику залежно від типу товару або ресурсу. Для некритичних позицій доцільною є стандартизація та спрощення процедур, тоді як для стратегічно важливих товарів – розвиток довгострокових партнерств, підвищення контролю та формування резервних каналів постачання [6].

Іншим важливим теоретичним інструментом є концепція сукупної вартості володіння. Її сутність полягає в тому, що закупівельне рішення має оцінюватися не лише за закупівельною ціною, а з урахуванням усіх витрат, які супроводжують використання товару або ресурсу. До таких витрат можуть належати витрати на транспортування, зберігання, митне оформлення, страхування, контроль якості, фінансування операції, втрати від браку або списань, а також витрати, пов'язані з ризиком затримки поставки [7]. Для торговельних підприємств ця концепція має особливу цінність, оскільки дозволяє уникати формально «дешевих», але фактично неефективних закупівельних рішень.

Окреме місце у теорії міжнародних закупівель займає підхід, заснований на теорії трансакційних витрат. Відповідно до нього підприємство приймає рішення про вибір постачальника, форму співпраці та глибину контролю залежно від того, які витрати супроводжують укладення, виконання та контроль контракту. Чим вищою є невизначеність, складність координації, ризик недобросовісної поведінки або специфічність товару, тим вищою стає потреба у формалізації контрактів, посиленні контролю та побудові стабільних довгострокових відносин із постачальником [8]. У міжнародних закупівлях цей підхід є особливо важливим, оскільки зовнішньоекономічна взаємодія майже завжди супроводжується додатковими трансакційними витратами.

Суттєвим елементом сучасних теоретичних підходів є також управління відносинами з постачальниками. Якщо традиційний підхід до закупівель акцентував увагу переважно на пошуку найвигіднішої цінової пропозиції, то сучасне бачення значно ширше. Воно передбачає, що стабільність постачання, прогнозованість якості, швидкість комунікації та готовність постачальника до

адаптації є не менш важливими, ніж формальна ціна контракту. Тому міжнародні закупівлі дедалі більше будуються на принципах партнерства, координації, інформаційної відкритості та спільного планування [12].

У цьому контексті доречною є ще одна концептуальна теза, згідно з якою ефективність ланцюга постачання визначається не силою окремої його ланки, а узгодженістю взаємодії між усіма учасниками. Для підприємства це означає, що закупівельна функція має забезпечувати не лише укладення угоди, а й стабільність подальшої взаємодії з контрагентом. Особливої ваги це набуває для швидкопсувної продукції, де будь-які затримки або порушення умов поставки можуть призводити до прямого економічного збитку.

Міжнародна закупівельна діяльність тісно пов'язана з логістикою та управлінням ланцюгами постачання. Фактично закупівлі є початковою ланкою руху матеріального потоку, тому їхня ефективність визначає ефективність усієї системи забезпечення підприємства. Для торговельного підприємства закупівельне рішення має оцінюватися не ізольовано, а в контексті його подальшого впливу на логістику, складські запаси, транспортні витрати, рівень сервісу та доступність товару для кінцевого споживача [1; 9].

Особливо важливим є це для підприємств, які працюють із товарами обмеженого строку зберігання або продукцією, чутливою до температурного режиму, фізичних пошкоджень та затримок у транспортуванні. У таких випадках міжнародна закупівельна діяльність не може розглядатися окремо від логістичної моделі поставки, умов транспортування, митного проходження та внутрішньої складської обробки товару. Це означає, що організація закупівель повинна враховувати не лише комерційну доцільність угоди, а й реальні можливості забезпечення її безпечного та своєчасного виконання.

Одним із центральних елементів теорії міжнародних закупівель є управління ризиками. На відміну від внутрішніх закупівель, міжнародні операції характеризуються вищим рівнем невизначеності через більшу кількість учасників, більшу тривалість поставки, складнішу договірну базу, залежність від міжнародної логістики, митного регулювання, валютного ринку та зовнішньополітичних

факторів. Саме тому ризик-орієнтований підхід до управління міжнародними закупівлями є не додатковим, а базовим елементом їх ефективної організації [9; 10].

Основні групи ризиків, що супроводжують міжнародну закупівельну діяльність підприємства, подано на рис. 1.3.

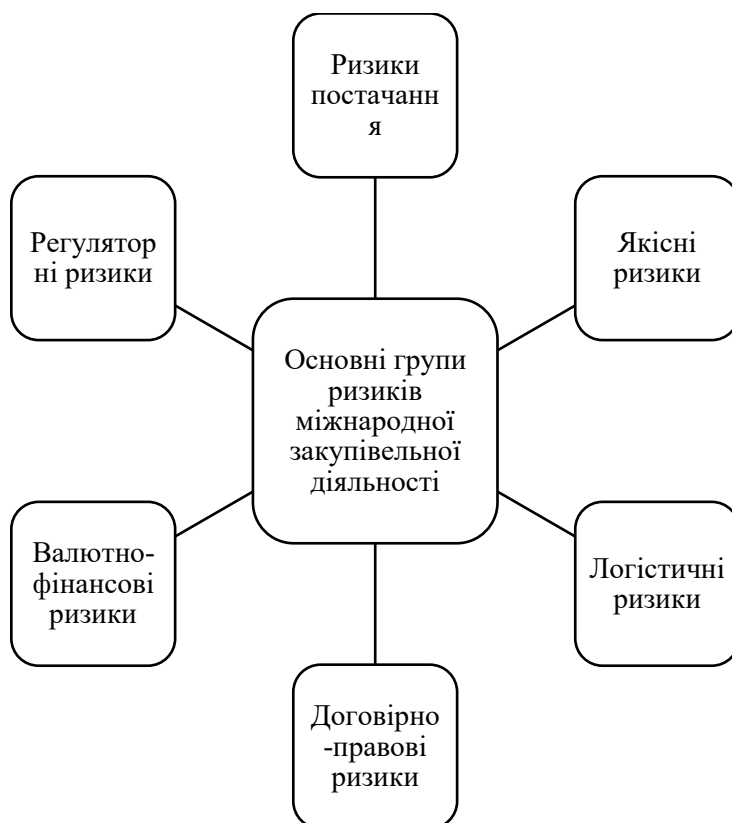


Рисунок 1.3 – Основні групи ризиків міжнародної закупівельної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [9; 10]

До них доцільно відносити ризики постачання, логістичні, валютно-фінансові, якісні, договірно-правові та регуляторні ризики. Ризики постачання пов'язані з імовірністю невиконання або неналежного виконання постачальником своїх зобов'язань. Логістичні ризики охоплюють затримки, пошкодження товару, порушення умов транспортування або зміну маршрутів. Валютно-фінансові ризики виникають через зміну курсу валют, вартості фінансування, умов оплати та ризик неплатежів. Якісні ризики стосуються невідповідності товару заявленим характеристикам, а регуляторні – змін митних процедур, санітарних, фітосанітарних або сертифікаційних вимог.

Ефективне управління такими ризиками потребує системного підходу. На теоретичному рівні його доцільно будувати як послідовність взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків, оцінювання їх імовірності та можливих наслідків, вибір інструментів реагування, моніторинг і коригування. До інструментів мінімізації ризиків можуть належати диверсифікація постачальників, формування альтернативних маршрутів постачання, страхування, детальна формалізація контрактних умов, використання гарантійних механізмів, узгодження умов оплати та впровадження процедур контролю якості [9; 10].

Важливим теоретичним аспектом організації міжнародних закупівель є також нормативно-правове забезпечення. В Україні правові рамки здійснення міжнародної закупівельної діяльності визначаються, насамперед, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митним кодексом України та Законом України «Про валюту і валютні операції» [3-5]. Саме ці нормативні акти формують базові вимоги до укладення зовнішньоекономічних контрактів, митного оформлення товарів, валютних розрахунків, режимів ввезення та відповідальності сторін.

Для міжнародних закупівель також суттєве значення мають правила Інкотермс, які визначають розподіл обов'язків, витрат і ризиків між продавцем і покупцем у межах зовнішньоторговельної угоди. Їх використання є важливим не лише з юридичної, а й з управлінської точки зору, оскільки обрана базисна умова поставки безпосередньо впливає на логістику, структуру витрат, розподіл відповідальності за товар у процесі транспортування та рівень ризику для підприємства. У сучасних умовах це набуває особливого значення, оскільки навіть незначна помилка в трактуванні умов поставки може призвести до суттєвих фінансових втрат.

Сучасні підходи до організації закупівель дедалі частіше включають також принципи сталості та відповідальності. Зокрема, міжнародний стандарт ISO 20400 орієнтує підприємства на те, що закупівельна діяльність повинна враховувати не лише економічний ефект, а й екологічні, соціальні та етичні наслідки вибору постачальників і побудови ланцюгів постачання [11]. Для підприємств торгівлі продовольчими товарами це може означати підвищення уваги до простежуваності

продукції, дотримання стандартів безпеки, умов праці у країнах походження та стійкості логістичних рішень.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що міжнародна закупівельна діяльність підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує економічні, організаційні, логістичні, правові та управлінські аспекти. Її ефективність визначається не окремими локальними рішеннями, а якістю побудови всієї системи закупівельного управління – від планування потреби до контролю виконання контрактів і оцінювання кінцевого результату.

У сучасних умовах міжнародні закупівлі дедалі більше набувають стратегічного характеру, оскільки безпосередньо впливають на витрати підприємства, якість продукції, безперервність постачання, гнучкість логістики та загальну конкурентоспроможність. Саме тому їх доцільно розглядати не як ізольовану зовнішньоекономічну функцію, а як інтегровану складову системи управління підприємством, що потребує системного, процесного та ризик-орієнтованого підходу.

Розгляд теоретичних підходів до організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю створює необхідну методичну основу для подальшого дослідження її прикладних особливостей у конкретних товарних сегментах. Особливої актуальності це набуває для ринку плодоовочевої продукції, де міжнародні закупівлі мають виражену сезонну, логістичну, якісну та регуляторну специфіку, що потребує окремого детального аналізу в наступному підрозділі.

1.2 Специфіка міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції

Міжнародна закупівельна діяльність на ринку плодоовочевої продукції має виражену галузеву специфіку, яка істотно відрізняє її від закупівель у більшості інших товарних категорій. Якщо в загальному вигляді міжнародні закупівлі передбачають вибір постачальника, узгодження контрактних умов, організацію логістики, митне оформлення, фінансові розрахунки та контроль виконання угоди,

то у сфері свіжої плодоовочевої продукції кожен із цих елементів ускладнюється властивостями самого товару. Йдеться насамперед про біологічну природу продукції, обмежені строки її зберігання, залежність від природно-кліматичних умов, високий рівень сезонності, підвищені вимоги до безпечності харчових продуктів, жорстке санітарне та фітосанітарне регулювання, а також значну чутливість до збоїв у логістиці та температурному режимі [13–16]. Саме тому міжнародні закупівлі плодів та овочів не можуть розглядатися лише як стандартна комерційна операція імпорту. Вони виступають складним міжфункціональним процесом, що вимагає одночасного врахування економічних, логістичних, технологічних, якісних та регуляторних факторів.

Особливість ринку плодоовочевої продукції полягає в тому, що товар у більшості випадків реалізується у свіжому вигляді, а отже, його ринкова цінність безпосередньо залежить не лише від закупівельної ціни, а й від часу доставки, умов транспортування, температури зберігання, рівня механічних пошкоджень, ступеня зрілості та збереження товарного вигляду. На відміну від багатьох непродовольчих товарів, де незначні відхилення в логістиці не завжди критично впливають на споживчі властивості, у плодоовочевому сегменті навіть короткострокові затримки можуть призводити до погіршення якості, зменшення терміну реалізації, зростання списань і прямих фінансових втрат [16; 17]. У зв'язку з цим міжнародна закупівельна діяльність у даній сфері орієнтована не лише на забезпечення ціни та наявності товару, а й на підтримання його споживчої придатності протягом усього ланцюга постачання.

Важливим фактором, який визначає специфіку міжнародних закупівель на ринку плодоовочевої продукції, є сезонність виробництва. Більшість фруктів, ягід та овочів виробляються в чітко визначені періоди року, а тому ринок функціонує на основі циклічного чергування локального сезону, імпортного міжсезоння та періодів пікового надходження продукції з різних країн. Для торговельного підприємства це означає необхідність постійного календарного планування закупівель із урахуванням аграрних сезонів у країнах походження, прогнозованих обсягів врожаю, кліматичних ризиків, очікуваних цінових змін і споживчого

попиту [13; 18]. Саме сезонність формує одну з ключових відмінностей міжнародної закупівельної діяльності у плодоовочевому сегменті: підприємство має не просто закупити товар, а вибудувати таку систему постачання, яка дозволить забезпечувати безперервність асортименту протягом року при зміні географії постачання.

У практиці міжнародної торгівлі зазначена особливість проявляється в тому, що одна й та сама товарна позиція може закуповуватися в різних країнах залежно від сезону. Географію постачання окремих овочевих культур в Україну у весняний період 2025 р. наведено на рис. 1.4.

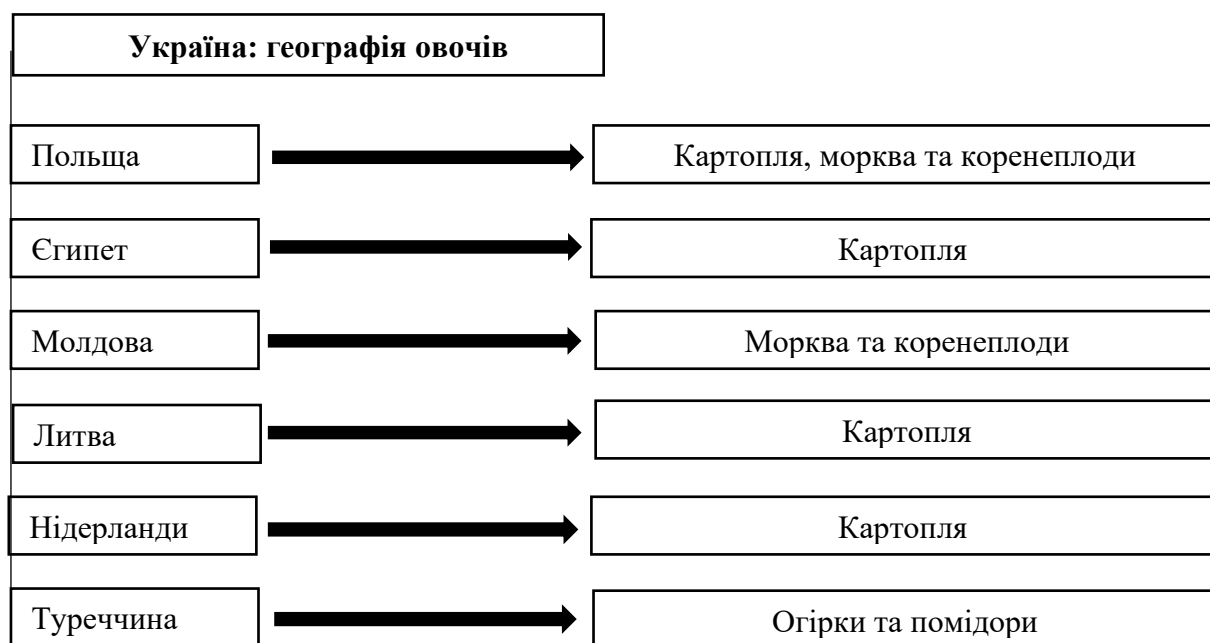


Рисунок 1.4 – Географія постачання окремих овочевих культур в Україну у весняний період 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Наведена географія постачання свідчить, що картопля у цей період імпортується переважно з Польщі, Литви, Єгипту та Нідерландів, морква та інші коренеплоди – здебільшого з Молдови та Польщі, тоді як огірки й помідори значною мірою надходять із Туреччини. Подібна структура імпорту підтверджує суттєву залежність українського ринку овочів від зовнішніх джерел постачання у міжсезоння та зумовлює потребу у постійному моніторингу виробничої ситуації в

країнах-постачальниках, логістичних маршрутів і можливих ризиків перебоїв поставок [22].

Не менш важливою специфічною ознакою є швидкопсувність значної частини плодоовочевої продукції. Ягоди, листові овочі, м'які фрукти, томати, салатні групи, гриби та низка інших позицій мають короткий життєвий цикл у ланцюгу постачання, що вимагає від закупівельника максимально точного узгодження часу відвантаження, перетину кордону, приймання на складі та подальшого розподілу по торговельній мережі [16; 19]. За таких умов закупівельна функція фактично інтегрується з логістичною, оскільки якість закупівельного рішення оцінюється не лише в момент погодження ціни або контракту, а й за фактичним станом товару в момент приймання та протягом реалізації. У плодоовочевому сегменті поняття «ефективна закупівля» охоплює не просто купівлю товару, а купівлю товару, який доїхав до місця реалізації у комерційно придатному стані.

Саме тому ключовим елементом міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодів та овочів є забезпечення безперервного холодового ланцюга. У більшості випадків збереження якості продукції напряму залежить від того, наскільки точно підтримувався рекомендований температурний режим на етапах передохолодження, складування, міжнародного транспортування, перевантаження, митного контролю та внутрішньої дистрибуції [14; 16]. Порушення температурного режиму навіть на декілька градусів або на декілька годин може істотно скоротити строк придатності товару. Відповідно, у міжнародних закупівлях плодоовочевої продукції надзвичайно важливим стає не лише вибір постачальника, а й оцінювання його інфраструктурних можливостей: наявності холодильних камер, систем передохолодження, пакувального обладнання, рефрижераторного транспорту та процедур контролю температури.

Окремої уваги потребує і різноманітність самої плодоовочевої продукції. На відміну від стандартизованих промислових товарів, фрукти та овочі мають природну варіативність за розміром, формою, калібром, ступенем зрілості, кольором, щільністю та зовнішнім виглядом. Це означає, що міжнародна

закупівельна діяльність у даному сегменті повинна спиратися на чітко сформульовані специфікації товару, які охоплюють не лише назву продукції, а й країну походження, сорт, калібр, клас якості, тип пакування, температурний режим, допустимі відхилення, вимоги до маркування та документообігу [14; 20]. Недостатньо чітка товарна специфікація у контракті часто стає причиною спорів між сторонами, рекламаций, відмов у прийманні або додаткових витрат на сортування та перебір продукції вже після ввезення.

У цьому контексті закупівельна діяльність на ринку плодоовочевої продукції тісно пов'язана з міжнародними та національними стандартами якості. Важливе значення мають комерційні стандарти ЄС для окремих видів свіжих фруктів та овочів, вимоги до маркування, класифікації за якістю та калібром, а також стандарти безпечності й простежуваності, яких очікують міжнародні покупці та роздрібні мережі [14; 21]. У практиці сучасного ритейлу недостатньо лише закупити продукцію за прийнятною ціною – необхідно бути впевненим, що вона відповідає очікуванням кінцевого споживача щодо зовнішнього вигляду, смакових характеристик, свіжості та безпечності. Саме тому закупівельні рішення в цій сфері значною мірою залежать від системи контролю якості, що супроводжує поставку ще до моменту її фізичного прибуття.

Суттєвою особливістю міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодів та овочів є високий рівень регуляторного навантаження. Оскільки йдеться про харчову продукцію рослинного походження, кожна міжнародна поставка супроводжується вимогами митного, санітарного, фітосанітарного та іноді ветеринарного характеру. Для імпортерів це означає необхідність перевірки не лише комерційних параметрів угоди, а й можливості легального та безпечного ввезення продукції на внутрішній ринок [3; 4; 14]. Особливого значення набувають фітосанітарні сертифікати, документи про походження, декларації відповідності, результати лабораторних досліджень, сертифікати якості, а також документи, що підтверджують дотримання умов обробки, пакування та транспортування.

Для постачання продукції на європейський ринок, а також для роботи з міжнародними мережами, дедалі більшого значення набувають добровільні, але

фактично обов'язкові для ринку стандарти, зокрема GLOBALG.A.P., а також елементи систем HACCP і внутрішньої простежуваності [15; 21]. Для торговельного підприємства, яке здійснює міжнародні закупівлі, це означає, що оцінювання постачальника має виходити за межі ціни та асортименту. Необхідно аналізувати, чи здатен постачальник документально підтвердити безпечність продукції, чи веде він облік застосування засобів захисту рослин, чи може забезпечити простежуваність партії, а також чи відповідає його виробнича та пакувальна практика вимогам цільового ринку. Таким чином, у плодоовочевому сегменті закупівельна функція частково виконує й функцію аудиту постачальника.

Специфіка ринку плодоовочевої продукції також проявляється в особливостях вибору постачальників. На відміну від багатьох інших товарних ринків, де переважають великі виробники або дистриб'ютори, у сфері свіжої плодоовочевої продукції постачальницька база часто є фрагментованою. Значну частину пропозиції формують фермерські господарства, виробничі кооперативи, пакувальні станції, трейдери та посередницькі компанії [13; 20]. Це створює як додаткові можливості для диверсифікації джерел постачання, так і додаткові ризики, пов'язані з нестабільністю обсягів, неоднорідністю якості та різним рівнем організаційної зрілості постачальників. Для підприємства-імпортера це означає необхідність побудови більш складної системи відбору, оцінювання та контролю постачальницької бази.

