

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Формування операційної стратегії підприємства на ринку
заморожених напівфабрикатів»**

Виконавець:

студент ФМОІТ

Міщенко Дмитро Сергійович _____

/підпис/

Науковий керівник:

викладач

Ясинська Світлана Юліанівна _____

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття операційної стратегії в наукових дослідженнях	5
1.2. Процес розробки операційної стратегії: основні етапи	12
1.3. Класифікаційні підходи до формування операційних стратегій	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮГФУД»	26
2.1. Аналіз ринку заморожених напівфабрикатів України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Югфуд»	43
2.3. Аналіз операційних можливостей ТОВ «Югфуд»	49
2.4. Розрахунок заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Югфуд»	53
2.5. Оцінка ефективності заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Югфуд»	65
ВИСНОВОК	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Підприємства-виробники заморожених напівфабрикатів в умовах війни продовжують нарощувати реалізацію продукції. Разом з тим, вони стикаються з проблемами зростання імпорту заморожених напівфабрикатів, зменшення купівельної спроможності покупців, відсутності коштів на оновлення техніки та технологій тощо. З урахуванням даних обставин ключовим фактором збереження ринкових позицій є формування стійких пріоритетів, що лежать в основі операційної стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне вивчення основ формування операційної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань для розробки операційної стратегії ТОВ «Югфуд».

В роботі встановлені та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти розробки операційної стратегії діяльності підприємства, зокрема встановити основні етапи її формування;
- проаналізувати ринок заморожених напівфабрикатів України за методом PEST - аналізу;
- запропонувати систему заходів з реалізації операційної стратегії підприємства ТОВ «Югфуд».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Югфуд» (виробник заморожених напівфабрикатів). Предметом дослідження є процес формування операційної стратегії підприємства.

У процесі дослідження було використано методи: метод групування (для систематизації визначень дефініції «операційна стратегія підприємства» та етапів її розробки); метод PEST - аналізу (для аналізу ринку заморожених напівфабрикатів України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), діаграма Ісікави (для встановлення можливих причин зростання витрат підприємства), метод осереднених коефіцієнтів (для оптимізації маршрутів доставки товарів в супермаркети), модель управління запасами із східчастою ціною price-break models (для управління запасами товарів підприємства).

Теоретичні дослідження в кваліфікаційній роботі виконані на підставі монографій, періодичних видань та Інтернет – видань. В основу аналізу діяльності підприємства покладено річні звіти, бухгалтерську та статистичну звітність підприємства. Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування операційної стратегії виробників заморожених напівфабрикатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття операційної стратегії в наукових дослідженнях

В основі формування багатьох конкурентних переваг підприємства, зокрема пов'язаних з його операціями, лежить операційна стратегія. Від того, наскільки успішно підприємство використовує власні операційні можливості та ресурси, забезпечуючи високий рівень якості продукції / послуги та привабливу ціну, залежить кому віддасть перевагу споживач – підприємству чи його суперникам. Загальною проблемою залишається те, що лівова частка підприємств нечітко формулює власну операційну стратегію або не має її взагалі. Цьому сприяє невизначеність даної термінології і в науковій літературі. Тому розглянемо змістовне наповнення цього терміну в інтерпретації різних авторів та встановимо його сутність.

Одним з наукових підходів відносно визначення операційної стратегії є її розгляд як сукупності рішень з розподілу ресурсів підприємства.

Представниками даного підходу є автори Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. [5, с. 189], які вважають, що операційна стратегія має суттєві характерні ознаки, відповідає довгостроковим цілям підприємства, ґрунтується на таких базових поняттях як «стратегія» та «операційний менеджмент». З урахуванням цього операційна стратегія описується ними як загальний генеральний напрямок дій підприємства та комплекс управлінських рішень щодо використання ресурсів різних видів для випуску продукції, що має кінцеву мету досягнення та підтримки конкурентної переваги у відповідності до конкурентної стратегії. Науковцями окремо підкреслюється підпорядкованість операційної стратегії конкурентній та спрямованість на підтримку реалізації її довгострокових цілей. Окремо визначено місце операційної стратегії в піраміді стратегій як стратегії третього рівня, що наряду з такими стратегіями як фінансова, маркетингова, стратегія управління персоналом тощо підпорядковується конкурентній (діловій) стратегії, а через неї – загальній (загальнокорпоративній).

Погоджуючись загалом з багатьма аспектами авторського визначення слід наголосити, що операційна стратегія не може зводитися лише до розподілу ресурсів, так само як спрямовуватися на реалізацію цілей конкурентної стратегії. Операційна стратегія має власні цілі, проте сформовані вони на підставі цілей конкурентної стратегії.

В науковому джерелі [21, с.177] стверджується, що визначення операційної стратегії як способу та напрямку дій з вдосконалення операцій, вже є застарілим. Більш актуальним є розгляд операційної стратегії як сукупності управлінських рішень з розробки планів використання ресурсів, орієнтованих на підтримку конкурентної стратегії в контексті розвитку операційної системи. В межах операційної стратегії обирається тип виробничого процесу, вид спеціалізації, стратегія розвитку процесу, тобто приймаються рішення щодо розробки операційного процесу. Крім того, визначаються основні моделі управління запасами, інструменти контролю та управління якістю, обґрунтовується тип маршрутів транспортування сировини та продукції тощо, тобто приймаються рішення щодо інфраструктури виробничого процесу. Власне операційна стратегія має визначальний характер для реалізації конкурентної стратегії, оскільки вона безпосередньо керує всіма процесами, пов'язаними з виробництвом продукції, організацією допоміжних процесів, постачанням сировини, забезпеченням запчастинами та напівфабрикатами тощо. Від того, наскільки ефективно буде реалізована операційна стратегія, залежить конкурентоспроможність бізнесу, оскільки нестабільне виробництво ставить під загрозу досягнення цілей в певному діловому сегменті. Підтримка операційної системи в роботоздатному стані є ще одним завданням операційної стратегії. Якщо операційна стратегія охоплює більшу частину операцій підприємства (політика інтеграції), операційна система стає більш надійною, безпроблемно реалізує нові технології, зберігаючи основні прийоми / інструменти / методи як комерційну таємницю. Передача частини функцій на аутсорсінг (політика спеціалізації) дозволяє підприємству бути гнучким та більше концентруватися на виконанні профільних функцій, проте знижує надійність операційної системи.

Авторами [17, с.72] операційна стратегія описується як вузька стратегія структурних підрозділів, що призначена для вирішення вузькоспеціалізованих проблем та розробки загальної політики використання операційних ресурсів підприємства. Дослідниками підкреслюється, що перш за все операційна стратегія спрямована на досягнення цілей підрозділів організації, що в свою чергу дозволить забезпечити ефективну підтримку конкурентної стратегії. Крім того, операційна стратегія має мінливий характер, оскільки опосередковано вона орієнтована на споживацькі потреби, що постійно змінюються. Описується, що операційна стратегія потребує ізолюваності операційної системи від випадкових коливань зовнішнього середовища, тобто підприємство має бути стійким.

На наш погляд, жодна стратегія не може бути ізолювана від зовнішніх впливів, тому слід концентруватися на її адаптивності. Оскільки стратегії реалізуються в довгостроковому періоді, і цілі, і засоби їх досягнення можуть змінюватися. Надійність операційної системи краще підтримувати іншими способами, зокрема шляхом концентрації на виконанні основних операцій, централізованого способу розміщення потужностей, оптимізації їх завантаженості тощо.

В межах другого підходу до тлумачення операційної стратегії її пропонується розглядати як комплекс рішень щодо організації операційної (виробничої) діяльності підприємства.

Такого підходу дотримуються автори [15, с. 95], які визначають операційну стратегію як сукупність рішень щодо організації операційної діяльності підприємства, що вміщують встановлення вимог до операцій, способів їх виконання, напрямків та обсягів використання ресурсів (персоналу, матеріалів, обладнання тощо), що в кінцевому висліді спрямовані на розвиток операційної системи. Науковцями також підкреслюються характерні риси операційної стратегії:

- підпорядкованість корпоративній стратегії;
- наявність в основі певного операційного пріоритету;
- підтримка реалізації операційної функції підприємства;

- підтримка дієздатності операційної системи.

