

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

B2B – бізнес для бізнесу (англ. business-to-business, B2B)

SRM (англ. Supplier Relationship Management) – управління взаємовідносинами з постачальниками

SCM (англ. Supply Chain Management) - управління ланцюгами поставок

CRM – система (customer relationship management)

ТМ – торгова марка

ВТМ – власна торгова марка торговельної мережі

РЦ – розподільний центр

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ РІТЕЙЛУ (SRM)	7
1.1. Сутність та значення взаємовідносин з постачальниками для діяльності роздрібних торговельних мереж	7 13
1.2. Роль взаємовідносин з постачальниками у забезпеченні конкурентоспроможності роздрібної мережі	7 19
1.3. Сучасні підходи до управління взаємовідносинами з постачальниками.....	19 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ	22 22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності роздрібної торговельної мережі гіпермаркетів FOZZY.....	22 22
2.2. Аналіз структури постачальників торговельної мережі та особливостей взаємодії з ними.....	31 31
2.3. Система критеріїв оцінювання постачальників в торговельній мережі	43 43 43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ ЗАКУПІВЕЛЬ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ	54 54
3.1. Сучасні підходи до формування інструментарію оцінювання постачальників у системі закупівель рітейл-компаній	54 54 54
3.2. Перспективи розвитку взаємовідносин в системі закупівель торговельної мережі Fozzy	61 61 61
ВИСНОВКИ	66
РЕКОМЕНДАЦІЇ	68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сучасні умови функціонування роздрібно́ї торгівлі характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю споживчого попиту та зростаючою роллю інтеграції бізнес-процесів у ланцюгах постачання. Для торговельних мереж здатність формувати надійні, взаємовигідні та довгострокові відносини з постачальниками перетворюється на ключовий фактор підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення стабільної конкурентоспроможності. В умовах розвитку омніканальних моделей продажів, ускладнення логістичних процесів, а також підвищення вимог до якості товарів та сервісу, зростає значення системного управління взаємовідносинами з постачальниками (англ. Supplier Relationship Management, SRM).

Теоретичні та методичні аспекти управління взаємовідносинами з постачальниками знайшли відображення в наукових роботах провідних зарубіжних та українських науковців, таких як Д. Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, П. Мерфімол., М. Ліндерс, Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт, Б. Анікін, А. Гаджинський, Л. Міротін, Ю. Неруш, В. Сергєєв. Серед вітчизняних вчених, які займаються зазначеною проблематикою, виокремлюють Азаряна О. М., Крикавського Є. В., Неурова І. В., Старостіну А. О., Чухрай Н. Л. С. Безуглу, Н. І. Демчук та ін.

Практика найбільших компаній ритейл-сектору України, зокрема Fozzy Group, демонструє, що ефективне управління взаємодією з постачальниками забезпечує оптимізацію закупівель, зниження витрат, підвищення рівня сервісу для кінцевого споживача та гнучкість у реагуванні на ринкові коливання. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних механізмів удосконалення таких взаємовідносин продовжує залишатися актуальним.

Отже, метою дипломної роботи є визначення напрямів удосконалення взаємовідносин з постачальниками як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності роздрібно́ї торговельної мережі.

Об'єктом дослідження виступають взаємовідносини між роздрібною

торговельною мережею та її постачальниками.

Предметом дослідження є теоретичні підходи та інструменти формування й удосконалення взаємовідносин із постачальниками в роздрібній мережі, а також їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до управління взаємовідносинами з постачальниками та визначити їх значення в системі конкурентних переваг роздрібних мереж;
- дослідити сучасні методи, інструменти та моделі SRM, що застосовуються у світовій та вітчизняній практиці;
- охарактеризувати особливості діяльності торговельної мережі Fozzy та специфіку її взаємодії з постачальниками;
- оцінити систему критеріїв, процедур та інструментів відбору й оцінювання постачальників у мережі;
- виявити проблеми та бар'єри у формуванні ефективних партнерських відносин;
- розробити пропозиції щодо удосконалення SRM-процесів у торговельній мережі Fozzy з метою підвищення її конкурентоспроможності.

При написанні дипломної роботи використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція – для уточнення теоретичних положень та узагальнення результатів; графічний, табличний - для дослідження динаміки зміни економічних та фінансово-господарських показників; практичні методи бізнес-аналізу - Supplier Scorecard, категорійний менеджмент, KPI-моніторинг – для оцінки реальних процесів у мережі Fozzy.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та інші нормативні документи, статистичні матеріали компанії Fozzy Group, ТОВ «Експансія», торговельної мережі Fozzy, навчальна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

Основні теоретичні положення і результати виконаного дослідження були представлені на V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні

технології комерційної діяльності і логістики» (31 жовтня 2025 року, м Київ, КНЕУ) у форматі тез на тему: «Стратегічне управління взаємовідносинами з постачальниками як драйвер конкурентних переваг» (Додаток А).

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг дипломної роботи складає 87 сторінок, в тому числі перелік посилань на 6 сторінках, який складається з 54 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків, 5 додатків на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ РІТЕЙЛУ (SRM)

1.1. Сутність та значення взаємовідносин з постачальниками для діяльності роздрібних торговельних мереж

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності ринків управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) набуває стратегічного значення. За даними PWC, організації витрачають від 15% до 27% своїх доходів на зовнішніх постачальників, проте значна частина узгодженої цінності втрачається в процесі виконання контрактів [1].

У сучасних умовах взаємовідносини з постачальниками набувають статусу стратегічного ресурсу, що визначає операційну ефективність, стійкість ланцюгів поставок та довготривалу конкурентоспроможність роздрібних торговельних мереж. Сутність цих відносин полягає в взаємозв'язку суб'єктів ланцюга поставок, спрямованому на досягнення синергетичного ефекту через координацію ресурсів, інформації, ризиків та інновацій. Згідно з теорією управління ланцюгами поставок (SCM), постачальники є ключовими стейкхолдерами, вплив яких поширюється на всі рівні ціннісного ланцюга роздрібною підприємства - від формування асортименту до кінцевої реалізації товару споживачу, включаючи забезпечення сталості та адаптації до зовнішніх шоків [1].

Трансформація управління взаємовідносинами з постачальниками відбулася від тактичного до стратегічного виміру, формуючи якісно нову концепцію партнерства, орієнтовану на досягнення синергетичних ефектів у взаємозв'язку «постачальник-підприємство-споживач». Відповідно, сучасні дослідження все частіше фокусуються на аналізі взаємодії з постачальниками з позиції максимізації цінності для кінцевого споживача [2].

Побудова ефективних взаємовідносин з постачальниками має базуватися на таких засадах:

- функціонування інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи для забезпечення безперешкодного обміну даними між контрагентами;
- розробка механізмів узгодження стратегічних цілей та синхронізації операційних процесів партнерів;
- формулювання спільної стратегії взаємодії, орієнтованої на отримання взаємних вигод;
- впровадження системи систематичного контролю та оцінювання результатів співпраці [3].

Ключовими трендами сфери управління постачальниками в 2024-2025 рр. в глобальному контексті є такі:

1. Цифрова трансформація та штучний інтелект. Найбільш революційною тенденцією останніх років є масштабна цифровізація процесів управління постачальниками. Компанії з розширеними цифровими можливостями ланцюга постачання досягають на 50% вищого зростання доходів та на 20% вищої рентабельності порівняно з конкурентами [4].
2. Безперервне управління ризиками, а саме, перехід від періодичних перевірок постачальників до безперервного моніторингу ризиків..
3. Стійкість та етичне постачання, що пов'язано зі зростаючою увагою до сталого розвитку. Споживачі все більше надають перевагу компаніям, які дотримуються в процесі свого розвитку принципів сталого розвитку, що створює тиск на компанії щодо впровадження етичних практик у всьому ланцюгу постачання.
4. Предиктивна аналітика стала невід'ємною складовою сучасних стратегій закупівель. Аналіз даних, застосування статистичних алгоритмів та машинного навчання дозволяють прогнозувати майбутні сценарії розвитку ринку, оптимізувати вибір постачальників, виявляти приховані можливості економії витрат, а також передбачати потенційні проблеми до їх виникнення [5].

Теоретичне визначення сутності взаємовідносин з постачальниками базується на еволюції концепцій від транзакційного підходу до реляційного та колаборативного. Транзакційний підхід, домінуючий у 1980-1990-х роках, розглядав взаємодію як короткострокові ринкові операції, орієнтовані на мінімізацію ціни.

Розвиток теорії ресурсної залежності (Resource Dependence Theory) та реляційного підходу (Relational View) довів, що стійкі партнерства формують унікальні компетенції, недоступні для конкурентів.

Еволюція концепцій взаємовідносин з постачальниками (SRM) відображає перехід від простих транзакційних угод до складних стратегічних партнерств, що інтегрують ланцюги створення вартості. Ця трансформація відбулася під впливом глобалізації, технологічного прогресу та зміни уявлень про конкурентоспроможність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція концепцій взаємовідносин з постачальниками (SRM)

Етап	Характеристика
1 етап: транзакційний підхід (1950-1970 рр.)	<p>На цьому етапі взаємовідносини з постачальниками розглядалися виключно через призму закупівельної функції.</p> <p>Ключова концепція: ціна та витрати (Cost and Price Focus). Головна мета полягала у забезпеченні матеріалів за найнижчою можливою ціною.</p> <p>Сутність відносин: антагоністичні та короткострокові. Взаємодія мала характер разових угод; постачальник розглядався як заміний елемент. Основний інструмент - жорсткі торги та отримання максимальних знижок.</p> <p>Критерій успіху: ефективність закупівель (Purchasing Efficiency), вимірювана економією на закупівлях.</p> <p>Недоліки: ігнорування якості, високі витрати на перевірку вхідного контролю та часті збої в поставках.</p>
2 етап: початок кооперації та якість (1980-1990 рр.)	<p>Цей період ознаменувався впровадженням японських концепцій, зокрема Total Quality Management (TQM) та Just-in-Time (JIT).</p> <p>Ключова концепція: управління якістю та запасами. Усвідомлення, що низька якість матеріалів збільшує загальні витрати.</p> <p>Сутність відносин: контрольовані партнерства. З'являється ідея скорочення бази постачальників (Supplier Base Reduction) та побудови триваліших зв'язків з невеликою кількістю надійних партнерів. Мета - спільне підвищення якості та синхронізація поставок.</p> <p>Інструменти: сертифікація постачальників (наприклад, ISO), електронний обмін даними (EDI), часткове делегування контролю якості.</p> <p>Перехід до SCM: цей етап став підґрунтям для формування концепції управління ланцюгом поставок</p>

Етап	Характеристика
	(SCM).
3 етап: стратегічне партнерство та інтеграція ланцюга (кінець 1990-2000 рр.)	<p>Формування концепції стратегічного управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) як окремого напрямку.</p> <p>Ключова концепція: спільне створення вартості (Value Co-creation) та інновації. Постачальник стає стратегічним активом, який може вносити інноваційний внесок у розробку продукту.</p> <p>Сутність відносин: взаємозалежність та довіра. Відносини стають довгостроковими, взаємно вигідними і базуються на відкритості витрат (open-book costing) та спільному розподілі ризиків.</p> <p>Інструменти: раннє залучення постачальника (Early Supplier Involvement, ESI) у процесі НДДКР (R&D), спільні команди для вирішення проблем, двосторонні системи оцінки ефективності (Scorecards).</p> <p>Диференціація: активне застосування матриці Краліча (англ. Kraljic Matrix) для сегментування постачальників на стратегічних, тактичних та рутинних, виділяючи необхідний рівень співпраці для кожного.</p>
4 етап: цифрова трансформація та стійкість (2010-ті й по тепер)	цифрова трансформація та стійкість (2010-ті й по тепер). Сучасний етап визначається впливом технологій (Big Data, AI) та глобальних викликів (ESG, стійкість).

Таблиця 1.2 - Сучасні фактори впливу на взаємовідносини з постачальниками

Фактор	Ключова концепція	Вплив на сутність відносин
Цифровізація	Прозорість та інтеграція систем.	Використання AI та Blockchain для наскрізної видимості ланцюга поставок. Перехід до динамічних контрактів та автоматизованої оцінки ризиків.
Стійкість (Resilience)	Управління ризиками та гнучкість.	Створення мульти-сорсингових стратегій; спільне розроблення планів безперервності бізнесу (BCP). Постачальник розглядається як "буфер" проти глобальних шоків.
ESG-Фактори	Екологічна та соціальна відповідальність.	Вимоги до постачальників щодо відповідності ESG-критеріям. Впровадження етичних аудитів та спільної роботи над зниженням вуглецевого сліду (Scope 3 emissions).
Персоналізація	Клієнтоорієнтований SRM.	Спрямовання співпраці на забезпечення високої швидкості реагування на індивідуальні потреби кінцевого споживача (кастомізація, швидка доставка).

Отже, сучасна сутність SRM полягає у тому, що взаємовідносини з постачальниками є глобально інтегрованим, технологічно підтримуваним та ціннісно-орієнтованим процесом, який забезпечує не лише надійність поставок, але й інноваційну перевагу та корпоративну стійкість [6-7].

Як бачимо, еволюція концепцій SRM демонструє фундаментальні зміни від фінансово-контролюючої до стратегічно-партнерської функції. Відповідно, для того, щоб бути ефективним в сфері закупівель, необхідно не просто управляти постачальниками, а співпрацювати з ними як з невід'ємною частиною власної системи створення вартості.

Також важливим є комплексний підхід до управління (End-to-End SRM) взаємовідносинами з постачальниками, який охоплює весь життєвий цикл співпраці - від ідентифікації та залучення до розвитку довгострокових відносин. Такий підхід забезпечує: швидше залучення нових постачальників; повну прозорість та відстежуваність операцій; підвищену стійкість ланцюга постачання; прискорені сталі інновації [8]. В роздрібній торгівлі це проявляється у спільному плануванні промоакцій, категорійному менеджменті та впровадженні систем Vendor Managed Inventory (VMI). Сучасні тенденції 2025 року, за даними Gartner, підкреслюють перехід до "agentic AI" та автономних операцій, де AI-алгоритми оптимізують партнерства в реальному часі, підвищуючи точність прогнозування попиту на 30-40% [9-10].

Сучасна класифікація взаємовідносин з постачальниками здійснюється за кількома критеріями. За рівнем інтеграції виокремлюють взаємовідносини: операційні (обмін товарами та документами), тактичні (спільне прогнозування попиту) та стратегічні (спільні інвестиції в НДДКР, ко-брендинг, блокчейн-платформи для traceability). За тривалістю - короткострокові (до 1 року), середньострокові (1-3 роки) та довгострокові (понад 3 роки). За інтенсивністю взаємодії - від епізодичних до інституціоналізованих (з формалізованими органами управління, наприклад, спільні комітети) [9-11].

Значення взаємовідносин з постачальниками для роздрібних мереж є

важливим. По-перше, вони є джерелом диференціації: ексклюзивні контракти, ВТМ та спільні інновації формують унікальну ціннісну пропозицію торговельної мережі [8].

По-друге, постачальники забезпечують стійкість ланцюга поставок. У 2022-2025 рр. глобальні кризи, такі як, пандемія COVID-19, війна в Україні та санкції проти РФ, призвели до зростання дефіциту товарів на 40% для мереж без диверсифікованих партнерств.

По-третє, взаємовідносини слугують інструментом управління ризиками. Теорія транзакційних витрат пояснює, що вертикальна інтеграція або довгострокові контракти зменшують опортуністичну поведінку [11]. Дослідження доводять, що серед європейських ритейлерів компанії з SRM-системами мають на 28% нижчі витрати на претензії [10].

По-четверте, у фокусі діяльності ритейлерів присутня сталість: ESG-практики в партнерствах знижують вразливість до регуляторних змін. Як свідчить досвід діяльності компаній в сфері ритейла, 70% компаній інтегрують принципи сталості в контракти, що підвищує доступ до фінансування та лояльність споживачів [11].

Сучасні глобальні зміни трансформують взаємовідносини з постачальниками. Пандемія прискорила цифровізацію, з переходом до омніканальних моделей, де постачальники інтегруються через API та IoT для взаємодії в реальному часі. Війна в Україні змусила ритейлерів диверсифікувати джерела: частка локальних постачальників зросла на 25% у Європі.

В українському контексті специфіка посилюється воєнним станом, імпортозалежністю (35-60% асортименту) та локалізацією постачальників. Блокада портів, дефіцит транспорту та енергокриза змусили торговельні мережі, такі як, АТБ, Silpo та Varus наростити локальну продукцію. Впровадження ProZorro та електронних торгів сприяє прозорості взаємовідносин з постачальниками, але тіньовий сектор (45%) ускладнює партнерства.

Щодо ESG, Україна синхронізує стандарти з ЄС (ESRS до 2026), але рівень впровадження залишається низький: лише 20-30% мереж моніторять Score 3. Silpo та АТБ впроваджують програми сталого сорсингу, що знижує ризики та сприяє

залученню інвестицій. У цифрову епоху EDI, API та AI скорочують цикл замовлення до 1-2 днів, зменшуючи помилки на 85% [12].