Вибір постачальника на ринку плодоовочевої продукції має здійснюватися з урахуванням комплексу критеріїв, серед яких ключовими є не лише ціна та обсяг, а й історія виконання поставок, стабільність якості, наявність сертифікацій, логістичні можливості, здатність працювати з необхідним типом пакування, рівень комунікації, гнучкість у переговорах та готовність до рекламацийної роботи. Особливої ваги набуває здатність постачальника працювати у форматі регулярних поставок із чітким дотриманням специфікації. Для торговельного підприємства, яке працює з великими мережевими форматами, критично важливо не просто знайти товар, а знайти такого партнера, який здатен стабільно забезпечувати передбачуваний результат [20; 21]. Саме тому у плодоовочевому сегменті

закупівельна діяльність часто тяжіє до побудови довгострокових партнерських відносин замість суто разових угод.

Особливу роль у міжнародних закупівлях плодів та овочів відіграє контрактна робота. З одного боку, для підприємства важливо зафіксувати комерційно вигідні умови закупівлі, а з іншого – закласти в договір механізми захисту від типових для цього ринку ризиків. У договорах на поставку плодоовочевої продукції доцільно особливо чітко визначати предмет поставки, якісні характеристики товару, порядок погодження відвантажень, умови інспекції до відвантаження, температурні параметри, допустимі відхилення за якістю, порядок пред'явлення рекламацій, строки повідомлення про дефекти, базис поставки за Інкотермс, умови страхування та порядок врегулювання спорів [5; 14]. На відміну від більш стабільних товарних груп, тут контракт виконує не лише юридичну, а й операційну функцію, оскільки саме він задає правила взаємодії у ситуаціях, коли якість товару залежить від багатьох змінних факторів.

Окрему специфіку має й ціноутворення на міжнародному ринку плодоовочевої продукції. Ціни в даному сегменті є значно більш волатильними, ніж у багатьох інших товарних категоріях, оскільки залежать від урожайності, погодних умов, сезонного попиту, транспортних тарифів, ситуації на окремих національних ринках, зміни валютних курсів, конкурентної активності мереж і навіть інформаційних сигналів про майбутній дефіцит чи профіцит товару [13; 17]. У зв'язку з цим закупівельне рішення в плодоовочевому сегменті часто приймається в умовах неповної визначеності, а цінова політика підприємства повинна поєднувати елементи оперативної гнучкості та стратегічного планування. Саме тому у практиці міжнародних закупівель таких товарів поширені як короткі спотові закупівлі, так і сезонні або рамкові контракти з узгодженими ціновими коридорами.

Не менш важливим є і валютно-фінансовий аспект міжнародної закупівельної діяльності. Оскільки більшість зовнішньоекономічних контрактів укладаються в іноземній валюті, підприємство несе додатковий ризик коливань валютного курсу, який особливо відчутний у товарних групах із невисокою маржинальністю та високою часткою логістичних витрат [3; 5]. Для плодоовочевої

продукції ця проблема посилюється тим, що швидкий товарообіг і короткий строк реалізації не завжди залишають достатній часовий запас для компенсації курсових втрат через коригування цін реалізації. Тому закупівельна діяльність у цій сфері має бути тісно інтегрована з фінансовим плануванням, управлінням платежами та контролем імпоротної собівартості.

Логістична складова міжнародних закупівель на ринку плодів та овочів має особливо складний характер. Фактично логістика тут не є просто етапом після закупівлі – вона є одним із головних критеріїв оцінювання доцільності самої угоди. Один і той самий товар може бути економічно вигідним у закупівлі, але фактично неефективним у реалізації через надмірну тривалість доставки, складність транзиту, відсутність належного температурного режиму або високий рівень пошкоджень у дорозі [16; 17]. Тому у плодоовочевому сегменті міжнародні закупівлі повинні оцінюватися крізь призму не лише закупівельної ціни, а й сукупної вартості постачання, яка включає транспортування, охолодження, перевалку, митне оформлення, пакування, втрати від псування та витрати на доопрацювання продукції після імпорту.

Особливу складність створює і необхідність точного планування графіків постачання. Для багатьох категорій свіжої продукції принципово важливим є не просто отримати товар, а отримати його в конкретний часовий проміжок, коли він буде відповідати очікуванням покупця та матиме достатній залишковий термін реалізації. Надто рання поставка може призвести до перевантаження складу, прискореного старіння товару та збільшення списань, тоді як запізнення поставки спричиняє дефіцит на полиці, втрату продажів і порушення асортиментної пропозиції [16; 20]. Це означає, що закупівельний процес у плодоовочевому сегменті повинен бути побудований на високій точності прогнозування, тісній комунікації з логістикою та оперативному контролю фактичного руху вантажу.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифровізація міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції. Оскільки ринок є високодинамічним і чутливим до часу, підприємства все активніше використовують електронний обмін даними, системи відстеження транспорту,

температурні логери, цифрові сертифікати, фото- та відеоінспекції продукції до відвантаження, електронні платформи погодження специфікацій і засоби оперативного контролю партій [16; 21]. У плодоовочевому сегменті цифрові інструменти мають не лише підвищувати адміністративну ефективність, а й зменшувати ризик втрат, прискорювати прийняття рішень та підвищувати прозорість ланцюга постачання. Саме тому сучасна міжнародна закупівельна діяльність у цій сфері дедалі більше набуває рис управління, що ґрунтується на аналізі даних.

Однією з найбільш складних ділянок міжнародних закупівель плодоовочевої продукції є організація контролю якості. На відміну від багатьох інших товарних груп, де якість може бути остаточно підтверджена на етапі приймання, у свіжій продукції значна частина дефектів може проявитися лише через певний час після доставки. Внутрішні пошкодження, перезрілість, приховані дефекти, порушення умов зберігання або мікробіологічні ризики не завжди можна повністю виявити під час швидкого огляду партії [16; 19]. У зв'язку з цим система закупівельного контролю в плодоовочевому сегменті повинна бути багаторівневою: включати перевірку документів, фотоінспекцію до відвантаження, контроль температури в дорозі, оцінювання стану товару при прийманні та подальший моніторинг поведінки продукції в процесі зберігання і реалізації.

Практика міжнародних закупівель свідчить, що для плодоовочевої продукції надзвичайно важливим є управління рекламациями. Через природну варіативність товару та підвищений ризик пошкоджень навіть за належної організації процесу неможливо повністю виключити ситуації, коли фактична якість партії не відповідає очікуванням. Саме тому підприємство має заздалегідь формалізувати процедури пред'явлення рекламаций, строки повідомлення, формат доказової бази, підстави для дисконту, компенсації або повернення, а також правила спільної інспекції [14; 20]. У цьому сенсі міжнародна закупівельна діяльність у плодоовочевому сегменті є значно більш «живою» та операційно чутливою, ніж закупівлі багатьох інших товарів, оскільки якісні відхилення тут є не винятком, а частиною ринкової реальності, яку потрібно професійно адмініструвати.

Суттєвою особливістю є також залежність плодоовочевих закупівель від зовнішніх шоків і ризиків. До таких ризиків належать несприятливі погодні умови, заморозки, посухи, град, хвороби рослин, дефіцит робочої сили у країнах походження, страйки на транспорті, перевантаження портів, затримки на кордоні, дефіцит рефрижераторного обладнання, зростання транспортних тарифів, зміни митних процедур, запровадження нових обмежень або посилення фітосанітарного контролю [14; 16; 17]. Для підприємства це означає, що міжнародна закупівельна діяльність у плодоовочевому сегменті повинна будуватися на принципах диверсифікації, резервування, сценарного планування та постійного моніторингу ринку. У даній сфері виграє не лише той, хто знаходить дешевший товар, а той, хто краще управляє невизначеністю.

У зв'язку з цим особливої ваги набуває ризик-орієнтований підхід до організації закупівель. Для підприємств, що імпортують плодоовочеву продукцію, доцільно формувати матрицю ризиків за ключовими категоріями товарів, країнами походження, типами транспорту та постачальницькими каналами. Це дозволяє не лише оцінювати імовірність збоїв, а й заздалегідь розробляти превентивні механізми реагування: альтернативні країни закупівлі, резервні логістичні маршрути, додаткові обсяги у пікові періоди, контрактні запобіжники, буферні залишки та розподіл поставок між кількома постачальниками [16; 19]. Для плодоовочевого ринку такий підхід є особливо важливим, оскільки часовий горизонт для реакції на проблему тут значно коротший, ніж у багатьох інших товарних групах.

Узагальнення галузевої специфіки міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодів та овочів доцільно представити у вигляді табл. 1.1, яка систематизує ключові особливості даного сегмента та їх управлінське значення для підприємства.

Як видно з табл. 1.2, міжнародна закупівельна діяльність у плодоовочевому сегменті поєднує в собі ознаки закупівельної, логістичної, якісної та ризик-менеджерської функцій. Це означає, що ефективність такої діяльності визначається не одним локальним параметром, а збалансованістю всієї системи рішень: від вибору джерела постачання до фактичної поведінки товару на полиці. Саме тому

міжнародні закупівлі плодів та овочів слід розглядати як одну з найбільш складних категорій імпортової закупівельної діяльності підприємства, яка вимагає високого рівня професійної координації, ринкової обізнаності та управлінської гнучкості.

Таблиця 1.1 – Ключові особливості міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції

Специфічна ознака ринку	Зміст прояву	Управлінське значення для міжнародних закупівель
Сезонність виробництва	Зміна географії постачання протягом року, коливання пропозиції та цін	Потребує календарного планування закупівель, диверсифікації країн походження та гнучкого асортиментного управління
Швидкопсувність продукції	Короткий строк зберігання, висока чутливість до затримок і температурних відхилень	Вимагає інтеграції закупівель із логістикою, точного графіку поставок і контролю холодового ланцюга
Нестандартизованість товару	Варіативність за калібром, формою, ступенем зрілості та зовнішнім виглядом	Потребує чітких специфікацій, вхідного контролю якості та формалізованої рекламної роботи
Підвищені вимоги до безпечності	Необхідність фітосанітарного контролю, сертифікації та простежуваності	Зумовлює розширення критеріїв оцінювання постачальників і посилення документарного контролю
Висока логістична чутливість	Залежність якості товару від часу доставки, умов транспортування та перевалки	Потребує оцінювання закупівлі за сукупною вартістю постачання, а не лише за ціною контракту
Підвищена ризиковість	Вплив погоди, регуляторних змін, транспортних збоїв і цінової волатильності	Зумовлює необхідність ризик-орієнтованого підходу, резервних маршрутів і багатоканальної постачальницької моделі

Джерело: складено автором на основі [13–21]

Отже, специфіка міжнародної закупівельної діяльності на ринку плодоовочевої продукції визначається сукупністю факторів, серед яких ключовими є сезонність, швидкопсувність, підвищені вимоги до якості та безпечності, логістична чутливість, фрагментованість постачальницької бази та високий рівень ринкових ризиків. На відміну від більшості інших товарних сегментів, у даному випадку закупівельне рішення має оцінюватися не лише через призму закупівельної ціни, а насамперед через здатність забезпечити своєчасне, безпечне, стабільне та економічно доцільне постачання продукції в умовах змінного

міжнародного середовища. Саме така логіка має бути покладена в основу подальшого аналізу міжнародної закупівельної діяльності підприємства на прикладі конкретного суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи організації та управління міжнародною закупівельною діяльністю підприємства, а також окреслено її особливості саме для ринку плодоовочевої продукції. У результаті аналізу можна зробити висновок, що сьогодні міжнародні закупівлі вже не сприймаються як другорядна «технічна» функція: вони фактично стають частиною стратегічного управління та впливають на конкурентні переваги, витрати й загальну ефективність діяльності компанії.

Опрацювання наукових підходів показало, що міжнародні закупівлі логічно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних процесів – від планування потреби й вибору постачальника до укладення контракту, організації логістики, митного оформлення, фінансових розрахунків і підсумкового контролю результатів. Тобто успіх закупівель визначається не окремою дією, а тим, наскільки узгоджено працює весь процес і як він адаптується до впливу зовнішнього середовища.

Окремо встановлено, що для плодоовочевої категорії міжнародна закупівельна діяльність є складнішою, ніж у багатьох інших товарних групах. Це пояснюється сезонністю виробництва, швидким псуванням продукції, підвищеними вимогами до якості та безпеки, а також високою залежністю від логістики та регуляторних процедур. Саме тому управління закупівлями у цьому сегменті потребує більшої оперативності, гнучкості та підходу, заснованого на оцінці ризиків.

У процесі дослідження також стало очевидно, що міжнародні закупівлі варто оцінювати не лише з позиції «як зменшити витрати». У реальності це комплексний механізм, який має забезпечити стабільність постачання, відповідність товару встановленим стандартам і задоволення очікувань кінцевого споживача. Звідси

впливає потреба поєднувати закупівельну, логістичну та аналітичну складові в межах єдиної системи управління.

Таким чином, сформовані теоретичні висновки створюють базу для подальшого прикладного аналізу міжнародної закупівельної діяльності підприємства та пошуку практичних напрямів її вдосконалення.

2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ ПЛОДОООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії

У другому розділі дослідження предметом аналізу є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» – компанії, що розвиває одну з найбільших мереж супермаркетів в Україні. Загальна характеристика підприємства є необхідною передумовою для подальшого оцінювання його фінансових результатів, напрямів розвитку та управлінських рішень, тому у цьому підрозділі розглянуто історію створення компанії, структуру власності, основні напрями діяльності, організаційну структуру та місце мережі «Сільпо» на вітчизняному ринку.

Холдинг Fozzy Group, до якого входить «Сільпо-Фуд», є однією з найбільших торгово-промислових груп України. Група управляє понад 700 торговельними об'єктами по всій країні, поєднуючи різні формати торгівлі, виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси. У торговельному сегменті Fozzy Group зосереджені супермаркети «Сільпо», делікатес-маркет Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини «Фора» та дискаунтери Thrash!; у мережах діють власні торгові марки «Премія», Premiya Select, «Повна чаша» та EXTRA!; для постійних гостей функціонує програма лояльності «Власний рахунок», а компанія має власні логістичні центри та систему контролю якості [24].

Мережа «Сільпо» належить до торговельного напрямку Fozzy Group. Перший супермаркет відкрився у Києві 1998 року; до кінця того ж року мережа зросла до п'яти магазинів. Підприємці використовували приміщення колишніх радянських універсамів, а характерною ознакою бренду на початку було жовто-синє забарвлення; згодом логотип і внутрішній дизайн перейшли на помаранчеву кольорову гаму. Протягом чотирьох років мережа збільшилася до 23 супермаркетів у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі, а у 2005 році кількість магазинів сягнула 81 і забезпечила присутність у більшості обласних центрів України. На

кінець 2008 року функціонувало вже 150 супермаркетів, а у 2011 році «Сільпо» охопила всі регіони країни [25].

У 2012 році компанія запустила делікатес-формат Le Silpo, орієнтований на преміальну гастрономію, відкривши перший магазин у Харкові та згодом розширивши його у Києві й Дніпрі [25]. З 2014 року мережа впроваджує практику індивідуального дизайну кожного супермаркету: торгові зали оформлюються у стилі поп-арту, первісного мистецтва, молекулярної кухні, комп'ютерної культури тощо. Такий підхід забезпечує унікальний досвід для покупців і вирізняє мережу серед конкурентів. У 2017 році три супермаркети «Сільпо» вперше увійшли до рейтингу Europe's Finest Store від European Supermarket Magazine [25]. У 2025 році три дизайнерські супермаркети – кіберкультурний магазин у Львові, пластиліновий магазин в Ірпені Київської області та магазин, присвячений первісному мистецтву в Полтаві – увійшли до списку Europe's Finest Store. «Сільпо» стало єдиним українським ритейлером у цьому рейтингу; участь у ньому підтверджує високий рівень дизайну та інновацій у супермаркетах мережі [26]. Загалом магазини «Сільпо» входять до Europe's Finest Store вже дев'ятий рік поспіль [26]. Поступово запроваджувалися каси самообслуговування, мобільний застосунок із програмою «Власний рахунок» та онлайн-оплата, а також відкривалися нові тематичні магазини та гастрономічні формати.

Для оптимізації управління розгалуженою мережею у 2016 році було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». За даними YouControl, підприємство зареєстроване 5 серпня 2016 року у м. Київ, має форму приватної власності та статутний капітал понад 18 млрд грн; юридична адреса компанії – проспект Павла Тичини 1-В, офіс 188 [27]. Засновником ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд “Рітейл Капітал”» (100 %), а кінцевим бенефіціарним власником – один із засновників Fozzy Group Володимир Костельман [27]. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах (47.11), що доповнюється численними видами оптової та виробничої діяльності.

Діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на роздрібний продаж продуктів харчування та товарів щоденного попиту. Проте мережа не обмежується традиційною торгівлею. Основні напрями можна згрупувати наступним чином:

Роздрібна торгівля. Базою бізнесу є мережа супермаркетів «Сільпо», які позиціонуються у середньому та середньому + цінових сегментах і пропонують понад 20 тис. найменувань товарів. Асортимент охоплює як продовольчі (овочі, фрукти, м'ясо, молочні вироби, хлібобулочні вироби, напої), так і непродовольчі товари (побутова хімія, косметика, засоби гігієни, товари для дому). Магазини оснащено кулінаріями, пекарнями, гриль-станціями, зонами для свіжої риби та морепродуктів, а також фудкорти з крафтовою кавою й десертами. Делікатес-маркет Le Silpo доповнює мережу, пропонуючи преміальні гастрономічні продукти.

Власне виробництво. Компанія має підрозділи з випікання хліба, виробництва кондитерських виробів, виготовлення готових страв та салатів. Власне виробництво забезпечує швидке поповнення полиць свіжою продукцією та дає змогу контролювати її якість [28]. Частина асортименту представлена під власними торговими марками «Премія», Premiya Select та іншими, що покривають різні цінові сегменти.

Логістика та дистрибуція. Мережа використовує власні логістичні центри й автопарк для забезпечення безперервних поставок. Станом на 2019 рік у компанії працювало більш як 34 тис. співробітників, для яких функціонувала система навчання та корпоративного розвитку [28]. У консолідованому звіті за 2024 рік зазначається, що торгова площа мережі складала 442 687 м², а середня площа одного супермаркету – 1 414 м² [29]. Для обслуговування магазину компанія використовує логістичні хаби, зокрема дистрибуційні центри у Києві, Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові, а також власний автопарк вантажних автомобілів і рефрижераторів.

Імпорт та експортні операції. Fozzy Group забезпечує імпорт значної частки асортименту «Сільпо», включно з ексклюзивними продуктами і товари під власні торгові марки. Група також експортує зернові, олійні та продукцію власних м'ясо-

та молокопереробних підприємств, що свідчить про вертикальну інтеграцію структури холдингу [30].

Онлайн-торгівля та цифрові сервіси. Компанія активно розвиває електронну комерцію: інтернет-магазин *silpo.ua* дозволяє замовляти продукти з доставкою або самовивозом. Мобільний застосунок об'єднує можливість здійснювати покупки, накопичувати бонуси програми «Власний рахунок», отримувати персоналізовані пропозиції та безконтактно оплачувати чеки. Програма «Власний рахунок» нараховує бали за кожен витрачений гривню, пропонує персональні пропозиції, а з карткою Банку «Власний рахунок» бали накопичуються удвічі швидше; рахунок можна відкрити через мобільний застосунок, де доступні акції, історія покупок і замовлення доставки [37].

Ресторани та гастрономічні проекти. Поруч із супермаркетами «Сільпо» працюють ресторанні формати *Positano*, *Silpo Resto* та *Кантін*, а також магазини «Лавка традицій», які популяризують крафтову продукцію та локальні фермерські бренди [28]. Ці проекти розширюють джерела доходу компанії та підтримують імідж гастрономічного експерта.

Сталий розвиток та енергоефективність. Після 2022 року підприємство активно впроваджує зелені технології: на дахах супермаркетів встановлюються сонячні електростанції (СЕС), а нові магазини оснащуються холодильним обладнанням, яке використовує холодоагенти CO_2 та пропан. До кінця 2025 року мережа обладнала 13 магазинів даховими СЕС і замінила холодильне обладнання у 44 магазинах; з початку повномасштабної агресії в Україну компанія відновила 17 з 40 зруйнованих магазинів та відкрила ще 38 нових [31]. У всіх супермаркетах встановлено генератори та системи резервного зв'язку *Starlink*, щоб гарантувати безперебійний сервіс клієнтам [31]. На сторінці *Fozzy Group* зазначається, що майже вся мережа працює навіть під час блекаутів; у магазинах облаштовують «Світальні» – зони для підзарядки гаджетів, роботи та чаювання, а планова доставка та швидка доставка *ЛОКО* у Києві здійснюються незалежно від відключень [37].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має розгалужену організаційну структуру, пристосовану до масштабної мережі. Централізоване керівництво здійснює головний офіс у Києві, де знаходяться топ-менеджмент і функціональні департаменти: фінансовий, маркетинговий, закупівельний, логістичний, HR-департамент, юридична служба й департамент інформаційних технологій. Виконавчим директором компанії є Юрій Леско, який одночасно виконує функції підписанта [27]. Стратегічне управління відбувається у координації з керівництвом Fozzy Group, оскільки «Сільпо» є ключовим активом холдингу.