Вважаємо, що слід окремо зупинитися на наявності операційного пріоритету в основі операційної стратегії, оскільки саме він визначатиме зміст та наповнення основних стратегічних дій. Операційний пріоритет показує своєрідну перевагу в сфері операцій, яка визначає напрямок концентрації зусиль підприємства. Серед таких операційних пріоритетів на сьогодні відомі: низькі витрати (продукція дешевша за продукцію конкурентів), якість продукту (продукція якісніше за продукцію конкурентів), термін виконання замовлення (замовлення виконується раніше, ніж його роблять конкуренти), надійність постачання (підприємство додержується термінів та комплектності виконання замовлень краще за суперників), здатність реагувати на швидкі зміни попиту (вміння використати динаміку споживчого попиту краще за конкурентів), швидкість виведення на ринок нової продукції (вміння визначення перспективних для споживача потреб та продуктів, що їх задовольняють, а також випуск нової продукції на ринок, швидше за конкурентів), інші пріоритети (зокрема можливість консультування персоналу покупця з приводу використання нового обладнання, купленого у постачальника або інші пріоритети).

В науковому джерелі [30, с.201] також пропонується тлумачити операційну стратегію більш широко, ніж спосіб використання ресурсів. Операційна стратегія на думку дослідників, є сукупністю управлінських рішень з виробництва та реалізації продукції організації з урахуванням обмежень операційних можливостей та ресурсів, що спрямована на підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі та забезпечення корпоративної стратегії. Корпоративна та операційна стратегії тісно пов'язані та доповнюють одна одну. Корпоративна стратегія ґрунтується на загальних цілях суб'єкта господарювання, операційна стратегія має підтримувати основну компетенцію організації (операційний пріоритет), що перетворюється на конкурентну перевагу. Прийняття управлінських рішень в основі операційної стратегії, у т.ч. і відносно розподілу ресурсів та використання внутрішніх можливостей, дозволяє забезпечити реалізацію і корпоративної стратегії також.

Науковцями окремо підкреслюється потреба реалістичності операційної стратегії, врахування можливих кризових подій та розробки заходів, що їх нівелюють.

Характерними особливостями операційної стратегії автори називають:

- органічний зв'язок з корпоративною стратегією та іншими функціональними стратегіями;
- опосередковану орієнтованість на зовнішнього споживача та інші релевантні фактори зовнішнього середовища;
- паритетність з іншими функціональними стратегіями;
- охоплення основних операцій підприємства;
- врахування життєвого циклу продукту;
- вплив на формування конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Загалом, авторами операційна стратегія відокремлюється серед функціональних, оскільки її розглядають як джерело формування конкурентних переваг.

Питаннями визначення операційної стратегії підприємства займаються й автори [16], що пропонують її трактувати як різновид функціональної стратегії, що охоплює функції управління ресурсами, виробничими потужностями, операційними процесами для забезпечення взаємодії між підрозділами підприємства. Авторами наголошується на підпорядкованості операційної стратегії корпоративній, формуванні таким шляхом способів взаємозв'язку між довгостроковими планами та способами реалізації поточних операцій, а також на підтримці конкурентних переваг організації через модернізацію обладнання та технологій, удосконалення виробничих процесів та всіх додаткових операцій допоміжного характеру. Її успішність буде залежати від міцності взаємозв'язку та посилення дієвості всіх підсистем операційної системи через створення синергії між ними. Саме останній фактор розглядається дослідниками як критичний для забезпечення стабільності та постійного зростання в умовах мінливого зовнішнього середовища.

За допомогою операційної стратегії виконується дослідницька функція (вивчаються основні характеристики майбутнього товару), удосконалюється товар (підвищується технологічність продукції), перевіряється здатність операційного процесу давати заплановані результати, модернізується виробниче обладнання та здійснюється його плановий ремонт, планується завантаження, забезпечуються технологічні процеси високоякісним виробничим персоналом, формується відповідний інструментарій для вимірювання якості продукції / процесу. Саме в операційній стратегії прогнозуються результати виробництва в наступному періоді, проводиться налагодження всіх процесів організації.

Науковцем в праці [3, с. 56-57] підкреслюється орієнтованість операційної стратегії на задоволення потреб клієнтів, її здатність в найкращий спосіб розподілити обмежені внутрішні ресурси організації. Під операційною стратегією дослідник розуміє довготерміновий план дій, який встановлює спосіб виробництва продуктів та послуг для задоволення клієнтських потреб та забезпечення фінансової успішності організації на ринку. В межах операційної стратегії визначається не лише наповнення процесу виробництва, але й встановлюються аспекти здійснення управління запасами, якістю, логістичних процесів. Операційна стратегія має бути оригінальною, такою, що створює та зберігає унікальність організації в сфері операцій, що створює основу для підтримки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та отримання ним прибутку в довгостроковій перспективі.

Основними елементами операційної стратегії автор називає планування та організацію виробництва та контролю якості продукту, управління запасами та організацію логістики, організацію роботи підприємства в цілому, управління ризиками та використання нових техніки та технологій. Успішне поєднання всіх згаданих елементів дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства в цілому, знизити витрати та підвищити якість продукції, а також задовільними потреби клієнтів в найкращий спосіб.

Зведемо встановлену сутність операційної стратегії з поглядів різних авторів в дослідницьку таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Операційна стратегія підприємства з поглядів різних авторів

Автор	Підхід до операційної стратегії	Визначення
Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.[5]	як сукупності рішень з розподілу ресурсів підприємства	Операційна стратегія - це загальний генеральний напрямок дій та комплекс управлінських рішень щодо використання ресурсів для випуску продукції, що має кінцеву мету досягнення конкурентної переваги у відповідності до однойменної стратегії
Михайленко О. В., Комарицька Н. І.[21]		Операційна стратегія - це сукупність управлінських рішень з розробки планів використання ресурсів, орієнтованих на підтримку конкурентної стратегії в контексті розвитку операційної системи
Кононець І. В., Левченко А. О.[17]		Операційна стратегія - це вузька стратегія структурних підрозділів, що призначена для вирішення вузькоспеціалізованих проблем та розробки загальної політики використання операційних ресурсів підприємства
Карпенко Ю. В., Пенова А. І.[15]	як комплексу рішень щодо організації операційної (виробничої) діяльності підприємства	Операційна стратегія - це сукупність рішень щодо організації операційної діяльності підприємства, що вміщують встановлення вимог до операцій, способів їх виконання, напрямків та обсягів використання ресурсів, що спрямовані на розвиток операційної системи.
Сніжко Л.Л., Височило О.М.[30]		Операційна стратегія - це сукупність управлінських рішень з виробництва та реалізації продукції організації з урахуванням обмежень операційних можливостей та ресурсів, що спрямована на підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі та забезпечення корпоративної стратегії
Кизенко О. О., Серобян А. М.[16]		Операційна стратегія - це різновид функціональної стратегії, що охоплює функції управління ресурсами, виробничими потужностями, операційними процесами для забезпечення взаємодії між підрозділами підприємства.
Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О.[3]		Операційна стратегія - це довготерміновий план дій, який встановлює спосіб виробництва продуктів та послуг для задоволення клієнтських потреб та забезпечення фінансової успішності організації на ринку.

Підсумовуючи слід зазначити, що розуміння операційної стратегії відповідно до першого наукового підходу (як сукупності рішень з розподілу ресурсів підприємства) є дещо вузьким, таким, що не враховує повноти її змісту. Тому пропонуємо розглядати операційну стратегію як сукупність рішень щодо

організації операційної діяльності підприємства, що вміщують встановлення вимог до операцій, способів їх виконання, напрямків та обсягів використання ресурсів, спрямованих на розвиток операційної системи та підтримку її життєздатності.

1.2. Процес розробки операційної стратегії: основні етапи

Формування операційної стратегії зазвичай є багатоетапним процесом, що реалізується в певній послідовності. Склад етапів, що відокремлюються різними авторами, відрізняється. Встановимо наповнення основних етапів процесу з поглядів різних науковців.

Науковцями [16] визначаються три основні етапи формування операційної стратегії, а саме:

- проектування операційної стратегії;
- реалізація операційної стратегії;
- оцінка результативності операційної стратегії.

Кожен з даних етапів є складним, тобто містить певний перелік операцій. В межах першого етапу встановлюються принципи організації виробничого процесу, здійснюється його перебудова за потребою, оцінюється наявний ресурсний потенціал, аналізується життєвий цикл продукції, встановлюються його стадії. На підставі вищезгаданого комплексного аналізу формується проект операційної стратегії та здійснюється його затвердження керівництвом. На даному етапі визначаються ключові конкурентні переваги, а також формується система цілей і для підприємства, і для його підрозділів. Етап реалізації операційної стратегії вміщує формування системи заходів з підтримки стратегічних орієнтирів, оформлення їх як системи проектів, а також здійснення регулювання виробничих процесів. Найбільш вагомим на даному етапі є забезпечення координації між підрозділами, дотримання стандартів якості продукції та оптимізація товарно-матеріальних потоків. На останньому третьому етапі оцінюється результативність операційної стратегії з точки зору економічного та соціального ефекту, комплексності, задоволення споживчого попиту, системності, якості входу (ефективності використання ресурсів) та виходів (якості продукції).