Таким чином, взаємовідносини з постачальниками є невід'ємною складовою конкурентної стратегії роздрібних мереж. Їх сутність полягає у колаборативній моделі, що генерує цінність через стійкість, інновації та сталість. У світі та Україні 2025 року ефективне управління ними стає ключовим фактором подолання криз, зростання маржі та адаптації до «нової нормальності».

1.2 Роль взаємовідносин з постачальниками у забезпеченні конкурентоспроможності роздрібною мережі

Конкурентоспроможність ритейлера є комплексною категорією, що включає внутрішню ефективність, орієнтацію на споживача, технологічну інноваційність, партнерські ланцюги та сталий розвиток. У сучасних умовах ринку, коли конкуренція загострюється, зміни відбуваються швидко, а споживачі стають вимогливішими, роль кожної з цих складових стає критичною. Дослідження показують, що ритейлерам, які активно управляють не лише ціною, а створюють цінність через досвід, інновації, ефективність і сталість, вдається забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Отже, ритейлер має не просто конкурувати, а стратегічно вибудовувати свою конкурентоспроможність на основі інтегрованого підходу, що поєднує операційну, клієнтську, технологічну, партнерську і соціально-екологічну компоненти [13-15].

Як свідчать дослідження, поняття конкурентоспроможності підприємства у ритейлі охоплює здатність магазину або мережі утримувати та нарощувати свою позицію на ринку, забезпечувати стійке зростання продажів, прибутковості та лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі, незважаючи на зовнішні виклики. У контексті ритейлу конкурентоспроможність включає як внутрішні ресурси (організаційні можливості, технології, операційна ефективність), так і зовнішні зв'язки (ланцюги постачання, партнерства, відносини з постачальниками, клієнтські

відносини) [15].

За даними Retail Association of Ukraine, основними учасниками на ринку продовольчого ритейлу України за підсумками 2024 р. є такі торговельні мережі

ТОП-10 ПРОДУКТОВИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ за кількістю працюючих магазинів у 2024 році							
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок 2024 р.	Кількість відкритих магазинів	Кількість закритих магазинів
1	АТБ маркет	АТБ, АТБ express		Дніпро	1257	47	3
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Thrash!		Київ	826	84	32
3	Клевер Сторс	Сім23, Сімі		Луцьк	315	87	0
4	Volwest Group	Наш край, SPAR		Луцьк	276	28	21
5	МХП	М'ясомаркет		Київ	273	32	33
6	Аритейл	Коло		Київ	246	25	8
7	Львівхолод	Рукавичка		Львів	217	10	5
8	Вересень плюс	Файно маркет		Кропивницький	198	27	1
9	Альянс Рітейл Груп	Домашній маркет, Osnova, Pro – просто продукти, Mshket		Вінниця	184	67	18
10	Таврія В	Таврія В, Космос		Одеса	155	11	8

(рис. 1.1):

Рисунок 1.1 - Найбільші торговельні мережі в Україні за підсумками 2024 року [16]

У науковій літературі часто виділяють дві складові, а саме: конкурентоспроможність - як спроможність (capability) і конкурентна перевага - як результативний стан. Західна концепція конкурентоспроможності дозволяє розглядати її як багатовимірну категорію, що включає ефективність, адаптивність, інноваційність та орієнтацію на споживача [17].

У ритейлі, крім традиційних факторів, зростає значення цифровізації, омніканальності, персоналізованого сервісу та сталого розвитку. Згідно з новими дослідженнями, ритейлери, які швидко впроваджують технології, ефективно управляють даними, орієнтуються на досвід клієнта й інтегрують

екологічні/соціальні аспекти, мають вищі шанси на збереження конкурентоспроможності [18-19].

Акцентуємо увагу на структурних компонентах конкурентоспроможності ритейлера, які можна розділити на такі складові, а саме:

1. Операційно-ефективна складова, яка охоплює процеси закупівель, управління запасами, логістику, формат магазину, витрати, управління витратами. Оперативна ефективність створює основу для зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування та мінімізації втрат, що прямо впливає на конкурентну позицію ритейлера.

2. Орієнтація на споживача і сервісна складова, яка включає якість сервісу, дизайн магазину, зручність для покупця, персоналізацію, досвід (customer experience). Дослідження доводять, що дизайн магазину та сервісна якість суттєво впливають на задоволеність покупців і, як наслідок, на конкурентоспроможність ритейлера [18]. Отже, ритейлер має забезпечити не просто наявність товару, а відповідний позитивний купівельний досвід, що стає диференціатором.

3. Інноваційна та цифрова складова, яка передбачає впровадження інформаційних технологій, аналітики даних, омніканальної стратегії, інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, використання Big Data, штучного інтелекту [20].

4. Ланцюг постачання та стратегічні партнерства. Як показують дослідження, для ритейлера важлива не лише внутрішня ефективність, а й якість взаємовідносин із постачальниками, гнучкість ланцюга, адаптивність до змін [20].

5. Сталість (sustainability) та соціальна відповідальність. Сучасне середовище диктує ритейлерам вимоги не лише до економічної, але й до екологічної і соціальної відповідальності. Дослідження доводять, що такі чинники, як якість продукту, комфорт, відносини з клієнтами, безпека продукту, також суттєво впливають на конкурентоспроможність [20]. В умовах «нової нормальності» (після COVID-19) клієнти та партнери дедалі більше враховують екологічні та соціальні аспекти, що впливають на вибір магазину та довіру до бренду.

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність ритейлера за сучасних умов, є такі:

1. Стратегічне управління та орієнтація на ринок: конкурентоспроможність залежить від того, наскільки ритейлер здатний проактивно оцінювати ринкові умови, враховувати поведінку споживачів, адаптувати стратегію, позиціонуватися та забезпечувати диференціацію. Дослідження показують, що здатність ефективно реагувати на попит (англ. effective consumer response, ECR) має найбільший прямий вплив на конкурентні показники у ритейлі [21].

2. Асортимент, ціна і цінність для клієнта: глибина асортименту, різноманітність товарів, ціноутворення та акційні пропозиції. Цінність зайняла центральне місце: сучасні споживачі не лише шукають найнижчу ціну, але оптимальне співвідношення ціни і якості.

3. Канали просування та омніканальність: сучасні ритейлери мають інтегрувати онлайн- і офлайн-канали, що дозволяє підсилити конкурентні позиції. Конкурентоспроможність значною мірою визначається можливістю оперативно переходити між каналами, надавати безшовний досвід. Дослідження і галузеві звіти наголошують, що омніканальна стратегія є одним із головних факторів конкуренції [20].

4. Технології та цифрова трансформація: інвестиції в технології (аналітика даних, IoT, AI, CRM) дозволяють ритейлерам краще розуміти споживачів, управляти запасами, персоналізувати пропозиції [20]. Цифрова культура, agile-управління та аналітика стають конкурентними перевагами.

5. Логістика, ланцюг постачання і партнерства: конкурентоспроможність ритейлера також залежить від надійності поставок, швидкості реакції на зміни, вартості логістики, ефективності запасів. Чисельні дослідження доводять, співпраця із постачальниками, управління ланцюгами поставок і кооперація бізнес-партнерів прямо впливають на конкурентні показники ритейл-компаній. Це означає, що ритейлер має управляти не лише власними операціями, а й системою постачання [7].

6. Локація, формат магазину і досвід покупця: фізичне розташування магазину (для offline-каналу), дизайн, атмосфера, навігація, сервіс - усе це впливає на привабливість для споживача. Формат магазину має відповідати очікуванням цільової аудиторії споживачів (наприклад, convenience stores, флагманські концепти,

digital-hybrid-stores) [22-24].

7. Сталість і соціальна відповідальність: ритейлери, які впроваджують сталий розвиток, екологічні практики, прозорі ланцюги поставок, соціальну відповідальність, отримують довіру споживачів, що в свою чергу підсилює їх конкурентні позиції. Окрім того, зростає роль екологічних вимог і регуляторних тенденцій, що створюють додаткові обмеження для ритейлерів.

Отже, ритейлер має одночасно володіти достатніми ресурсами (фінансовими, технологічними, людськими), бути гнучким до змін, ефективно взаємодіяти з ринком (постачальниками, споживачами, партнерами) та створювати відповідну цінність для споживачів (наприклад, через бренд або ексклюзивні формати).

Галузеві дослідження фіксують стратегічну переорієнтацію ритейлерів від традиційної цінової конкуренції до створення комплексної споживчої цінності через інтеграцію каналів взаємодії та формування унікального клієнтського досвіду. Таким чином, конкурентоспроможність ритейлера - це не лише здатність перемагати сьогодні, але й адаптуватися завтра.

Таким чином, для торговельної мережі, що прагне посилити конкурентоспроможність, доцільно реалізувати такі операційні рішення:

- здійснити оцінку власних сильних і слабких сторін за вищезгаданими складовими (операційна ефективність, цифрова трансформація, сервіс, ланцюг постачання, сталий розвиток);

- розробити стратегію, яка включає диференціацію (не лише конкуренцію за ціною), наприклад за рахунок досвіду споживача, омніканальної інтеграції, ВТМ, сервісних послуг;

- інвестувати у цифрові рішення (аналіз даних, CRM, аналітика поведінки споживачів, оптимізація асортименту) та синхронізувати онлайн- і офлайн-формати;

- посилити взаємодію з постачальниками, оптимізувати ланцюг постачання, впроваджувати партнерські моделі, щоб підвищити гнучкість і зменшити ризики;

- впроваджувати практики сталого розвитку та прозорості, що стає складовою бренду і довіри споживача;

- регулярно моніторити показники конкурентоспроможності та адаптувати

стратегію залежно від ринкових змін.

Як бачимо, побудова взаємовідносин з постачальниками має одне із ключових значень для формування та підтримання конкурентоспроможності ритейл-компанії. Це пов'язано з тим, що постачальники відіграють визначальну роль у забезпеченні наявності якісних товарів, оптимізації витрат і створенні унікальної пропозиції для кінцевого споживача.

Розглянемо докладніше, як взаємовідносини з постачальниками впливають на конкурентні переваги ритейлера.

1. Забезпечення стабільності та якості товарного асортименту. Ефективні, довгострокові взаємовідносини з надійними постачальниками гарантують безперервність постачання та високу якість продукції. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку, коли відсутність товару або його низька якість може призвести до втрати клієнтів і зниження довіри до бренду. Ритейлер, який має надійних постачальників, отримує перевагу у формуванні привабливого асортименту.

2. Оптимізація закупівельних витрат і цінова конкурентоспроможність. Партнерські відносини зі своїми постачальниками дають можливість домовитися про більш вигідні умови ціноутворення, знижки, бонуси, а також гнучкі умови оплати. Це сприяє зниженню собівартості товарів, що, у свою чергу, дозволяє формувати конкурентні ціни на полиці магазину, залучати більшу кількість покупців і підвищувати маржинальність бізнесу.

3. Гнучкість і оперативність у реагуванні на зміни ринку. Налагоджені комунікації і механізми взаємодії з постачальниками дозволяють ритейлеру швидко реагувати на нові споживчі тенденції, сезонні зміни, появу інноваційних товарів. Спільне планування і прогнозування дозволяє уникнути надлишкових товарних запасів або дефіциту, ефективно управляти запасами і попитом.

4. Впровадження інновацій і розвиток спільних проєктів. Розвинені взаємовідносини відкривають можливості для співпраці у сфері інновацій: спільні розробки нових продуктів, упакування, маркетинг, а також інтеграція цифрових технологій. Такі ініціативи зміцнюють позиції ритейлера на ринку, підвищують його

привабливість для клієнтів і здатність адаптуватися до нових викликів.

5. Підвищення ефективності логістики і зниження ризиків. Кооперація з постачальниками сприяє оптимізації логістичних процесів, скороченню часу доставки і зниженню транспортних витрат. Окрім того, партнерські відносини зменшують ризики перебоїв у поставках, конфліктів і непередбачуваних витрат.

6. Соціальна відповідальність і сталий розвиток. Взаємовідносини з постачальниками можуть бути орієнтовані на дотримання етичних стандартів, екологічних норм і соціальної відповідальності. Це позитивно впливає на імідж ритейлера, сприяє формуванню сталих відносин із клієнтами, що цінують відповідальний бізнес.

Отже, побудова і розвиток партнерських, прозорих та гнучких взаємовідносин з постачальниками є одним із основних драйверів конкурентоспроможності ритейлера. Це дозволяє не лише покращити якість товарів і сервісу, а й більш ефективно управляти витратами, швидко адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке зростання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Інвестиції у розвиток взаємовідносин з постачальниками мають стати невід'ємною частиною стратегії розвитку будь-якої роздрібною компанією, що прагне зберегти і примножити свої конкурентні переваги на сучасному ринку.

1.3. Сучасні підходи до управління взаємовідносинами з постачальниками

Управління взаємовідносинами з постачальниками сьогодні перестало бути лише операційною функцією закупівель: воно перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення інновацій, стійкості ланцюгів постачання та виконання цілей ESG. Сучасні підходи поєднують сегментацію постачальників, цифровізацію процесів, цілеспрямоване залучення щодо сталості та комплексні механізми оцінки й мотивації партнерів.

1. Сегментація постачальників та стратегічне управління портфелем. Базовою практикою залишається сегментація постачальників (матриця Kraljic та розширені

моделі кластеризації) для диференційного застосування SRM-інструментів: від «ключових стратегічних» до «товарних» постачальників. Сегментація дозволяє концентрувати ресурси на тих відносинах, які мають найвищий вплив на прибутковість і ризики. Сучасні дослідження пропонують поєднувати традиційні матриці з аналітикою даних (кластери за ризиком, впливом на ланцюг та екологічними показниками). Роздрібні компанії, як наслідок, мають розробити внутрішній «портфель» постачальників і застосувати для кожного сегмента окремі політики взаємодії (контракти, KPIs, інвестиції у розвиток) [25].

2. Цифрова трансформація SRM. Цифрові платформи (e-sourcing, P2P, спільні портали даних) і інструменти аналітики в реальному часі значно підвищують прозорість і швидкість прийняття рішень. Дослідження показують, що компанії, які впровадили інтегровані рішення для видимості ланцюга та автоматизації процесів, краще протистоять шокам та скорочують транзакційні витрати [26].

3. Партнерство, інновації та довіра. Сучасні моделі відходять від виключно ціново-орієнтованих відносин на користь довгострокових партнерств, спільних R&D-проектів і програм розвитку постачальників. Довіра, прозора комунікація та погоджені стимули (sharing savings, co-investment) стимулюють інноваційність і підвищують гнучкість ланцюгів постачання [27]. За таких умов доцільно впроваджувати програми розвитку ключових постачальників та механізми розподілу вигод від інновацій.

4. Сталий розвиток (ESG) та робота з Score-3. Зростаючий тиск регуляторів і зацікавлених сторін робить управління постачальниками центральним у стратегіях декарбонізації та дотримання прав людини. Практика «включення постачальників у цілі скорочення викидів» і поступове вимірювання Score-3 є сьогодні стандартом для компаній, що прагнуть відповідати CSRD/SEC та іншим вимогам. Залучення постачальників через навчання, цільові контракти та бонуси ефективніше, ніж лише контрольні перевірки [28].

5. Управління ризиками та стійкість ланцюгів. Ризикоорієнтоване SRM поєднує аналіз вразливостей (геополітика, логістика, специфіка матеріалів) із превентивними заходами: диверсифікація, двосторонні запаси, фінансові

інструменти. Дані 2023-2024 рр. показують, що компанії, які систематично оцінюють ризики постачальників і мають плани альтернативного забезпечення, швидше відновлюються після потрясінь [27]. Для компаній сфери рітейлу актуальним є розробка карти ризиків по постачальниках і розробка сценарних планів для критичних позицій.

6. Вимірювання ефективності: KPIs і аналітика. Ключові метрики сучасного SRM включають: on-time delivery, quality rates, total cost of ownership (TCO), інноваційні внески постачальників, показники ESG та індекс задоволеності постачальника. Поєднання фінансових і нефінансових KPI з регулярним аудитом дозволяє об'єктивно оцінювати результативність взаємовідносин [29].

Для компаній-рітейлерів з метою ефективного управління взаємовідносинами з постачальниками важливо визначити та встановити збалансований набір KPI для кожного сегмента постачальників і автоматизувати звітність.