Мережа поділяється на регіональні філії, кожна з яких має власного директора та керує групою супермаркетів у певній області або декількох областях. Такий поділ дозволяє швидко реагувати на особливості локальних ринків, варіювати асортимент і маркетингові активності. Операційні підрозділи магазинів складаються з адміністративно-управлінського персоналу, торгових працівників, технічної служби та служби безпеки. Для підвищення якості обслуговування компанія створила корпоративний центр навчання: у 2019 році в навчальних програмах брали участь 34 192 співробітники; для них організовувалися тренінги з клієнтського сервісу, мерчандайзингу, управління персоналом і охорони праці [28]. У 2024 році загальна чисельність персоналу перевищила 30 тис. осіб [29], що робить компанію одним із найбільших роботодавців у галузі.

До структури «Сільпо-Фуд» входять також дочірні підприємства й фонди, які виконують спеціалізовані функції. У консолідованому звіті за 2024 рік згадано про ТОВ «Княжицький гай», ТОВ «Меджик Вілладж», ТОВ «Енкі Фуд» та благодійний фонд Cannon, участь у яких дозволяє розвивати аграрні, ресторанні та соціальні проекти [29]. Компанія також володіє міноритарною часткою в компанії Holding Invest, що займається девелопментом та управлінням комерційною нерухомістю [29].

Розміри мережі визначають операційний масштаб ТОВ «Сільпо-Фуд» та підтверджують його належність до найбільших учасників українського продовольчого ритейлу. Компанія управляє розгалуженою мережею супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетів Le Silpo, що забезпечує її присутність у більшості

великих міст України [29; 31; 37]. Для підприємства важливими є не лише кількість торговельних об'єктів, а й якість їхнього функціонування: формат магазинів, тематичний дизайн, наявність кулінарних зон, пекарень, готових страв, кас самообслуговування та цифрових сервісів [26; 37]. Завдяки цьому «Сільпо-Фуд» поєднує класичну роздрібну торгівлю з елементами гастрономічного сервісу, що відрізняє його від більш стандартизованих форматів продовольчих мереж. На початок 2026 року, за даними Української ради торгових центрів, мережа налічувала 312 супермаркетів у 78 містах України [32]. Окрім того, компанія експлуатує чотири делікатес-маркети Le Silpo у Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі [31]. На сторінці Fozzy Group зазначається, що нині відкриті понад 300 супермаркетів у 60 містах України та 4 Le Silpo, і майже вся мережа працює навіть під час блекаутів завдяки генераторам і облаштуванню «Світалень» [37].

Логістична інфраструктура складається з дистрибуційних центрів, крос-докінг майданчиків, регіональних складів та транспортного парку. Завдяки розвиненій логістиці та співпраці з власними виробничими підприємствами Fozzy Group мережа забезпечує щоденне постачання свіжих продуктів, підтримує оптимальний запас товарів і скорочує час доставки від постачальника до полиці. Пріоритетом у логістиці є також перехід на енергоощадні технології: компанія обладнала частину складів даховими СЕС та геотермальними тепловими насосами, а нові холодильні установки використовують екологічні холодоагенти [31].

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» значною мірою залежать від масштабу мережі, стабільності логістики, структури асортименту та здатності компанії підтримувати роботу магазинів навіть в умовах зовнішніх криз. Після 2022 року підприємство працювало в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, руйнуванням частини об'єктів, перебоями з електропостачанням і зростанням витрат на логістику та енергоефективність [31; 34]. Попри це, компанія зберегла значну присутність на ринку, продовжила відновлення магазинів і розвиток сучасних форматів обслуговування [29; 31; 37].

Станом на грудень 2025 року, за повідомленням агентства «Інтерфакс-Україна», у мережі працювали 306 магазинів у 62 містах, а виторг компанії

за 2024 рік збільшився на 9,8 % до 93 млрд грн [34]. За результатами січня–червня 2025 року товариство отримало прибуток 612,7 млн грн після збитку попереднього року, що свідчить про покращення ефективності діяльності [34]. Згідно з аналітикою BusinessUA, на 1 січня 2026 року у мережі було 312 супермаркетів, відкрито 8 нових магазинів і закрито 7 [35]. На той самий період портал Zaxid.net повідомляє, що «Сільпо» завершило 2025 рік із виручкою 106 млрд грн, утримуючи другу позицію серед українських ритейлерів [36].

Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності компанії за останні роки

Показник	2019 р.	2024 р.	2025 р. (оцінка)
Кількість супермаркетів «Сільпо»	258	308	312
Чисельність працівників, тис. осіб	34,2	> 30	понад 30
Кількість відвідувачів, тис./день	-	-	857,6

Джерело: складено автором на основі [28–33]

Конкурентне середовище українського продовольчого ритейлу є насиченим і різноформатним, оскільки на ринку одночасно працюють дискаунтери, класичні супермаркети, гіпермаркети, магазини біля дому та регіональні продуктові мережі. За даними наведеними у Dengi.ua, десять найбільших продуктових ритейлерів України за підсумками 2025 року сумарно отримали понад 551 млрд грн виручки, а загальний оборот цього сегмента зріс приблизно на 18 % порівняно з 2024 роком [33]. Лідером ринку залишається «АТБ-Маркет», виручка якого у 2025 році становила 247,3 млрд грн. Такий результат підтверджує домінування дискаунтерної моделі, що базується на ціновій доступності, широкій географії магазинів, стандартизованому асортименті та високій оборотності товарів [33].

ТОВ «Сільпо-Фуд» посідає другу позицію серед найбільших продуктових мереж України: у 2025 році дохід компанії зріс із 93 млрд грн до 106,1 млрд грн,

тобто на 14 % [33]. Найближчими конкурентами компанії за обсягами виручки є «Фора» з доходом 44,3 млрд грн, NOVUS із показником 34,7 млрд грн, METRO з доходом 33,9 млрд грн та VARUS із виручкою 24,1 млрд грн [33]. При цьому кожна з цих мереж має власну конкурентну модель: «Фора» розвиває формат магазинів біля дому, NOVUS орієнтується на сучасні супермаркети середнього та середнього+ сегмента, METRO працює у форматі cash & carry і частково орієнтується на професійних покупців, а VARUS поєднує традиційний супермаркетний формат із розвитком онлайн-продажів.

На відміну від «АТБ-Маркет», який конкурує насамперед за рахунок ціни та масштабу, «Сільпо» формує конкурентну позицію через поєднання широкого асортименту, сервісу, гастрономічних зон, власної кулінарії, імпортованих товарів, дизайнерських супермаркетів і програми лояльності «Власний рахунок» [26; 37]. Такий формат дозволяє компанії не конкурувати лише в площині низької ціни, а створювати для покупця додаткову цінність через досвід відвідування магазину, якість сервісу та емоційну складову бренду. Водночас ця модель потребує вищих витрат на персонал, оформлення торговельних залів, логістику, підтримку асортименту та цифрові сервіси, що надалі впливає на фінансові показники підприємства.

2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії

Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у цьому підрозділі зосереджена на періоді 2020–2025 рр., тобто на роках, коли компанія працювала під впливом одразу кількох суттєвих викликів: пандемічних обмежень, повномасштабної війни, інфляційного тиску, перебоїв з електропостачанням та зміни споживчої поведінки. Для підприємства продовольчого ритейлу такі фактори мають особливе значення, адже вони впливають не лише на обсяги продажів, а й на закупівельні ціни, логістику, витрати на персонал, потребу в запасах і фінансову стійкість. Саме тому аналіз виробничо-фінансових показників доцільно проводити не окремо від операційної діяльності, а у взаємозв'язку з масштабами торговельної

мережі, структурою доходів і витрат, зміною кількості магазинів та особливостями відновлення бізнесу після кризових періодів. Інформаційну базу становлять фінансова й консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр., звіти про управління, звіт зі сталого розвитку, проміжна звітність за 2025 р. та відкриті аналітичні матеріали, у яких відображено підсумкові показники компанії за 2025 рік [38–47].

Зведені результати доходу, собівартості та валового прибутку представлені табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Доходи, собівартість та валовий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2025 рр.

Рік	Чистий дохід від реалізації, млн грн	Собівартість реалізації, млн грн	Валовий прибуток, млн грн
2020	64402,6	47249,9	17152,7
2021	72784,2	52182,9	20601,3
2022	69990,6	50815,4	19175,2
2023	84728	60419,5	24308,5
2024	93017,4	65098,3	27919,1
2025*	75872,3	51825,3	24047

Джерело: складено автором на основі фінансової та консолідованої фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр. і проміжної інформації за 9 місяців 2025 р. [38–46].

*Примітка: *2025 р. подано за 9 місяців, оскільки деталізована річна звітність щодо собівартості та валового прибутку на дату підготовки підрозділу у відкритому доступі не була представлена в такому самому форматі.*

Абсолютні та відносні відхилення доходів, собівартості та валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2025 рр. наведено в табл. 2.3.

Оцінювання здійснено за допомогою горизонтального та структурного аналізу.

Таблиця 2.3 – Абсолютні та відносні відхилення доходів, собівартості та валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2025 рр.

	Абсолютний приріст			Темп зростання			Темп приросту		
Рік	Чистий дохід від реалізації, млн грн	Собівартість реалізації, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Чистий дохід від реалізації, млн грн	Собівартість реалізації, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Чистий дохід від реалізації, млн грн	Собівартість реалізації, млн грн	Валовий прибуток, млн грн
2020	-	-	-	100	100	100	-	-	-
2021	8381,60	4933,00	3448,60	113,01	110,44	120,11	13,01	10,44	20,11
2022	-2793,60	-1367,50	-1426,10	96,16	97,38	93,08	-3,84	-2,62	-6,92
2023	14737,40	9604,10	5133,30	121,06	118,90	126,77	21,06	18,90	26,77
2024	8289,40	4678,80	3610,60	109,78	107,74	114,85	9,78	7,74	14,85
2025*	-17145,10	-13273,00	-3872,10	81,57	79,61	86,13	-18,43	-20,39	-13,87

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.2

Горизонтальний аналіз дає змогу простежити зміну чистого доходу, собівартості реалізації, валового прибутку, витрат на збут і зобов'язань у динаміці. Структурний аналіз використано для визначення ролі роздрібних продажів, оптового напрямку, доходів від послуг і програми лояльності у формуванні загального фінансового результату. Додатково розраховано окремі відносні показники, зокрема валову рентабельність, співвідношення собівартості та доходу, а також орієнтовну результативність мережі через показник доходу на один магазин. Такий підхід дає можливість не лише описати зміну окремих сум, а й оцінити, чи супроводжується зростання доходів підвищенням ефективності діяльності.

Динаміка доходу та собівартості реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2025 роках зображена на рис. 2.1, а динаміка доходу та валового прибутку – на рис. 2.2.

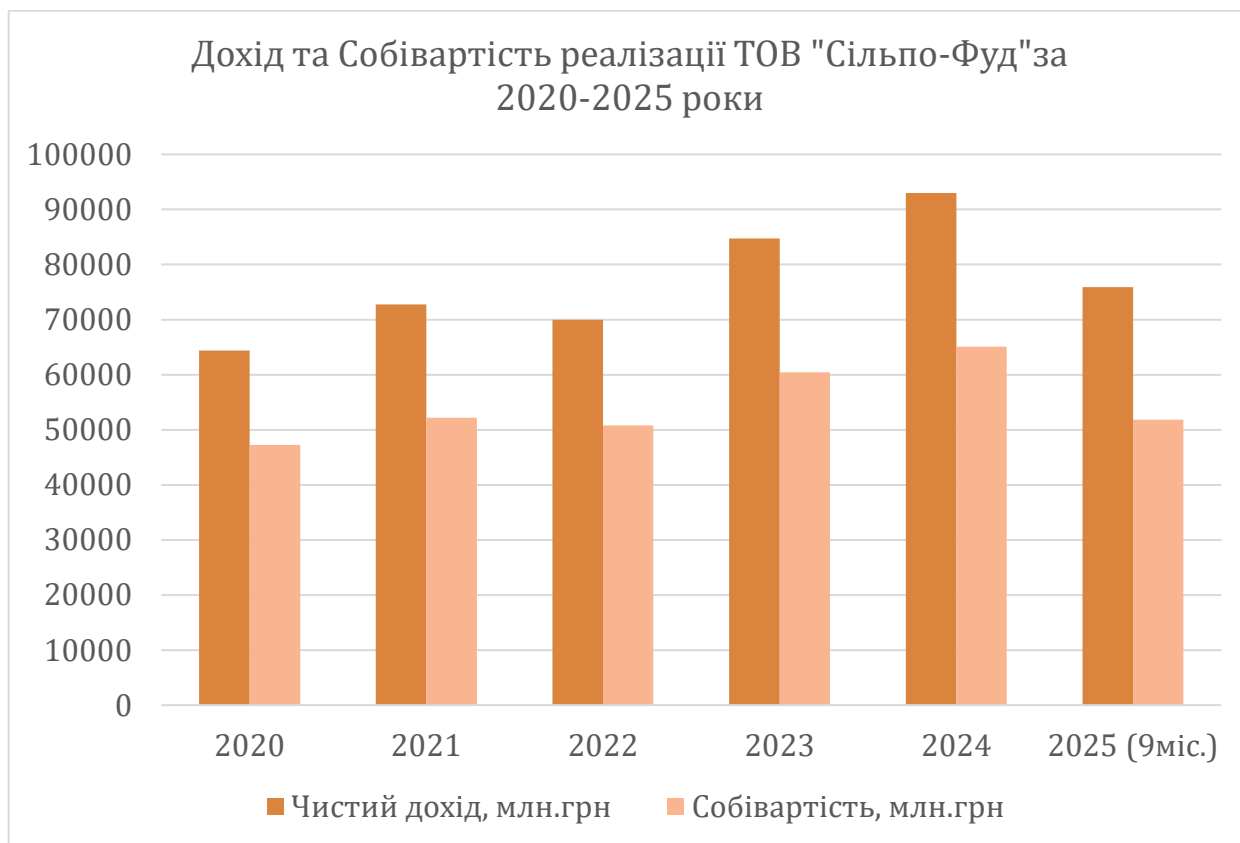


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та собівартості реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.2

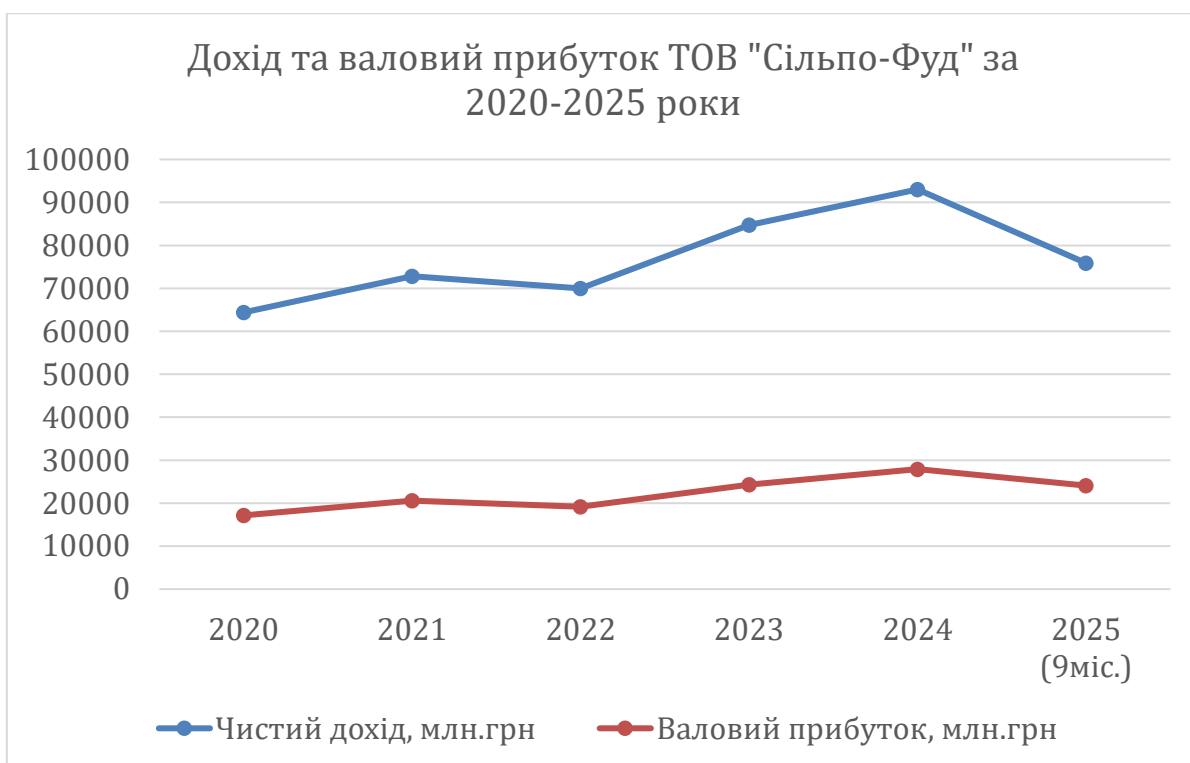


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.2

За даними табл. 2.2, рис. 2.1 та рис. 2.2, чистий дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 рр. зріс з 64,4 млрд грн до 93,0 млрд грн. Така динаміка свідчить про поступове розширення операційного масштабу компанії, хоча темпи зростання були нерівномірними. У 2020 р. виручка збільшилася лише помірно, адже пандемія COVID-19 змінила формат покупок і змусила ритейлерів швидко розвивати онлайн-замовлення, доставку та безконтактні сервіси. У 2021 р. дохід зріс до 72,8 млрд грн, що відображає відновлення попиту та збільшення ролі супермаркетів як стабільного каналу забезпечення населення продовольчими товарами [43]. Падіння у 2022 р. до 70,0 млрд грн пояснюється не слабкістю бізнес-моделі, а наслідками повномасштабного вторгнення: частина магазинів була пошкоджена, окремі об'єкти опинилися на тимчасово окупованих територіях, а логістичні маршрути потребували повної перебудови [42]. Водночас уже у 2023 р. компанія відновила зростання, а у 2024 р. довела дохід до 93,0 млрд грн [39]. Проміжні дані за 9 місяців 2025 р. показують 75,9 млрд грн чистого доходу, що на 13,8 % більше, ніж за

аналогічний період 2024 р. [46]. Публічні аналітичні дані щодо повного 2025 р. також підтверджують зростання: річний виторг ТОВ «Сільпо-Фуд» оцінюється на рівні 106,1 млрд грн, тобто на 14,0 % більше порівняно з 2024 р. [47].

Для більш об'єктивного розуміння динаміки важливо враховувати, що зростання доходів у 2023–2025 рр. частково пов'язане з інфляційним чинником. У продовольчому ритейлі підвищення закупівельних цін досить швидко відображається в роздрібних цінах, тому номінальний дохід може збільшуватися навіть тоді, коли фізичні обсяги продажів зростають повільніше. Разом із тим показники «Сільпо-Фуд» не можна пояснювати лише інфляцією, оскільки компанія не тільки підвищувала ціни відповідно до ринку, а й відновлювала роботу магазинів, відкривала нові торговельні об'єкти, розвивала власні торгові марки та сервіс доставки. Таке поєднання цінового та операційного факторів дозволило компанії повернутися до траєкторії зростання після найскладнішого 2022 року.

Показник доходу на один магазин також демонструє покращення операційної результативності. Якщо орієнтовно зіставити чистий дохід із кількістю магазинів, то у 2020 р. на один супермаркет припадало близько 233 млн грн річного доходу, у 2022 р. – близько 229 млн грн, а у 2024 р. – майже 298 млн грн. Зростання такого співвідношення означає, що компанія не просто відновила мережу після втрат, а підвищила продуктивність діючих торговельних площ. На це могли вплинути зміна асортиментної політики, розвиток власного імпорту, збільшення частки готової їжі та кулінарії, а також активніше використання цифрових сервісів для комунікації з покупцями.

Порівняння чистого доходу із собівартістю показує, що компанія поступово покращувала валову маржу. У 2020 р. валовий прибуток становив 17,2 млрд грн, а у 2021 р. зріс до 20,6 млрд грн. Навіть у 2022 р., коли через війну дохід зменшився, валовий прибуток залишився на рівні 19,2 млрд грн, що можна пояснити жорсткішим контролем витрат, переглядом асортименту та швидкою перебудовою постачання [42; 43]. У 2023 р. валовий прибуток збільшився до 24,3 млрд грн, а у 2024 р. – до 27,9 млрд грн, тобто до найвищого значення за досліджуваний період [39; 41]. Валова рентабельність у 2024 р. становила приблизно 30 %, тоді як у 2020

р. вона дорівнювала близько 26,6 %. Така зміна є позитивною, оскільки означає, що кожна гривня доходу почала приносити підприємству більший запас для покриття операційних витрат.