Більш розширений перелік етапів операційної стратегії подається в джерелі [3, с.68], а саме автори пропонують відокремлювати:

- аналіз ситуації;
- розробка стратегічних показників;
- формування стратегії;
- організація ресурсів;
- виконання плану;
- оцінка результатів;
- коригування стратегії.

Аналіз ситуації включає попереднє оцінювання поточної ситуації, вивчення стратегічних перспектив. На другому етапі формуються ключові стратегічні показники, що мають бути досягнуті в довгостроковій перспективі. На етапі розробки операційної стратегії встановлюється загальний напрямок дій в сфері операцій та здійснюється розподіл ресурсів. Етап організації ресурсів пов'язаний з більш ретельним плануванням матеріальних та виробничих ресурсів. На етапі виконання плану здійснюється реалізація операційної стратегії, проводиться моніторинг та контролювання. Етап оцінювання результатів дозволяє встановити ефективність операційної стратегії, а також вагомість досягнутих результатів. На останньому етапі в операційну стратегію вносяться зміни, що здійснюється при зміні умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз попередньо викладених етапів розробки операційної стратегії дозволив нам встановити недостатньо коректний спосіб їх опису, оскільки він є занадто загальним та підходить до опису будь-якої стратегії. Крім того, виділення окремих етапів викликає сумнів. Зокрема, розробка стратегічних показників та формування стратегії подаються авторами як два різних етапи, хоча по факту за змістом вони є одним етапом. Розподіл ресурсів авторами згадується двічі: один раз у складі етапу «формування стратегії», другий раз – на етапі організації ресурсів. Подібне дублювання ускладнює розуміння процесу формування операційної стратегії, не дають можливості менеджеру зрозуміти зміст операцій процесу.

Згідно з авторським підходом операційна стратегія є результатом кількох послідовних логічних кроків:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення місії організації;
- вибір операційної стратегії;
- реалізація операційної стратегії;
- оцінювання та контроль операційної стратегії.

На першому етапі створюється основа для подальшого формування загальної та операційної стратегії підприємства, зокрема досліджується вплив правових, політичних, природних, економічних та інших факторів, вивчається конкурентне середовище з точки зору конкурентних можливостей підприємства. Дослідження внутрішнього середовища корисне тим, що вивчаються внутрішні можливості організації та наявні ресурси, що дозволять підтримати визначені конкурентні переваги. Етап встановлення місії організації, на нашу думку, введений авторами для підкреслення залежності операційної стратегії від корпоративної. Оскільки операційна стратегія не є самостійною та відноситься до функціональних стратегій, її розробці має передувати формування корпоративної стратегії, що перш за все передбачає встановлення місії підприємства.

На вибір операційної стратегії впливає багато факторів, з яких найбільш суттєвими автори вважають забезпечення взаємозв'язку з корпоративною стратегією, відповідність поточній ситуації, підкріплення та документальне обґрунтування стратегії, а також наявність внутрішніх можливостей для реалізації операційної стратегії. В деяких випадках операційну стратегію варто змінити якомога раніше, що дозволить запобігти виникненню суттєвих втрат. Для реалізації операційної стратегії важливим є інформування безпосередніх виконавців щодо цілей та планів, оскільки це зменшить супротив змінам та підніме рівень розуміння важливості реалізації операційної стратегії персоналом. Також операційна стратегія має бути здійсненою, тобто забезпечена всіма ресурсами. Оцінювання та контроль операційної стратегії дозволять встановити досягнення нею основних попередньо встановлених цілей.

Автором [18, с.46-47] зазначається, що розробці операційної стратегії має передувати формування загальної стратегії підприємства з встановленням її цілей. Відповідно цілі операційної стратегії мають бути спрямовані на досягнення цілей загальної стратегії. Проте автором також в якості найважливіших підготовчих етапів в процесі формування операційної стратегії називається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Для дослідження зовнішнього середовища пропонується використовувати SWOT-аналіз, оскільки він дозволяє поєднати оцінку зовнішнього середовища (можливості, загрози) та внутрішнього середовища (сильні, слабкі сторони). Виконуючи аналіз зовнішнього середовища важливим вбачається вивчення факторів прямого та опосередкованого впливу на суб'єкт господарювання, тобто не тільки політичні та правові процеси, розвиток технологій тощо, але й конкурентів, постачальників, потенційних суперників тощо. Дослідження внутрішнього середовища дозволяє встановити наявність внутрішнього потенціалу організації, її ресурсів, персоналу, науково-дослідних розробок, фінансів, якісно організованого технологічного процесу, тобто всього того, що можна позитивно використати в конкурентній боротьбі. На підставі результатів аналізу середовища та сформованих загальнокорпоративних цілей розвитку далі вибирається операційна стратегія та здійснюється її реалізація. Також науковцем наголошується на потребі підкріплення операційної стратегії інноваціями, що впроваджуються в виробничий процес, встановленням нової техніки або модернізацією вже діючого обладнання, удосконаленням організаційної та виробничої структури тощо.

І цілому підтримуючі позицію автора щодо потреби розгляду формування операційної стратегії на підґрунті корпоративної, вважаємо, що в вищенаведеному переліку етапів немає чіткої визначеності – що має передувати: аналіз середовища організації чи визначення цілей корпоративної стратегії. Крім того, не доцільно закінчувати процес формування операційної стратегії просто етапом її реалізації, оскільки сформована операційна стратегія може не відповідати попередньо визначеним її цілям (отже потрібна перевірка відповідності), а також вона може потребувати корегування (у разі відхилень від запланованого).

Автором [8, с.44-45] пропонується обмежити етапи розробки операційної стратегії кількома етапами, а саме:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- формування стратегічних цілей розвитку;
- аналіз можливих стратегічних цілей та критеріїв ефективності;
- вибір моделі операційної стратегії.

В результаті аналізу зовнішнього середовища підприємство отримує інформацію щодо обсягів збуту конкурентів, кількості підприємств на ринку, цін на продукцію, методів збуту суперників та проведених ними рекламних заходах, поведінці споживачів тощо. Дослідження внутрішнього середовища надає змогу встановити ключові наявні в підприємства ресурси та можливості, що дають основу для розробки основних показників діяльності на перспективу. Етап формування стратегічних цілей розвитку на підставі аналізу середовища є наступним в процесі формування операційної стратегії. Наступним етапом є аналіз можливих стратегічних цілей та критеріїв ефективності. Важливим критерієм ефективності вважається максимум прибутку від продажу продукції. На підставі обраного критерію обирається модель операційної стратегії. В обраній моделі встановлюється раціональний асортимент продукції та структура виробничої програми, що дозволять максимізувати прибуток підприємства.

Найбільш детальною є послідовність формування операційної стратегії, що була встановлена в джерелі [22, с. 52]:

- визначення корпоративних цілей та пріоритетів;
- формування бізнес-стратегії;
- встановлення цілей в сфері операцій;
- розробка критеріїв вибору операційної стратегії;
- вивчення операційних можливостей організації;
- оцінка потенціалу та потреби його зміни;
- формування альтернативних операційних стратегій;

- вибір операційної стратегії;
- перевірка узгодженості операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Авторами як і попередниками наголошується на взаємозв'язку між операційною та корпоративною стратегією. Наголошується, що операційна стратегія не формулюється сама по собі, тому має бути орієнтована на загальнокорпоративні цілі. На підставі корпоративної стратегії встановлюються основні цілі в сфері операцій, що лежать в основі конкурентних переваг. Стосовно формування критеріїв вибору операційної стратегії, підприємці мають визначитися, на чому вони будуть концентруватися – на зменшенні витрат, підвищенні якості продукту, скороченні термінів виконання замовлення тощо. тобто фактично на цьому етапі здійснюється концентрація на певному операційному пріоритеті. Визначення того, чи має підприємство ресурси для реалізації запланованих цілей – є змістом наступного етапу. У разі відсутності (некомплектності) ресурсів підприємство може розглянути способи їх залучення або скорочення обсягів діяльності, можлива також переорієнтація на інший операційний пріоритет. Оскільки підприємство бажає отримати найкращий результат, розроблюється відразу кілька варіантів операційної стратегії. З-поміж них обирається той варіант, що найкраще сприятиме досягненню цілей в сфері операції. Для того, щоб операційна стратегія була реалістичною, вона має бути узгодженою з іншими функціональними стратегіями. Зокрема, у комплексі з маркетинговою стратегією операційною стратегією визначається вірогідність того, що клієнт віддасть перевагу товару підприємства, а не суперникам. Також встановлюються підтримувальні заходи. Вплив та взаємозв'язок з фінансовою стратегією підприємства полягає в тому, що на всі ресурси, наявність яких було визначено як критичних, повинні мати фінансування. Чи то закупівля нового обладнання, чи оволодіння новими технологіями, удосконалення виробничого процесу – все це в комплексі потребує фінансів та відповідно узгодженості.