Таким чином, в процесі формування ефективної системи взаємовідносин з постачальниками в сфері рітейлу важливими аспектами є такі:

- сегментація постачальників і застосування диференційних стратегій управління; проводити ретельну оцінку потенційних постачальників за комплексними критеріями; проводити глибокі дослідження ринку для виявлення інноваційних постачальників;
- інвестування в цифрові SRM-інструменти для видимості ланцюга та автоматизації процесів: використовувати аналітику даних для прийняття рішень; впроваджувати інтегровані SRM-платформи з можливостями штучного інтелекту; забезпечувати прозорість та відстежуваність всіх операцій; автоматизувати рутинні процеси для фокусування на стратегічних завданнях;
- фокусування на партнерстві, організувати регулярні зустрічі для оцінки ефективності та обговорення стратегічних питань; створювати робочі групи для спільного вирішення проблем; узгоджувати довгострокові цілі та обмінюватися ресурсами; впроваджувати програми розвитку компетенцій постачальників;

- інтегрування ESG у контракти і КРІ;
- систематична оцінка ризиків, розробка планів альтернативного постачання, підтримка альтернативних джерел постачання; зменшення залежності від окремих постачальників або географічних регіонів; створювати резервні стратегії для критичних компонентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності роздрібно-торгівельної мережі гіпермаркетів FOZZY

ТОВ «Експансія» - це мережа гіпермаркетів FOZZY, яка займається традиційною оптово-роздрібною торгівлею, продажем товарів через Інтернет-канали, а також бізнесом в сегменті HoReCa.

ПрАТ «ЕКСПАНСІЯ РІТЕЙЛ» - ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33870687, є юридичною особою приватного права відповідно до законодавства України, створене (засноване) як Закрите акціонерне товариство «ЕКСПАНСІЯ РІТЕЙЛ», відповідно до рішення зборів засновників (акціонерів) Закритого акціонерного товариства «ЕКСПАНСІЯ РІТЕЙЛ», від 01 листопада 2005 року та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», інших чинних нормативно-правових актів законодавства України.

Місцезнаходження Товариства: Україна, 08132, Київська область, Києво-Святошинський район, місто Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5. Генеральний директор – Бондарєв О. О. Єдиним засновником Товариства є Публічне Акціонерне Товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Інвест», яке знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» («Кінцеве материнське підприємство»). Кінцевою контролюючою стороною є Костельман В. М., який володіє 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп». Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Середня кількість працівників Товариства в 2024 році складала 2020 співробітників [30].

Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

ТОВ «ЕКСПАНСІЯ». Організаційна структура



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Експансія» [30]

FOZZY представляє собою велику мережу гіпермаркетів в Україні. Формат мережі поєднує характеристики оптової бази та роздрібного магазину з сучасними комфортними умовами великих торговельних залів для здійснення покупок [30]. Досліджувана мережа налічує 9 гіпермаркетів та 1 магазин формату Dark store у 6

FOZZY. Карта покриття



областях України (рис. 2.2)

Рисунок 2.2 – Карта покриття мережі гіпермаркетів FOZZY [30]

Мережа гіпермаркетів включає широкий асортимент продукції вітчизняних та закордонних виробників продовольчої й непродовольчої категорій, а також товари власної торгової марки «Extra!». В мережі гіпермаркетів є також виробництво власних готових страв. Мережа гіпермаркетів Fozzy пропонує також рішення для оптових покупців.

Товарний асортимент мережі налічує близько 51000 позицій продукції від провідних національних і регіональних виробників, а також товари під ВТМ. Зокрема, ВТМ EXTRA!®, що представлена виключно у гіпермаркетах Fozzy, розроблена спеціально для задоволення потреб оптових покупців. Частка продовольчих товарів у загальному обсязі асортименту сягає приблизно 70%, а середня торгова площа одного гіпермаркету становить приблизно 6 332 м².

Мережа Fozzy посіла 3-тє місце в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача» – 2017 у номінації «Мережа гіпермаркетів України».



Рисунок 2.3 - Власні торгові марки Fozzy Group, представлені в мережі Fozzy:

Основними пріоритетами компанії за сучасних умов є: орієнтованість на споживачів; розширення та вдосконалення асортименту; розробка додаткових споживчих сервісів; нарощування оборотів оптової торгівлі; розвиток та мотивація персоналу; інноваційність та діджиталізація [30].

У гіпермаркетах Києва, Одеси, Дніпра та Рівного компанія пропонує споживачам продукцію власних коптилень. Копчення продукції відбувається в професійному обладнанні на щепі фруктових дерев. В асортименті: копчені м'ясо, риба, м'ясні рулети та ковбаски. У кондитерських відділах гіпермаркетів FOZZY широко представлена продукція, виготовлена у власних кондитерських цехах FOZZY. В гіпермаркетах присутні також власні пекарні, де представлений широкий

асортимент хліба, багетів, булочок та ін.

Основні фінансові показники представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - **Основні фінансові показники станом на 31.12.2024 р. згідно з даними фінансової звітності ТОВ «Експансія»**

Показник	Значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,49 млрд грн
Поточні зобов'язання і забезпечення	2,21 млрд грн

Джерело: [30]

Воєнні дії та пов'язані з ними обмеження продовжують істотно впливати на діяльність торговельної мережі Fozzy, а саме: труднощі з робочою силою, зокрема виїзд спеціалістів за кордон, мобілізація, евакуація персоналу; зміни умов контрактів поставки, можливі штрафи, розірвання угод та коригування графіків виробництва; зміни галузевого законодавства та правил оподаткування, пов'язані з воєнним станом (зокрема, податкові пільги, відстрочки, нові вимоги до звітності); інфраструктурні загрози, зокрема перебої у постачанні електроенергії, води та тепла унаслідок обстрілів енергетичних об'єктів [31].

Таблиця 2.2 - **SWOT-АНАЛІЗ торговельної мережі гіпермаркетів Fozzy**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<p>1. Унікальний бізнес-формат Формат гіпермаркету дозволяє одночасно обслуговувати як роздрібних покупців, так і суб'єктів підприємницької діяльності. Програма лояльності: покупці отримують оптову ціну при купівлі 2, 3, 4 та більше одиниць товару.</p> <p>2. Належність до потужної корпоративної групи Входження до Fozzy Group - однієї з найбільших торгово-промислових груп України (826 магазинів станом на січень 2025 року). Обороти Fozzy Group у 2022 році перевищили 93,2 млрд грн. Доступ до ресурсів та інфраструктури групи: логістика (УВК),</p>	<p>1. Збитковість операцій У 2024 році ТОВ «Експансія» (Fozzy Cash & Carry) зафіксувало збиток у розмірі 472,6 млн грн (зростання на 19,5% порівняно з попереднім роком). Постійна збитковість протягом останніх років.</p> <p>2. Обмежена мережа Лише 10 гіпермаркетів у всій країні (станом на 2024-2025 роки). Значно менша присутність порівняно з основними конкурентами (АТБ - понад 1400 магазинів, Сільпо - близько 800). Повільний темп розширення мережі (1 новий магазин у 2024 році).</p> <p>3. Географічна концентрація Основна присутність у центральних та східних</p>

<p>банк (Восток, БВР), виробничі потужності.</p> <p>3. Широкий асортимент Від 30 000 до 51 000 товарних позицій. Продукція провідних національних та локальних виробників. Власні торгові марки (VTM), включаючи ексклюзивну лінійку EXTRA!®, створену спеціально для оптових покупців. 70% продуктових товарів, 30% непродовольчих.</p> <p>4. Розвинені цифрові канали Власний інтернет-магазин Fozzy Shop з мобільним додатком. За останні роки товарообіг інтернет-магазину зріс у 2,8 рази, кількість замовлень - у 3,3 рази. Функції додатка: електронна карта, безконтактна оплата, історія покупок, перевірка цін за штрих-кодом, програма накопичення чипів.</p> <p>5. Стратегічне розташування великих торгових площ Великі гіпермаркети (середня площа 6 332 кв. м.) у ключових регіонах. Наявність власних складських приміщень для зберігання великого обсягу товарів.</p> <p>6. Підтримка локальних виробників Співпраця з понад 200 постачальниками станом на 2024 рік (зростання на 28% за рік). 95% усіх постачальників - українські виробники. Жорсткі стандарти перевірки якості продукції.</p>	<p>регіонах України. Обмежене представлення на заході країни (хоча плануються відкриття у Чернівцях та Хмельницькому).</p> <p>4. Специфічний формат, що обмежує цільову аудиторію. Формат гіпермаркету менш зручний для щоденних покупок звичайних споживачів.</p> <p>5. Менша впізнаваність бренду Нижча популярність порівняно з основним активом групи - мережею Сільпо. Бренд Fozzy поступається іміджем таким конкурентам, як Metro Cash & Carry (міжнародний бренд).</p> <p>6. Вразливість до воєнних дій У серпні 2023 року одеський гіпермаркет Fozzy було повністю знищено російськими ракетами. Значні ризики для об'єктів з великою площею та обсягами товарних запасів.</p>
<p>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</p> <p>1. Розширення географічної присутності Плановані відкриття у Чернівцях (кінець 2025 року) та Хмельницькому (початок 2026 року). Західні регіони України залишаються недостатньо охопленими форматом. Потенціал розширення у невеликих та середніх містах</p> <p>2. Зростання попиту на оптові закупівлі Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (кафе, ресторани, невеликі магазини). Збільшення кількості ФОП та підприємців, які потребують оптових поставок. Інфляція стимулює споживачів до оптових закупівель з метою економії.</p> <p>3. Розвиток електронної комерції Зростання онлайн-торгівлі в Україні. Розширення функціоналу інтернет-магазину Fozzy Shop. Впровадження омніканального підходу (поєднання онлайн та офлайн покупок).</p> <p>4. Розширення власних торгових марок У 2024 році Fozzy Group запустила понад 660 нових позицій VTM. Власні марки</p>	<p>ЗАГРОЗИ (THREATS)</p> <p>1. Інтенсивна конкуренція Домінування АТБ: виторг 208,9 млрд грн у 2024 році (зростання 15,3%). Активне розширення мереж «дискаунтерів» (АТБ, Фора, Varus). Metro Cash & Carry - прямиий конкурент у форматі Cash & Carry з міжнародним досвідом (виторг 28,7 млрд грн у 2024 році). Зростаюча конкуренція з боку швидко розвиваючихся регіональних мереж (Файно Маркет: зростання виторгу на 24,5% у 2024 році).</p> <p>2. Тривалі воєнні дії Постійна загроза ракетних обстрілів (досвід знищення одеського гіпермаркету). Руйнування логістичних маршрутів та інфраструктури. Міграція населення та скорочення споживчого попиту в окремих регіонах. Зростання операційних витрат (енергоносії, безпека, логістика).</p> <p>3. Макроекономічні чинники Інфляція та девальвація гривні впливають на купівельну спроможність. Зростання вартості</p>

<p>забезпечують вищу маржинальність (на 10-30%). Споживчий попит на якісні, але доступні за ціною товари.</p> <p>5. Синергія з іншими активами Fozzy Group Інтеграція з банком БВР для створення спеціальних програм лояльності. Використання логістичної інфраструктури групи (УВК). Кросмаркетинг з мережами Сільпо, Фора, Thrash!</p> <p>6. Післявоєнне відновлення та зростання економіки Очікується значне зростання споживчого попиту після завершення війни. Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу. Відновлення зруйнованих підприємств створить попит на оптові поставки.</p> <p>7. Відхід міжнародних конкурентів Metro Cash & Carry скорочує присутність в Україні (23 центри без активного розширення). Auchan Україна демонструє падіння виторгу (-7,6% у 2024 році) та плани виходу з ринку. Звільнення ринкової частки створює можливості для зростання.</p>	<p>імпортних товарів. Дефіцит робочої сили та зростання фонду оплати праці. Нестабільність постачання електроенергії.</p> <p>4. Зміна споживчих переваг Споживачі віддають перевагу магазинам «біля дому» (зростання популярності Фора, Thrash!, «магазинів-дискаунтерів»). Зниження інтересу до великих форматів через обмеження мобільності під час війни. Перехід на онлайн-канали закупівель, де конкурують маркетплейси (Rozetka, інші).</p> <p>5. Законодавчі та регуляторні ризики Можливі зміни у податковому законодавстві. Посилення регуляторних вимог до роздрібно торгівлі. Зміни у митному законодавстві, що впливають на імпорт товарів.</p> <p>6. Ризики ланцюга постачання Порушення міжнародних логістичних маршрутів. Залежність від імпорту окремих категорій товарів. Можливі дефіцити товарів через глобальні економічні зміни.</p> <p>7. Технологічні виклики Необхідність постійних інвестицій у цифрову інфраструктуру. Кібербезпека та захист даних клієнтів. Конкуренція з боку технологічно просунутих маркетплейсів.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В результаті проведеного SWOT-аналізу можна визначити наступні напрями подальшого розвитку:

1. Стратегія SO (Сильні сторони + Можливості): використати належність до Fozzy Group для агресивного розширення мережі у західних регіонах України; розвивати ексклюзивні власні торгові марки; посилити інтеграцію онлайн та офлайн каналів продажу.

2. Стратегія WO (Слабкі сторони + Можливості): розширити мережу для виходу на безбитковість за рахунок ефекту масштабу; вийти на ринок західних регіонів України, де конкуренція дещо нижча; диверсифікувати формати (відкрити компактніші за розміром формати).

3. Стратегія ST (Сильні сторони + Загрози): використовувати широкий асортимент та цінову політику для протистояння конкурентам; посилити безпеку об'єктів для мінімізації воєнних ризиків; розвивати програми лояльності для утримання клієнтів.

4. Стратегія WT (Слабкі сторони + Загрози): оптимізувати операційні витрати для виходу зі збитковості; розглянути можливість закриття неефективних локацій; інвестувати у цифрову трансформацію для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3 - Сукупний дохід ТОВ «Експансія» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн.	Темпи змін, %
Дохід від реалізації	5824436	5581932	95,84
Собівартість реалізації	4636361	4517052	97,42
Валовий прибуток	1188075	1064880	89,63
Інші операційні доходи	33481	29607	88,43
Витрати на збут	1255097	1121118	89,32
Адміністративні витрати	112367	175433	156,12
Інші операційні витрати	2489	28866	в 1,2 раза
Збитки від операційної діяльності	148397	230930	155,61
Інші доходи	3739	592	15,83
Інші витрати	166500	132389	79,51
Фінансові доходи	21067	8026	38,09
Фінансові витрати	108775	119050	109,45
Збиток до оподаткування	398866	473751	118,774
Дохід (витрати) з податку на прибуток	3530	1092	30,93
Збиток за рік	393336	472659	120,17
Інший сукупний дохід за рік	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	393336	472659	120,17

Джерело: [30]

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансовий стан ТОВ «Експансія» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн.	Темпи змін, %
----------	--------------------	---------------------	---------------

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн.	Темпи змін, %
<i>Необоротні активи:</i>			
Основні засоби	526593	405417	76,99
Нематеріальні активи	79808	92058	115,35
Відстрочені податкові активи	8564	9658	112,77
Передплати за основні засоби	130	1468	в 1,1 раза
Всього необоротних активів	615095	508599	82,68
<i>Оборотні активи:</i>			
Запаси	654542	692860	105,85
Торгова та інша дебіторська заборгованість	713612	159293	22,32
Фінансові інвестиції	112122	449427	в 4 раза
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	444	453	
Грошові кошти	79751	58225	73,00
Інші оборотні активи	35716	11234	31,45
Всього оборотних активів	1596187	1371492	85,92
<i>Всього активів</i>	<i>2211282</i>	<i>1880091</i>	<i>85,02</i>

Джерело: [30]

Керівництво ТОВ «Експансія» активно реалізує комплекс антикризових заходів, що включають: розширення географії збуту та пошук нових логістичних маршрутів; оновлення товарного асортименту; коригування режиму роботи торгових точок; перерозподіл товарних потоків між магазинами; залучення додаткового капіталу для забезпечення оборотних коштів та реконструкції пошкоджених об'єктів; раціоналізацію операційних витрат, включаючи запровадження енергоефективних рішень та згортання другорядних напрямів діяльності; гарантування безперебійного функціонування через створення резервних ІТ-систем та протоколів дій в екстремальних умовах.

Таблиця 2.5 - Доходи від реалізації ТОВ «Експансія» за 2023-2024 рр.

Дохід від реалізації	2024 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.
----------------------	---------------------	---------------------

Дохід від реалізації	2024 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.
Дохід від реалізації товарів:		
Роздрібні продажі	4699521	5497809
Оптові продажі на території України	808326	228383
Оптові продажі за межами України	76122	32968
Всього дохід від реалізації товарів:	5583969	5759160
Дохід від реалізації послуг (і)	104	65276
Програма лояльності "FOZZY"	(2 141)	-
Всього	5581932	5824436

Джерело: [30]

Основними конкурентами торговельної мережі Fozzy виступають торговельні мережі АТБ, Епіцентр, METRO C&C та деякі інші регіональні учасники роздрібного ринку.