Проміжні результати за 2025 р. посилюють цей висновок. За 9 місяців 2025 р. валовий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» досяг 24,0 млрд грн, тобто практично наблизився до річного показника 2023 р. [46]. Відповідно, за умови збереження темпів продажів у четвертому кварталі компанія могла завершити 2025 р. із суттєво кращим результатом, ніж у 2024 р. Однак у дипломній роботі доцільно відокремлювати підтверджені річні показники від проміжних, тому у таблицях 2025 р. позначено окремо. Такий підхід дозволяє не змішувати повні річні звіти з періодичною звітністю і зберігає коректність порівняння.

Структура доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається типовою для великої продуктової мережі: основний фінансовий результат формують роздрібні продажі (рис. 2.3).

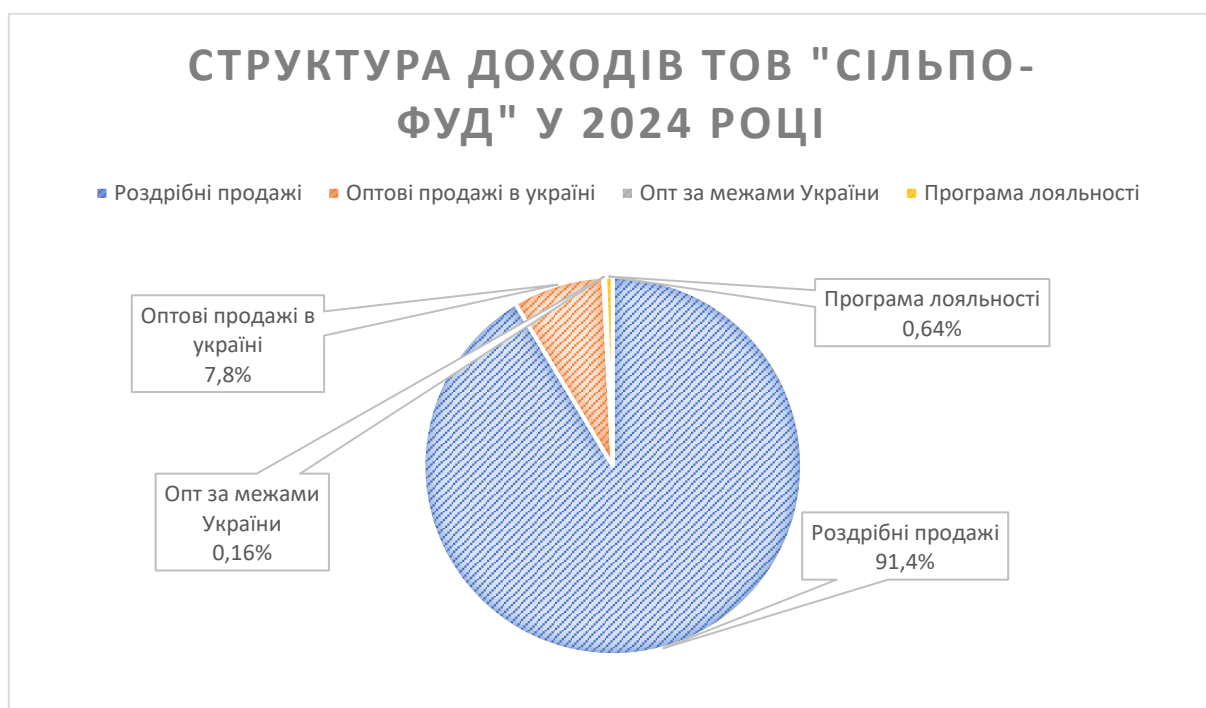


Рисунок 2.3 – Структура доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [39; 41]

У 2024 р. роздрібний канал забезпечив 84,99 млрд грн із 93,02 млрд грн сукупного доходу, тобто понад 91 % [39]. Оптові продажі на території України становили 7,30 млрд грн, а оптові продажі за межами України – 106,4 млн грн. Порівняно з 2023 р. внутрішній оптовий напрям зріс із 4,38 млрд грн до 7,30 млрд грн, що свідчить про поглиблення співпраці з партнерами та використання логістичних можливостей групи не лише для власної мережі, а й для зовнішніх контрагентів [39; 41]. Доходи від реалізації послуг у 2024 р. становили 597,5 млн грн, що є відносно невеликою часткою, але цей напрям підтримує додаткову диверсифікацію надходжень. Програма лояльності «Власний рахунок» відображається у фінансовій звітності як коригування доходу, оскільки бонуси й знижки фактично зменшують чисту суму реалізації.

Роздрібний сегмент залишається стратегічно визначальним ще й тому, що саме через нього компанія формує емоційний зв'язок із покупцями. Для «Сільпо» продаж товарів поєднується з досвідом відвідування магазину, тематичним дизайном, кулінарією, кавовими зонами, власною випічкою та спеціальними полицями локальних виробників. Такий формат складніше масштабувати, ніж дискаунтерну модель, але він дозволяє підтримувати вищу середню ціну кошика та вирізнятися серед конкурентів. У 2025 р. збереження високих темпів приросту доходів підтверджує, що споживачі продовжують сприймати «Сільпо» як мережу, орієнтовану не лише на базові продуктові покупки, а й на сервіс та асортимент.

Операційні витрати компанії значною мірою пов'язані з масштабом торговельної мережі. Найбільшу питому вагу серед них мають витрати на збут, оскільки вони охоплюють оплату праці персоналу магазинів, експлуатацію торговельних площ, комунальні платежі, охорону, логістику, амортизацію обладнання, рекламні витрати та витрати на підтримку клієнтських сервісів. У 2020 р. витрати на збут становили 15,6 млрд грн, у 2021 р. – 18,5 млрд грн, у 2023 р. – 19,7 млрд грн, а у 2024 р. – 21,4 млрд грн [39; 43]. Зростання цих витрат є закономірним, оскільки компанія працює з великою кількістю торговельних об'єктів, має значний штат працівників і підтримує складну логістичну систему.

Найбільшими статтями залишаються оплата праці, експлуатаційні й комунальні витрати, амортизація основних засобів та витрати на соціальні заходи.

Після 2022 р. структура витрат стала ще більш чутливою до зовнішніх ризиків. Через атаки на енергетичну інфраструктуру бізнес був змушений інвестувати у генератори, резервні джерела живлення та енергоефективне обладнання. На перший погляд такі витрати збільшують навантаження на операційну діяльність, проте у довшій перспективі вони забезпечують безперервність продажів і зменшують ризик втрати виручки під час відключень електроенергії. Окремого значення набуває логістика: зміна маршрутів, подорожчання пального, страхування перевезень і потреба у гнучкому управлінні запасами впливають на собівартість товарів та адміністративні витрати. Тому фінансовий результат компанії залежить не тільки від рівня продажів, а й від здатності підтримувати стабільність постачання за нестабільних умов.

Адміністративні витрати менш прямо пов'язані з кількістю магазинів, але вони відображають витрати на управлінський апарат, інформаційні системи, юридичний супровід, консалтинг, податки, обслуговування необоротних активів та інші функції центрального офісу. Для великого ритейлера ці витрати є необхідними, оскільки централізоване управління закупівлями, ціноутворенням, запасами та персоналом дозволяє отримувати ефект масштабу. Водночас надмірне зростання адміністративних витрат може погіршувати чисту рентабельність, тому компанії важливо підтримувати баланс між якістю управління і контролем постійних витрат.

У табл. 2.4 наведені дані щодо кількості магазинів і торговельної площі мережі «Сільпо» у 2020–2025 рр., а на рис. 2.4 зображена їх динаміка. Наведені дані доцільно розглядати не як загальну характеристику мережі, а як фактор, що пояснює зміну фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд». У 2020–2021 рр. збільшення кількості магазинів і торговельної площі підтримувало зростання чистого доходу, оскільки компанія розширювала фізичну присутність і збільшувала охоплення покупців [43].

Таблиця 2.4 – Кількість магазинів і торговельної площі мережі «Сільпо» у 2020–2025 рр.

Рік	Кількість магазинів, од.	Загальна площа, тис. м ²	Середня площа магазину, м ²
2020	276	407	1475
2021	333	484,2	1454
2022	305	430	1410
2023	316	446	1411
2024	312	427,9	1372
2025*	310	-	-

Джерело: складено автором за даними звітів про управління, звіту зі сталого розвитку та відкритої проміжної інформації за 2025 р. [44–46].

*Примітка: *2025 р. подано станом на вересень; у відкритих проміжних повідомленнях деталізовано кількість магазинів, але не наведено повний показник торговельної площі.*



Рисунок 2.4 – Динаміка кількості магазинів і торговельних площ мережі «Сільпо» у 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

У 2022 р. скорочення торговельної мережі стало одним із чинників зменшення виручки: частина супермаркетів була пошкоджена, частина тимчасово не працювала або опинилася на окупованих територіях [42; 44]. Проте вже у 2023–2024 рр. компанія змогла частково відновити операційну базу, що позитивно вплинуло на дохід і валовий прибуток [39; 41; 44]. Водночас зростання фінансових результатів у ці роки не можна пояснювати лише кількістю магазинів, адже важливу роль відіграли інфляційний чинник, перегляд асортименту, розвиток власних торгових марок, оптимізація логістики та збільшення продуктивності діючих торговельних площ [39; 45; 46].

Абсолютні та відносні відхилення кількості магазинів і торговельної площі мережі «Сільпо» у 2020–2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Скорочення кількості магазинів у 2022 р. не означало зменшення значення компанії на ринку. Навпаки, у кризових умовах мережа виконувала соціально важливу функцію, забезпечуючи населення продуктами першої необхідності та підтримуючи стабільність продовольчого забезпечення у регіонах присутності [41; 43]. Відновлення частини магазинів у 2023–2024 рр. свідчить про наявність організаційного ресурсу та інвестиційної спроможності підприємства [39; 41; 44]. Особливо важливо, що компанія не обмежилася лише відновленням роботи торговельних об'єктів, а продовжила розвивати формати, які підтримують впізнаваність бренду, лояльність покупців і стабільність майбутніх доходів [45].

Фінансова стійкість ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається більш проблемною частиною аналізу, ніж динаміка доходів. У звіті про управління за 2023 р. зазначено, що коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,44, коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,27, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,05 [44]. Такі значення нижчі за бажані орієнтири, тому підприємство має обмежений запас ліквідних активів для швидкого покриття поточних зобов'язань. Особливість продовольчого ритейлу полягає в тому, що значна частина оборотних активів зосереджена в запасах, які не завжди можна швидко перетворити на гроші без втрати маржі. Водночас компанія активно використовує товарні кредити постачальників, орендні зобов'язання та банківське фінансування, що збільшує поточне боргове навантаження.

Таблиця 2.5 – Абсолютні та відносні відхилення кількості магазинів і торговельної площі мережі «Сільпо» у 2020–2025 рр.

Рік	Абсолютний приріст			Темп зростання			Темп приросту		
	Кількість магазинів, од.	Загальна площа, тис. м ²	Середня площа магазину, м ²	Кількість магазинів, од.	Загальна площа, тис. м ²	Середня площа магазину, м ²	Кількість магазинів, од.	Загальна площа, тис. м ²	Середня площа магазину, м ²
2020	-	-	-	100	100	100	-	-	-
2021	57	77,2	-21	120,65	118,97	98,58	20,65	18,97	-1,42
2022	-28	-54,2	-44	91,59	88,81	96,97	-8,41	-11,19	-3,03
2023	11	16	1	103,61	103,72	100,07	3,61	3,72	0,07
2024	-4	-18,1	-39	98,73	95,94	97,24	-1,27	-4,06	-2,76
2025*	-2	-	-	99,36	-	-	-0,64	-	-

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.4

Станом на кінець 2023 р. довгострокові зобов'язання і забезпечення становили 14,05 млрд грн, а поточні – 29,75 млрд грн [44]. У 2025 р. ситуація поступово поліпшувалася: за перше півріччя компанія отримала 612,7 млн грн чистого прибутку, тоді як за аналогічний період попереднього року мала збиток 863,5 млн грн [46]. За дев'ять місяців 2025 р. прибуток збільшився до 956,6 млн грн, а операційний прибуток сягнув 2,15 млрд грн [46]. Поточні зобов'язання на кінець вересня 2025 р. становили 29,7 млрд грн, а довгострокові – 13,0 млрд грн [46]. Наведені показники свідчать, що компанія поступово відновлює прибутковість, проте її баланс усе ще залишається залежним від позикових джерел фінансування.

З управлінської точки зору основним завданням у такій ситуації є не лише збільшення продажів, а й підвищення якості оборотного капіталу. Для ритейлера це означає точніше планування запасів, зменшення повільно оборотних товарних позицій, оптимізацію умов розрахунків із постачальниками та контроль дебіторської заборгованості за послугами й суборендою. Якщо компанія зможе поєднати зростання доходів із прискоренням оборотності запасів, це позитивно вплине на ліквідність без різкого нарощування кредитного навантаження.

Період 2020–2025 рр. був для ТОВ «Сільпо-Фуд» етапом постійної адаптації. Спочатку компанія зіткнулася з пандемічними обмеженнями, що посилили роль онлайн-каналів, безконтактної оплати, доставки та гнучкого управління персоналом. Після 24 лютого 2022 р. ключовими стали інші виклики: безпека працівників і гостей, збереження постачання, відновлення магазинів, робота під час повітряних тривог, енергетична автономність і підтримка регіонів, де бізнес продовжував працювати. За даними звіту про управління, у 2022–2023 рр. 31 супермаркет зазнав повних або часткових руйнувань, 17 із них вдалося відновити, а ще 18 залишалися на тимчасово окупованих територіях [44]. Такі втрати прямо впливали на виручку, активи, логістичні витрати та потребу в додатковому фінансуванні.

Водночас кризові умови стимулювали зміни, які можуть мати довгостроковий позитивний ефект. Компанія активніше інвестувала в енергоефективність, резервне

живлення, цифрові сервіси та внутрішню логістику. У звіті зі сталого розвитку за 2024 р. зазначено, що «Сільпо» розвиває напрями підтримки локальних виробників, здорового вибору, скорочення вуглецевого сліду, управління відходами та інклюзії [45]. Хоча такі напрями не завжди дають швидкий фінансовий результат, вони впливають на репутацію, лояльність покупців і здатність компанії залучати партнерів. Для мережі, яка позиціонує себе не лише як продуктовий магазин, а як простір досвіду для гостя, ці чинники мають безпосереднє значення для майбутнього доходу.

Обрана компанією модель позиціонування має безпосередній вплив на фінансові результати. «Сільпо-Фуд» працює не лише як стандартна продуктова мережа, а як ритейлер із розвиненим сервісним, гастрономічним і дизайнерським компонентом [26; 37]. З фінансової точки зору така модель має подвійний ефект. З одного боку, вона збільшує витрати на збут, персонал, оформлення торговельних залів, підтримку кулінарних зон, цифрових сервісів і програми лояльності [39; 45]. З іншого боку, саме ці елементи дозволяють компанії підтримувати вищу впізнаваність бренду, формувати лояльність покупців і збільшувати середній чек. У 2025 році, попри високу конкуренцію з боку «АТБ-Маркет», NOVUS, METRO, VARUS та інших мереж, «Сільпо-Фуд» зберегло другу позицію серед найбільших продуктових ритейлерів України за виручкою [33]. Тому при оцінюванні витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо враховувати, що їхня частина пов'язана не тільки з поточною операційною діяльністю, а й із підтриманням конкурентної відмінності мережі.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що у 2020–2025 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» зберегло позиції одного з провідних операторів українського продовольчого ритейлу. Чистий дохід компанії зріс із 64,4 млрд грн у 2020 р. до 93,0 млрд грн у 2024 р., а за підсумками 2025 р., за відкритими аналітичними даними, досяг 106,1 млрд грн [47]. Валовий прибуток також мав позитивну динаміку: з 17,2 млрд грн у 2020 р. до 27,9 млрд грн у 2024 р., а за 9 місяців 2025 р. – уже 24,0 млрд грн [39; 46]. Це означає, що компанія не тільки нарощувала оборот, а й поступово покращувала співвідношення між доходом і собівартістю. Разом із тим фінансова стійкість

залишається вразливою через значний обсяг поточних зобов'язань і низькі коефіцієнти ліквідності. Подальше покращення результатів залежатиме від здатності компанії підтримувати зростання продажів, контролювати операційні витрати, підвищувати оборотність запасів і поступово зменшувати боргове навантаження. Найсильнішою стороною «Сільпо-Фуд» є адаптивність: навіть за умов війни, втрати частини магазинів і нестабільного зовнішнього середовища підприємство відновило прибутковість, розвиває мережу та зберігає інноваційний формат взаємодії з покупцями.

2.3 Аналіз закупівельної діяльності підприємства: імпорт овочів та фруктів

У сучасному ритейлі забезпечення торговельних мереж свіжою плодоовочевою продукцією напряду впливає на конкурентні переваги підприємств. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», одного з найбільших операторів національного роздрібного ринку, імпорт овочів та фруктів є стратегічним напрямком закупівельної діяльності. Кліматичні умови України не дозволяють круглорічно забезпечувати широкий асортимент свіжої продукції, а споживачі дедалі більше цінують якість, різноманітність та сезонність. Саме тому компанія розвиває програму «Власний імпорт», яка дає змогу безпосередньо співпрацювати з виробниками різних країн і пропонувати у магазинах понад п'ятдесят видів екзотичних і традиційних плодів та овочів.

Ключовою особливістю програми є відсутність посередників: «Сільпо-Фуд» укладає прямі договори з фермерами та компаніями-постачальниками, що забезпечує прозоре ціноутворення, контроль якості та скорочує шлях товару від поля до полиці. Згідно зі звітами про управління, у 2024 р. програма «Власний імпорт» об'єднувала близько 750 постачальників, понад 16 000 артикулів у 50 країнах світу, а оборот від такого імпорту перевищив €500 млн; найбільші темпи зростання зафіксовані саме у категорії фруктів та овочів (+16 %) [47].

Програма формувалася не раптово: вже у 2018–2021 рр. вона охоплювала приблизно 880 постачальників із 65 країн та пропонувала близько 16 тис. товарних позицій. Основні категорії становили вина, сири, риба та морепродукти, а також плодоовочева продукція, що забезпечило 26 % загальноукраїнського імпорту сиру [54]. У 2022 р. продукцію «власного імпорту» постачали 780 виробників із 89 країн; така географічна диверсифікація дозволила оперативно реагувати на зміни попиту й адаптувати логістику в умовах війни [49].

У 2023 р. програма охоплювала вже 12,5 тисячі артикулів, із яких понад 5,3 тисячі були новими. Продукція надходила з 58 країн від приблизно 700 постачальників. Найвищі темпи приросту припали на вина, пиво, товари для тварин, молочні та заморожені продукти, а також на плодоовочеву групу, яка зросла на 11 % [48]. Попри складні умови, що вимагали перебудови логістики, фруктово-овочевий сегмент залишався стабільною основою портфеля.

За перше півріччя 2025 р. програма продовжила розвиватися: кількість артикулів збільшилася, а оборот зріс приблизно на 21 % порівняно з тим самим періодом 2024 р., що свідчить про відновлення попиту та стабілізацію логістики після піку воєнних обмежень. Такі результати вказують на стійкість моделі та потенціал для подальшого зростання [47].

Компанія посідає окрему нішу в імпорті фруктів та овочів. Керівниця департаменту власного імпорту Світлана Щегрикович зазначає, що «Сільпо-Фуд» самостійно імпортує банани та інші екзотичні фрукти, забезпечуючи українським споживачам асортимент, недоступний вітчизняним виробникам [47]. Завдяки прямій співпраці мережа постачає продукцію з понад 50 країн; головними постачальниками плодоовочевої продукції є Іспанія, Італія, Туреччина, Нідерланди, Марокко, Єгипет та Еквадор. Останній залишається ключовим постачальником бананів, на який припадає близько 61 % загальноукраїнського імпорту [50]. У 2022 р. серед найпопулярніших категорій власного імпорту були банани, цитрусові, а також риба та морепродукти [49].

Для оцінки масштабу імпортової діяльності компанії важливо враховувати загальні тенденції на українському ринку. За даними Державної митної служби, у 2025 р. Україна імпортувала 725 тис. тонн фруктів на суму 922,6 млн дол., що на 5 % більше, ніж у 2024 р. (690 тис. т, 804,6 млн дол.). У 2023 р. імпорт фруктів становив 683 тис. т, а у 2022 р. – 664 тис. т [50]. Найбільшу частку формували банановий сегмент: у 2025 р. було ввезено 224 тис. т бананів, 61 % яких припадав на Еквадор [50].

Ситуація з овочами демонструє ще більшу залежність від зовнішніх постачальників. За даними аналітичних ресурсів, у 2025 р. Україна імпортувала 275,26 тис. тонн так званого «борщового набору» (морква, буряк, капуста, цибуля) на суму 102,4 млн дол., а також картоплі на 168,69 млн дол. Обсяги імпорту цибулі зросли у 2,4 рази, а основними постачальниками були Китай, Єгипет і Нідерланди; імпорт капусти збільшився на 68,9 %, а моркви та буряків – у 4,9 рази. Імпорт томатів у 2025 р. зріс на 32,5 % (104,82 тис. т), а огірків – на 46,3 % (70,82 тис. т); 82–83 % поставок цих товарів надходили з Туреччини. Зростання обсягів зумовило запровадження антидемпінгових мит на турецькі помідори (20,1 %) та огірки (26,9 %) [51; 52].