Для того, щоб підсумувати основні етапи операційної стратегії, було їх систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні етапи формування операційної стратегії

Основні етапи формування операційної стратегії	Кизенко О. О., Серобян А. М.[16]	Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О.[3]	Білявський В.[4]	Крамарчук С.[18]	Гавриленко О. В.[8]	Омельяненко Т. В., Осокіна А. В.[22]
аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища		*	*	*	*	
встановлення місії / цілей організації			*	*	*	*
формування корпоративної стратегії						*
аналіз можливих стратегічних цілей та критеріїв ефективності					*	
розробка альтернативних операційних стратегій						*
проектування / формування / вибір операційної стратегії;	*	*	*	*	*	*
розробка критеріїв вибору операційної стратегії						*
реалізація операційної стратегії;	*	*	*	*		
оцінка результативності операційної стратегії	*	*	*			
розподіл ресурсів		*				
коригування операційної стратегії		*				
контроль операційної стратегії			*			
вивчення операційних можливостей						*
оцінка потенціалу та його зміна						*
перевірка узгодженості операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями						*

Так, частіше в науковій літературі відокремлюють наступні етапи операційної стратегії: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, встановлення місії / цілей організації, формування та вибір операційної стратегії; реалізація операційної стратегії, оцінка результативності операційної стратегії. Перші два етапи не відносяться безпосередньо до формування операційної стратегії, (вони регламентують створення корпоративної стратегії) та показують підпорядкованість, другорядний характер операційної стратегії відносно корпоративної. Формування операційної стратегії означає вибір операційного пріоритету, а її вибір – здійснюється на засадах попередньо встановлених критеріїв. Правильність реалізації операційної стратегії підтверджується оцінюванням її результативності.

1.3. Класифікаційні підходи до формування операційних стратегій

Класифікація операційних стратегій на сьогодні недостатньою мірою висвітлена в науковій літературі, авторські класифікаційні підходи відрізняються один від одного. Все вищевикладене потребує дослідження класифікації операційних стратегій – встановлення критерію та їх різновидів.

Першою класифікаційною ознакою є орієнтація на підтримку стратегічної конкурентної переваги [22, с.57]. Відповідно до цієї ознаки відокремлюють стратегію маловитратного виробництва, високоякісного виробництва, гнучкого виробництва, спеціалізованого, а також диверсифікованого виробництва.

Так, якщо основні операції підприємства орієнтовані на зменшення витрат, зокрема розглядаються варіанти закупівлі сировини та матеріалів зі знижками, встановлення кількофазових лічильників, удосконалення логістичних процесів тощо. В такий спосіб формується стратегія маловитратного виробництва. Операційна стратегія може бути спрямована на підтримку випуску високоякісної продукції, зокрема вміщувати організацію закупівлі нового більш технологічного обладнання, спрощення технологічних схем процесу, удосконалення рецептури продукту та закупівля високоякісної сировини тощо. в такий спосіб формується операційна стратегія високоякісного виробництва.

Підприємством може бути обрана операційна стратегія гнучкого виробництва, що припускає негайне реагування на зміни вимог ринку, зокрема подібна стратегія буде реалізована за рахунок використання праці високоякісних фахівців, що можуть швидко виконати завдання, доступу до ресурсів (актуально при збільшенні обсягів попиту), в т.ч. і фінансових. Операційні стратегії спеціалізованого та диверсифікованого виробництва будуть мати прямо протилежний характер. Зокрема перша припускатиме використання праці вузькоспеціалізованого персоналу та такого ж обладнання, високу кваліфікацію та рівень компетентності робітників, що дозволить підприємству підтримувати високу бізнес-репутацію в даному сегменті. Друга – буде означати розосередження та інтеграцію операцій, що входять в основну операційну функцію. Охоплення лівової частки операцій дозволить підвищити надійність операційної системи.

В науковому джерелі [11, с.42] пропонується розрізняти операційні стратегії, що формуються за різним рівнем управління (класифікаційна ознака – рівень управління, на якому розроблюється операційна стратегія), за стадією «життєвого циклу» продукції, за характером поведінки на ринку.

За ознакою рівня управління автором пропонується виділяти корпоративну та ринкову стратегію. Корпоративна стратегія визначає основні види діяльності суб'єкта господарювання, а також основні операції, що будуть включені в операційну функцію (що саме підприємство буде робити власними силами, а що – передасть на аутсорсінг). Ринкова стратегія полягає у визначенні таких складових операційної стратегії як складові сервісу, обсяг виробництва / збуту, якість продукту, його ціна, доступність та «переможці замовлення» (критерій виділяє продукцію підприємства серед продукції інших підприємств) та «кваліфікатори замовлення» (значущість продукту як можливого кандидата для продажу).

На наш погляд, подібна класифікація операційних стратегій не є доцільною, оскільки ринкова та конкурентна стратегія – це стратегії різних рівнів піраміди стратегій. Відносно них операційна стратегія займає найнижчий рівень, отже вони ніяк не можуть бути різновидами операційної стратегії.

За стадією «життєвого циклу» продукції автором [11] пропонується виділяти стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію зниження обсягів виробництва. Дані стратегії за думкою науковця формулюються на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та зумовлені цілями підприємства.

На наш погляд автор також приводить класифікацію саме загальних стратегій, що більш детально розглянута фахівцями із стратегічного менеджменту. Також хотілось би відзначити, що навряд чи об'єктивно підприємство може мати цілі скорочення виробництва, якщо вони не продиктовані негативними змінами зовнішнього чи внутрішнього середовища.

За характером поведінки на ринку автором відокремлюється стратегія інтеграції та стратегія спеціалізації. В межах інтеграції операційна стратегія передбачає реалізацію централізованого контролю над операціями, що дозволяє

підвищити надійність операційної системи та швидкість її реагування на проблеми системи. Також інтеграція є більш економним варіантом функціонування операційної системи, проте й більш бюрократичним. Стратегія спеціалізації передбачає концентрацію на виконанні одної / кількох операцій та передачу інших операцій підприємствам – партнерам. Подібна стратегія дозволяє операції виконувати професіоналам, проте швидкість реагування такої операційної системи на зміни зовнішнього середовища є достатньо низькою.

Загалом, на нашу думку класифікація за даною ознакою більше підходить для класифікації операційних систем, а не стратегій.

Виходячи з цілей операційної стратегії пропонується [27, с.48] відрізнити стратегію переорієнтації виробництва, стабілізації виробництва, повної стабілізації, унікальності виробництва, диверсифікації, обмеженої спеціалізації виробничого процесу, модифікації виробництва, інтенсифікації, інноваційних перетворень виробництва. Так, операційна стратегія переорієнтації виробництва припускає створення нових виробництв з повною або частковою заміною / розширенням асортименту продукції за видом діяльності, що відповідає основному або в іншій сфері діяльності. Операційна стратегія стабілізації виробництва передбачає підтримку обсягів виробництва на постійному, заздалегідь встановленому рівні. Подібна операційна стратегія виключає розвиток підприємства та витрати на його здійснення.

Операційна стратегія повної стабілізації полягає в концентрації на виробництві одного виду продукції, що в перспективі надає можливість удосконалити операційний процес та знизити витрати. В межах стратегії унікальності виробництва створюється продукт з унікальними характеристиками, що полягають в відсутності аналогів у конкурентів, інноваційному дизайні, використанні матеріалів високої якості, більш складній конструкції, нових способах використання.

Операційна стратегія диверсифікації полягає в концентрації на розширенні асортименту продукції, а також переходу від обраної підприємством галузі до роботи в суміжних галузях. Спеціалізація на виробництві продукції високої якості

(вище за середній) за високою ціною в межах певних напрямків діяльності підтримується операційною стратегією обмеженої спеціалізації виробничого процесу. Подібна стратегія є вигідною, якщо вона спрямована на сегмент споживачів – поціновувачів високоякісних товарів або товарів, від якості яких залежить здоров'я та безпека людини.

Операційна стратегія модифікації виробництва передбачає постійний пошук нових ідей для впровадження у виробництво. Як правило, нові ідеї стосуються нових видів продукції або створення окремих нових властивостей вже існуючих продуктів. Для операційної стратегії інтенсифікації характерно збільшення обсягів виробництва продукції, її реалізації на засадах покращення / позитивної зміни продукту та процесу його виробництва. Операційна стратегія інноваційних перетворень виробництва припускає спрямування коштів на НДДКР, нарощення обсягів витрат за цим напрямком, перепроєктуванням технологічного процесу та продукту, впровадження інновацій у виробництво (головним чином, технологічного характеру).