Таблиця 2.6 - **Короткий огляд ключових конкурентів торговельної мережі Fozzy**

АТБ	Має повноцінний портал постачальника та масивну програму власних торгових марок (ВТМ). Це дозволяє АТБ централізувати обробку пропозицій, документообіг та стандарти контролю якості для ВТМ (supplier.atbmarket.com)	Централізовані портали постачальників як базовий стандарт - АТБ і METRO мають зрілу практику цифрової взаємодії з постачальниками (реєстрація, документообіг, особисті кабінети). Масштабування ВТМ як інструмент цінової та асортиментної конкуренції - АТБ активно просуває ВТМ; це дає їм контроль над маржею й лояльністю (АТБ Маркет)
METRO (Кеш енд Кері)	Орієнтований на B2B-клієнта й має формалізований процес реєстрації та особистий кабінет для постачальників; підхід METRO передбачає високу ступінь стандартизації та прозорості при підключенні нових контрагентів (Metro)	Формалізація входу і стандартів як бар'єр входу та механізм якості - METRO підкреслює формальні умови реєстрації та стандарти. Fozzy може використовувати подібний підхід, але більш «кастомізовано» для різних кластерів постачальників (тобто - жорсткіші стандарти для критичних продуктів, гнучкіші - для місцевих МСБ) (Metro)
Епіцентр	Формує омніканальну екосистему (торгові центри + e-commerce + маркетплейс + власне виробництво/логістика). Така вертикальна інтеграція дає «Епіцентру» переваги в контролі	Омніканальність та маркетплейс як поле конкуренції - «Епіцентр» демонструє сильну вертикальну інтеграцію: власні виробничі потужності, маркетплейс і ланцюжок доставки. Це дозволяє швидко залучати постачальників на платформу і

	ланцюга поставок, швидкому масштабуванні SKU через маркетплейс та можливостях для парт-програм (epicentrk.ua)	тестувати нові SKU. Для Fozzy критично розвивати SRM-інструменти, що підтримують omnichannel (пакування для e-commerce, скоріше поповнення dark-store, кооперація з маркетплейсом) (epicentrk.ua)
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Отже, ключові загрози для розвитку досліджуваної мережі включають: зміни ринкової кон'юнктури, здатні трансформувати конкурентні позиції компанії та споживчий попит; значний обсяг кредиторської заборгованості та критична залежність від умов співпраці з постачальниками; ескалація воєнних дій у нових регіонах країни та посилення атак на енергетичну й цивільну інфраструктуру.

2.2. Аналіз структури постачальників торговельної мережі та особливостей взаємодії з ними

Сучасна система управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) у роздрібній торгівлі ґрунтується на стратегічному підході до сегментації та категоризації постачальників відповідно до їхньої ролі у створенні цінності для бізнесу [32-33].

Аналіз структури постачальників і особливостей взаємодії з ними становить один із ключових компонентів управління ланцюгом поставок ритейлера. У сучасних умовах, що характеризуються підвищеною невизначеністю, цифровізацією, зростанням ролі власних брендів і тиском на екологічну та соціальну відповідальність, традиційні підходи до сегментації постачальницької бази та контрактних відносин вимагають перегляду й адаптації. Загальні тенденції, а саме: удосконалення видимості ланцюгів, мультисорсинг, запровадження приватних марок, інтеграція цифрових каналів взаємодії та посилення вимог до стійкості, формують нові вимоги до структури постачальників і моделі співпраці.

Класична модель структурування постачальників передбачає їх диференціацію за декількома критеріями: обсягом закупівель, стратегічною важливістю для асортименту, ступенем взаємозалежності, рівнем ризику та потенціалом інновацій.

У контексті роздрібно́ї торгівлі доцільно виокремлювати такі основні категорії постачальників:

Так, стратегічними постачальниками виступають компанії, що забезпечують постачання критично важливих категорій товарів з високою часткою у обороті та обмеженими альтернативами на ринку. Такі відносини характеризуються довгостроковими контрактами, спільним плануванням асортименту, інтеграцією інформаційних систем та механізмами спільного вирішення проблем.

До ключових постачальників відносяться партнери зі значними обсягами поставок, але з наявністю альтернативних варіантів на ринку. Ця категорія потребує регулярного моніторингу ефективності, проте не вимагає такої глибокої інтеграції, як стратегічні постачальники.

До транзакційних постачальників належить численна група постачальників стандартизованих товарів з низьким рівнем диференціації та високою конкуренцією на ринку. Взаємодія з такими постачальниками має бути максимально автоматизованою та фокусуватися на цій оптимізації й операційній ефективності [34-36].

Інноваційними постачальниками виступають компанії, що набувають особливої важливості в умовах трансформації ритейлу. Це переважно малі та середні виробники, що пропонують унікальні або нішеві продукти, здатні диференціювати асортимент роздрібно́ї мережі та створити конкурентну перевагу.

Еволюція моделей взаємовідносин між ритейлерами та постачальниками відображає загальний тренд переходу від короткострокового орієнтування на мінімізацію витрат до довгострокового створення спільної цінності. Узагальнено моделі взаємовідносин з постачальниками поділяються на:

- транзакційну модель, що характеризується короткостроковими контрактами, фокусом на цій конкуренції, мінімальним обміном інформацією та відсутністю спільного планування. Ця модель залишається домінуючою для стандартизованих категорій товарів з низькою доданою вартістю, де постачальники легко замінні;
- колаборативну модель, яка передбачає середньострокову співпрацю з елементами

спільного планування попиту, обміну прогнозами та координації логістичних процесів. Такі відносини типові для ключових постачальників, де обидві сторони зацікавлені в оптимізації операційних процесів;

- стратегічне партнерство, яке представляє найвищий рівень інтеграції, що включає довгострокові зобов'язання, спільні інвестиції, інноваційну співпрацю та глибоку інтеграцію бізнес-процесів.

Використання сегментації дозволяє формувати диференційовані стратегії взаємодії з різними категоріями постачальників, оптимізувати витрати, знижувати ризики та підвищувати стійкість ланцюгів постачання. У міжнародній практиці застосовується комплекс моделей, які підприємства адаптують відповідно до власної діяльності. В табл. 2.7 представлені ключові класифікаційні ознаки, що відображають сучасні практики ритейлу, закупівель та управління ланцюгами постачання.

Таблиця 2.7 - Матриця структурування постачальників за сучасними підходами бізнес-практики

Класифікаційний критерій	Категорія постачальників	Характеристика категорії	Приклад стратегій взаємодії
1. Стратегічна важливість (Kraljic Matrix)	Стратегічні	Критично важливі для конкурентоспроможності; висока взаємозалежність; унікальна продукція.	Довгострокові контракти, спільне планування, інтеграція IT-систем.
	Важливі (Leverage)	Впливають на витрати; доступні альтернативи; висока конкуренція між постачальниками.	Тендери, e-auction, оптимізація вартості.
	Проблемні (Bottleneck)	Обмежена доступність; високий ризик постачання.	Диверсифікація джерел, збільшення страхових запасів.
	Стандартні	Товари з низьким ризиком та впливом; транзакційний характер.	Автоматизація закупівель, мінімізація витрат.
2. Тип взаємодії	Операційні	Забезпечують стабільність базових процесів.	Моніторинг виконання SLA, регулярні звіти.
	Партнерські	Співпрацюють у розвитку асортименту, процесів.	Спільні проекти, планування попиту.
	Інноваційні	Забезпечують унікальні технології й інновації.	Спільні R&D ініціативи, тестування продуктів.
	Інтегровані	Глибока інтеграція процесів та IT.	EDI, VMI, автоматизоване прогнозування.
3. Рівень ризику	Низький ризик	Стабільні, передбачувані постачальники.	Стандартні KPI та аудит раз на рік.

Класифікаційний критерій	Категорія постачальників	Характеристика категорії	Приклад стратегій взаємодії
	Середній ризик	Можливі логістичні або якісні коливання.	Додатковий моніторинг, помірна диверсифікація.
	Високий ризик	Наявні значні перебої або фінансова нестабільність.	Запаси безпеки, пошук альтернатив.
	Критичний ризик	Потенційне припинення поставок; геополітичні чи технологічні обмеження.	Антикризові плани, переведення на резервні джерела.
4. Цифрова зрілість	Висока цифровізація	Інтегровані в ІТ-ландшафт компанії; автоматизовані процеси.	API, e-invoice, автоматичне формування замовлень.
	Середня цифровізація	Часткова автоматизація, окремі інтеграції.	EDI, електронний документообіг.
	Низька цифровізація	Переважно ручні процеси.	Перехід на базову цифрову взаємодію.
5. ESG-відповідність	Повна відповідність	Дотримання екологічних та соціальних стандартів.	Публічна звітність, спільні екопроекти.
	Часткова відповідність	Значна частина критеріїв виконана.	Програми коригування (Improvement plans).
	Невідповідність	Порушення стандартів або відсутність політик.	Обмеження співпраці, аудит.
6. Товарна група	Продовольчі	Продукти харчування, включаючи свіжі та ультра-свіжі.	Часті поставки, контроль якості, відповідність нормам НАССР.
	Непродовольчі	FMCG, товари для дому, техніка, одяг.	Гнучке планування, робота з товарними запасами.
	Постачальники послуг	Логістика, ІТ, маркетинг.	SLA/KPI, контрактні зобов'язання.
7. Логістична модель	Локальні постачальники	Географічно близькі, низькі ризики доставки.	Підтримка регіонального розвитку.
	Національні	Охоплюють усю країну.	Централізована логістика, стандартизація процесів.
	Міжнародні	Імпортні товари, інші ринки.	Митне оформлення, валютні ризики.

Джерело: узагальнено за матеріалами [36]

Відзначимо, що система співпраці Fozzy Group з постачальниками заснована на довгострокових партнерських відносинах, виконанні договірних умов і використанні сучасних цифрових інструментів. Так, компанією Fozzy Group створені Портал постачальників (рис. 2.4) та EDI-система.

Основними аспектами співпраці торговельної мережі Fozzy з потенційними та діючими постачальниками є:

1. Портал постачальників (supplier.fozzy.ua), через який постачальники можуть:

подавати комерційні пропозиції (для нових партнерів); керувати даними про продукцію; переглядати результати співпраці; отримувати інформацію про замовлення (якщо не використовується EDI-система); налаштувати авторизацію за допомогою КЕП (кваліфікованого електронного підпису).

2. EDI-система: Fozzy Group активно використовує системи електронного обміну даними для оптимізації процесів замовлення та логістики. При підписанні договору постачальник може обрати роботу через EDI-систему.
3. Вимоги до постачальників: співпраця ґрунтується на інтересах кінцевого споживача (гостя), що передбачає забезпечення оптимального асортименту, справедливих цін та якісного сервісу. Ключові вимоги включають:
 - виконання умов контракту: постачання погодженого асортименту в повному обсязі, у визначені терміни та за обумовленою ціною;
 - якість продукції: дотримання високих стандартів якості, наявність всієї необхідної документації, правильне маркування, цілісність упаковки та дотримання температурного режиму при доставці;
 - логістика: використання розподільчих центрів Fozzy Group та налагоджена система логістики, яка дозволяє швидко доставляти товари до торгових точок по всій країні.
4. Стратегія закупівель торговельної мережі Fozzy та компанії Fozzy Group: контракти часто укладаються на тривалий період часу, а закупівля товару відбувається за єдиною ціною для всіх магазинів мереж одночасно. Група також активно співпрацює з вітчизняними виробниками для виготовлення продукції власних торгових марок (VTM).

Основними принципами, що покладені в основу бізнес-процесу взаємовідносин компанії з постачальниками є:

1. Сегментованість, яка передбачає різні політики для стратегічних, опорних і транзакційних постачальників.
2. Цифрова інтеграція, яка закладена в основу використання порталу, EDI/API, КЕП для юридичних документів.
3. Прозорість та відповідність, що визначені стандартами якості, аудиту, ESG-

вимогами до постачальників.

4. Ризик-орієнтованість, яка передбачає мультисорсинг, nearshoring, плани на випадок дефіциту товарних запасів.

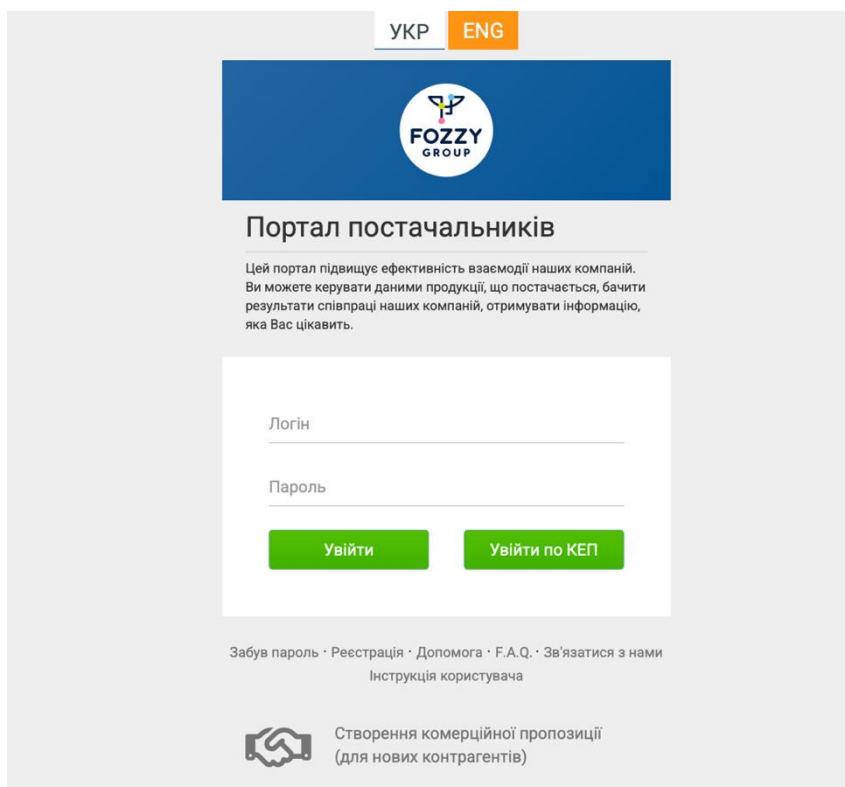


Рисунок 2.4 – Онлайн-інструмент взаємодії з постачальниками «Портал постачальників» компанії Fozzy Group [37]

Всі ці принципи корелюють з існуючими інструментами компанії Fozzy: порталом постачальників і політикою ВТМ.

Як вже відзначалося, на взаємовідносини з постачальниками впливають значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. На структуру взаємовідносин з постачальниками торговельної мережі Fozzy та її трансформацію істотно впливають такі фактори:

- зростання ролі ВТМ. Торговельна мережа Fozzy зорієнтована на збільшення питомої ваги ВТМ в структурі асортименту, що змінює баланс сил у ланцюгу постачання: частина традиційних виробників переходить на контрактне

виробництво під BTM, а інші - у спільні R&D і контроль якості, що передбачає запровадження формалізованих програм розвитку постачальників і довгострокових комерційних угод;

- цифровізація взаємодії (ERP, API, EDI, платформа для постачальників). В торговельній мережі Fozzy зростає значення електронного обміну даними, хмарних платформ, аналітики в реальному часі; цифрові канали скорочують час на координацію, підвищують прозорість замовлень і дають змогу застосовувати моделі VMI/CPFR. Все це формує вимогу до постачальників щодо їх «цифрової готовності», а також до інвестицій у сумісні інтерфейси;
- посилення вимог до сталості, що передбачає фіксацію у контрактах торговельної мережі з партнерами вимог про походження сировини, вуглецевий слід і соціальні стандарти, а також їх зовнішній аудит;
- диверсифікація ланцюгів постачання. Сучасна ситуація в Україні та світі трансформувала ланцюги постачання торговельної мережі Fozzy в напряму мультисорсингу, nearshoring/friendshoring та використання 3-4PL для буферизації ризиків. Для компанії Fozzy це означає одночасну можливість нарощування локального виробництва та інтеграцію у регіональні мережі постачання.

За даними відкритих джерел, особливостями взаємодії компанії Fozzy Group (в склад якої входить торговельна мережа Fozzy) з постачальниками є наступні контрактні моделі та механіки співпраці:

1. Динамічні контракти та KPI. Традиційні фіксовані рамкові угоди доповнюються динамічними положеннями: KPI з якості, часу постачання, показників сталості; механізми премій/штрафів; опціони на коригування обсягів з урахуванням попиту.
2. Моделі співуправління (co-management). CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), VMI та консигнація дозволяють оптимізувати запаси й мінімізувати дефіцит. При цьому ключовим параметрами є обмін достовірними даними та довіра, що потребують юридичних і технічних гарантій.
3. Розвиток постачальників (supplier development). Компанія Fozzy Group

організовує навчання, аудит готовності до ESG-вимог, підтримку в цифровій трансформації; це особливо актуально для локальних МСП-постачальників, важливих для регіональної диверсифікації (наприклад, для крафтових локальних виробників).

4. Гібридні логістичні рішення. Комбінація централізованих дистриб'юторських центрів, dark stores та локальних фулфілмент-хабів вимагає координації з різними типами логістичних постачальників і адаптації контрактів під multi-channel fulfillment.