На цьому фоні «Сільпо-Фуд» виступає одним із найбільших корпоративних імпортерів плодоовочевої продукції. Обсяг власного імпорту у 2024 р. перевищив €500 млн, що дає підстави припустити суттєву частку мережі в загальноукраїнському імпорті преміальних фруктів та овочів. Зростання імпорту томатів, огірків і «борщового набору» у 2025 р. свідчить про високий попит на ці види продукції та необхідність забезпечувати їх доступність навіть у кризові періоди. Водночас введення митних обмежень створює додаткові ризики для закупівельної політики, спонукає до пошуку альтернативних постачальників та активнішу співпрацю з вітчизняними фермерами.

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2021–2025 рр. програма «Власний імпорт» ТОВ «Сільпо-Фуд» у плодоовочевому сегменті зберігала стратегічне значення для

формування асортименту та підтримання стабільності постачання. У 2021 р. компанія співпрацювала приблизно з 880 постачальниками з 65 країн, а у 2022 р., попри початок повномасштабної війни, географія постачань розширилася до 89 країн, а кількість артикулів становила близько 12 тис. У 2023 р. кількість постачальників і країн зменшилася, що можна пояснити переглядом партнерської бази, переорієнтацією на надійніші напрямки та адаптацією логістики до нових умов. Водночас артикульна база залишалася широкою — близько 12,5 тис. позицій, а приріст сегмента становив 11 %, що свідчить не про згортання програми, а про її поступову стабілізацію.

Таблиця 2.6 – Основні показники програми «Власний імпорт» ТОВ «Сільпо-Фуд» у плодоовочевому сегменті (2021–2024 рр.)

Рік	Постачальники	Країни	Артикулів (плодоовочевий сегмент)	Оборот, € млн	Приріст сегменту
2021	≈880	≈65	-	-	-
2022	780	89	≈12 000	-	Стабільність
2023	≈700	58	12,5 тис. (5,3 тис. новинок)	-	+11 %
2024	750	≈50	16 000	>500	+16 %
2025	1095	62	16 800, 7 700 новинок	-	-

Джерело: складено автором за даними звітів про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2025 рр. та корпоративних повідомлень Fozzy Group [47–49; 54].

Примітка: позначення «-» означає відсутність деталізованих даних у відкритих джерелах.

У 2024 р. програма «Власний імпорт» продемонструвала помітне посилення: кількість постачальників зростає до 750, артикульна база — до 16 тис. позицій, оборот перевищив 500 млн євро, а приріст плодоовочевого сегмента досяг 16 %. Такі показники підтверджують, що імпорт овочів і фруктів залишався важливим інструментом розширення асортименту, покриття сезонних коливань і забезпечення

товарів, які не вирощуються в Україні або мають обмежену локальну пропозицію. При цьому скорочення кількості країн-постачальників у 2023–2024 рр. не варто оцінювати лише негативно, оскільки воно супроводжувалося зростанням кількості артикулів та обороту, тобто програма стала більш сфокусованою на ефективних і стабільних напрямках.

Дані за 2025 р. вказують на подальше масштабування імпортової програми: кількість постачальників збільшилася до 1095, географія охопила 62 країни, а кількість артикулів у плодоовочевому сегменті досягла 16 800, з яких 7 700 становили новинки. Така динаміка демонструє активне оновлення товарного портфеля та посилення ролі імпорту у забезпеченні конкурентної пропозиції ТОВ «Сільпо-Фуд». Для плодоовочевої категорії це має особливе значення, оскільки ширша база постачальників і більша кількість позицій дають змогу гнучкіше реагувати на сезонність, нест новинки. Така динаміка демонструє активне оновлення товарного портфеля та посилення ролі імпорту у забезпеченні конкурентної пропозиції ТОВ «Сільпо-Фуд». Для плодоовочевої категорії це має особливе значення, оскільки ширша база постачальників і більша кількість позицій дають змогу гнучкіше реагувати на сезонність, нестачу локальної продукції та зміну споживчого попиту.

Як видно з табл. 2.7, обсяги імпорту фруктів та овочів у 2025 р. залишаються значними. Банановий сегмент домінує серед фруктів: понад 60 % імпорту цього товару забезпечує Еквадор. У сегменті овочів пріоритетними залишаються постачання «борщового набору» та картоплі; обсяги цих товарів зросли у декілька разів порівняно з 2024 р. Суттєве збільшення імпорту томатів і огірків пояснюється відновленням попиту та низькою врожайністю всередині країни, однак воно супроводжується запровадженням антидемпінгових мит на турецьку продукцію [51; 52].

Для «Сільпо-Фуд» ці дані є важливим орієнтиром: компанія має координувати власні закупівлі з тенденціями на ринку та адаптуватися до можливих змін тарифної політики. Зростання імпорту свідчить про високий попит, але водночас підкреслює

залежність продовольчого балансу від зовнішніх джерел. Диверсифікація постачальників, збільшення частки локальних фермерів у ланцюзі, а також розвиток інфраструктури зберігання та логістики стають стратегічними завданнями.

Таблиця 2.7 – Основні обсяги імпорту овочів та фруктів в Україні у 2025 р.

Категорія	Обсяг (тис. т)	Вартість, млн дол.	Головні постачальники
Фрукти (усього)	725	922,6	Еквадор, Туреччина, Єгипет, Іспанія
Банани	224	-	Еквадор (61 %), Коста-Рика, Колумбія
«Борщовий набір»	275,26	102,4	Китай, Єгипет, Польща, Молдова, Нідерланди
Картопля	-	168,69	Франція, Польща, Нідерланди
Томати	104,82	140,84	Туреччина (82 %), Іспанія, Марокко
Огірки	70,82	89,14	Туреччина (83 %), Іспанія

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України та аналітичних ресурсів [50–52].

Примітка: позначення «-» вказує на відсутність даних у відкритих джерелах.

Свіжі овочі та фрукти належать до найбільш ризикових товарних груп через короткий термін зберігання та чутливість до температурних коливань. Закупівельна стратегія «Сільпо» базується на принципі щоденних або щотижневих поставок, що дозволяє оперативно оновлювати асортимент і мінімізувати втрати. У власних логістичних центрах продукція сортується, охолоджується та швидко відвантажується до магазинів. Для імпортованих товарів використовуються морські контейнерні та міжнародні автоперевезення з Європи, Марокко та Туреччини.

Пакування відіграє ключову роль у збереженні товарного вигляду. Компанія застосовує багат шарове пакування з вентиляційними отворами, амортизаційними вставками та модифікованою атмосферою. Для чері використовують пластикові контейнери з отворами, що запобігає конденсації та механічним пошкодженням.

Завдяки таким технологіям товар може витримувати тривалі міжконтинентальні перевезення без втрати якості.

Ефективність логістики значною мірою залежить від правильного вибору умов поставки. У роботі з плодоовочевою продукцією компанія переважно використовує прямі контракти з виробниками, оскільки такий формат дає змогу краще контролювати походження товару, строки відвантаження, якість пакування та кінцеву закупівельну ціну. Посередники застосовуються обмежено, насамперед у тих категоріях, де прямий вихід на виробника є складнішим через специфіку ринку, сезонність або невеликі обсяги партій: екзотичні фрукти, банани та частина асортименту з країн Азії. За матеріалами курсової роботи, у більшості контрактів доцільним є використання умови FCA, за якої постачальник передає товар перевізнику у визначеному місці, а імпортер контролює подальше транспортування. Водночас для окремих напрямів, зокрема контейнерних поставок із Туреччини, практичним є застосування CPT, коли продавець організовує перевезення до погодженого пункту призначення. Такий підхід дозволяє «Сільпо-Фуд» гнучко поєднувати контроль над логістикою з економією витрат залежно від країни постачання, виду продукції та обсягу партії [54].

Важливим фактором успіху є диверсифікація країн-постачальників. В умовах введення антидемпінгових мит на турецькі помідори та огірки частка поставок може зміщуватися у бік Іспанії чи Нідерландів. Це сприяє стабільності асортименту та дає змогу адаптуватися до змін цінових умов.

Закупівельна діяльність імпортера передбачає уважне ставлення до митних процедур. Для основних фруктів і овочів використовуються коди УКТЗЕД: 0803 – банани, 0805 – цитрусові, 0808 – яблука та груші, 0702 – томати, 0707 – огірки, 0704 – капуста тощо. Для товарів з Європейського Союзу діє нульова ставка мита, однак для третіх країн застосовуються специфічні тарифи, а у випадку Туреччини – антидемпінгові мита [52]. Від правильного декларування залежить розмір митних платежів, тому компанія постійно стежить за змінами законодавства.

Прямі контракти дають змогу швидко коригувати умови поставок та переорієнтовувати маршрути у разі змін тарифів чи політичних обмежень. Контроль митних платежів та оптимізація процесу декларування підвищує рентабельність імпорту. У перспективі поєднання імпортних і локальних товарів дозволить зменшити валютні ризики та зміцнити фінансову стабільність.

Незважаючи на масштабний імпорт, «Сільпо-Фуд» підтримує кооперацію з українськими виробниками. Частка українських постачальників у власних торгових марках мережі у 2025 р. становила 76 %, а іноземних – 24 % [53]. Це означає, що імпорт доповнює, а не заміщує місцеве виробництво. Сезонні фрукти та овочі українського походження заповнюють полиці у літньо-осінній період, а іноземні поставки забезпечують різноманітність у холодну пору року, що дозволяє зберігати баланс цін і підвищувати стійкість ланцюгів постачання.

Проведений аналіз показує, що імпорт овочів та фруктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» виконує не лише асортиментну, а й операційну функцію. Завдяки програмі «Власний імпорт» компанія підтримує стабільну наявність сезонних, поза сезонних та екзотичних позицій, а також зменшує залежність від окремих посередників. Найбільше значення цей напрям має у категоріях, де українське виробництво не може забезпечити попит протягом року: банани, цитрусові, окремі види томатів, огірки та інші імпортні овочі. У фінансовому аспекті прямі контракти, оптимізація умов поставки та контроль якості дають змогу знижувати втрати, пов'язані зі швидким псуванням товару, і підтримувати прийнятний рівень торговельної маржі.

Подальший розвиток цього напрямку залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни митного регулювання, валютні коливання, логістичні обмеження та сезонні зміни врожайності у країнах-постачальниках. Для плодоовочевої групи особливо важливими залишаються диверсифікація країн походження, точне планування запасів, дотримання холодового ланцюга, використання відповідних умов Incoterms та коректне митне оформлення. Саме ці елементи визначають ефективність закупівельної діяльності компанії у сегменті

імпорту овочів і фруктів та створюють основу для подальшого аналізу сильних і слабких сторін підприємства у наступних частинах роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексну оцінку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2025 рр. Розгляд загальної характеристики показав, що мережа «Сільпо» є частиною потужного холдингу Fozzy Group та поєднує кілька важливих складових: класичні супермаркети, власне виробництво, програми лояльності та дизайнерські формати магазинів. Така інтегрована модель дає компанії можливість контролювати якість продукції, утримувати широкий асортимент і формувати для гостей відчутну додану цінність через сервіс та враження під час покупок. Водночас здатність мережі швидко відновлювати роботу після кризових подій підтверджує її організаційну гнучкість і силу бренду.

Фінансовий аналіз продемонстрував загалом позитивну динаміку: за 2020-2024 рр. чистий дохід зріс майже на третину, а валовий прибуток – майже на 60%. Навіть з урахуванням спаду у 2022 році компанія досить швидко відновила темпи зростання завдяки модернізації мережі та розвитку власних торгових марок. Дані за дев'ять місяців 2025 року також свідчать про продовження відновлення: виручка вже перевищила рівень 2023р., а валова рентабельність утримується близько 30%. Основним джерелом доходу залишаються роздрібні продажі, проте поступово зростають внутрішній оптовий напрям і послуги. Важливу роль відіграють інвестиції в логістику, енергозабезпечення та цифрові сервіси – вони допомагають стримувати витрати на збут і підтримувати фінансову стійкість у складних умовах.

Окремо проаналізована закупівельна діяльність показала, що імпорт овочів та фруктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічним. А не домінуючим напрямом. Програма «Власний імпорт» використовується насамперед для товарів, яких немає у вітчизняному виробництві (зокрема бананів, цитрусових та екзотичних фруктів), а

також для розширення пропозиції овочів та ягід у міжсезоння. Разом із тим більшість позицій забезпечують українські постачальники та фермери, тому імпорт переважно доповнює локальні закупівлі й допомагає вирівнювати сезонність. Співпраця з сотнями постачальників із різних країн, акцент на прямих контрактах, гнучкий підбір умов постачання (FCA або CPT), а також підтримання холодового ланцюга та оптимізація логістики дозволяють мережі зміцнювати конкурентні позиції й забезпечувати споживачів свіжою продукцією протягом року.

3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Визначення можливих напрямків оптимізації міжнародної закупівельної діяльності підприємства на ринку плодоовочевої продукції

У третьому розділі дослідження увагу зосереджено на визначенні напрямів удосконалення міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції. Такий аналіз є необхідним після оцінювання фінансових результатів, логістичної інфраструктури та імпортової програми підприємства, оскільки саме закупівлі впливають на собівартість товарів, стабільність асортименту та якість продукції на полиці. Для фруктів і овочів цей процес охоплює планування потреби, отримання комерційних пропозицій, розрахунок ціни приходу товару, формування замовлення, транспортування, документальний супровід, митне оформлення, контроль якості та подальший розподіл у магазинах. Будь-яке порушення на одному з цих етапів може спричинити додаткові витрати, проблеми з наявністю товару або погіршення його фрешності.

Плодоовочева продукція є однією з найбільш чутливих товарних категорій у міжнародних закупівлях. На відміну від товарів тривалого зберігання, свіжі овочі та фрукти мають обмежений строк реалізації, залежать від температурного режиму, швидкості доставки, якості пакування та правильності комплектування партій. У межах ланцюга постачання важливо забезпечити не лише наявність товару на полиці, а й його товарний вигляд, смакові властивості та відповідність очікуванням покупців. Тому оптимізація закупівельної діяльності у цій сфері повинна розглядатися як комплексне управлінське завдання, що поєднує організаційні, логістичні, фінансові та якісні аспекти.

Професійні підходи до управління ланцюгами постачання підкреслюють, що результат формується через узгодження потоків товарів, інформації та фінансів між усіма учасниками процесу [55]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це має практичне значення, оскільки в імпортному ланцюгу постачання одночасно беруть участь комерційний відділ, менеджери з імпорту, менеджери з постачання імпорту, логісти, митні брокери, служби контролю якості, розподільчі центри та магазини. Кожен із цих учасників виконує окрему функцію, однак кінцевий результат залежить від того, наскільки своєчасно вони передають інформацію та наскільки точно погоджують між собою обсяги, строки, документи й умови транспортування.

На ринку плодоовочевої продукції особливу роль відіграє часовий фактор. Для товарів з Польщі фактичний термін доставки може становити близько двох днів, з Італії або Греції - близько трьох днів, з Нідерландів - близько чотирьох днів, з Іспанії - близько п'яти днів. Такі строки вже є відносно оптимізованими для міжнародних автоперевезень, тому основний резерв удосконалення полягає не стільки у скороченні самої дороги, скільки у зменшенні втрат часу до завантаження, під час погодження машини, перевірки документів та підготовки митного оформлення. Саме ці етапи найчастіше залежать від людського фактору та якості міжфункціональної координації.

Для систематизації процесу доцільно подати узагальнену схему імпортової поставки плодоовочевої продукції (табл. 3.1). Вона відображає основні ролі, етапи руху інформації та товару, а також місця, де можуть виникати затримки або помилки. Такий підхід відповідає процесному баченню закупівельної діяльності, за яким управління має будуватися через послідовність взаємопов'язаних процедур, а не через окремі несистемні дії.

Схема демонструє, що імпортна поставка має міжфункціональний характер. Комерційний відділ формує потребу в товарі, а менеджери з імпорту отримують від постачальників цінові пропозиції, часто на базі EXW, та розраховують ціну приходу товару в Україну. До такого розрахунку входять сума інвойсу, орієнтовні транспортні

витрати залежно від країни завантаження, митні платежі, ПДВ, можливе мито та додаткові витрати, зокрема маркування. На основі цих даних комерсанти визначають обсяг замовлення, постачальника і дату, на яку продукція має бути доставлена на склад.

Таблиця 3.1 – Схема процесу організації імпоротної поставки плодоовочевої продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Етап	Відповідальні	Ключова дія
1. Потреба	Комерційний відділ	Обсяг, товар, постачальник, дата складу
2. Ціна приходу	Менеджери з імпорту	Розрахунок: інвойс, транспорт, мито, ПДВ, маркування
3. Замовлення	Менеджери з імпорту	Розміщення замовлення у постачальника
4. Машина / збірка	Менеджери з імпорту	Вага нетто, країна, температурний режим
5. Транспорт	Логісти	Пошук машини, ставка
6. Документи	Менеджери з постачання імпорту	Інвойси, сертифікати, митний пакет
7. Митниця і РЦ	Брокер, РЦ, контроль якості	Розмитнення, приймання, перевірка фрешності

Джерело: складено автором на основі практичного аналізу процесу імпоротної поставки плодоовочевої продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Після погодження потреби менеджери з імпорту розміщують замовлення та формують машину. Частина поставок відбувається моно машинами, проте для плодоовочевої групи часто використовуються збірні поставки, у яких поєднуються кілька постачальників і різні позиції. Така модель дозволяє забезпечити повне завантаження близько 20 тонн, однак потребує точного планування ваги, температурного режиму, країни завантаження та сумісності продукції. Якщо фактичний обсяг менший, транспортні витрати розподіляються на меншу кількість товару, що підвищує кінцеву закупівельну ціну.

На наступному етапі менеджери з імпорту передають логістам дані щодо країни та пунктів завантаження, кількості машин, дати відвантаження, типу продукції і температурного режиму. Логісти підбирають транспорт і погоджують ставку фрахту,

а менеджери з постачання імпорту паралельно контролюють інвойси, пакувальні листи, фітосанітарні документи, сертифікати походження та інші документи для митного оформлення. Для автомобільних поставок найчастіше використовується умова FCA, а для окремих контейнерних поставок з Туреччини – CPT; обраний базис визначає розподіл витрат і відповідальності між сторонами [56]. Після розмитнення товар надходить на розподільчий центр, де перевіряється його зовнішній вигляд, фрешність і придатність для подальшого розподілу у магазини.

Дані табл. 3.2 показують, що основні проблемні зони мають переважно організаційний характер. Вони не завжди піддаються прямому економічному вимірюванню, адже пов'язані з людським фактором, швидкістю комунікації та дисципліною виконання процедур. Проте їхній вплив на бізнес є реальним: затримка із заявкою на транспорт може підвищити ставку фрахту, помилка в документах здатна збільшити тривалість поставки, а невчасне формування збірної машини створює ризик втрати фрешності. В умовах роботи з овочами та фруктами навіть один додатковий день у дорозі або на митниці може суттєво вплинути на якість товару.

Таблиця 3.2 – Основні проблемні зони імпортного ланцюга постачання плодоовочевої продукції

Проблемна зона	Прояв у процесі	Можливий наслідок
Комунікація між підрозділами	Несвоєчасне погодження обсягів	Затримка замовлення
Формування машин	Складні збірки, різні режими	Ризик втрати фрешності
Пошук транспорту	Пізня заявка логістам	Вища ставка фрахту, затримка завантаження
Документальний супровід	Помилки або неповний пакет	Затримка розмитнення
Модель закупівлі	Треjder замість виробника	Вища ціна
Контроль якості	Дефекти після прибуття	Списання або уцінка

Джерело: складено автором

Першою проблемою є недосконала організація комунікації між підрозділами та відділами, які беруть участь в імпортному ланцюгу постачання. Комерційний відділ формує потребу в товарі та очікуваний обсяг замовлення, менеджери з імпорту

контактують із постачальниками, розраховують ціни, погоджують умови та закупають продукцію на основі запиту комерції. Менеджери з постачання імпорту супроводжують поставку, контролюють документи та комунікують із постачальниками щодо їх правильності. Логісти, у свою чергу, шукають транспорт для імпортних замовлень, погоджують вартість перевезення та контролюють рух машин. Кожен підрозділ виконує свою функцію, однак відсутність єдиного інформаційного контуру може призводити до розривів у процесі.

Найбільш вразливою ділянкою є перехід від комерційного рішення до логістичного виконання. Комерційний відділ може замовити менший або більший обсяг товару, ніж потрібно для оптимального завантаження повної машини. Якщо обсяг недостатній, менеджери з імпорту змушені шукати додаткові позиції або комбінувати кількох постачальників. Якщо обсяг надмірний, виникає необхідність розбивати поставку на декілька машин або коригувати дату завантаження. Обидві ситуації потребують часу, а час у плодоовочевій категорії є критичним ресурсом. Через це комунікація між комерсантами та менеджерами з імпорту має бути не формальною, а плановою, із чітким розумінням ваги, температурного режиму та готовності постачальника до відвантаження.