За стадіями життєвого циклу товару пропонується [9, с.18-19] відрізнити операційні стратегії на стадії його впровадження, зростання, зрілості та спаду. Операційна стратегія на стадії зростання орієнтована на концентрацію зусиль на дослідженнях ринку та удосконаленнях операційного процесу. Перший аспект – більше відноситься до маркетингової стратегії, а другий – вже до операційної. Удосконалення виробничого процесу на цій стадії є доцільними, оскільки випуск та дизайн продукції ще не є сталими, в продукт можуть вноситися зміни. Отже, операційна стратегія має бути гнучкою, дозволяти оперативні ці зміни впроваджувати та концентруватися на максимальному охопленні всіх можливих удосконалень процесу. Операційна стратегія на стадії зростання має бути орієнтована на нарощення потужностей, продуктивності, введення додаткових виробничих потужностей, ресурсів, персоналу. Крім збереження високої якості продукту операційна стратегія має за мету забезпечити й низькі витрати виробництва. Оскільки конструкція продукту вже є сталою, операційна стратегія має забезпечувати виробництво для збереження ринкової частки, що підтримується

за рахунок інвестування в удосконалення методів роботи та впровадження технологій, що забезпечують зростання продуктивності.

Сформована для стадії зрілості операційна стратегія передбачає раціоналізацію виробничих витрат та обмеження кількості нововведень. Компанія має підтримувати значні обсяги виробництва, а її операційна стратегія має відбивати удосконалення в сервісному / післяпродажному обслуговуванні. Операційна стратегія на стадії спаду орієнтована на загальне скорочення інвестицій в товар, що буде знятий з виробництва. Деякі компанії воліють згорти виробництво товару при перших ознаках переходу від зрілості до спаду.

За основними типами рішень [31, с.189], що приймаються в межах операційної стратегії, відрізняють такі їх види як стратегії вибору конструкції товару, стратегія вибору типу процесу, стратегія розміщення, стратегія управління виробничим персоналом, стратегія постачання.

Стратегія рішень в сфері конструкції товару припускає порівняння меж якості та витрат продукту з урахуванням тенденцій розвитку ринку (споживчих вимог до товарів) та технологій та на цій підставі створення власного продукту. Даний вид операційної стратегії вважається базовим, оскільки визначає зміст всіх інших. Стратегія вибору типу процесу враховує можливості виробництва продукту, виходячи з певної технології, наявності виробничих робітників певного рівня підготовки та наявних матеріально-технічних ресурсів. Самі процеси при цьому можуть бути змінними (повторюються з певною періодичністю), постійними (не повторюються), змішаними (містити обидві частини). Операційна стратегія розміщення системи орієнтована на забезпечення високої продуктивності та надійності системи, зменшення витрат та інших ресурсів, мінімізацію часу доставки тощо. Стратегія управління виробничим персоналом спрямована на забезпечення достатньої кількості виробничої праці для створення продукту чи послуг певного рівня якості. Стратегія постачання спрямована на вибір моделі та своєчасне постачання матеріальних ресурсів.

Всі розглянуті нами класифікації операційних стратегій з класифікаційними ознаками наведемо на рис. 1.1.

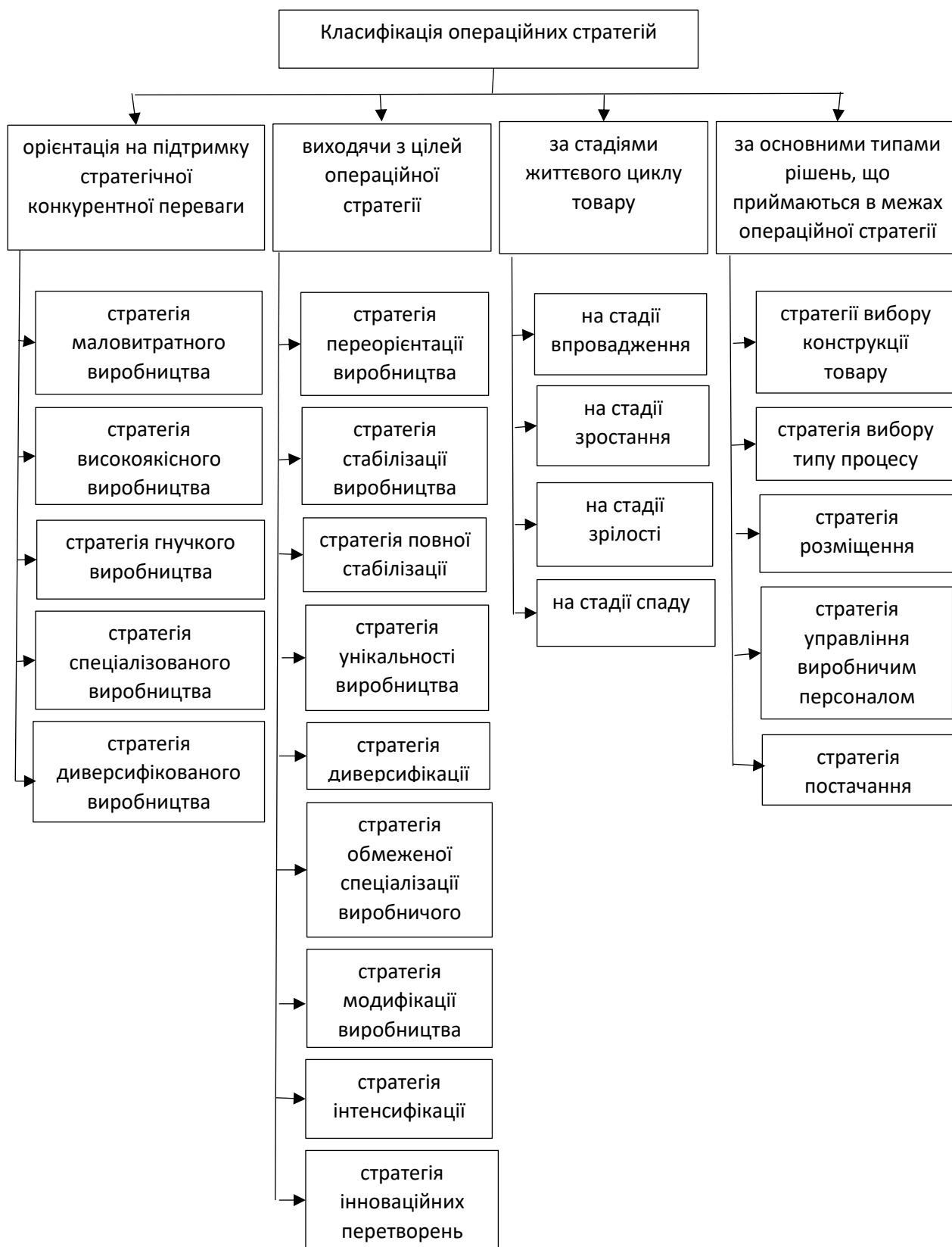


Рис. 1.1. Класифікація операційних стратегій підприємства
(складено автором за [9, 11, 27, 31])

Відповідно до проведеного дослідження найбільш відомими в наукових колах є класифікації операційних стратегій за ознаками орієнтації на підтримку стратегічної конкурентної переваги, виходячи з цілей операційної стратегії, за стадіями життєвого циклу товару, за основними типами рішень, що приймаються в межах операційної стратегії.

Висновки до розділу.

На підставі аналізу наукових підходів пропонуємо розглядати операційну стратегію як сукупність рішень щодо організації операційної діяльності підприємства, що вміщують встановлення вимог до операцій, способів їх виконання, напрямків та обсягів використання ресурсів, спрямованих на розвиток операційної системи та підтримку її життєздатності.

В науковій літературі відокремлюють наступні етапи операційної стратегії: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, встановлення місії / цілей організації, формування та вибір операційної стратегії; реалізація операційної стратегії, оцінка результативності операційної стратегії. Перші два етапи не відносяться безпосередньо до формування операційної стратегії та показують підпорядкованість, другорядний характер операційної стратегії відносно корпоративної. Формування операційної стратегії означає вибір операційного пріоритету, а її вибір – здійснюється на засадах попередньо встановлених критеріїв. Правильність реалізації операційної стратегії підтверджується оцінюванням її результативності.

Найбільш відомою в наукових колах є класифікація операційних стратегій за ознаками орієнтації на підтримку стратегічної конкурентної переваги, виходячи з цілей операційної стратегії, за стадіями життєвого циклу товару, за основними типами рішень, що приймаються в межах операційної стратегії.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮГФУД»

2.1. Аналіз ринку заморожених напівфабрикатів України

Проаналізуємо основні тенденції розвитку та фактори впливу на ринку заморожених напівфабрикатів. Використаємо для цього метод PEST-аналізу, зокрема дослідимо вплив політичних, економічних та соціальних факторів.