В процесі взаємодії з постачальниками виникають різні види ризиків, які можуть негативно вплинути на стабільність роботи торговельної мережі (порушення строків поставок, ситуація OOS (відсутність запасів), зниження товарної якості, деформація асортиментної матриці, дефіцит ключових SKU (особливо категорій А за ABC/XYZ аналізом), невчасні промо) і, як наслідок, формування негативного досвіду покупців. Фахівці торговельної мережі Fozzy виділяють такі види ризиків та можливі шляхи їх мінімізації:

1. Операційні ризики - зриви постачань, логістичні обмеження. Інструменти: мультисорсинг, резервні запаси, страхування ланцюга поставок, 4PL-партнерства.
2. Ризики відповідності (compliance/ESG). Посилення регуляторних вимог (екологічні декларації, соціальні аудити) підсилює ризик штрафів і репутаційних втрат. Інструменти: стандартизація договорів, аудити, вимоги до сертифікації.
3. Цифрові ризики. Кібербезпека інтегрованих систем, незахищені API/EDI та недостатня якість даних. Компенсація: інвестиції в кіберзахист, багаторівнева верифікація інформації.
4. Фінансові ризики постачальників. Особливо для локальних МСП-постачальників ризик неплатоспроможності, що вимагає систем раннього попередження, фінансування ланцюга (SCF) та страхових механізмів.

Для початку співпраці з компанією Fozzy Group необхідно заповнити форму комерційної пропозиції на Порталі постачальників Fozzy Group за посиланням:

<https://supplier.fozzy.ua/web/businessProposal/make> (рис. 2.4). Для отримання додаткової інформації можна звернутися до офіційного розділу для постачальників на корпоративному сайті: <https://fozzy.ua/ua/suppliers/>.

Ключові засади організації взаємодії потенційних постачальників з компанією Fozzy Group полягають у дотриманні низки принципів, що формують основу ефективного та стабільного партнерства.

По-перше, орієнтація на споживача передбачає, що у процесі співпраці з контрагентами компанія виходить із потреб та очікувань кінцевих покупців. Це зумовлює необхідність формування оптимального товарного асортименту, забезпечення конкурентних цін та високої якості обслуговування.

По-друге, пріоритет довгострокових партнерських відносин передбачає зацікавленість компанії у встановленні та підтриманні стабільної, взаємовигідної співпраці, що реалізується через укладання контрактів на тривалий період. Такий формат взаємодії сприяє підвищенню передбачуваності й безперервності поставок.

По-третє, компанія застосовує принцип уніфікованої цінової політики, що передбачає можливість закупівлі товарів за єдиною закупівельною ціною для всіх структурних підрозділів торговельної мережі. Це забезпечує узгодженість комерційних умов та сприяє ефективному управлінню ціновою політикою.

Четвертим важливим аспектом є неухильне виконання договірних зобов'язань, оскільки саме дотримання погоджених умов поставок визначається ключовим чинником успішної та безперебійної співпраці з боку постачальника.

Компанія також приділяє значну увагу забезпеченню прозорості закупівельних процедур, впроваджуючи інструменти та механізми, спрямовані на підвищення відкритості, об'єктивності та підзвітності процесу прийняття закупівельних рішень.

До основних складових взаємодії та комунікації компанії Fozzy Group з постачальниками є електронні торговельні майданчики, що зробило процес більш прозорим та дозволило більшій кількості учасників ринку брати участь у тендерах.

Тендери консолідовані та можуть відстежуватися на єдиному електронному майданчику для таких категорій, як: капітальне будівництво, технологічне та

торговельне обладнання; комунальні послуги, обслуговування нерухомості, клінінг, ремонт і обслуговування обладнання, послуги охорони; витратні матеріали для торгівлі; транспортна та складська логістика, маркетингові послуги, ІТ обладнання та рішення.

Понад 95% постачальників компанії Fozzy Group становлять українські виробники, що зумовлено стратегічним пріоритетом компанії щодо підтримки національного бізнесу та розвитку довгострокових партнерських відносин. Для вітчизняних виробників така співпраця забезпечує стабільний обсяг замовлень, підвищує передбачуваність виробничих процесів та сприяє більш ефективному використанню виробничих потужностей.

У сфері виробництва товарів ВТМ Fozzy Group також надає перевагу українським підприємствам. Компанія постійно розширює портфель таких партнерів: щомісяця до переліку залучених виробників додаються нові підприємства, у тому числі ті, що є власниками провідних брендів на українському ринку. В окремих товарних категоріях, зокрема вузькоспеціалізованих або тих, що потребують унікальних технологій виробництва, компанія співпрацює з іноземними постачальниками.

У 2024 р. компанія Fozzy Group запустила понад 660 нових позицій у межах ВТМ, що забезпечило розширення асортименту ВТМ на 9,6%. Загальна кількість партнерів упродовж року зросла на 28%, перевищивши позначку у 200 виробників, що свідчить про активне розширення мережі постачальників та диверсифікацію джерел товарного забезпечення.

Вимоги до постачальників ВТМ Fozzy Group (такі як «Премія», «Повна чаша», «Extra!», «Zinka»):

1. Вимоги до якості та виробництва:

- сертифікація: виробник повинен мати визнані системи менеджменту якості та безпеки харчових продуктів. Найчастіше вимагається наявність діючих сертифікатів ISO 22000 (або HACCP) та/або FSSC 22000, BRC, IFS (для харчових продуктів);
- контроль якості: постачальник зобов'язаний забезпечити стабільний рівень якості

продукції на рівні або вище за лідерів ринку в аналогічній категорії;

- аудити: Fozzy Group залишає за собою право проводити аудити виробництва постачальника (так звані «аудити другої сторони») для перевірки відповідності виробничих процесів, санітарних умов та документації;

2. Економічні та юридичні вимоги:

- конкурентна ціна: постачальник повинен запропонувати ціну, яка дозволить досягти потрібної рентабельності та мати конкурентну вартість на полиці;
- обсяги виробництва: виробник має бути здатним забезпечити стабільні та достатні обсяги виробництва для покриття потреб усієї мережі Fozzy Group, що може бути значним;
- фінансова стабільність: постачальник повинен мати достатню фінансову стійкість, щоб виконувати зобов'язання щодо контрактів;
- юридична відповідність: повна відповідність діяльності постачальника та продукції законодавству України.

3. Вимоги до логістики та пакування:

- пакування: необхідність виробляти та пакувати продукцію у пакування з дизайном ВТМ, розробленим Fozzy Group. Виробник відповідає за процес пакування;
- терміни постачання: чітке дотримання погоджених графіків постачання до розподільчих центрів (РЦ) або магазинів;
- маркування: дотримання всіх вимог до маркування, включно з інформацією про виробника та терміни придатності.

Співпраця з Fozzy Group як виробником ВТМ дає можливість отримати стабільне та велике замовлення, що є значним плюсом для розвитку виробництва.

Процес взаємодії з компанією в якості потенційного виробника ВТМ відбувається за таким алгоритмом:

1. Подача пропозиції: потенційний виробник надсилає комерційну пропозицію через офіційний канал (портал або електронну пошту) до Департаменту ВТМ Fozzy Group.

2. Первинний відбір: команда ВТМ проводить оцінку відповідності

виробника за ключовими критеріями (наявність сертифікатів, виробничі потужності, цінова політика, якість тощо).

3. Надання зразків: виробник надає зразки своєї продукції для дегустації та лабораторного аналізу, щоб підтвердити якість.

4. Аудит виробництва: у разі успішного проходження первинного відбору, команда Fozzy Group або незалежний аудитор проводить аудит виробничих потужностей.

5. Укладання контракту: після підтвердження якості, виробничих потужностей та узгодження ціни, підписується договір, що визначає всі умови співпраці, обсяги та відповідальність сторін.

Окремим напрямом діяльності є розвиток співпраці з регіональними постачальниками, які мають можливість здійснювати прямі поставки до торговельних об'єктів мережі. Це особливо важливо для груп товарів соціального значення, дитячого харчування та продукції для дітей, де ключовим фактором є оперативність поставок та дотримання специфічних вимог до зберігання.

Усі виробники проходять комплексну перевірку відповідності продукції стандартам якості, виробничим вимогам та регламентам компанії. Fozzy Group впровадила власну систему контролю якості, яка охоплює всі етапи життєвого циклу товару - від виробництва та транспортування до зберігання й реалізації у торговельних магазинах [42].

Компанія має розвинену логістичну інфраструктуру, що включає масштабні РЦ та забезпечує ефективний розподіл товарних потоків по всій території України. Постачальники взаємодіють із логістичною системою компанії відповідно до встановлених процедур і вимог, зокрема щодо формування та маркування палет, дотримання температурних режимів і графіків поставань.

Важливою перевагою для потенційних партнерів торговельної мережі є соціальна відповідальність та екологічна орієнтованість компаній-постачальників, що відображає сучасні тренди та цінності Fozzy Group.

Таким чином, взаємовідносини Fozzy Group із постачальниками базуються на прозорих тендерних процедурах, довгостроковій співпраці та ефективній логістиці, з

фокусом на інтересах споживача

В додатку Б представлена інструкція по реєстрації та авторизації на порталі постачальника компанії Fozzy Group, а також шаблон комерційної пропозиції Fozzy Group з детальним алгоритмом подачі пропозиції.

2.3. Система критеріїв оцінювання постачальників в торговельній мережі

У торговельній мережі Fozzy оцінювання постачальників є частиною інтегрованої системи управління ланцюгами постачань (SCM), мета якої забезпечити стабільні поставки якісних товарів, мінімізувати ризики, підвищити ефективність та побудувати довгострокові партнерства.

Оцінювання постачальників здійснюється, як правило, за принципом багатокритеріальної моделі, яка охоплює економічні, операційні, логістичні, якісні, юридичні та ESG-показники.

Відбір постачальників виступає стратегічно значущим елементом управління закупівельною діяльністю торговельної мережі Fozzy, оскільки його результати безпосередньо визначають:

- стійкість та повноту товарного асортименту, що забезпечує відповідність пропозиції потребам цільових сегментів споживачів;
- безперервність логістичних процесів, включно зі своєчасністю поставок та мінімізацією операційних ризиків;
- цінову політику та рівень маржинальності, що має ключове значення для фінансової ефективності роздрібного бізнесу;
- формування іміджу та репутаційного капіталу торговельної мережі у взаємодії з ринковими стейкхолдерами;
- рівень задоволеності кінцевих споживачів, для яких стабільність наявності товарів та їх якість є визначальними критеріями вибору магазину [38-39].

Як свідчать відкриті джерела інформації щодо діяльності досліджуваної

рітейл-компанії, стандарти оцінювання постачальників Fozzy Group відповідають сучасним міжнародним практикам (ISO 9001, HACCP, BRC, Supplier Relationship Management (SRM)) і включають багаторівневу систему критеріїв та інструментів контролю.

Можна виділити такі основні групи критеріїв оцінювання постачальників компанії Fozzy Group.

1. Комерційні критерії, що формують основу оцінювання економічної доцільності співробітництва з потенційними постачальниками компанії та визначають рівень їхньої відповідності фінансовим і стратегічним очікуванням торговельної мережі. До ключових показників належать:

- конкурентоспроможність закупівельної ціни та її відповідність ринковим орієнтирам;
- гнучкість цінової політики, включно з можливістю адаптації цінових умов до динаміки попиту і кон'юнктури ринку;
- прозорість підходів до формування вартості продукції, що забезпечує прогнозованість витрат;
- обсяг та інструменти маркетингової підтримки, зокрема участь у трейд-маркетингових активностях;
- умови відстрочення платежів, їх тривалість та фінансова привабливість;
- положення щодо повернення товарів та компенсаційних механізмів;
- рівень бонусних програм, зокрема ретробонусів, маркетингових бюджетів та інших форм фінансового стимулювання.

Для аналітичного обґрунтування рішень щодо вибору постачальника компанією Fozzy Group застосовуються такі інструменти: порівняльні аналітичні моделі, методика TCO (Total Cost of Ownership) для оцінки сукупної вартості володіння товарною позицією, розрахунки маржинальності категорій, а також Price Benchmarking, спрямований на порівняння цінових параметрів у межах відповідного ринкового сегмента.

2. Логістичні критерії спрямовані на оцінювання надійності, прогнозованості та операційної ефективності логістичної діяльності потенційного постачальника.

Вони відіграють ключову роль у забезпеченні безперебійного товаропостачання та оптимізації ланцюга поставок досліджуваної торговельної мережі.

До основних показників належать:

- рівень своєчасності поставок (On-Time Delivery, %), що характеризує здатність постачальника дотримуватися узгоджених графіків;
- повнота виконання замовлень (Order Fill Rate), яка відображає відповідність фактично поставленого обсягу заявленим потребам;
- готовність постачальника забезпечувати відповідність специфічним вимогам Fozzy Group, зокрема щодо: палетизації та маркування товарів; дотримання температурних режимів; регламентованих графіків прийманн; роботи через мережу розподільчих центрів;
- операційна гнучкість у ситуаціях коливання попиту або зміни обсягів замовлень;
- розташування виробничих потужностей і складської інфраструктури, яке впливає на швидкість та стабільність логістичних процесів.

Для підтримки об'єктивності оцінювання та моніторингу логістичної ефективності використовуються такі інструменти, як Logistics Scorecard, KPI логістики, системи моніторингу поставок, а також технології електронного обміну даними (EDI), що забезпечують високу точність та оперативність інформаційних потоків у ланцюзі поставок.

3. Оцінювання якості продукції та виробництва є одним із центральних компонентів системи відбору постачальників Fozzy Group, що має особливе значення у категорії харчових товарів. Цей блок охоплює аналіз відповідності продукції встановленим стандартам безпечності та якості, а також спроможності виробника забезпечувати стабільні виробничі параметри.

До ключових критеріїв належать:

- дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, зокрема HACCP, ISO 22000;
- наявність розбудованої системи внутрішнього контролю якості, яка передбачає регулярний моніторинг критичних точок та документування процедур;
- забезпечення лабораторного підтвердження відповідності продукції, включно з

офіційними протоколами досліджень;

- стабільність органолептичних характеристик, що гарантує повторюваність якості від партії до партії;
- належний рівень якості упаковки та коректність маркування, відповідно до законодавчих і корпоративних вимог;
- відстежуваність сировини (traceability), яка забезпечує можливість відстеження походження та руху компонентів на всіх етапах виробництва.

Як вже відзначалось у попередньому розділі, у межах корпоративної системи контролю якості Fozzy Group здійснює: регулярні та позапланові аудити виробничих підприємств; періодичні лабораторні дослідження продукції, а також контрольні перевірки на етапах приймання товарів у розподільчих центрах і магазинах.

Для оцінювання та моніторингу якості продукції застосовуються такі інструменти, як QA Audit Checklist, лабораторні випробування, Mystery Shopping Quality Test, а також системні процедури контролю в інфраструктурі РЦ і торговельних точках.

4. Операційні та технологічні критерії дозволяють оцінити спроможність постачальника забезпечувати необхідний рівень виробничої стабільності та підтримувати ефективність операційних процесів у довгостроковій перспективі. До їх складу входять:

- виробнича потужність підприємства, яка визначає можливість виконання поточних і потенційно збільшених обсягів замовлень;
- технологічна готовність до масштабування виробництва, що відображає гнучкість операційних процесів;
- рівень автоматизації виробництва, який впливає на продуктивність, якість та операційну передбачуваність;
- стабільність постачання сировини, що мінімізує ризики перебоїв у виробничому циклі;
- наявність резервних виробничих майданчиків, які забезпечують безперервність операцій у разі форс-мажорних або непередбачених ситуацій.

Для оцінювання цього блоку використовуються такі інструменти, як аудит

виробничих процесів, а також аналіз технологічних карт.

5. Фінансова стійкість постачальника є критичною умовою для встановлення довготривалих партнерських відносин із торговельною мережею. До основних критеріїв оцінювання належать:

- аналіз фінансової звітності за останні 1-3 роки, що дозволяє оцінити динаміку розвитку та фінансову дисципліну;
- відсутність податкових ризиків та своєчасність виконання податкових зобов'язань;
- кредитна історія, що характеризує надійність і платоспроможність підприємства;
- структура та рівень дебіторської й кредиторської заборгованості;
- наявність інвестиційного потенціалу, який свідчить про можливість модернізації та розвитку виробництва.

Аналітичний інструментарій цього напрямку включає фінансовий скоринг, оцінку балансу та звіту про фінансові результати, а також перевірку даних у відкритих державних реєстрах.

6. Репутаційні та юридичні показники відображають рівень дотримання підприємством норм законодавства, етичних принципів та стандартів добросовісної бізнес-практики. У контексті співпраці Fozzy Group особливу увагу приділяється таким аспектам:

- наявність або відсутність судових спорів, що може свідчити про ризики нестабільності чи недоброчесності;
- дотримання трудового законодавства та стандартів охорони праці;
- етичність ведення бізнесу, зокрема в частині взаємодії з партнерами, споживачами та державними органами;
- ринкова репутація та публічний імідж постачальника;
- ефективність системи роботи з рекамаціями, що визначає рівень клієнтоорієнтованості та відповідальності.

Для перевірки цих аспектів використовуються Risk & Compliance Screening, аналіз державних реєстрів, а також моніторинг інформаційного простору та ЗМІ.