Другою проблемою є складність формування машин під різні температурні режими. У плодоовочевій групі не всі товари можуть їхати разом, навіть якщо вони походять з однієї країни або регіону. Частина продукції потребує нижчої температури, частина є чутливою до переохолодження, окремі фрукти виділяють етилен і можуть прискорювати дозрівання інших позицій. Через це менеджери з імпорту повинні не лише зібрати потрібну вагу, а й правильно поєднати товари. Коли інформація про остаточне формування машин передається логістам із затримкою, у них залишається менше часу для пошуку транспорту за прийнятною ціною. Пізня заявка фактично звужує коло перевізників, підвищує переговорну силу транспортних компаній і збільшує витрати.

Третя проблема безпосередньо пов'язана з пошуком транспортних засобів. У сезонні періоди окремі товари, наприклад молода капуста або томати, можуть відвантажуватися по дві-три машини в один день. Частота поставок є високою, а щотижневий обсяг імпорتنих машин може сягати приблизно 50 одиниць. У таких умовах логістам важливо отримувати замовлення на транспорт заздалегідь, а не за один-два дні до дати завантаження. Якщо заявка надходить пізно, доводиться погоджувати дорожчий варіант або працювати з менш зручним перевізником. Вартість перевезення потім входить до закупівельної ціни, тому надмірні транспортні витрати погіршують конкурентоспроможність товару на полиці.

Четвертою проблемою є ризик помилок у документальному супроводі. Менеджери з постачання імпорту відповідають за перевірку пакету документів, необхідних для поставки та розмитнення. Для свіжих овочів і фруктів важливими є не лише інвойс і пакувальний лист, а й фітосанітарні документи, сертифікати походження, документи щодо якості та інші супровідні матеріали залежно від країни походження. Неповний або некоректний пакет документів може спричинити затримку на кордоні. За звичайних товарів така затримка означала б лише подовження логістичного циклу, але для фреш-категорії вона призводить до погіршення фрешності, зниження товарного вигляду та можливих претензій від магазинів.

Перелічені проблеми можна віднести до сфери людського фактору. Їх складно коректно оцінити через один прямий економічний показник, оскільки наслідки проявляються у різних місцях: у транспортних ставках, втратах якості, списаннях, затримках, додатковому навантаженні на працівників та претензійній роботі. Водночас саме такі проблеми часто формують приховані витрати міжнародних закупівель. У теорії управління ланцюгами постачання подібні ризики розглядаються як наслідок порушення координації та недостатнього контролю процесів, що потребує системного ризик-орієнтованого підходу [57; 58].

П'ятим напрямом для аналізу є модель взаємодії з постачальниками. На практиці частина імпорتنих товарів закуповується через трейдерів, а не напряму у

виробників. Такий підхід має свої об'єктивні причини. Для певної екзотики з країн Азії, зокрема Китаю, В'єтнаму, Таїланду або Кореї, прямі поставки можуть бути неефективними через невеликі обсяги закупівлі в Україну. Формування окремого контейнера під обмежений асортимент було б витратним і логістично складним. У такій ситуації трейдер виконує роль консолідатора, який збирає дрібні партії, забезпечує доступ до продукції та спрощує організацію поставки.

Інакше виглядає ситуація з бананами. Банан є високоволумною імпоротною позицією, попит на яку є стабільним протягом року. У цьому випадку закупівля через трейдера може означати додаткову маржу посередника та довший шлях товару до покупця. Спочатку продукція постачається від виробника до трейдера, а потім уже до ТОВ «Сільпо-Фуд». Така модель збільшує кількість ланок у ланцюгу постачання і може впливати на фрешність. Для конкретизації проектної рекомендації доцільно обрати прямий імпорт бананів з Еквадору, оскільки ця країна є одним із ключових світових центрів бананового експорту та має експортно орієнтовану бананову галузь [65; 66]. Вибір Еквадору також логічний з огляду на можливість контейнерного постачання великих партій, що відповідає стабільному попиту на банани в мережі та дозволяє зменшити залежність від посередника. Саме цей напрям є перспективним для подальшого обґрунтування.

Оцінювати подібні закупівельні рішення доцільно не лише за ціною постачальника. Концепція сукупної вартості володіння передбачає врахування всіх витрат, пов'язаних із закупівлею: ціни товару, транспорту, митних платежів, страхування, витрат на фінансування, втрат якості, списань та ризиків затримки [59]. Для плодоовочевої продукції така логіка особливо важлива, оскільки дешевший товар у постачальника може виявитися дорожчим після врахування фрахту, простоїв, втрат фрешності або необхідності уцінки. У проектному розділі це створює методичну основу для порівняння закупівлі через трейдера та прямого імпорту на прикладі конкретної товарної позиції.

Дані табл. 3.3 узагальнюють ті напрями оптимізації, які безпосередньо впливають із виявлених проблем імпортного ланцюга постачання. Частина з них має переважно організаційний характер, тому не може бути оцінена через один прямий економічний показник. Наприклад, регламентація комунікації між комерційним відділом, менеджерами з імпорту, менеджерами з постачання імпорту та логістами впливатиме на результат опосередковано: через меншу кількість затримок, швидше погодження машин, зменшення ризику помилок у документах та нижчу ймовірність втрати фрешності. Водночас такі заходи є необхідними, оскільки вони створюють основу для стабільної роботи всього імпортного процесу.

Таблиця 3.3 – Можливі напрями оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Сутність	Можливість розрахунку
Регламентація комунікації	Єдині дедлайни, чек-листи, статуси	Непряма
Планування транспорту	Раннє бронювання, рамкові ставки	Середня
Прямий імпорт бананів	Закупівля у виробника контейнерами	Висока
Портфель постачальників	Поділ на стратегічні та поточні	Непряма/середня

Джерело: складено автором

Першим напрямом доцільно визначити регламентацію міжфункціональної взаємодії. Для імпортних поставок плодоовочевої продукції варто зафіксувати граничні строки передачі замовлення з комерційного відділу менеджерам з імпорту, строки передачі заявки логістам, обов'язкові поля у заявці на машину, правила зазначення температурного режиму, перелік документів для менеджерів з постачання імпорту та порядок ескалації проблем. Такий підхід не усуває людський фактор повністю, однак зменшує залежність процесу від індивідуальної уважності окремих працівників і робить ланцюг постачання більш передбачуваним.

Другим напрямом є планування транспортного забезпечення. Оскільки імпорتنі поставки можуть налічувати до 50 машин на тиждень, логістичне навантаження є суттєвим, а пізня заявка на транспорт звужує вибір перевізників. Перехід до більш раннього бронювання, погодження рамових ставок на сезонні напрямки та попереднє прогнозування кількості машин за країнами можуть знизити середню ставку фрахту або принаймні обмежити її різкі коливання. Разом з тим цей напрям тісно пов'язаний із якістю передачі інформації від комерційного відділу та менеджерів з імпорту, тому його ефективність залежить від упорядкування внутрішньої комунікації.

Окремого значення набуває перегляд закупівельної моделі за окремими товарними позиціями. Для дрібнооб'ємної екзотики з Азії використання трейдерів може залишатися виправданим, оскільки посередник консолідує невеликі партії та бере на себе частину операційної складності. Інша ситуація характерна для бананів: ця позиція має стабільний попит, значні обсяги закупівель і може постачатися контейнерними партіями. Через це для бананів доцільно розглядати можливість переходу від закупівлі через трейдера до прямого імпорту у виробника або експортера.

Під час порівняння двох моделей закупівлі не варто обмежуватися лише інвойсною ціною. Доцільно враховувати повну ціну приходу товару в Україну, тобто закупівельну ціну, фрахт, портові та митні витрати, внутрішню доставку, витрати на дозрівання, фінансові умови оплати та можливі втрати якості. Такий підхід відповідає концепції сукупної вартості володіння, відповідно до якої закупівельне рішення оцінюється не за одним ціновим параметром, а за всією сукупністю витрат, що супроводжують поставку [59].

Для різних видів плодоовочевої продукції доцільно застосовувати різні моделі співпраці з постачальниками. Масові позиції зі стабільним попитом потребують глибшого контролю джерела постачання, тоді як дрібнооб'ємна екзотика може залишатися у трейдерській моделі. Такий підхід відповідає портфельній логіці управління постачанням, за якої товари поділяються за рівнем стратегічної важливості та ризиком постачання [60]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає, що закупівельна

модель має визначатися не однакою для всієї категорії, а залежно від обсягу, стабільності попиту, складності логістики та можливості контролю якості.

Порівнюючи визначені напрями між собою, найбільш логічним для подальшого практичного обґрунтування є перехід на прямі поставки бананів з Еквадору. Цей напрям не дублює організаційні проблеми комунікації, має конкретний товарний фокус, пов'язаний із високим обсягом закупівель, і дозволяє побудувати математичний розрахунок. Економічний ефект може бути визначений через різницю між закупівлею через трейдера та повною ціною прямого імпорту, помножену на обсяг поставки. Додатково можна врахувати скорочення ланок у ланцюгу постачання та посилення контролю над якістю.

Отже, визначення можливих напрямків оптимізації показує, що міжнародна закупівельна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції потребує одночасно організаційних і закупівельних змін. Регламентація комунікації та планування транспорту мають підтримувальний характер і спрямовані на зменшення впливу людського фактору. Найбільш прикладним напрямом для розроблення проектної рекомендації є оптимізація закупівлі бананів через перехід від трейдерської моделі до прямого імпорту з Еквадору за умови підтвердження економічної доцільності. Саме цей напрям дає можливість перейти від загального опису проблем до конкретного управлінського рішення та подальшого розрахунку економічного ефекту.

3.2 Розробка рекомендацій щодо оптимізації закупівлі плодоовочевої продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»

У підрозділі 3.1 було визначено, що резерви оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті овочів і фруктів пов'язані з організацією імпортного ланцюга та вибором закупівельної моделі для окремих товарів. Для фреш-категорії важливими є не лише ціна постачальника, а й строки

погодження замовлення, повне завантаження машин, правильне формування збірок, документальний супровід і збереження фрешності після прибуття на розподільчий центр. Тому рекомендації доцільно будувати у двох площинах: управлінській, що зменшує вплив людського фактору, та закупівельно-економічній, що може дати прямий фінансовий результат.

Запропоновані заходи не мають замінювати чинну систему імпорتنих закупівель. На підприємстві вже використовуються робочі таблиці для комунікації між імпорт-менеджерами, комерційним відділом і логістами, а також індивідуальні форми розрахунку ціни приходу товару. Через це практично доцільним є не створення нової системи, а точкове вдосконалення строків, порядку передачі інформації, планування транспорту та моделі роботи з постачальниками. Основною проєктною рекомендацією для подальшого розрахунку варто обрати прямий імпорт бананів, а організаційні заходи розглядати як умову якісного виконання цієї рекомендації (рис. 3.1).

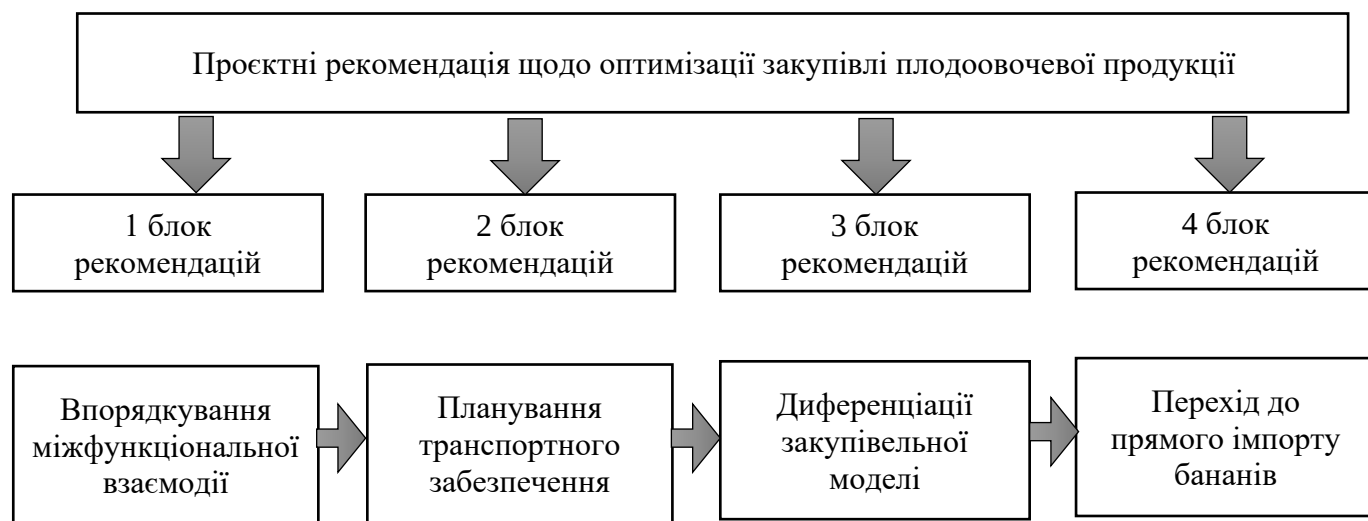


Рисунок 3.1 – Проектні рекомендації щодо оптимізації закупівлі плодоовочевої продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Перший блок рекомендацій стосується впорядкування міжфункціональної взаємодії.

У практиці імпорتنих закупівель значна частина дій виконується паралельно. Комерційний відділ визначає товар, кількість у кілограмах і дату, на яку продукція має приїхати на РЦ; менеджери з імпорту отримують офери, розраховують ціну приходу та розміщують замовлення; логісти шукають транспорт після отримання точних параметрів машини; менеджери з постачання імпорту контролюють інвойси, сертифікати, транспортні документи та інші складові митного пакета. Якщо інформація переходить між цими учасниками із запізненням, процес стає менш керованим, а час на пошук оптимального транспорту скорочується.

Найбільш реалістичним рішенням є перенесення графіка зустрічей між імпортерами та комерсантами на більш ранній строк. Для цього варто домовлятися з постачальниками, щоб вони надсилали офери на один день раніше. Такий підхід доцільно поступово впроваджувати у більшості категорій: овочі, ягоди, цитрус, баштанні, груша, яблуко, кісточкові, ківі, хурма та інші сезонні групи. Не всі постачальники зможуть стабільно надавати ціну в потрібний день, проте навіть часткове зміщення графіка дозволить раніше сформувати замовлення для комерції та швидше передати точну заявку логістам.

Комерційний відділ має подавати замовлення у такому вигляді, який реально потрібен для організації поставки: назва товару, кількість у кілограмах, бажана дата приходу на розподільчий центр і постачальник або кілька пропозицій для вибору. Діапазон цін окремо фіксувати недоцільно, оскільки комерсанти й так бачать пропозиції від декількох постачальників по одному товару та приймають рішення з урахуванням ціни, якості й потреби мережі. Після цього менеджери з імпорту перевіряють, чи можна сформувати повну машину близько 20 тонн і чи не перевищено звичайний ліміт приблизно 26 палет.

Особливо уважно потрібно працювати зі збірними машинами. Наприклад, у межах одного напрямку може формуватися поставка з палети імбиру, кількох палет

часнику та палет яблук від різних постачальників. Така збірка дає змогу доповнити машину, але потребує перевірки температурного режиму, ваги, палетності та можливості завантаження в потрібній послідовності. Логісти при цьому мають отримувати не попередній прогноз, а точну заявку після формування машини, тому головне завдання полягає в тому, щоб саме точна заявка з'являлася раніше.

Дані табл. 3.4 показують, що оптимізація взаємодії не потребує значних інвестицій. Вона полягає у зміщенні ключових дій на більш ранній строк і чіткішому розподілі відповідальності. Раніше отримана оферта дає змогу швидше розрахувати ціну приходу, раніше погоджене замовлення дозволяє вчасно сформувати машину, а точна заявка для логістів підвищує шанси знайти автомобіль за прийнятною ставкою.

Для менеджерів з постачання імпорту доцільно закріпити єдиний чек-лист документів. У ньому варто окремо позначати наявність інвойсу, пакувального листа, фітосанітарного сертифіката, сертифіката походження, транспортних документів та додаткових даних залежно від товару або країни походження. Для швидкопсувної продукції своєчасність документального супроводу є критичною, адже затримка на митному етапі скорочує строк реалізації товару після прибуття.

Таблиця 3.4 – Рекомендований порядок зміщення строків підготовки імпортного замовлення

Етап	Учасник	Дія	Результат
Офери	Постачальники	На день раніше	Більше часу
Потреба	Комерція	Кг і дата РЦ	Точне замовлення
Збірка	Імпорт	20 т / 26 палет	Повна машина
Транспорт	Логісти	Заявка після збірки	Кращий фрахт
Документи	Постачання імпорту	Чек-лист	Менше затримок

Джерело: складено автором

Другий блок рекомендацій пов'язаний із плануванням транспортного забезпечення.

Пошук транспорту є одним із найбільш чутливих етапів імпортного процесу. Якщо заявка надходить за один-два дні до завантаження, вибір перевізників звужується, а компанія частіше погоджується на дорожчі варіанти. Водночас логіст не може ефективно бронювати машину без точних параметрів, особливо коли поставка є збіркою. Тому оптимізацію варто будувати не на абстрактному прогнозі кожної машини, а на сезонних транспортних програмах для популярних товарів.

Під сезонною програмою доцільно розуміти попередньо погоджений план перевезень для товарної групи або напрямку в період підвищеного попиту. Для бананів та авокадо така програма може бути цілорічною, а для молоді капусти, ранньої капусти, ківі, хурми, мандаринів, окремих цитрусових чи баштанних культур – сезонною. У межах такої програми логістика заздалегідь бачить очікуване навантаження та може готувати пул перевізників для найбільш частотних напрямів.

Практичне впровадження можна здійснювати через щотижневий календар імпортних поставок. У ньому доцільно відображати товарну групу, країну завантаження, орієнтовний сезон, очікувану кількість машин, температурний режим і перевізників, з якими варто працювати на цьому напрямі. Після формування точного замовлення логісти не починають пошук з нуля, а звертаються до попередньо підготовленого пулу перевізників із погодженими вимогами до транспорту.

Для найбільш частотних напрямів варто використовувати рамкові ставки або допустимі коридори ставок. Повністю зафіксувати ціну на весь сезон складно через коливання ринку перевезень, однак попередні домовленості з перевізниками зменшують ризик термінових дорогих рішень. Крім ціни, доцільно оцінювати своєчасність подачі машини, якість комунікації, дотримання строків доставки та кількість претензій після приймання товару.

Табл. 3.5 демонструє, що планування транспорту має відрізнятися залежно від товару. Цілорічні позиції потребують стабільної програми, а сезонні товари – посиленого контролю саме в період пікового попиту. Такий підхід зберігає гнучкість, але зменшує залежність від випадкової наявності машин у потрібний день.

Таблиця 3.5 – Приклад сезонної програми транспортного забезпечення

Товар	Період	Частота	Рішення
Банани	Цілий рік	Регулярно	Програма
Авокадо	Цілий рік	Регулярно	Пул перевізників
Молода капуста	Сезон	Висока	Резерв машин
Ківі	Сезон	Середня	Рамкові ставки
Хурма	Сезон	Середня	План напряму
Мандарини	Сезон	Висока	Програма сезону

Джерело: складено автором

Третій блок рекомендацій стосується диференціації закупівельної моделі.

У плодоовочевому імпорті недоцільно застосовувати однакову модель до всіх товарів. Частина продукції має стабільний попит, високі обсяги та прогнозований графік поставок. Інша частина є екзотичною, дрібно об'ємною або залежною від разових ринкових можливостей. Відповідно, модель співпраці з постачальником потрібно визначати за обсягом, регулярністю попиту, логістичною складністю та можливістю прямої роботи з виробником або експортером [60].

Для екзотичних фруктів з Азії, зокрема продукції з Китаю, В'єтнаму, Таїланду чи Кореї, трейдерська модель може залишатися економічно виправданою. Обсяги таких товарів для одного українського ритейлера часто недостатні для окремого контейнерного постачання, а трейдер консолідує невеликі партії та бере на себе частину операційної складності. Натомість для товарів стабільного попиту, насамперед бананів, закупівля через посередника може означати додаткову маржу та зайву ланку в ланцюгу постачання. У цьому випадку доцільним напрямом оптимізації є саме прямий імпорт бананів з Еквадору, оскільки еквадорський напрям має сформовану експортну спеціалізацію та відповідає логіці контейнерного постачання великих партій [65; 66].

Окремо слід виділити товари, які мають локальну альтернативу, але водночас потребують імпортного підстрахування. До цієї групи можна віднести окремі види цибулі, картоплі, томатів та інші овочі, які виробляються в Україні, проте не завжди

доступні у потрібному обсязі, якості або асортиментному різноманітті. У таких випадках імпорт не заміщує український ринок, а доповнює його: допомагає перекривати міжсезоння, реагувати на слабший урожай, розширювати вибір за сортами та підтримувати стабільну наявність товару на полиці. Тому для цієї групи найбільш доцільною є змішана модель закупівель, коли локальні постачання залишаються основою у період достатнього врожаю, а імпорт використовується як інструмент страхування асортименту та якості.