Політичні фактори розглянемо в контексті:

вплив військових дій на діяльність промислових підприємств;

оподаткування промислових підприємств;

підтримка державою промислових виробників;

корупційний вплив на діяльність підприємств;

політична нестабільність.

Розглянемо їх детальніше. Вплив військових дій на діяльність промислових підприємств є негативним та вельми суттєвим (рис. 2.1).

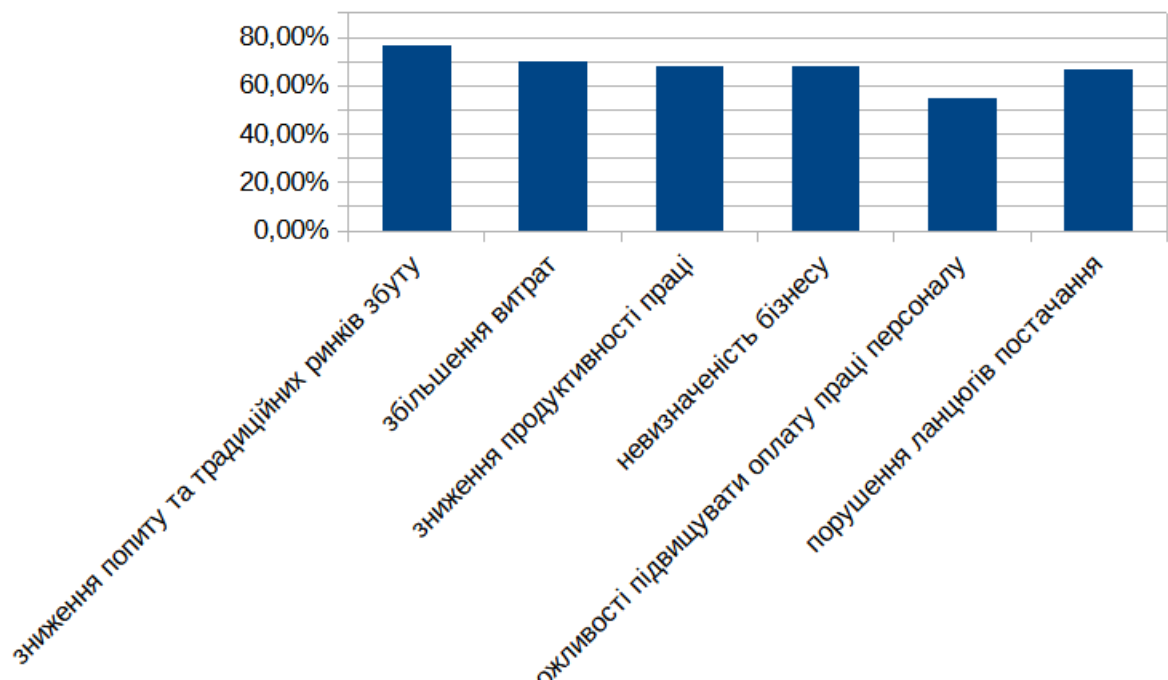


Рис. 2.1. Основні проблеми в роботі вітчизняних підприємств за результатами опитування [6]

Практично всі підприємства (біля 80%) зіштовхнулись зі зниженням попиту, зростанням витрат та збільшенням невизначеності бізнесу.

Лева частка підприємств з початком повномасштабного вторгнення призупиняла роботу (лише 36,5% працювали без перерв), див. рис. 2.2. Найбільша кількість підприємств не працювала (пройшла адаптаційний період) в 1-3 міс.

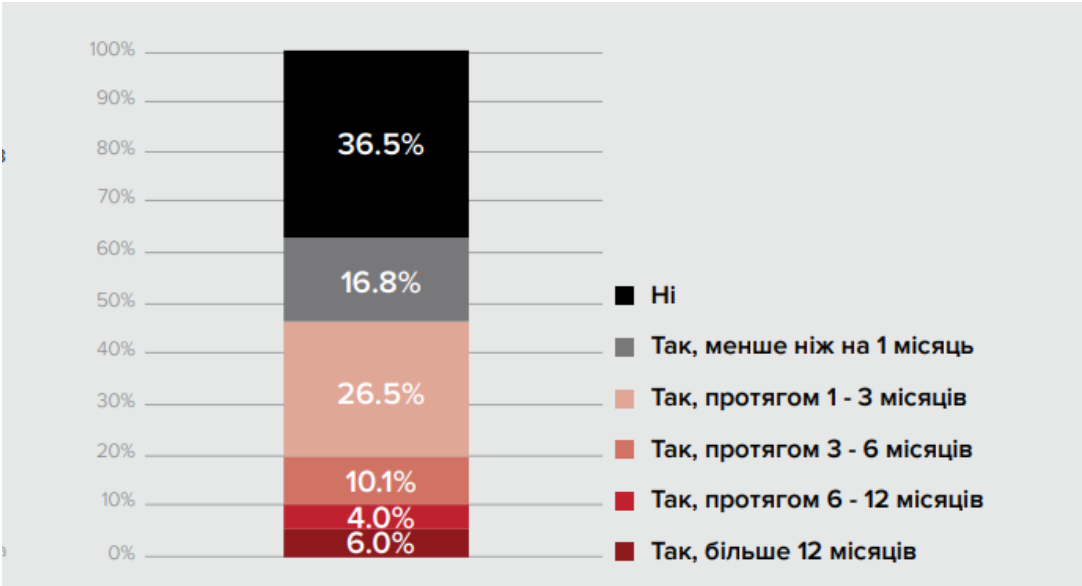


Рис. 2.2. Питома вага підприємств за часом призупинення їх діяльності від початку війни, % [24, с.27]

Скоротився і рівень завантаженості виробничих потужностей підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Середньозважений рівень завантаження потужностей [24., с.28]

Період	Середньозважений рівень завантаження потужностей, %	Приріст, %
До повномасштабного вторгнення	72,4	-
2022 р.	45,7	-26,7
2023 р.	53,4	7,7
2024 р.	56,0	2,6

До активізації бойових дій рівень завантаженості потужностей складав 70-75%. Через вплив пов'язаних з війною негативних факторів потужність впала нижче за 50%. Слід зазначити, що починаючи з 2023 р. завантаженість потужностей почала зростати, проте не вийшла на рівень до 2022 р.

Більшість підприємств також вказує на фінансові втрати внаслідок скорочення виробництва (рис. 2.3).

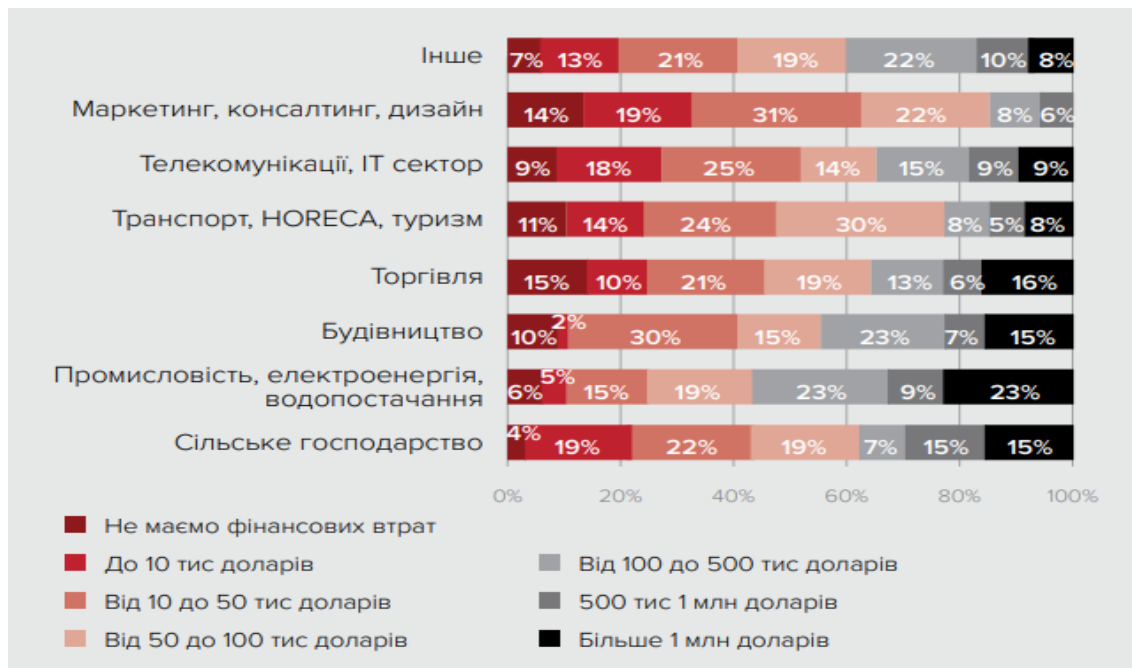


Рис. 2.3. Фінансові втрати підприємств внаслідок війни за галузями, % [24, с.35]

Як можна побачити найбільше фінансових втрат припадає на підприємства промисловості (23% підприємств, що втратили більше 1 млн. у.о.).