7. У сучасній торговельній практиці екологічні та соціальні аспекти співпраці

набувають зростаючого значення, що обумовлено глобальними тенденціями сталого розвитку та підвищенням вимог до корпоративної відповідальності. До основних критеріїв належать: розвиненість систем енергоефективності виробництва, що дозволяє зменшувати екологічний вплив; використання упаковки, придатної до перероблення, відповідно до принципів циркулярної економіки; прозорість і сталість ланцюгів постачання, включно з простежуваністю походження сировини; наявність корпоративних програм соціальної відповідальності, орієнтованих на екологічні та соціальні ініціативи.

Оцінювання ESG-показників може здійснюватися за допомогою ESG Scorecard, а також інструментів аналізу відповідності принципам «зеленої логістики» та сталого виробництва.

Таблиця 2.8 - Інтегральні критерії оцінювання постачальника торговельної мережі (узагальнено)

Критерій	Показники оцінювання	Вага критерію (Wi)	Оцінка постачальника (1-5)	Підсумковий бал (Wi × O)
1. Комерційні критерії	Рівень закупівельної ціни; гнучкість цінової політики; прозорість ціноутворення; маркетингова підтримка; умови відстрочки платежів; бонусні програми	0,25		
2. Логістична ефективність	Своєчасність поставок (OTD); повнота замовлень (OFR); відповідність вимогам щодо палетизації, маркування, температури; гнучкість; географія складів	0,20		
3. Якість продукції та виробництва	Відповідність HACCP/ISO; внутрішній контроль якості; результати лабораторних випробувань; стабільність органолептики; маркування; трасованість	0,20		
4. Операційні та технологічні можливості	Виробнича потужність; можливість масштабування; автоматизація; стабільність сировини; резервні виробництва	0,10		
5. Фінансова надійність	Фінзвітність; податкова дисципліна; кредитна історія; боргове навантаження; інвестиційний потенціал	0,10		
6. Репутаційні та юридичні критерії	Відсутність судових спорів; дотримання трудового законодавства; етичні практики; репутація; робота з рекамаціями	0,10		
7. ESG-	Енергоефективність; екологічна упаковка;	0,05		

Критерій	Показники оцінювання	Вага критерію (Wi)	Оцінка постачальника (1-5)	Підсумковий бал (Wi × O)
критерії	сталість ланцюгів постачання; КСВ-ініціативи			
Загальний інтегральний бал		1,00		$\Sigma (Wi \times O)$

Примітка: вагові коефіцієнти (Wi) адаптуються залежно від категорії товару. Оцінка за критеріями: від 1 до 5 балів, де 1 - низький рівень відповідності, 5 - високий.

Таблиця 2.9 - Матриця операційної відповідності вимогам Fozzy Group

Категорія вимог	Конкретні показники	Відповідає / Частково / Не відповідає	Коментарі аудиту
Палетизація	Євростандарт, висота, стійкість		
Маркування	EAN, SSCC, транспортне маркування		
Температурні режими	Холодний ланцюг, контроль реєстраторів		
Поставки через РЦ	Слоти, графіки, дотримання SLA		
EDI	Order, DESADV, INVOIC		
Лабораторний контроль	Частота, відповідність нормам		
Документація	Сертифікати, декларації, ISO		
Керування реєстраціями	Час реакції, процедура		

Відповідно до офіційних матеріалів компанії Fozzy Group [37], процес оцінювання нового постачальника в групі компаній Fozzy Group здійснюється за системним та поетапним підходом, що має на меті забезпечення високих стандартів якості, надійності та відповідності стратегічним цілям компанії. Процес складається з таких ключових етапів:

Етап 1. Первинний відбір. Першочергово постачальник подає заявку, після чого відбувається оцінка наданих документів щодо відповідності базовим критеріям відбору, що визначають мінімальні вимоги до нових партнерів. Цей відбір є фільтром для відсіювання кандидатів, які не відповідають основним вимогам.

Етап 2. Категорійний аналіз продукту. На даному етапі здійснюється детальний аналіз товарної категорії, що планується до постачання. Розглядаються показники попиту, маржинальності та загальної конкурентоспроможності продукції

на ринку. Це дозволяє визначити стратегічну актуальність товару для мережі.

Етап 3. Комерційна оцінка. Проводяться переговори з потенційним постачальником щодо ціноутворення, умов постачання, а також маркетингових бюджетів, що можуть включати спільні промоакції. Визначаються оптимальні умови співпраці для взаємної вигоди.

Етап 4. Аудит виробництва. Проводиться виїзний аудит виробничих потужностей постачальника спеціалістами групи компаній Fozzy. Аудит охоплює контроль відповідності технологій та стандартів виробництва, дотримання вимог якості та зберігання сировини та готової продукції.

Етап 5. Тестова поставка. Після успішного аудиту організовується тестова поставка продукції. На цій стадії здійснюється контроль якості товарів, проведення тестового продажу та збір інформації щодо логістичних процесів з метою оцінки практичної ефективності співпраці.

Етап 6. Підписання договору та інтеграція в систему SRM. Після успішного завершення тестового етапу відбувається оформлення офіційних договірних відносин і інтеграція постачальника в систему управління взаємовідносинами з постачальниками. Забезпечується відповідність стандартам постачань і значний акцент робиться на запуску спільних проектів, у тому числі щодо впровадження власних торгових марок (BTM).

Більш детально професійний onboarding-checklist для нових постачальників Fozzy Group представлено в табл. 2.10. Представлений чеклист застосовується для стандартизації процесу залучення нових партнерів.

Таблиця 2.10 - **Onboarding-Checklist** для постачальників Fozzy Group

Етап	Завдання	Відповідальні	Коментарі / джерела
1. Підготовчий етап			
1.1	Отримати ключ реєстрації (КЕП) від менеджера комерційного департаменту Fozzy	Постачальник → Менеджер Fozzy	На сторінці реєстрації Supplier Portal вказано, що “ключ реєстрації потрібно отримати у менеджера комерційного відділу” (supplier.fozzy.ua)
1.2	Підготовка внутрішніх документів компанії (юридична назва, ЄДРПОУ, банківські реквізити, контактні особи)	Постачальник	Важливо мати коректні дані для анкети порталу.
1.3	Перевірка готовності необхідних	Постачальник	Fozzy звертає увагу на “виконання всіх

Етап	Завдання	Відповідальні	Коментарі / джерела
	сертифікатів якості (наприклад, сертифікати відповідності, НАССР, ISO)		умов контракту” щодо якості та асортименту. (fozzy.ua)
1.4	Аналіз логістичних можливостей (доставка до РЦ Fozzy, регіони покриття)	Постачальник	З огляду на масштаби мережі, логістика має бути готова відповідно до вимог Fozzy.
2. Реєстрація на Порталі			
2.1.	Перехід на сторінку реєстрації постачальника	Постачальник	Реєстрація здійснюється через портал: supplier.fozzy.ua (supplier.fozzy.ua)
2.2.	Вибір способу реєстрації: з КЕП або без	Постачальник	Якщо є КЕП - рекомендується реєстрація саме цим способом. (supplier.fozzy.ua)
2.3.	Заповнення реєстраційної форми: юридична інформація, контактні дані, інша необхідна інформація	Постачальник	Переконайтеся, що заповнено всі поля (включно з політикою “я не робот”), щоб уникнути помилок. (supplier.fozzy.ua)
2.4.	Надіслати заявку на реєстрацію	Постачальник	Після цього починається внутрішній розгляд заявки.
3. Обробка заявки та підтвердження			
3.1.	Очікування відповіді від Fozzy	Постачальник / Fozzy	Заявки зазвичай розглядають протягом ~3 робочих днів. (supplier.fozzy.ua)
3.2.	Перевірка електронної пошти на лист із логіном і посиланням для встановлення паролю	Постачальник	Якщо лист не надійшов - перевірити “Спам” або звернутися за контактами: suppliers_mail@fozzy.ua або return_subscribe@silpo.ua . (supplier.fozzy.ua)
3.3.	Встановлення постійного паролю	Постачальник	Пароль має відповідати вимогам безпеки: великі і малі літери, цифри, спецсимволи, щонайменше 10 символів. (supplier.fozzy.ua)
4. Верифікація та налаштування облікового запису			
4.1.	Увійти в особистий кабінет	Постачальник	Після підтвердження - вхід через логін/пароль. (supplier.fozzy.ua)
4.2.	Надати інформацію про договори компанії	Постачальник	Можна “закріпити всі договори компанії”. (supplier.fozzy.ua)
4.3.	Дати згоду на обробку персональних даних	Постачальник	Це є частиною реєстраційного процесу. (supplier.fozzy.ua)
4.4.	Уточнити доступні договори / контракти	Постачальник / Менеджер Fozzy	Якщо не бачите договорів, може знадобитися погодження з комерційним менеджером. (supplier.fozzy.ua)
5. Документація та комерційна пропозиція			
5.1.	Підготувати комерційну пропозицію (продукти, прайс, MOQ, умови поставки)	Постачальник	Fozzy на сторінці для постачальників просить заповнити форму комерційної пропозиції. (fozzy.ua)
5.2.	Завантажити специфікації продукту, сертифікати, технічні дані	Постачальник	Забезпечити повний пакет документів, щоб комерційний відділ міг оцінити придатність.

Етап	Завдання	Відповідальні	Коментарі / джерела
5.3.	Надіслати пропозицію через портал або форму зворотного зв'язку	Постачальник	Для нових контрагентів форма подається через портал постачальників. (supplier.fozzy.ua)
6. Аудит і переговори			
6.1.	Проведення початкового аудиту (якість, виробничі потужності)	Fozzy	Особливо для тих, хто планує виробляти під ВТМ або укласти великі обсяги.
6.2.	Обговорення логістики: упаковка, маркування, поставки до РЦ	Fozzy / Постачальник	Важливо узгодити, як і куди доставлятиметься товар.
6.3.	Переговори про комерційні умови (ціна, обсяги, строки, повернення)	Fozzy / Постачальник	Узгодження важливих клітинок контракту.
6.4.	Узгодження ESG-аспектів (за потреби)	Fozzy / Постачальник	Якщо Fozzy має ESG-вимоги - обговорити сертифікацію, екологічні чи соціальні стандарти.
7. Підписання договору			
7.1.	Підписання рамкового договору постачання	Fozzy / Постачальник	Документ офіційно встановлює умови співпраці.
7.2.	Підписання додаткових угод: прайс-лист, специфікації, логістичні умови	Fozzy / Постачальник	Узгодження технічних і комерційних деталей
7.3.	Надання копій підписаних документів через портал	Постачальник	Завантажити всі підписані договори на портал (або підтвердити наявність у кабінеті).
8. Налаштування подальшої взаємодії			
8.1.	Домовитися про комунікацію: контактні особи, роли (логістика, комерція, аудит)	Fozzy / Постачальник	Зрозумілі канали комунікації з самого старту
8.2.	Підключення EDI / інші канали обміну даними (за потреби)	ІТ-команда Fozzy / Постачальник	Якщо передбачено обмін електронними документами, почати налаштування.
8.3.	Навчання постачальника користуванню порталом	Fozzy або SRM-команда	Пояснити, як створювати артикул, подавати прайс, оновлювати логістичні дані. Портал має документацію "Help / Інструкція користувача" (supplier.fozzy.ua)
8.4.	Встановлення KPI / показників ефективності	Fozzy / Постачальник	Наприклад: ОТІФ, дефекти, час реакції на рекламації тощо. (Це може бути в окремому договорі або додатку)
9. Перші поставки та тестовий період			
9.1.	Провести тестові відвантаження (пілотні поставки)	Постачальник / Логістика Fozzy	Перевірити процес: упаковка, маркування, прийом на складі.
9.2.	Моніторинг якості та своєчасності (наприклад, перші 3-6 місяців)	Fozzy / SRM	Відстеження KPI, коригування процесів при необхідності.
9.3.	Надання зворотного зв'язку	Fozzy / Постачальник	Обговорення перших результатів, виявлення вузьких місць.
10. Розвиток відносин			
10.1.	План розвитку (supplier development)	Fozzy / Постачальник	Навчання, сертифікації, допомога з ESG або цифровими інструментами.

Етап	Завдання	Відповідальні	Коментарі / джерела
10.2.	Ревізія договору / КРІ через 6-12 місяців	Fozzy / Постачальник	Оцінити, чи відповідає співпраця початковим очікуванням, оновити умови.
10.3.	Розгляд можливостей для спільних ініціатив (наприклад, ВТМ)	Fozzy / Постачальник	Якщо постачальник має R&D-потенціал, розглянути виробництво під private label (EXTRA!, Премія тощо).
Примітки та рекомендації			
<p>Комунікація: На етапі реєстрації важливо мати чіткий контакт у комерційному департаменті Fozzy, щоб отримати ключ для реєстрації (КЕП). (supplier.fozzy.ua)</p> <p>Документи: Переконайтеся, що вся документація (сертифікати, специфікації) відповідає стандартам мережі Fozzy (якість, вид, маркування).</p> <p>Час очікування: Після подачі заявки на реєстрацію через портал, відповідь може займати до 3 робочих днів. (supplier.fozzy.ua)</p> <p>Безпека: Рекомендується використовувати безпечні паролі, оскільки портал має вимоги до складності пароля. (supplier.fozzy.ua)</p> <p>Подальша співпраця: Після успішного onboarding важливо налаштувати регулярний моніторинг КРІ, щоб забезпечити високу якість і стабільність поставок.</p>			

Отже, даний поетапний підхід і високі вимоги до партнерів забезпечують Fozzy Group формування конкурентоспроможності за рахунок стабільної якості, ефективності логістики і динамічного розвитку товарного асортименту, з урахуванням сучасних стандартів ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЗАЄМВІДНОСИН ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ ЗАКУПІВЕЛЬ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ

3.1. Сучасні підходи до формування інструментарію оцінювання постачальників у системі закупівель ритейл-компаній

Вдосконалення системи оцінювання постачальників має стратегічне значення для формування ефективного ланцюга постачань. Основними напрямками щодо удосконалення інструментарію оцінювання постачальників у системі закупівель торговельних мереж можуть виступати наступні.

1. Розширення системи КРІ на основі сучасних логістичних та комерційних метрик. Через зростання складності бізнес-процесів у ритейлі, традиційні індикатори (своєчасність поставки, рівень браку, прогнозованість виконання замовлень) потребують доповнення. Доцільним є включення до системи оцінки таких індикаторів:

- S&OP Reliability (надійність планування продажів і операцій) - показник узгодженості прогнозів постачальника з фактичними продажами ритейлера;
- ESG-індикатори (екологічні, соціальні, управлінські фактори), що відображають відповідність діяльності постачальника стандартам сталого розвитку;
- індекс інноваційності постачальника, який враховує впровадження нових продуктів, модернізованих упаковок, нових сервісів та технологій співпраці;
- індекс сервісного рівня, що інтегрує такі параметри, як час відповіді на запити, оперативність корекції документів, рівень підтримки промоактивностей.

2. Використання цифрових платформ та аналітичних інструментів у процесі оцінювання. Цифровізація закупівельних процесів створює можливості для підвищення точності та своєчасності оцінки постачальників. Рекомендується удосконалювати та розширювати взаємодію з потенційними та діючими постачальниками через електронний портал взаємодії з постачальниками

supplier.fozzy.ua, який забезпечує обмін замовленнями, комерційними умовами, документами та аналітичними даними.

Також продовжувати розширювати можливості удосконалення взаємодії з постачальниками за рахунок:

- BI-систем (англ. Business Intelligence) для автоматизованого збору, обробки та візуалізації даних про якість поставок, цінову динаміку, виконання промоактивностей та інші ключові параметри;
- алгоритмів машинного навчання, для прогнозування ризиків постачальників, зокрема ймовірності затримок або дефіциту товарів;
- автоматизованих систем контролю SLA/OLA, що дозволяють порівнювати фактичний сервіс із запланованими стандартами.

Застосування перелічених цифрових інструментів підвищує об'єктивність оцінки та забезпечує оперативність управлінських рішень в сфері закупівель та управління ланцюгом поставок.

3. Продовжувати формування багатовимірної моделі оцінки постачальників та її удосконалення з урахуванням сучасних процесів в економіці, цифровізації, системи управління ризиками тощо.

Для забезпечення комплексності оцінки доцільно використовувати багатовимірну модель, яка дозволяє визначати не лише поточну ефективність, а й перспективу розвитку співпраці. Така модель може охоплювати такі блоки:

- операційна ефективність: рівень виконання логістичних показників (OTIF, fill rate, точність документів).
- комерційна привабливість: конкурентність ціни, гнучкість умов співпраці, участь у промоакціях;
- якість продукції та відповідність стандартам: рівень браку, результати аудитів, відповідність категорійній політиці ритейлера;
- фінансова надійність та стабільність постачальника;
- технологічна зрілість: ступінь автоматизації, інтеграція в EDI, готовність до електронних каталогів, e-invoicing.
- стратегічний потенціал співпраці: можливість спільного розвитку категорії,

інноваційні ініціативи, довгострокова перспективність партнерства.