Сегментація, наведена в табл. 3.6, дозволяє уникнути крайнощів у виборі закупівельної моделі. Не всі товари доцільно переводити на прямий імпорт, але й не всі мають залишатися у трейдерській моделі.

Для дрібно об'ємної екзотики посередник виконує корисну функцію консолідації, тоді як для бананів прямий контракт може забезпечити відчутний економічний результат. Для овочів із локальною альтернативою оптимальним є змішаний підхід, оскільки імпорт у цьому випадку виступає не заміною українських виробників, а додатковим джерелом стабільності у періоди сезонних коливань, нестачі окремих сортів або недостатньої якості локальної пропозиції.

Таблиця 3.6 – Рекомендована сегментація закупівельних моделей

Група	Попит	Модель	Логіка
Банани	Високий	Прямий імпорт	Економія
Авокадо	Стабільний	Змішана	Програма
Цитрус	Сезонний	Змішана	Гнучкість
Екзотика Азії	Невеликий	Трейдер	Консолідація
Локальні овочі (+ імпорт)	Сезонний	Змішана	Страхування асортименту

Джерело: складено автором

Під час знайомства з потенційним постачальником до укладення контракту доцільно обговорювати характеристики, важливі для покупця: калібр, сорт, ступінь

зрілості, пакування, допустимі дефекти, порядок рекламаций і механізм підтвердження документів. Такі параметри не завжди потрібно переносити в основний текст договору: частина з них може бути відображена у специфікаціях, комерційному листуванні, протоколах переговорів або робочих домовленостях. Водночас їх слід погодити ще до першої поставки, щоб очікування покупця та постачальника щодо якості, строків і документів збігалися на практиці [61].

Четвертий блок рекомендацій передбачає перехід до прямого імпорту бананів.

Прямий імпорт бананів є найбільш придатною рекомендацією для подальшого економічного обґрунтування. На відміну від організаційних заходів, які дають переважно управлінський ефект, ця рекомендація має чітку фінансову логіку: порівняти вартість закупівлі через трейдера з ціною приходу товару за прямою моделлю. Якщо прямий імпорт підтверджує нижчу ціну приходу при прийнятній якості та стабільності поставок, впровадження можна вважати доцільним.

У межах проекту прямого імпорту бананів з Еквадору першим етапом має стати попередній відбір виробників або експортних компаній у країнах походження. На цьому етапі доцільно оцінити ділову репутацію потенційного партнера, стабільність обсягів, досвід регулярних експортних поставок, мінімальну партію, готовність працювати з українським ритейлером і можливість своєчасно надавати необхідний пакет документів. З огляду на воєнні умови для українського підприємства окремим критерієм має бути перевірка того, щоб виробник, експортер або пов'язані з ним компанії не працювали з РФ та Білоруссю, оскільки така співпраця створює репутаційні та операційні ризики.

Другий етап передбачає узгодження контрактних умов і фінансової моделі співпраці. У договорі доцільно зафіксувати предмет поставки, ціну, валюту розрахунків, умови оплати, можливість відтермінування платежу, можливий порядок застосування акредитивної форми розрахунків, вимоги до документів і умови поставки за Інкотермс (прописувати в контракті не обов'язково). Акредитив може бути зручною формою розрахунків на початковому етапі співпраці, оскільки він

частково захищає інтереси постачальника та покупця до моменту підтвердження надійності поставок. Після успішних пілотних партій і перевірки якості бананів компанія може поступово переходити до більш гнучких умов, зокрема до відстрочки платежу, що є важливим для підтримання оборотності коштів при частих і великих імпорتنих закупівлях. Окрему увагу слід приділити базису поставки, адже умови Інкотермс визначають розподіл витрат, момент переходу ризиків та обсяг логістичної відповідальності сторін [56].

Третім етапом є запуск піотної поставки. Недоцільно одразу переводити весь обсяг на нового постачальника, тому оптимальним є тестування прямого імпорту на одному або кількох контейнерах. Пілот дозволить перевірити фактичну якість після прибуття, стабільність строків, коректність документів, роботу з рекамаціями, витрати на дозрівання та реальну різницю між прямою моделлю і закупівлею через трейдера.

Оскільки в компанії вже використовуються таблиці розрахунку ціни приходу, не потрібно створювати нову форму повної собівартості. Доцільніше адаптувати наявну логіку під порівняння двох моделей: поточної закупівлі через трейдера і прямої поставки від виробника або експортера. У такому порівнянні слід враховувати інвойсну ціну, міжнародну логістику, портові або термінальні витрати, митне оформлення, внутрішню доставку, дозрівання, умови оплати та фактичні рекамації після приймання. Прогнозний відсоток втрат і очікувану маржинальність у цьому блоці закладати недоцільно, оскільки втрати якості коректніше оцінювати після фактичного приймання товару [59].

Дані табл. 3.7 показують, що перехід на прямий імпорт бананів має здійснюватися поетапно. Такий підхід зменшує ризик помилок і дозволяє перевірити доцільність рішення на практиці. Якщо пілотна поставка підтвердить нижчу ціну приходу при прийнятній якості, компанія зможе поступово збільшувати частку прямого імпорту, залишаючи трейдера як резервний канал або джерело страхового обсягу [58].

Таблиця 3.7 – Етапи впровадження прямого імпорту бананів

Етап	Зміст	Відповідальні	Результат
Відбір	Пошук виробників	Імпорт	Попередній перелік партнерів
Перевірка	Репутація, обсяги, зв'язки з РФ/Білоруссю	Імпорт/безпека	Надійність
Переговори	Якість, документи, рекламації	Імпорт	Узгоджені вимоги
Контракт	Ціна, оплата, відстрочка, акредитив, Інкотермс	Імпорт/юристи	Договір
Пілот	1-2 контейнери	Імпорт/логістика	Перевірка
Оцінка	Порівняння цін	Імпорт/комерція	Рішення

Джерело: складено автором

Окремо слід враховувати баланс між імпортом і локальними закупівлями. Для товарів, які мають українську альтернативу, обсяги імпорту часто залежать від урожаю, погодних умов, ціни та якості локальної продукції. Тому планування потреби має спиратися не лише на історичні продажі, а й на сезонний календар українського ринку. У період сильного локального врожаю імпорт може виконувати допоміжну функцію, тоді як у міжсезоння або за дефіциту якості його роль зростає.

Для контролю впровадження організаційних рекомендацій доцільно використовувати прості операційні показники. До них можна віднести середню кількість днів між отриманням офери та завантаженням, частку заявок на транспорт, переданих логістам завчасно, кількість термінових машин, частку повних машин, кількість помилок у документах і кількість рекламацій після приймання товару. Такі показники не замінюють фінансовий розрахунок, проте дозволяють побачити, чи справді зміна графіка роботи та сезонна транспортна програма покращують імпортний процес.

Для прямого імпорту бананів з Еквадору ключовими показниками мають бути ціна закупівлі через трейдера, ціна приходу при прямій поставці, витрати на

міжнародну логістику, дозрівання, внутрішню доставку та фактичні рекламачії. У подальшому це дозволить порівняти дві моделі не за окремою інвойсною ціною, а за повною вартістю товару для підприємства. Саме такий підхід є практично корисним, оскільки дешевша ціна виробника не завжди означає нижчу кінцеву вартість, якщо логістика, документи або якість створюють додаткові витрати [59].

Запропонована система рекомендацій також залишає компанії гнучкість. ТОВ «Сільпо-Фуд» може не переводити всі бананові закупівлі на прямий імпорт одразу, а поступово збільшувати його частку після перевірки першої поставки. Для сезонних і локально доступних товарів компанія може зберігати змішану модель, а для дрібної екзотики – використовувати трейдерів як раціональний канал консолідації. Завдяки цьому рекомендації не суперечать чинній практиці, а доповнюють її більш чіткою логікою прийняття закупівельних рішень [60].

Управлінський ефект від наведених заходів також проявлятиметься у підвищенні відповідальності кожного учасника процесу. Комерційний відділ отримує чіткіший часовий контур для подання потреби, менеджери з імпорту – більше часу на формування збірних машин і погодження з постачальниками, логісти – реальніші умови для переговорів з перевізниками, а менеджери з постачання імпорту – можливість раніше перевіряти документи. Такий розподіл не ускладнює процес, а робить його послідовнішим і менш залежним від випадкових усних домовленостей.

Для підприємства важливо, щоб рекомендації були не декларативними, а придатними для практичного впровадження. Саме тому у підрозділі не пропонується повністю змінювати пакування, вводити окрему систему прогнозних втрат або створювати нову форму розрахунку собівартості, оскільки ці елементи або вже частково існують у роботі менеджерів, або залежать від постачальника та фактичного приймання товару. Основний акцент зроблено на тих змінах, які справді відповідають процесу імпорту: ранні офери, точне замовлення, сезонна транспортна програма, відбір прямого постачальника і пілотна поставка бананів.

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна зазначити, що організаційна частина рекомендацій спрямована на прискорення підготовки замовлення, кращу взаємодію підрозділів і завчасну роботу з транспортом. Закупівельна частина передбачає диференціацію постачальників і перехід до прямого імпорту бананів як високоволумної позиції.

Саме цей напрям має найбільший потенціал для математичного розрахунку економічного ефекту, оскільки дозволяє порівняти ціну закупівлі через трейдера з ціною приходу при прямому імпорті. Тому в наступному підрозділі доцільно зосередити розрахунок саме на цій проєктній рекомендації.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій

У підрозділах 3.1 і 3.2 було визначено, що найбільш придатною рекомендацією для економічного обґрунтування є поетапний перехід частини закупівель бананів із трейдерської моделі на прямий імпорт. Такий вибір пояснюється тим, що банани належать до високоволумних позицій із регулярним попитом, стабільною частотою поставок і значною питомою вагою у плодоовочевій категорії. На відміну від організаційних заходів, пов'язаних із комунікацією між підрозділами або плануванням транспорту, прямий імпорт дає можливість порівняти дві конкретні закупівельні моделі та визначити очікувану економію у грошовому вираженні.

Методична логіка розрахунку базується на порівнянні витрат за альтернативними варіантами імпортової операції. У наукових джерелах ефективність зовнішньоекономічної діяльності пропонується оцінювати через зіставлення результату та витрат, а також через визначення абсолютного економічного ефекту від обраної операції [63]. Для імпортних операцій практичне значення має не лише інвойсна ціна, а вся сукупність витрат до моменту готовності товару до реалізації: міжнародна логістика, митне оформлення, внутрішня доставка, фінансові умови,

витрати на дозрівання та рекламації. Такий підхід узгоджується з позицією, що економічна ефективність імпорту має визначатися не окремою ціною постачальника, а співвідношенням повної вартості імпортованого товару та очікуваного результату від його реалізації [64].

Розрахунок у цьому підрозділі виконано на основі орієнтовних робочих даних щодо закупівлі бананів. Оскільки частина витрат у внутрішніх таблицях менеджерів уже агрегується у показнику ціни приходу, подальше обчислення здійснено не через повторне додавання кожної статті витрат, а через порівняння двох підсумкових цін приходу: за чинною трейдерською моделлю та за прямою моделлю постачання. Такий спосіб дозволяє уникнути подвійного врахування логістичних або митно-супровідних витрат. Для перерахунку валютних складових використано офіційний курс НБУ на дату розрахунку: 43,8528 грн за 1 дол. США та 51,6147 грн за 1 євро [62].

Для коректності розрахунку важливо окремо зазначити логістичні припущення, на яких ґрунтується порівняння. У чинній трейдерській моделі закупівля розглядається на умовах FCA: товар забирається у трейдера, а витрати на автомобільне перевезення до України враховуються окремо у ціні приходу. За прямої моделі постачання доцільним є варіант, за якого основна морська доставка входить у закупівельну ціну на умовах CFR до європейського порту, а подальша доставка з порту до України розраховується окремо. Через це у табл. 3.8 подано не лише підсумкові ціни приходу, а й обсяг рефрижераторної машини, контейнера, частоту поточних поставок і орієнтовні ставки фрахту.

Першим кроком є визначення економії на 1 кг бананів. Вона розраховується як різниця між ціною приходу через трейдера та ціною приходу за прямою моделлю:

$$\Delta C = C_T - C_P, \quad (3.1)$$

де ΔC – економія на 1 кг бананів, грн/кг; C_T – ціна приходу 1 кг бананів через трейдера, грн/кг; C_P – ціна приходу 1 кг бананів за прямим імпортом, грн/кг.

Таблиця 3.8 – Вихідні логістичні та цінові дані для розрахунку економічного ефекту прямого імпорту бананів

Показник	Трејдерська модель	Прямий імпорт	Пояснення
Умова поставки	FCA	CFR + доставка з порту	Для прямої моделі морська складова включена у ціну
Ціна товару	1,14 дол./кг	1,00 дол./кг	Орієнтовна інвойсна/закупівельна база
Міжнародний фрахт	3 500 євро/машина	Включено у CFR	За поточною моделлю фрахт з Європи до України
Доставка з порту	Не застосовується	3 500 євро/партія	Для прямої моделі після прибуття в європейський порт
Нетто-обсяг партії	19 000 кг	25 000 кг	Рефрижераторна машина та контейнер
Частота поставок	10 машин/тиждень	4–5 контейнерів/тиждень	Орієнтовне зіставлення обсягів
Ціна приходу на РЦ	70,47 грн/кг	59,49 грн/кг	Агрегований показник для порівняння
Орієнтовна роздрібна ціна	75,00 грн/кг	75,00 грн/кг	Використано для оцінки маржинальності

Джерело: складено та розраховано автором на основі орієнтовних робочих даних і курсу НБУ [62]

$$\Delta C = 70,47 - 59,49 \approx 10,99 \text{ грн/кг.}$$

Для визначення бази розрахунку річний обсяг поточних закупівель оцінено за кількістю машин на тиждень і середнім нетто-завантаженням однієї машини:

$$Q_p = N_m \times q_m \times 52, \quad (3.2)$$

де Q_p – річний базовий обсяг закупівлі, кг; N_m – кількість машин на тиждень; q_m – нетто-обсяг однієї машини, кг; 52 – кількість тижнів у році.

$$Q_p = 10 \times 19\,000 \times 52 = 9\,880\,000 \text{ кг.}$$

Дані табл. 3.9 показують, що перехід на пряму модель може зменшити ціну приходу бананів на 10,99 грн/кг, або приблизно на 15,59 %. Для категорії з великими обсягами така різниця є суттєвою, оскільки навіть часткове перенесення закупівель на

прямий контракт формує значний річний ефект. Водночас повний перехід на нову модель одразу є ризикованим, тому у розрахунку використано сценарний підхід.

Таблиця 3.9 – Розрахунок економії на 1 кг та базового річного обсягу закупівлі

Показник	Формула	Результат	Одиниця
Економія на 1 кг	$Ст - Сп$	10,99	грн/кг
Зниження ціни приходу	$\Delta C / Ст \times 100$	15,59	%
Тижневий обсяг	$N_m \times q_m$	190 000	кг
Річний базовий обсяг	$N_m \times q_m \times 52$	9 880 000	кг

Джерело: розраховано автором

Валовий економічний ефект за кожним сценарієм визначається множенням економії на 1 кг на обсяг, який переводиться на прямий імпорт:

$$Ев = \Delta C \times Q_{пр}, \quad (3.3)$$

де $Ев$ – валовий економічний ефект, грн; ΔC – економія на 1 кг, грн/кг; $Q_{пр}$ – обсяг закупівлі, що переводиться на прямий імпорт, кг.

У цьому розрахунку не виділяються окремі одноразові витрати на впровадження рекомендації, оскільки перевірка постачальника, контрактна робота, комунікація з банком щодо акредитиву, підготовка документів і супровід пілотної поставки можуть виконуватися в межах чинних функцій працівників холдингу. Можливі банківські витрати за акредитивом або додаткові платежі за документальний супровід доцільно враховувати окремо після погодження конкретних умов першого контракту. Тому базовим показником у підрозділі є саме валовий економічний ефект від зниження ціни приходу (табл. 3.10).

Пілотний сценарій передбачає переведення на прямий імпорт лише 10 % поточного річного обсягу. Його логіка полягає у мінімізації ризику: компанія тестує одного або кількох постачальників, перевіряє якість бананів після транспортування,

документи, стабільність строків і фактичну різницю у ціні приходу. За такого сценарію очікуваний валовий економічний ефект становить близько 10,86 млн грн на рік.

Таблиця 3.10 – Сценарний розрахунок економічного ефекту від переходу на прямий імпорт бананів

Сценарій	Частка прямого імпорту	Обсяг, кг/рік	Контейнери, од./рік	Валовий ефект, грн
Пілотний	10 %	988 000	40	10 858 120,00
Базовий	20 %	1 976 000	79	21 716 240,00
Розширений	30 %	2 964 000	119	32 574 360,00

Джерело: розраховано автором

Базовий сценарій передбачає переведення 20 % річного обсягу на прямі поставки. Такий варіант є більш показовим для оцінки ефективності, оскільки обсяг уже достатній для регулярної роботи з контейнерами, але не створює повної залежності від нового прямого постачальника. Очікуваний валовий ефект за базовим сценарієм становить близько 21,71 млн грн на рік.

Розширений сценарій із часткою 30 % може розглядатися після успішного проходження пілотного етапу та підтвердження стабільної якості. Він дає найбільший розрахунковий ефект – понад 32,57 млн грн на рік, однак потребує вищої дисципліни у плануванні поставок, роботі з контейнерами, дозріванні та документальному супроводі. Саме тому такий сценарій доцільно впроваджувати поступово.

Окрім абсолютної економії, важливо оцінити, як частковий перехід на прямий імпорт впливає на середньозважену ціну приходу. Цей показник не означає автоматичного зниження роздрібною ціни для покупця. Він показує, якою стає середня закупівельна ціна для підприємства, якщо частина обсягу купується через трейдера, а частина – напряму. Розрахунок середньозваженої ціни здійснено за формулою:

$$C_{сз} = C_T \times (1 - d) + C_P \times d, \quad (3.4)$$

де $C_{сз}$ – середньозважена ціна приходу, грн/кг; C_t – ціна приходу через трейдера, грн/кг; C_p – ціна приходу прямого імпорту, грн/кг; d – частка прямого імпорту в загальному обсязі закупівлі.

$$C_{сз}(20\%) = 70,47 \times 0,80 + 59,49 \times 0,20 = 68,28 \text{ грн/кг.}$$

Маржинальність у табл. 3.11 розрахована за умови незмінної орієнтовної роздрібною ціни 75 грн/кг. Це означає, що підприємство може або збільшити валовий прибуток на одиниці товару, або використати частину економії для більш конкурентної ціни у магазинах. Другий варіант є управлінським рішенням комерційного відділу, тому в розрахунку він поданий лише як потенційний резерв, а не як обов'язкова зміна ціни.

Таблиця 3.11 – Вплив прямого імпорту на середньозважену ціну приходу та маржинальність

Показник	0 % прямого імпорту	10 %	20 %	30 %
Середньозважена ціна приходу, грн/кг	70,47	69,37	68,27	67,18
Маржинальність за ціни 75 грн/кг	6,04 %	7,50 %	8,97 %	10,43 %
Зниження ціни приходу, грн/кг	0,00	1,10	2,20	3,29

Джерело: розраховано автором

$$M = (C_p - C_{сз}) / C_p \times 100, \quad (3.5)$$

де M – орієнтовна маржинальність, %; C_p – орієнтовна роздрібна ціна, грн/кг; $C_{сз}$ – середньозважена ціна приходу, грн/кг.

Дані табл. 3.11 демонструють поступове зниження середньозваженої ціни приходу зі зростанням частки прямого імпорту. Якщо 10 % обсягу закуповувати напряду, середня ціна для всього обсягу зменшується на 1,10 грн/кг, оскільки дешевша модель поширюється лише на десятю частину закупівель. Якщо частка

прямого імпорту зростає до 20 %, середньозважена ціна зменшується вже на 2,20 грн/кг, а за 30 % – на 3,30 грн/кг. Отже, причинно-наслідковий зв'язок полягає у тому, що більша частка прямого імпорту знижує середню ціну приходу всієї категорії бананів і створює більший фінансовий резерв.

Для додаткового пояснення можна порівняти два підходи до використання економії. Якщо зберегти поточну орієнтовну роздрібну ціну 75 грн/кг, зниження середньозваженої ціни приходу підвищує маржинальність. Якщо ж компанія вирішить зберегти приблизно такий самий відсоток торговельної надбавки, як у поточній моделі, частина економії може бути спрямована на зниження роздрібної ціни. Наприклад, співвідношення поточної роздрібної ціни до ціни приходу становить $75,00 / 70,47 = 1,064$. За прямої ціни приходу 59,49 грн/кг умовна роздрібна ціна за таким самим коефіцієнтом становила б близько 63,31 грн/кг. Проте цей розрахунок є лише орієнтиром, оскільки фактична ціна у магазині залежить від конкурентного середовища, промоакцій, цінової політики мережі та бажаного рівня маржі.