Оподаткування промислових підприємств здійснюється відповідно до діючого законодавства, податкових пільг не передбачено. Єдиним послабленням була добровільна сплата податків в кількомісячний період після початку війни. Загалом сплата податків підприємствами з 2023 р. має тенденцію до зростання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка сплати податку на прибуток та ПДВ, млн. грн. [10]

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податок на прибуток підприємств	96882,3	107086,3	108695	147751,7	117050	143837,1	271137,4
Темп росту, %	-	110,53	101,50	135,93	79,22	122,89	188,50
Податок на додану вартість	374508	378690	400600	536489	467001	580797	734456
Темп росту, %	-	101,12	105,79	133,92	87,05	124,37	126,46

Підтримка державою промислових виробників головним чином складається з державних грантів та дешевих кредитів. Грантові можливості представлені для

аграрного бізнесу, креативної економіки, експортної галузі. Загалом можна залучити від 10 тис. грн. до 70 тис.у.о. Перелік грантових програм та їх умови представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Умови отримання найбільший грантів підприємцями [35]

Назва гранту	Потенційний отримувач	Сума	Географічні обмеження
Українська національна ідентичність через молодь	для кваліфікованих організацій з надання технічної підтримки	до 70 тис. дол.	Вся Україна
Європейська рада з інновацій	для технологічних стартапів та МСБ, які розробляють інноваційні послуги або продукти	до 60 тис. євро	Вся Україна
Європейський банк реконструкції та розвитку	для МСБ з експортним потенціалом та інноваційними ідеями	до 10 тис. євро	Вся Україна
Програма фінансової підтримки GRAINS	для МСБ агропродовольчого сектору	до 8175 євро	Вся Україна
Європейська мережа підприємців ЄС	для МСБ, що прагнуть підвищити енергоефективність виробництва	до 10 тис. євро	Вся Україна
«Створено жінками», франко-українська торгово-промислова палата	для жінок, які започаткували власну справу	до 150 тис. грн.	Вся Україна
Благодійний фонд «МХП – Громаді»	на розвиток власного мікро- чи малого бізнесу.	до 100 тис. грн.	неприфронтові області
UkraineReady4EU	МСБ із менш як 250 працівниками та річним оборотом менше €50 млн або менш як 250 працівниками та річним балансом менше €43 млн.	до 2,5 тис. євро	Вся Україна
«Релокація бізнесу разом із «Дія.Бізнес» та «Нова пошта»	кошти надають для перевезення устаткування, торгівлі або надання послуг, продукції до центральних та західних областей України.	до 10 тис. грн.	прифронтові області

Зазначимо, що отримувачі грантів обмежені окремими сферами діяльності або в деяких випадках географічним регіоном. Також зазначимо несистемний характер державної допомоги.

Корупційний вплив на діяльність підприємств за оцінками підприємців є суттєвим. Загалом корупція називається другою за актуальністю проблемою України після збройної агресії росії проти України (про це висловлюється 73% респондентів, характеризуючи її як «дуже серйозну» та 15,2% описують її як «скоріше серйозну»), див. рис. 2.4.

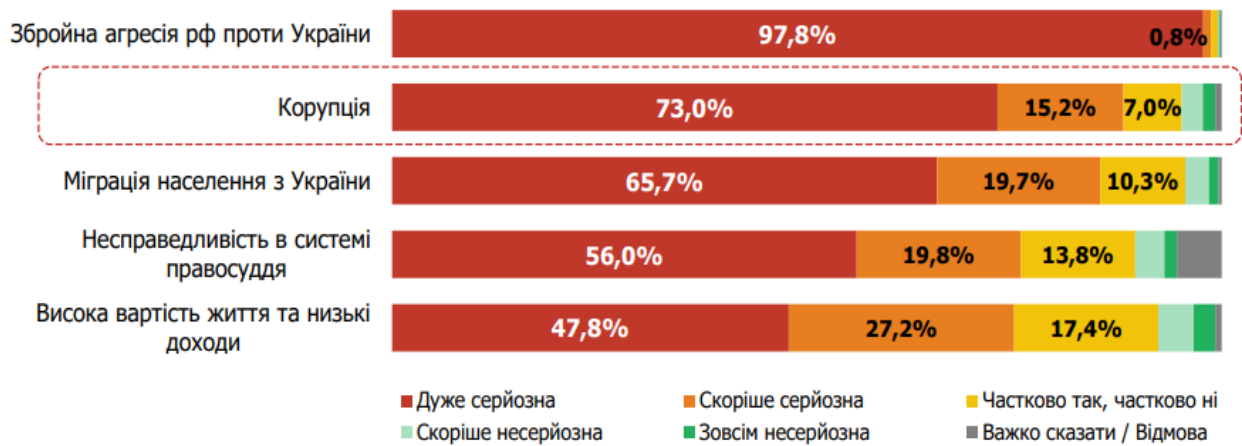


Рис. 2.4. Сприйняття бізнесом головних проблем України [36]

Загальний індекс сприйняття корупції підприємцями (оцінений за п'ятибальною шкалою) збільшився та досяг рівня 2020 року (рис. 2.5). Загалом підприємці вважають, що корупція в Україні дуже поширена, а також, що держава має більше уваги приділяти цій проблемі.

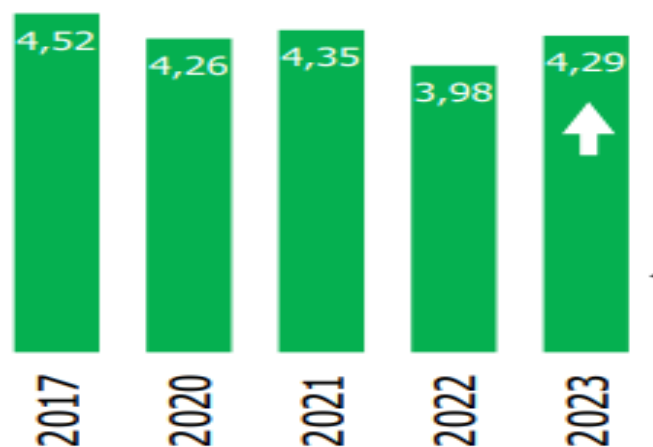


Рис. 2.5. Динаміка індексу сприйняття корупції підприємцями [36]

Так, за результатами опитування бізнесменів щодо Топ - 5 проблемно-корупційних сфер найбільш корумпованими сферами залишаються: митниця (58,3% опитаних), публічні закупівлі робіт і послуг з будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг (33,4%), а також судова система (31,7%), див. рис. 2.6. Разом з тим відсоток респондентів, що вказує на наявність корупції незначно зменшився.

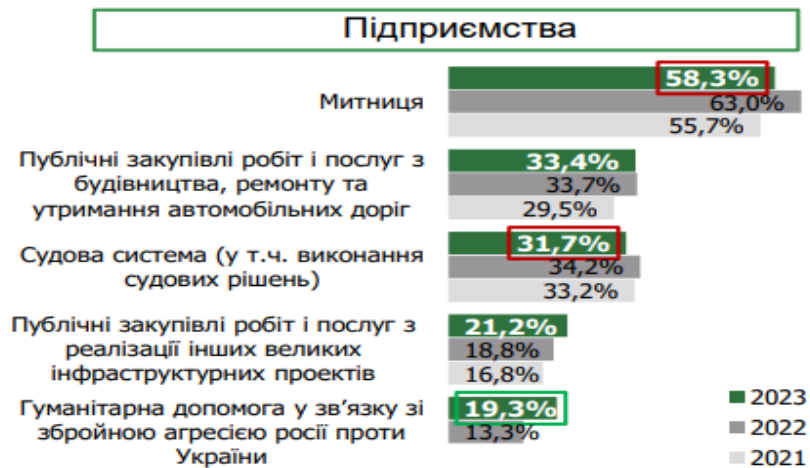


Рис. 2.6. Топ-5 пріоритетних сфер боротьби з корупцією за опитуванням підприємців [36]

Політична нестабільність в країні сьогодні частково пов'язана з Законом України «Про правовий режим воєнного стану», зокрема такими обмеженнями, як: призупинення виборів до органів влади; заборона на проведення референдумів, демонстрацій, мітингів; утворення військових адміністрацій. Для планування бізнесу через це використовується короткий часовий горизонт, важко визначити майбутнє на перспективу. Падає рівень довіри до Верховної ради, до політичних партій та депутатів в її складі, що впливає на сприйняття їх законотворчості, зокрема бізнесом [26].