4. Запровадження диференційованого підходу до різних категорій постачальників. Удосконалення оцінювання передбачає врахування специфіки постачальницьких портфелів, тому доцільно визначити різні підходи залежно від стратегічної важливості категорії:

- для стратегічних постачальників - фокус на довгострокових показниках, спільних проєктах, плануванні розвитку категорії;
- для критичних постачальників - пріоритет безперебійності поставок та управління операційними ризиками;
- для тактичних постачальників - акцент на цінovій конкурентності та SLA;
- для постачальників-новачків - введення адаптаційного періоду оцінки з поступовим розширенням критеріїв.

Така диференціація сприяє точнішому управлінню постачальницьким портфелем та забезпечує ритейл-компанії баланс між ефективністю і гнучкістю.

5. Інтеграція оцінки постачальників у систему SRM, що передбачає не лише контроль, а й розвиток відносин із постачальниками. Тому експерти рекомендують: включити результати оцінки постачальників до регулярних стратегічних сесій із ключовими партнерами; використовувати дані оцінювання для переговорів щодо покращення умов співпраці; формувати індивідуальні плани розвитку постачальників у спільних проєктах (оптимізація логістики, зниження браку, покращення упаковки, розвиток SKU); застосовувати мотиваційні та коригувальні заходи, такі як бонуси за високий рівень сервісу або план покращень (CAPA) для постачальників із низькими показниками.

Всі ці заходи дозволяють створити прозору та взаємовигідну модель взаємодії торговельної мережі з її постачальниками.

6. Важливу роль у взаємовідносинах з постачальниками відіграє підвищення прозорості та комунікації в процесі оцінювання постачальників.

Для підсилення довіри, ефективності взаємодії та формування партнерських відносин з постачальниками доцільно забезпечити:

- регулярне оприлюднення результатів оцінки у стандартизованому форматі;

- проведення кварталних бізнес-рев'ю на основі даних КРІ;
- впровадження механізмів спільного аналізу причин відхилень, що дозволяють визначати шляхи покращення операційних показників;
- забезпечення прозорих правил зміни постачальницького статусу (вихід з категорії, переведення до стратегічних партнерів тощо).

На основі джерел [40-51] та відкритих даних компанії Fozzy [37] в таблиці 3.1 представлені основні КРІ оцінки постачальників ритейл-компанією.

Таблиця 3.1 - Комплексна система КРІ оцінки постачальників

№	Категорія	КРІ (Показник)	Формула розрахунку	Цільове значення	Ваговий коефіцієнт	Частота вимірювання
I. ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ (Вага: 0,40)						
1.1	Надійність постачань	OTIF (On-Time In-Full)	(Кількість замовлень, доставлених вчасно та повністю / Загальна кількість замовлень) × 100%	≥ 95%	0,15	Щотижня
1.2	Швидкість виконання	Lead Time (час циклу)	Середня кількість днів від розміщення замовлення до отримання товару	≤ 3 дні (продукти) ≤ 7 днів (non-food)	0,08	Щотижня
1.3	Точність замовлення	Order Accuracy	(Кількість замовлень без помилок / Загальна кількість замовлень) × 100%	≥ 98%	0,07	Щотижня
1.4	Гнучкість	Fill Rate (рівень виконання)	(Фактично поставлена кількість SKU / Замовлена кількість SKU) × 100%	≥ 97%	0,06	Щотижня
1.5	Час реагування	Response Time	Середній час відповіді на запити (години)	≤ 24 години	0,04	Щомісяця
II. ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ (Вага: 0,25)						
2.1	Рівень дефектності	Defect Rate	(Кількість бракованих одиниць / Загальна кількість отриманих одиниць) × 100%	≤ 0,5%	0,10	Щотижня
2.2	Кількість рекламацій	Complaint Rate	Кількість обґрунтованих скарг від магазинів/споживачів на місяць	≤ 2 на місяць	0,06	Щомісяця
2.3	Термін придатності	Shelf Life Compliance	(Товари з терміном ≥ 70% від загального / Всі отримані товари) × 100%	≥ 95%	0,05	Щотижня
2.4	Відповідність стандартам	Quality Certification	Наявність актуальних сертифікатів якості та	100%	0,04	Щоквартально

№	Категорія	КРІ (Показник)	Формула розрахунку	Цільове значення	Ваговий коефіціє нт	Частота вимірюван ня
			дозвільних документів			
III. ФІНАНСОВА ЕФЕКТИВНІСТЬ (Вага: 0,20)						
3.1	Цінова конкурентність	Price Competitiveness Index	(Ціна постачальника / Середньоринкова ціна) × 100%	≤ 100%(нижче = краще)	0,08	Щомісяця
3.2	Дотримання умов оплати	Payment Terms Compliance	Відсоток дотримання узгоджених термінів оплати та знижок	100%	0,05	Щомісяця
3.3	Точність документів	Invoice Accuracy	(Рахунки без помилок / Загальна кількість рахунків) × 100%	≥ 98%	0,04	Щомісяця
3.4	Сукупна вартість	Total Cost of Ownership	Ціна + Логістика + Зберігання + Обробка повернень + Витрати на якість	Мінімізація	0,03	Щоквартально
IV. СТРАТЕГІЧНА СПІВПРАЦЯ (Вага: 0,10)						
4.1	Інноваційність	Innovation Score	Кількість нових SKU / покращень, запропонованих постачальником за рік	≥ 5 на рік	0,04	Щоквартально
4.2	Комунікація	Communication Quality	Експертна оцінка якості комунікації (1-5 балів)	≥ 4,0 балів	0,03	Щоквартально
4.3	Проактивність	Proactive Problem Solving	Кількість випадків самостійного виявлення та вирішення проблем	≥ 3 на квартал	0,03	Щоквартально
V. СТАЛИЙ РОЗВИТОК (ESG) (Вага: 0,05)						
5.1	Екологічна відповідальність	Environmental Compliance	Наявність екологічних сертифікатів / програм зменшення викидів	Так/Ні (бінарно)	0,02	Щорічно
5.2	Соціальна відповідальність	Social Responsibility Score	Дотримання трудових стандартів, етичних практик (експертна оцінка)	≥ 4,0 балів	0,02	Щорічно
5.3	Локальність	Local Sourcing	Частка вітчизняних компонентів/виробництва	≥ 80% (для України)	0,01	Щорічно
ЗАГАЛЬНА СУМА ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ					1,00	

Інші критерії оцінювання постачальників, в тому числі, залежно від їх рангу представлені в **додатку Е**.

Як вже зазначалося вище, Supplier Scorecard (карта оцінки постачальника), це основний інструмент, який містить оцінку за ціною, якістю, логістикою, сервісом, стабільністю постачань та інноваційністю продукту. Відповідно, отримана

інтегральна оцінка постачальника впливає на подальші обсяги закупівель, розширення присутності у торговельній мережі та участь у спецпроєктах (наприклад, BTM, промо)

Таблиця 3.2 - Орієнтовні КРІ для постачальників різних рангів КРІ, які включаються у додаток до контракту

Ранг постачальника	Параметри КРІ
Стратегічні постачальники / PL (BTM)-виробники	<ul style="list-style-type: none"> - OTIF (On-time in full) - $\geq 97\%$ - % дефектів / повернень - $\leq 0,3\%$ - Lead-time reliability (σ від планового LT) - $\leq 5\%$ - % коректних електронних документів (EDI/API) - $\geq 99\%$ - ESG-compliance (результат аудиту) - нормативний/успішний
Опорні постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - OTIF $\geq 95\%$ - Рівень рекламаций $\leq 0,7\%$ - Час реакції на рекламачію ≤ 48 год
Транзакційні	<ul style="list-style-type: none"> - OTIF $\geq 90\%$ - Повнота документів 100% - Час виставлення інвойсу ≤ 72 год

Основними ключовими контрактними положеннями, що застосовуються в договорах з компанією Fozzy Group, є наступні:

1. Специфікації продукції (рецептури, допуски, упаковка, штрихкод/QR для BTM) - (fozzy.ua)
2. КРІ та механізми штрафів/премій (прозорі методики розрахунку).
3. Вимоги до цифрових документів (формати EDI, строки обробки, assigasy thresholds) - (supplier.fozzy.ua)
4. ESG-параграф (правила поведінки, аудит, санкції за грубі порушення).
5. Інтелектуальна власність для BTM (рецептури, приватні лейбли) - (fozzy.ua)
6. Митні та логістичні умови (Incoterms, право розмитнення на ЛЦ, плани на випадок логістичних шоків).

Отже, ключові переваги впровадження сучасних підходів та інструментів оцінювання постачальників у діяльності Fozzy Group полягають у такому:

1. Використання стандартизованих КРІ та scorecard сприяє формуванню чітких критеріїв оцінювання, мінімізує суб'єктивність та забезпечує прозоре

інформування постачальників щодо вимог і напрямів покращення.

2. Аудити та якісні контрольні показники дозволяють підтримувати стабільну відповідність товарів встановленим стандартам.

3. Застосування EDI та моделей CPFR забезпечує швидкий обмін даними, точніше прогнозування попиту та зменшення надлишкових або дефіцитних запасів.

4. Ефективне управління ризиками.

5. Регулярний зворотний зв'язок формує партнерську модель взаємодії, спонукає постачальників удосконалювати процеси, технології та якість продукції.

6. Аналітичні інструменти моніторингу та дашборди KPI дозволяють виявляти тенденції, прогнозувати розвиток співпраці та ефективно управляти портфелем постачальників у межах SRM.

7. Формування конкурентних переваг.

Отже, можна констатувати, що сучасний інструментарій оцінювання постачальників еволюціонує від статичних та переважно фінансово-орієнтованих параметрів оцінки до динамічних та діджиталізованих платформ. Ключовим аспектом стає синтез багатофакторного критеріального базису та застосування інноваційних методів обробки даних. Відбувається чітка пріоритезація нефінансових показників поряд із традиційними (вартість, якість). До них відносять рівень інтеграції, сталість (ESG-критерії), гнучкість, інноваційний потенціал постачальника та, що особливо важливо для ритейлу, його здатність адаптуватися до зміни попиту та термінів постачання, особливо в період відкритої військової агресії росії.

Варто відзначити, що для успішного вибору постачальника важливо не тільки техніко-економічне оцінювання, а й врахування стратегічної сумісності, здатності до інновацій та гнучкості бізнес-процесів. Такий підхід до оцінювання забезпечує знаходження оптимальних партнерів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення системи оцінювання постачальників у ритейл-компанії має базуватися на поєднанні технологічних інновацій, аналітичних інструментів та стратегічного підходу до управління взаємовідносинами з постачальниками. Застосування сучасних цифрових рішень,

багатовимірної моделі оцінювання та інтеграції з SRM-процесами забезпечить підвищення операційної ефективності ланцюга постачань та сприятиме сталому розвитку ритейл-компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, оцінювання постачальника є систематизованим процесом, який базується на поєднанні кількісних і якісних методів із застосуванням експертної думки і практичної перевірки. Це дозволяє мінімізувати ризики співпраці та забезпечити стабільність і ефективність ланцюга поставок.

3.2. Перспективи розвитку взаємовідносин з постачальниками в системі закупівель торговельної мережі Fozzy

Основні напрями підвищення стратегічного рівня управління взаємовідносинами з постачальниками торговельної мережі Fozzy полягають у наступному.

Економічна нестабільність посилює ризики дефіциту товарів та логістичних збоїв, що вимагає диверсифікації постачальників. Відповідно, перспективні напрями розвитку торговельної мережі Fozzy можуть включати формування гібридних портфелів постачальників, які забезпечують оптимальний баланс між локальними постачальниками, що сприяють оперативності, та національними / міжнародними, які розширюють асортимент продукції. Особливу увагу доцільно приділяти контрактам із фіксованими цінами та застосуванню механізмів хеджування для захисту від інфляційних ризиків.

Також актуальним для торговельної мережі Fozzy є запровадження спільного планування ризиків через використання сценарного моделювання, що дозволяє системно оцінювати вплив воєнних і економічних шоків.

Попередні дослідження показали, що торговельна мережа Fozzy демонструє тенденцію до відходу від короткострокових контрактів на користь довгострокових стратегічних альянсів, які передбачають: узгодження спільних цілей щодо обсягів продажу, інноваційної діяльності та рівня сервісного обслуговування; розподіл

ризиків та відповідальності у логістичних процесах; спільну роботу над оптимізацією запасів, асортименту та промоційної політики.

Це також передбачає впровадження багатосарової сегментації постачальників нового покоління. Замість традиційної матриці Kraljic рекомендується застосовувати багатовимірну модель сегментації, яка інтегрує такі параметри, як: інноваційний потенціал та здатність до спільної розробки нових продуктів; готовність до омніканальної взаємодії (включаючи постачання на dark-store, micro-fulfillment centers та швидку доставку «останньої милі»); рівень відповідності ESG-критеріям (екологічний слід, соціальна відповідальність, якість корпоративного управління); цифрову зрілість (наявність API, EDI, real-time visibility, використання AI у прогнозуванні).

Для торговельної мережі Fozzy (як і в цілому для компанії Fozzy Group) це дасть можливість розробляти індивідуалізовані стратегії співпраці для кожного сегменту постачальників; точніше визначати стратегічних та інноваційних партнерів, а також проактивно виявляти та мінімізувати ризики взаємодії на ранніх етапах.

Також актуальним є перехід до стратегічних довгострокових дорожніх карт із ключовими постачальниками, де замість традиційних щорічних переговорів пропонується впроваджувати трирічні (або дворічні) Joint Strategic Roadmaps, які містять спільний план інноваційного розвитку категорій та виведення нових продуктів; цільові показники зростання частки ВТМ у портфелі ритейлера, а також узгоджені КРІ логістичного сервісу (OTIF \geq 98 %, lead time, гнучкість), скоординовану промоційну та цінову політику на 12–36 місяців уперед. Такий підхід переводить взаємодію з постачальниками з тактичного («спотові знижки») на стратегічний рівень, забезпечуючи стійке спільне зростання категорій, підвищення маржинальності та посилення конкурентних переваг роздрібною мережі.

Побудова довгострокових відносин передбачає поглиблення стратегічного партнерства з постачальниками. Так, одним з напрямів є створення постійно діючих інноваційних хабів з топ-постачальниками (Co-Innovation Labs для ключових категорій). Основними завданнями таких хабів є розробка нових рецептур та SKU;

e-commerce-оптимізованої упаковки; прискорений розвиток ВТМ, а також value engineering для зростання маржі.

Процес удосконалення взаємовідносин з постачальниками ритейл-компанії Fozzy Group передбачає подальшу трансформацію моделі прозорих та чітко формалізованих КРІ для всіх постачальників. Доцільно продовжити роботу щодо розробки єдиної прозорої КРІ-матриці SRM для Fozzy Group з такими блоками: сервіс (ОТІФ, точність документів, виконання замовлень); категорійний внесок (turnover rate, відсоток промо-виконання); економічна ефективність (ТСО, маржинальний вклад); ESG та якість.

Для підвищення операційної ефективності та зниження рівня конфліктності у взаємовідносинах із постачальниками доцільно впровадити комплекс інституційних і технологічних заходів, а саме:

- створення єдиного цифрового порталу для реєстрації, відстеження та управління всіма рекламаціями в режимі real-time;
- розробку та юридичне закріплення Service Level Agreements (SLA), що чітко визначають граничні терміни реагування, обробки та остаточного врегулювання претензій (наприклад, первинне підтвердження - до 24 год, остаточне рішення - до 7 робочих днів);
- впровадження автоматизованого механізму нарахування штрафних санкцій або компенсаційних виплат залежно від класу порушення та його наслідків.

Досвід закордонних торговельних мереж свідчить про ефективність запровадження щорічної програми «Supplier Excellence Award» (або «Премія досконалості постачальника») для посилення мотивації постачальників до постійного підвищення якості співпраці. Як правило, така програма передбачає об'єктивну, прозору та багатокомпонентну оцінку постачальників за сукупністю критеріїв. Переможці у номінаціях отримують: публічне визнання на щорічній церемонії та у корпоративних каналах ритейлера; преференційні умови співпраці на наступний період (подовження контрактів, пріоритетне розміщення, збільшення обсягів), а також різні нефінансові привілеї (участь у стратегічних радах, ранній доступ до планів розвитку категорій тощо).

За сучасних умов військової агресії росії, суттєво зростають вимоги до підвищення стійкості та зниження ризиків у ланцюгу постачання ритейл-компанії. Це передбачає диверсифікацію джерел постачання та розвиток регіональних партнерств. Для торговельної мережі Fozzy окремі категорії товарів мають високий ризик залежності від одного постачальника. Тому доцільно створення резервного пулу локальних виробників; залучення МСБ до співпраці через спрощення входу до мережі, а також розвиток контрактного виробництва для ВТМ.

Серед ефективних заходів удосконалення взаємовідносин з постачальниками досліджуваної торговельної мережі є спільне планування ризиків з ключовими постачальниками, що передбачає: спільні страхові механізми, гарантії обсягів у кризових періодах, узгодженні плани переналаштування логістики тощо.