Оскільки вихідні дані є орієнтовними, доцільно перевірити стійкість розрахунку до зміни економії на 1 кг. Для цього використано аналіз чутливості за базової частки прямого імпорту 20 %. Обережний варіант означає, що фактична економія на 1 кг буде на 25 % нижчою за базову через вищий фрахт, менш вигідний курс, додаткові портові витрати або слабші умови від постачальника. Базовий варіант відповідає основним розрахунковим даним. Сприятливий варіант показує ситуацію, коли економія на 1 кг є вищою, наприклад завдяки кращій закупівельній ціні, вигіднішій логістиці або стабільнішому графіку поставок.

Дані табл. 3.12 свідчать, що навіть за обережного варіанта прямий імпорт залишається економічно доцільним. Якщо фактична економія зменшиться до 8,24 грн/кг, річний ефект за базової частки прямого імпорту 20 % становитиме понад 16,28 млн грн. За базового варіанта очікуваний ефект дорівнює 21,71 млн грн, а за сприятливого – майже 24,97 млн грн. Такий результат показує, що рекомендація має достатній запас стійкості, а головними ризиками залишаються не самі організаційні

витрати, а стабільність якості, документообігу та виконання строків з боку нового постачальника.

Таблиця 3.12 – Аналіз чутливості економічного ефекту до зміни економії на 1 кг

Варіант	Економія на 1 кг, грн	Обсяг прямого імпорту, кг	Валовий ефект, грн	Пояснення
Обережний	8,24	1 976 000	16 283 176,35	Економія нижча на 25 %
Базовий	10,99	1 976 000	21 710 901,80	Основний розрахунок
Сприятливий	12,64	1 976 000	24 967 537,07	Краща ціна або логістика

Джерело: розраховано автором

Проведений розрахунок підтверджує економічну доцільність поетапного переходу частини закупівель бананів на прямий імпорт з Еквадору. Найбільш збалансованим для старту є базовий сценарій із часткою 20 % поточного річного обсягу. Він не потребує повної відмови від трейдерів, залишає підприємству резервний канал постачання та водночас дає можливість протестувати прямий контракт на достатньому обсязі, щоб оцінити реальну різницю у ціні приходу.

За базовим сценарієм очікувана економія становить 21,71 млн грн валового ефекту на рік. У практичному вимірі це означає, що рекомендація може підвищити закупівельну ефективність без значних капітальних інвестицій. Додатковий позитивний вплив полягає у підвищенні керованості постачання: прямий контракт дозволяє краще узгоджувати графік відвантажень, вимоги до якості, документи, порядок рекламацій та умови оплати.

Організаційні рекомендації, запропоновані у підрозділі 3.2, виступають підтримувальними заходами для реалізації цього економічного ефекту. Раніше отримані офери, точніше формування замовлення, сезонна транспортна програма та чек-лист документів зменшують ризик затримок і втрати фрешності. Через це прямий імпорт бананів доцільно впроваджувати не ізольовано, а разом із покращенням

внутрішньої координації імпортного ланцюга. Такий підхід дає можливість ТОВ «Сільпо-Фуд» знизити закупівельну собівартість, зберегти контроль над якістю та посилити конкурентну позицію у плодоовочевій категорії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було визначено ключові напрями оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції. Проведений аналіз підтвердив, що у фреш-категорії результат імпортних поставок залежить не тільки від закупівельної ціни, а й від того, наскільки узгоджено працюють усі учасники процесу: комерційний відділ, імпортер-менеджери, менеджери з постачання імпорту, логісти, митні брокери та розподільчі центри. Серед основних проблемних зон були відмічені затримки у погодженні обсягів, складність формування збірних машин, пізня передача заявок на транспорт, ризик посилок у документах, а також залежність окремих позицій від трейдерської моделі закупівлі.

У межах проектної частини запропоновано комплекс рекомендацій, який поєднує організаційні та закупівельно-економічні заходи. До організаційних рішень віднесено зміщення строків отримання оферт, чіткіший порядок передачі точного замовлення логістам, використання чек-листа документів і формування сезонної транспортної програми для частотних напрямків. Перевага цих заходів у тому, що вони не потребують значних інвестицій, однак можуть помітно зменшити вплив людського фактору, підвищити керованість імпортного процесу та створити кращі умови для пошуку транспорту. Додатково обґрунтовано доцільність розмежування закупівельних моделей: для малих обсягів екзотики доцільно зберігати трейдерський канал, для товарів з українською альтернативою – засовувати змішану модель, а для бананів, які є товаром із високими обсягами продажу – поступово переходити до стратегії прямого імпорту.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив доцільність поетапного переведення частини закупівель бананів із трейдерської моделі на прямий імпорт з Еквадору. За використаними вихідними даними ціна приходу бананів через трейдера становить 70,47 грн/кг, тоді як за прямою моделлю – 59,49 грн/кг. Відповідно, економія складає приблизно 10,99 грн/кг, або близько 15,59%. За базового річного обсягу 9,88 млн кг пілотний сценарій (10%) дає очікуваний валовий ефект приблизно 10,86 млн грн, базовий (20%) – близько 21,72 млн грн, а розширений (30%) – понад 32,57 млн грн. Також встановлено, що прямий імпорт знижує середньозважену ціну приходу та створює додатковий резерв для маржинальності або цінового маневру в мережі.

Найбільш обґрунтованим підходом є поступове впровадження прямого імпорту через пілотні поставки з подальшим масштабуванням після перевірки якості, стабільності строків, документального супроводу та роботи з рекламациями. Повний різкий перехід на нову модель недоцільний, оскільки у фреш категорії важливо зберігати гнучкість і мати резервні канали постачання. Отже, запропоновані рекомендації поєднують управлінське вдосконалення процесу з коректним фінансовим результатом і можуть підсилити позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у плодоовочевій категорії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі було опрацьовано теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації міжнародної закупівельної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку плодоовочевої продукції. Проведене дослідження підтвердило, що для продовольчого ритейлу міжнародної закупівлі є важливим інструментом формування асортименту, контролю собівартості, підтримання стабільності постачання та збереження конкурентних позицій. Для фреш-категорії значення цієї діяльності ще вище, адже результат визначається не лише ціною постачальника, а й строками доставки, температурним режимом, пакуванням, документальним супроводом і збереженням свіжості товару.

У теоретичному розділі було визначено, що міжнародна закупівельна діяльність – це комплексний управлінський процес, який включає планування потреби, вибір і оцінювання постачальників, погодження умов контракту, організацію логістики, митне оформлення, фінансові розрахунки, контроль якості та оцінювання результатів поставки. Тобто закупівлі потрібно розглядати як частину загальної системи управління підприємством, що пов'язана з комерційною політикою, запасами, фінансами та рівнем сервісу для кінцевого споживача.

Узагальнення наукових підходів показало, що управління міжнародними закупівлями доцільно будувати на поєднанні процесного, системного, функціонального та стратегічного підходів. Для плодоовочевої продукції особливо важливими є принципи економічної доцільності, безперервності постачання, надійності постачальника, гнучкості та диверсифікації джерел закупівель. Також підтверджено, що нижча закупівельна ціна не завжди означає кращий підсумок, оскільки затримки, втрата товарного вигляду, уцінка або списання можуть перекрити початкову економію. Тому у фреш-категорії ефективність закупівель варто оцінювати через повну ціну приходу, стабільність якості та ризики ланцюга постачання.

В аналітичному розділі було досліджено діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних підприємств українського продовольчого ритейлу. Компанія входить до складу Fozzy Group і поєднує роздрібну торгівлю, власне виробництво, логістичну інфраструктуру, цифрові сервіси, програму лояльності, дизайнерські формати магазинів та міжнародні закупівлі. Така модель дозволяє підтримувати широкий асортимент, розвивати унікальний формат супермаркетів і створювати для покупців додаткову цінність через сервіс, якість продукції та зручність взаємодії з мережею.

Фінансовий аналіз показав, що у 2020-2025 рр. підприємство працювало під впливом пандемічних обмежень, повномасштабної війни, інфляції, зростання логістичних витрат і перебоїв з електропостачанням. Попри ці фактори ТОВ «Сільпо-Фуд» зберегло сильні позиції на ринку й поступово відновило позитивну динаміку. За 2020-2024 рр. чистий дохід зріс майже на третину, а валовий прибуток майже на 60%. Дані за дев'ять місяців 2025 року також підтвердили покращення: виручка перевищила рівень 2023 року, а валова рентабельність залишалася близько до 30%.

Аналіз закупівельної діяльності у сегменті овочів та фруктів засвідчив, що імпорт для ТОВ «Сільпо-Фуд» має стратегічне значення, проте не є домінуючим джерелом асортименту. Локальні постачальники залишаються основою для значної частини плодоовочевої пропозиції, а імпорт виконує функцію доповнення: покриває міжсезоння, розширює сортову пропозицію та забезпечує наявність товарів, які не вирощуються в Україні. До таких позицій належать банани, цитрусові, екзотичні фрукти та окремі види овочів. Отже, найбільш ефективною є модель, що поєднує локальну базу постачання з міжнародними джерелами.

У проектному розділі було визначено основні проблеми зони в імпортному ланцюгу постачання плодоовочевої продукції: несвоєчасне погодження обсягів, складність формування збірних авто, пізня передача заявок на транспорт, ризик помилок у документах, затримки митного оформлення та залежність окремих позицій від посередників. Важливо, що значна частина цих труднощів не пов'язана з «ринком

як таким», а з людським фактором і якістю взаємодії між підрозділами та учасниками процесу.

Для зменшення втрат часу й ризиків запропоновано організаційні заходи, які можна впроваджувати без значних інвестицій: зміщення строків отримання оферт, чіткіший порядок передачі точного замовлення логістам, використання чек-листа документів і формування сезонної транспортної програми та частотні напрями. Очікуваний результат цих кроків – менша кількість «термінових» рішень, кращий документальний супровід, стабільніші умови пошуку транспорту та загалом більш керований імпортерний процес.

Окремо обґрунтовано доцільність диференціації закупівельних моделей залежно від товарної групи. Для дрібно об'ємної екзотики раціонально зберігати трейдерський канал як більш гнучкий, для позицій із наявною українською альтернативою – використовувати змішану модель, а для бананів, як для товару з високим попитом – поступово переходити до прямого імпорту. Такий підхід дозволяє не «ламати» систему різко, а перебудовувати її точково там де це дає найбільший ефект.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив, що поетапний перехід частини закупівель бананів із трейдерської моделі на прямий імпортер з Еквадору є практично доцільним. За вихідними даними ціна приходу через трейдера становить 70,47 грн/кг, а за прямою моделлю – 59,49 грн/кг, тобто економія складає 10,99 грн/кг (приблизно 15,59%). За річного обсягу 9,88 млн кг, очікуваний валовий ефект при 10% становить близько 10,86 млн грн, при 20% - 21,72 млн грн, при 30% - понад 32,57 млн грн. Додатково прямий імпортер знижує середньозважену ціну приходу та дає мережі резерв для підвищення маржинальності або гнучкішої цінової політики.

Водночас отримані значення є валовою економією і можуть змінюватися під впливом валютного курсу, фрахту, портових витрат, умов оплати, стабільності якості та рекламаций, а також організації логістики. Саме тому доцільним є поступове впровадження прямого імпортеру через пілотні поставки з подальшим масштабуванням

лише після перевірки якості, строків і документального супроводу Для фреш-категорії критично важливо зберігати гнучкість і мати резервні канали постачання.

У підсумку оптимізацію міжнародної закупівельної діяльності доцільно розглядати як комплексне управлінське рішення, де одночасно враховуються постачальник, логістика, документообіг, контроль якості та повна ціна приходу. Запропоновані рекомендації поєднують організаційні зміни з економічно обґрунтованим проектом прямого імпорту бананів і можуть підвищити ефективність закупівель, стійкість ланцюга постачання та конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у плодоовочевій категорії

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [SCM Definitions and Glossary of Terms. Council of Supply Chain Management Professionals. URL: https://cscmp.org/CSCMP/cscmp/educate/scm_definitions_and_glossary_of_terms.aspx
2. Бобко М. Л. Особливості управління процесами закупівельної діяльності підприємства. Конференція «Управління проектами та закупівлями» КПП ім. Ігоря Сікорського. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303939>
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
4. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
5. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>
6. Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. 1983. URL: <https://www.abaspro.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/Kraljic.pdf>
7. Panjaitan D. S. et al. Total cost of ownership factors in procurement and technology economic assessment: a systematic literature review. E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 518. 01022. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2024/14/e3sconf_foitic2024_01022.pdf
8. Williamson O. E. Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. Journal of Supply Chain Management. 2008. URL: <https://www.researchgate.net/publication/227886920>

9. Chopra S., Sodhi M. S. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. MIT Sloan Management Review. 2004. URL: https://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Chopra_and_Sodhi_2004.pdf
10. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Управління ризиками в ланцюгу поставок. Бізнес Інформ. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rizikami-v-lantsyugu-postavok>
11. ISO 20400:2017 Sustainable procurement — Guidance. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/63026.html>
12. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. № 1 (13). С. 228–238. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38891/250524maket-230-238.pdf>
13. Галиця О. О. Огляд ринку свіжих фруктів та овочів у ЄС та Україні за окремими культурами. Київ : Київська школа економіки, 2024. 33 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zvit-1.1_Oglyad-rinku-svizhih-fruktiv-ta-ovochiv-u-YES-ta-Ukrayini_vidformatovaniy_ukrayinskoyu.pdf
14. Фітосанітарні вимоги Європейського Союзу: коротко про головне / Головне управління Держпродспоживслужби у Вінницькій області. 2023. URL: <https://www.vingudpss.gov.ua/news/fitosanitarni-vimogi-ievropeyskogo-soyuzu-korotko-pro-golovne>
15. Сертифікація Global G.A.P. | Харчова безпека. Certification.ua. 2023. URL: <https://certification.ua/globalgap>
16. Dehsorkhi B. G., Afif K., Doyon M. Challenges and Practices in Perishable Food Supply Chain Management in Remote Indigenous Communities. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2026. Vol. 23, No. 1. Art. 118. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/23/1/118>

17. Zimmerman S. Fresh fruit and vegetable supply threatened by rising disruptions. Supply Chain Dive. 2021. URL: <https://www.supplychaindive.com/news/disruptions-threaten-produce-supply/610145/>

18. Konar M. The first map of America's food supply chain is mind-boggling. University of Illinois News. 2019. URL: <https://cee.illinois.edu/news/first-map-americas-food-supply-chain-mind-boggling>

19. Kinhal V. How to Improve Fresh Produce Supply Chain Risk Management for Better Food Safety. Felix Instruments. 2024. URL: <https://felixinstruments.com/blog/how-to-improve-fresh-produce-supply-chain-risk-management-for-better-food-safety/>

20. Продаємо у супермаркети. Овочі-Ягоди-Сад. 2014. URL: https://agrotimes.ua/article/prodaemo_u_supermarketi/

21. Fresh fruit and vegetables: buyer requirements in Europe. CBI (Centre for the Promotion of Imports). 2023. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/buyer-requirements>

22. Бабенко М. Дорогі, бо не українські: географія імпорту овочів та графік сезонного зниження цін. The Page. 22.04.2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/zvidki-importuyut-ovochi-v-ukrayinu-v-2025-roci-i-chim-ce-nebezpechno>

23. Fozzy Group. Група компаній Fozzy Group – торгові мережі, власні бренди та логістика. URL: <https://fozzy.ua/ua/>

24. Телеграф. З'явився замість радянського універсаму: де та коли відкрився перший в Україні «Сільпо». News Telegraf. 20.04.2026. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/obshhestvo/5938195-zyavivsyia-zamist-radyanskogo-universamu-de-ta-koli-vidkrivsyia-pershiy-v-ukraini-silpo>

25. Fozzy Group. Дев'ятий рік поспіль супермаркети «Сільпо» входять до Europe's Finest Store. URL: <https://fozzy.ua/ua/news/2022/dev-yatiy-r-k-prosp-l-supermarketi-s-lpo-vkhodyat-do-europe-s-finest-store/>

26. YouControl. Дані про ТОВ «Сільпо Фуд» (код ЄДРПОУ 40720198). URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/

27. Сільпо-Фуд. Звіт про управління за 2020 рік. ТОВ «Сільпо-Фуд», 2020. URL: <https://static.silpo.ua/content/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>
28. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/ab634c9a-179a-455c-ad9b-e5e00cba6cf9.pdf>
29. Fozzy Group. Агро бізнес. URL: <https://seeds.org.ua/fozzy-group/>
30. Мережа «Сільпо» збільшила кількість дахових СЕС до 13. Interfax Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1146930.html>
31. Українська рада торгових центрів. Кіберкультурний «Сільпо»: магазин з України вперше переміг на EuroShop Retail Design Award. 26.02.2026. URL: <https://www.ucsc.org.ua/kiberkulturnyj-silpo-magazyn-z-ukrayiny-vpershe-peremig-na-euroshop-retaildesign-award-foto/>
32. Мурашко А. АТБ, Сільпо і Novus заробили понад 550 млрд грн: топ-10 продуктових ритейлерів України. Delo.ua. 10.03.2026. URL: <https://delo.ua/news/atb-silpo-i-novus-zarobili-ponad-550-mlrd-grn-top-10-produktovix-riteileriv-ukrayini-461551/>
33. Мережа «Сільпо» відкрила 4 супермаркети. Interfax Україна. 19.12.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1129805.html>
34. Компанія Fozzy Group за рік відкрила майже сотню нових магазинів. AllRetail.ua. 16.03.2026. URL: <https://allretail.ua/news/81355-kompaniya-fozzy-group-za-rik-vidkrila-mayzhe-sotnyu-novih-magazininiv>
35. Виторг «Сільпо» у 2025 році зріс на 14% до рекордних 106 млрд грн. AllRetail.ua. 06.03.2026. URL: <https://allretail.ua/news/81322-vitorg-silpo-u-2025-roci-zris-na-14-do-rekordnih-106-mlrd-grn>
36. Fozzy Group. Мережа супермаркетів «Сільпо». URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
37. Звітність ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/reports>

38. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/87ee2c37-576e-4d14-a2af-543887bf927a.pdf>
39. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf>
40. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>
41. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56e0bad926.pdf>
42. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2021 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8c17a30f8.pdf>
43. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
44. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт зі сталого розвитку 2024. URL: <https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf>
45. Silpo Food earned UAH 956 mln in profit in first nine months of 2025. Open4Business. 2025. URL: <https://open4business.com.ua/en/silpo-food-earned-uah-956-mln-in-profit-in-first-nine-months-of-2025/>
46. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/87ee2c37-576e-4d14-a2af-543887bf927a.pdf>
47. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 рік. – Слайд «Власний імпорт». URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
48. Як пройшов 2022 рік для «Сільпо». Звіт мережі супермаркетів. Retailers.ua. 14.07.2023. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13583-yak-proyshov-2022-rik-dlya-silpo-zvit-mereji-supermarketiv>
49. Державна митна служба України. Статистичні дані зовнішньої торгівлі за 2022–2025 pp. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

50. Де Україна наростила імпорт овочів борщового набору. Економічна правда. 28.01.2026. URL: <https://epravda.com.ua/svit/de-ukrajina-narostila-import-ovochiv-borshchovogo-naboru-817229/>

51. Україна у 2025 р. наростила імпорт томатів на третину, огірків – на 46,3%. Interfax Україна. 28.01.2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1140137.html>

52. Про Митний тариф України : Закон України; Тариф від 19.10.2022 № 2697-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-IX#Text>

53. Fozzy Group. Корпоративні повідомлення про співпрацю з українськими виробниками. URL: <https://fozzy.ua/ua/>

54. Скрипник М. Курсова робота «Складання міжнародного контракту на підприємстві АТ Фоззі Груп». 2025.

55. SCM Definitions and Glossary of Terms. Council of Supply Chain Management Professionals. URL: https://cscmp.org/CSCMP/cscmp/educate/scm_definitions_and_glossary_of_terms.aspx

56. Incoterms 2020. International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/>

57. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Управління ризиками в ланцюгу поставок. Бізнес Інформ. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rizikami-v-lantsyugu-postavok>

58. Chopra S., Sodhi M. S. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. MIT Sloan Management Review. 2004. URL: https://www.researchgate.net/publication/237646139_Managing_Risk_to_Avoid_Supply-Chain_Breakdown

59. Landed Cost: Step-by-Step Calculation Guide for Importers. CrimsonLogic North America. 13.08.2024. URL: <https://crimsonlogic-northamerica.com/landed-cost-and-how-to-calculate/>

60. Kraljic P. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. 1983. URL: <https://www.abaspro.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/Kraljic.pdf>

61. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. № 1 (13). С. 228–238. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38891/250524maket-230-238.pdf>

62. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>

63. Круш П. В., Хоменко Т. Ю. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Актуальні проблеми економіки та управління. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/83b3debd-d020-42f8-ae83-6bcb90d60c65/content>

64. Мінеєв В. С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2019. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19>

65. Найбільший експортер бананів у світі: тропічний триумф. Погляд UA. 07.03.2025. URL: <https://pogliad.ua/najbilshyj-eksporter-bananiv-u-sviti-tropichnyj-triumf/>

66. Боярчук Ю. Де ростуть банани: тропічні плантації, клімат і секрети вирощування. Про Агро. 06.05.2026. URL: <https://proagro.com.ua/de-rostut-banany-tropichni-plantacziyi-klimat-i-sekrety-vyroshhuvannya/>