Також ефективними заходами щодо управління енергетичними, логістичними та воєнними ризиками є картки ризиків по кожному критичному постачальнику, регулярні стрес-тresti, а також моніторинг ризиків у режимі реального часу.

Технологічні інновації виступають ключовим чинником розвитку партнерських відносин у ритейл-секторі. Цифровізація ланцюгів постачань (Supply Chain 4.0) трансформує механізми взаємодії між учасниками ринку. Зокрема, впровадження систем електронного обміну даними (EDI) та платформ штучного інтелекту для управління взаємовідносинами з постачальниками (AI-SRM) забезпечує автоматизований обмін інформацією, що дозволяє скоротити час обробки даних та прогнозувати попит з точністю 85–90%. У перспективі в українському ритейлі посилиться роль спільної аналітики (Collaborative Analytics), коли постачальники отримуватимуть доступ до глибоких даних щодо поведінки покупців, ефективності полицного простору чи промоактивностей. Перспективним напрямом розвитку є інтеграція технологій блокчейну для забезпечення відстежуваності товарів (traceability). Крім того, застосування технологій Big Data та Інтернету речей (IoT) у спільному аналізі даних про попит відкриває нові можливості для оптимізації управління запасами, що сприяє зменшенню рівня дефіциту товарів (out-of-stock).

З метою підвищення прозорості та етичності SRM, як в цілому компанії Fozzy

Group, так і торговельної мережі Fozzy, необхідно дотримуватися етичного кодексу постачальників, в якому мають бути зафіксовані вимоги щодо якості та безпеки продукції, ESG-вимоги, антикорупційні стандарти, а також вимоги до персоналу та трудової політики. З метою підвищення довіри та мінімізації репутаційних ризиків Fozzy Group доцільно впровадження анонімного повідомлення про порушення (Supplier Ethics Line).

Отже, удосконалення SRM у ритейл-компанії Fozzy Group та торговельної мережі Fozzy має базуватися на технологічній трансформації, розвитку партнерських моделей та підвищенні прозорості процесів. Найбільш суттєвий вплив на конкурентоспроможність компанії матимуть такі напрямки: цифровізація SRM та впровадження AI-аналітики; сегментація постачальників та розвиток довгострокових партнерств; розвиток ВТМ через інноваційні механізми співпраці; зміцнення стійкості ланцюжка постачання; формування високих етичних і сервісних стандартів для постачальників.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання дипломної роботи встановлено наступне:

1. Досліджено, що за сучасних умов глобалізації, цифрової трансформації та геополітичної нестабільності взаємовідносини з постачальниками набувають статусу стратегічного ресурсу, що визначає операційну ефективність, стійкість ланцюгів поставок та довготривалу конкурентоспроможність роздрібних торговельних мереж. Встановлено, що сутність цих відносин полягає в системному взаємозв'язку суб'єктів ланцюга поставок, спрямованому на досягнення синергетичного ефекту через координацію ресурсів, інформації, ризиків та інновацій.

2. Досліджено значення взаємовідносин з постачальниками для роздрібних мереж. Визначено, що вони є джерелом диференціації (ексклюзивні контракти, ВТМ та спільні інновації формують унікальну ціннісну пропозицію), забезпечують стійкість ланцюга поставок, слугують інструментом управління ризиками, а також реалізації принципів сталого розвитку. Встановлено, що взаємовідносини з постачальниками є невід'ємною складовою конкурентної стратегії роздрібних мереж. Їх сутність заключається у колаборативній моделі, що генерує цінність через стійкість, інновації та сталість.

3. Визначено, що взаємовідносини з постачальниками впливають на конкурентні переваги ритейлера, а саме: забезпечення стабільності та якості товарного асортименту; оптимізацію закупівельних витрат і цінову конкурентоспроможність; гнучкість і оперативність у реагуванні на зміни ринку; впровадження інновацій і розвиток спільних проєктів; підвищення ефективності логістики і зниження ризиків; соціальну відповідальність і сталий розвиток.

4. Дослідження сучасних трендів дозволило ідентифікувати ключові напрями еволюції взаємовідносин між роздрібними мережами та постачальниками в українському контексті на середньострокову перспективу: поглиблення локалізації; цифрова трансформація взаємодії, що прискорила під впливом зростання електронної комерції та доступності хмарних SRM-рішень; консолідація ринку постачальників, що відбувається паралельно з консолідацією самого ритейлу;

інтенсифікація фокусу на сталому розвитку; еволюція моделей співпраці, які змінюються від транзакційних відносин до стратегічних екосистем.

4. Охарактеризовані напрями діяльності ТОВ «Експансія», яка представляє мережу гіпермаркетів FOZZY, а також займається традиційною оптово-роздрібною торгівлею, продажем товарів через Інтернет-канали, а також бізнесом в сегменті HoReCa. Проаналізовано основні напрямки діяльності компанії. Визначено, що основними пріоритетами компанії за сучасних умов є: орієнтованість на споживачів; розширення та вдосконалення асортименту; розробка додаткових споживчих сервісів; нарощування оборотів оптової торгівлі; розвиток та мотивація персоналу; інноваційність та діджиталізація.

5. Проведено аналіз структури постачальників торговельної мережі та особливостей взаємодії з ними. Акцентована увага на системі критеріїв оцінювання постачальників торговельній мережі. Визначено, що ключовими критеріями є: забезпечення стабільної і прогнозованої логістики; надання якісного продукту із підтвердженнями від акредитованих лабораторій, що гарантує безпеку і відповідність стандартам; готовність працювати в умовах великої мережі із дотриманням сучасних технологічних вимог, таких як електронний обмін даними (EDI), затверджені графіки поставок і стандартів; пропозиція конкурентоспроможної цінової політики та прозорих комерційних умов співпраці; орієнтація на довгострокове партнерство, готовність до співпраці і розвитку взаємин із мережею.

6. В роботі визначені сучасні підходи до формування інструментарію оцінювання постачальників та окреслені перспективи розвитку взаємовідносин в системі закупівель торговельної мережі Fozzy.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Формування та удосконалення взаємовідносин з постачальниками досліджуваної торговельної мережі за сучасної кризової ситуації, пов'язано з наступними основними напрямками:

1. Продовжувати формувати систему взаємовідносин з постачальниками, базуючись на побудові довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками шляхом укладання стратегічних альянсів, що дозволить забезпечити стійкість постачання, мінімізувати ризики та створити конкурентні переваги через спільні інноваційні проєкти.
2. Розглянути можливість застосування розширеної сегментації постачальників, що поєднує такі параметри, як: інноваційний потенціал; гнучкість і здатність швидко масштабувати поставки; рівень операційної надійності; ESG-індикатори; стратегічна критичність товарної групи.
3. Удосконалити комплексну систему оцінки постачальників на основі кількісних та якісних критеріїв, що дозволить оперативно і об'єктивно визначати рівень їх відповідності стратегічним цілям роздрібною мережі та підвищить ефективність відбору партнерів.
4. Удосконалити механізми мотивації постачальників, які базуються на створенні взаємовигідних умов співпраці, зокрема через впровадження програм спільного розвитку, бонусних систем та гнучких умов контрактів, що стимулюватиме підвищення якості продукції та своєчасність постачань.
5. Активізувати використання інформаційних технологій для оптимізації комунікаційних процесів з постачальниками, зокрема шляхом автоматизації обміну даними, інтеграції систем управління ланцюгом постачання та застосування цифрових платформ для спільного планування.
6. Здійснювати регулярний моніторинг та аналіз ринку постачальників із залученням методів ризик-менеджменту для виявлення потенційних загроз та адаптації стратегії взаємодії в умовах динамічного конкурентного середовища.
7. Формувати та розвивати компетенції у категорійних менеджерів та

закупівельників торговельної мережі Fozzy через впровадження навчальних програм із SRM, переговорних стратегій, аналітики даних, управління ризиками.

8. Розширити спільне прогнозування попиту з ключовими постачальниками для підвищення точності планування та зменшення операційних витрат (запровадження елементів CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)).
9. Покращити систему управління ризиками за допомогою удосконалення класифікатору ризиків постачальників, алгоритмів реагування, системи раннього попередження та регулярного аудиту ризикових контрагентів.
10. Запровадження інноваційних пілотних проєктів з локальними постачальниками. Компанія Fozzy Group може виступати інкубатором для локальних виробників, забезпечуючи експериментальні полиці, прискорений маркетинговий супровід та спрощений доступ на мережу.

Впровадження зазначених пропозицій сприятиме підвищенню ефективності формування і розвитку взаємовідносин з постачальниками, що, у свою чергу, істотно підвищить конкурентоспроможність роздрібною мережі Fozzy та забезпечить її сталий розвиток на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Next in consumer markets 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Кушнір Т.М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємства на ринку товарів промислового призначення. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(16). 2019 С. 165-169.
3. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
4. Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain> (дата звернення: 10.10.2025).
5. The 7 Leading Trends in Digital Transformation in Logistics and Transportation. URL: <https://www.easysend.io/ebooks/the-7-leading-trends-in-digital-transformation-in-logistics-and-transportation> (дата звернення: 12.10.2025)
6. 11 logistics and supply chain trends to expect in 2023. URL: <https://www.magestore.com/blog/supply-chain-trends/> (дата звернення: 12.10.2025)
7. The digital supply network meets the future of work. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4052_DSN-meets-the-future-of-work/4052_DSN_FoW.pdf (дата звернення: 15.10.2025)
8. Digital Supply Chain Making the supply chains more efficient, agile, and customer-focused. URL: <https://www.pwc.se/en/pdf/digital-supply-chain-final-2.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)
9. The supply chain trends shaking up 2023. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/the-supply-chain-trends-shaking-up-2023.html> (дата звернення: 10.10.2025)
10. Successful global supply chain management. URL: <https://innovecs.com/blog/global-supply-chain-management/> (дата звернення: 15.10.2025)
11. Reinventing Supply Chains 2030. URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/digital-operations/reinventing-supply-chains-2030.html> (дата звернення: 11.10.2025)

- 12.2024 Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (дата звернення: 03.11.2025)
- 13.How will customer-first technology create retailer value that lasts? URL: https://www.ey.com/en_om/insights/consumer-products/how-technology-can-drive-transformation-in-retail (дата звернення: 29.10.2025).
- 14.2024 Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-retail> (дата звернення: 03.11.2025).
- 15.Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (дата звернення: 24.10.2025).
- 16.Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році. URL: <https://rau.ua/news/top-10-merezh-magaziniv-2024/> (дата звернення: 10.11.2025)
- 17.Друга цифрова: клієнтський досвід стає новою ключовою відмінністю в ритейлі. URL: <https://rau.ua/novyni/kliientskij-dosvid-kljuch-ritejli/> (дата звернення: 15.11.2025).
- 18.Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252-258. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000819913> (дата звернення: 15.11.2025).
- 19.Customer value proposition for retail: how to turn browsers to buyers. URL: <https://blog.hellostepchange.com/blog/customer-value-proposition-for-retail> (дата звернення: 03.11.2025).
- 20.The future of retail. How value propositions will evolve to enable relevance and success. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/consumer-products/documents/ey-future-of-retail-report-february->

[2023.pdf](#) (дата звернення: 06.11.2025).

21. The future of retail: Reinventing business models for success. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/assets/pwc-the-future-of-retail-reinventing-business-models-for-success.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
22. Зручні магазини, ціновий фактор та крос-просування товарів: тренди в ритейлі. Інфографіка. URL: <https://mmr.ua/ru/show/zruchni-magazini-tsinovij-faktor-ta-kros-prosuvannya-tovariv-trendi-v-ritejli-infografika> (дата звернення: 24.10.2025)
23. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 207-212. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-207_212.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.11.2025).
24. Кращий концепт року в ритейлі: трансформація, яка змінює правила гри. URL: <https://rau.ua/novyni/krashnij-koncept-roku/> (дата звернення: 03.11.2025).
25. Cluster-based supplier segmentation: a sustainable data-driven approach. URL: https://www.emerald.com/mscra/article/5/3/209/300562/Cluster-based-supplier-segmentation-a-sustainable?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025)
26. Deloitte / WSJ — декарбонізація ланцюгів постачання (Scope-3). URL: https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/procuring-lower-scope-3-emissions-5-stepsto-decarbonize-supply-chains-66189bd7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025)
27. PwC, Global Digital Procurement Survey 2024. URL: https://www.pwc.lu/en/technology/docs/digital-procurement-survey-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025)
28. Science Based Targets Network - Supplier Engagement Guidance. URL: https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/Supplier-Engagement-Guidance.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025)
29. Supplier Relationship Management Best Practices. URL: https://www.gartner.com/en/supply-chain/topics/supplier-relationship-management?utm_source=chatgpt.com&_its=eF4ljsOgzAMRO_idZFWYpLADbroph

dA-

ThqJApSmnaD4OwNsPN4xp63wi8FGMCZ4JR3XWMx6oakCY2V2DbOaI1RGJRC
wQ0-xRau8TyVHbUSplMk-n2yc9jFiIqUHkPK7MtI1LORbRSW-

o6cV5F959Ege2FiT_WbLSUn9y1pmWFYISxvm-

oE1cocOWfO1_IvO8883Svp2VFBsn8s4UC56uBcPTkeB1sVqfARpxYlbn85D0QO

(дата звернення: 10.11.2025)

30.ТОВ «Експансія». Звіт про управління за 2024 рік. URL: https://fozzyshop.ua/assets/files/reports/2024_ker-tF1KsnC.pdf/ (дата звернення: 10.11.2025)

31.Звіт ТОВ «Експансія». URL: https://fozzyshop.ua/assets/files/reports/2024_fin--LsGycs.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

32.Літітанскас І. Ю. Методи дослідження існуючих та потенційних партнерів підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. № 2. С. 194-200.

33.Ольшевський І. Як знайти «свого» бізнес-партнера. Інтерфакс-Україна. 20 липня 2017. URL: <https://biz.nv.ua/experts/kak-najti-svoego-biznes-partnera-1517181.html> (дата звернення: 15.11.2025)

34.Старицький Т. М. Оцінка ефективності використання маркетингових моделей закупівель на промисловому ринку. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4521> (дата звернення: 21.11.2025)

35.Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Концептуальні орієнтири маркетингово-логістичного управління ланцюгами поставок: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». 29 вересня – 1 жовтня 2016 р., Суми, 2016. С. 136–137.

36.Guiliano P. Marketing procurement: optimizing the ecosystem. URL: <https://brandactive.com/marketingprocurement-optimizing-the-ecosystem> (дата звернення: 23.11.2025)

37.Сайт компанії Fozzy Group. URL: <http://supplier.fozzy.ua> (дата звернення: 13.10.2025)

38.Інформація про Fozzy Group. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221> (дата звернення: 13.10.2025).

- 39.Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення: 28.11.2025)
- 40.Ястремська О.М., Письмак В.О. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №2. С.131-138.
- 41.Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський. - К.: Основи, 1998.-390 с.
- 42."ПОСТАЧАЛЬНИКАМ СЛІД СПРИЙМАТИ ВИМОГИ МЕРЕЖ В ПИТАННЯХ ЯКОСТІ ЯК "НЕОБХІДНЕ ЗЛО", - МАКСИМ БАРАБУХА (ГК FOZZY GROUP). URL: https://trademaster.ua/private_label/110304 (дата звернення: 28.11.2025).
- 43.Творець «Сільпо». Велика історія Володимира Костельмана, який будує найкреативнішу мережу магазинів по фану (не забуваючи про гроші). URL: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana-ta-yogo-komandi-biznes-tse-fan-yak-tse-pratsyue-01122023-17559> (дата звернення: 28.11.2025).
- 44.Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісн. Львів. наці. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С. 89-93.
- 45.Гребешкова О.М., Махова Г.В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. URL: <http://economica.org.ua/files/articles/informprostiral.pdf> (дата звернення: 23.11.2025)
- 46.Кушнір Т. М. Обґрунтування доцільності використання маркетингу закупівель на ринках товарів промислового призначення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5 (16). С. 133–137.
- 47.Кушнір Т. М. Впровадження концепції маркетингу відносин в систему закупівель підприємства на ринку товарів промислового призначення. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 165–169.
- 48.Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105->

2021.12.7 (дата звернення: 03.12.2025).

49. Від продуктових до спортзалів та аптек. Як з десятками ритейлів і виробництв живе та працює Fozzy Group. URL: <https://ain.ua/2025/10/24/iak-praciuje-fozzy-group/> (дата звернення: 03.12.2025).
50. The Latest Trends in Sustainability for Retailers. URL: <https://www.mytotalretail.com/article/the-latest-trends-in-sustainability-for-retailers/> (дата звернення: 03.12.2025).
51. From source to destination and back. URL: <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> (дата звернення: 09.12.2025).
52. Sustainability in retail. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/sustainability-in-retail.html> (дата звернення: 04.12.2025).
53. Sustainability and its importance in retail. URL: <https://caad-design.com/en/sustainability-and-its-importance-in-retail> (дата звернення: 04.12.2025).
54. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 04.12.2025).