Економічні фактори проаналізуємо в розрізі:

динаміка основних економічних показників розвитку виробників заморожених напівфабрикатів;

конкурентне середовище виробників заморожених напівфабрикатів;

динаміка цін на енергоносії;

динаміка цін на заморожені напівфабрикати;

ставки по кредитах.

Розглянемо динаміку основних економічних показників розвитку виробників заморожених напівфабрикатів, які стали популярними продуктами після пандемії. Після початку активізації бойових дій продаж напівфабрикатів, зокрема заморожених продовжив зростати (рис. 2.7).

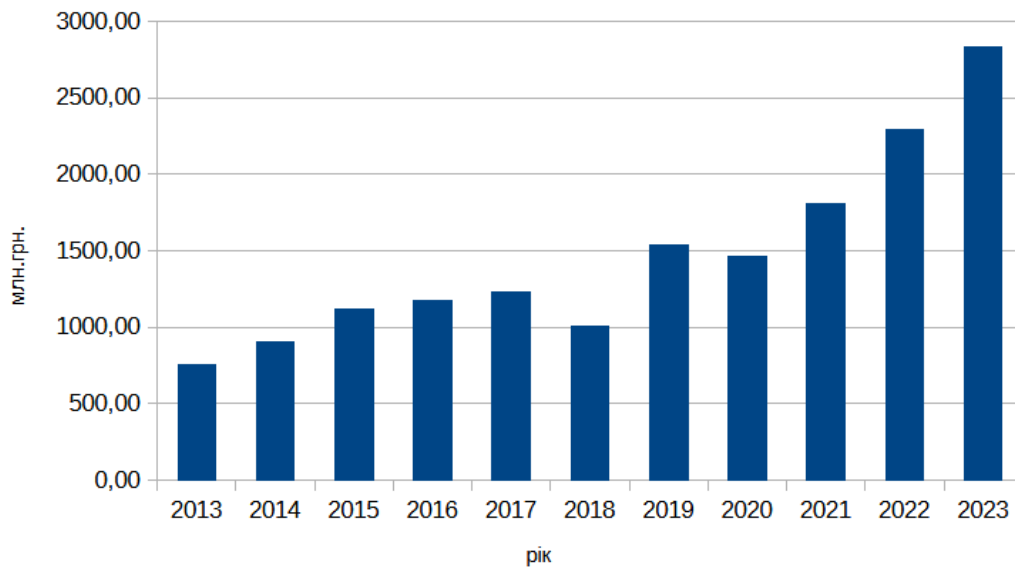


Рис. 2.7. Динаміка обсягів реалізації заморожених напівфабрикатів, млн. грн.

[14]

Більшість напівфабрикатів представлені пельменями, равіоли та варениками (їх в структурі продукції близько 65%), рис. 2.8.

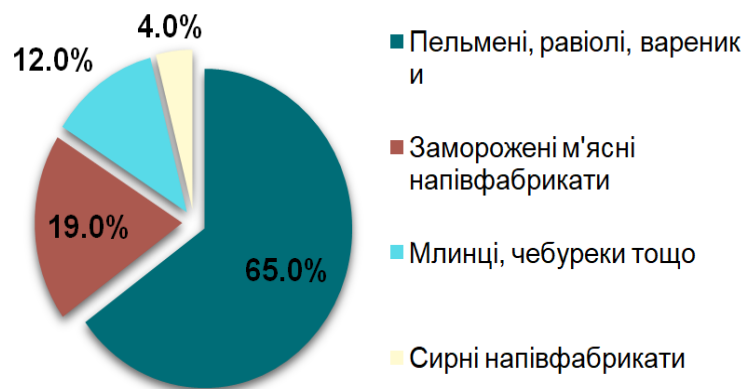


Рис. 2.8. Структура виробництва напівфабрикатів, % [29]

Слід зазначити, що на ринку переважає продукція вітчизняного виробництва, яка є більш привабливою для споживачів за ціною. Разом з тим, зростає імпорт заморожених напівфабрикатів. Так, в 2023 р. імпорт заморожених напівфабрикатів збільшився більше ніж вдвічі, а саме на 115% в натуральному вимірі на (рис. 2.9). Тобто незважаючи на більш високі ціни є високий попит на ці продукти серед споживачів, споживається продукція як вітчизняного, так і імпортного виробництва.

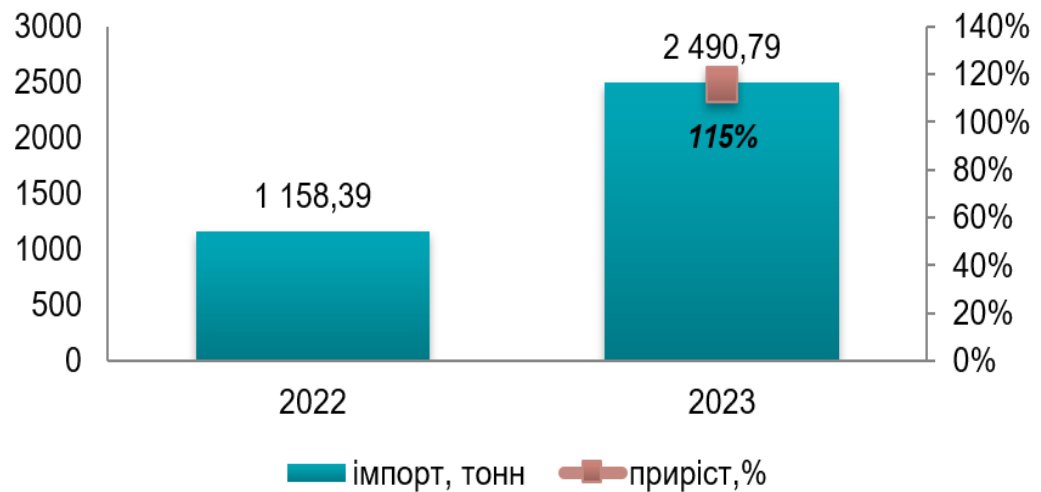


Рис. 2.9. Динаміка імпорту заморожених напівфабрикатів, в натуральному вимірі, % [29]

Проте експорт заморожених напівфабрикатів продовжує зростати, сальдо зовнішньоекономічної діяльності продовжує збільшуватися (рис. 2.10).

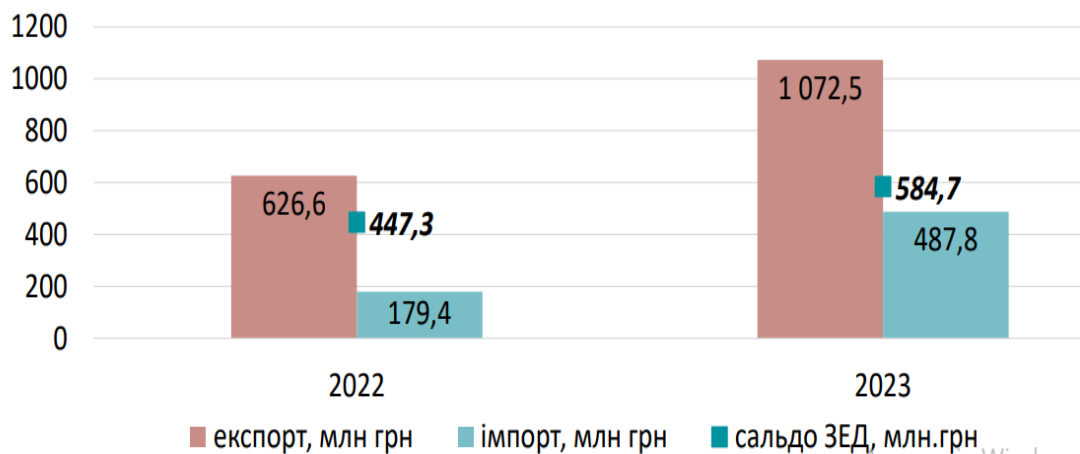


Рис. 2.10. Зовнішня торгівля замороженими напівфабрикатами, млн. грн. [28]

Через зростання попиту потрохи відновилися темпи зростання чистого прибутку, що в 2016 р. ще був від'ємним, проте поступово зростає. З початком повномасштабного вторгнення величина прибутку почала скорочуватися, але незначно. Ринок швидко відновився (багато людей ще з часів пандемії віддають перевагу саме продуктам швидкої заморозки замість фастфуду), але до довоєнних показників ще далеко. Прогнозувати суттєве зростання ринку можна тільки у разі закінчення війни.

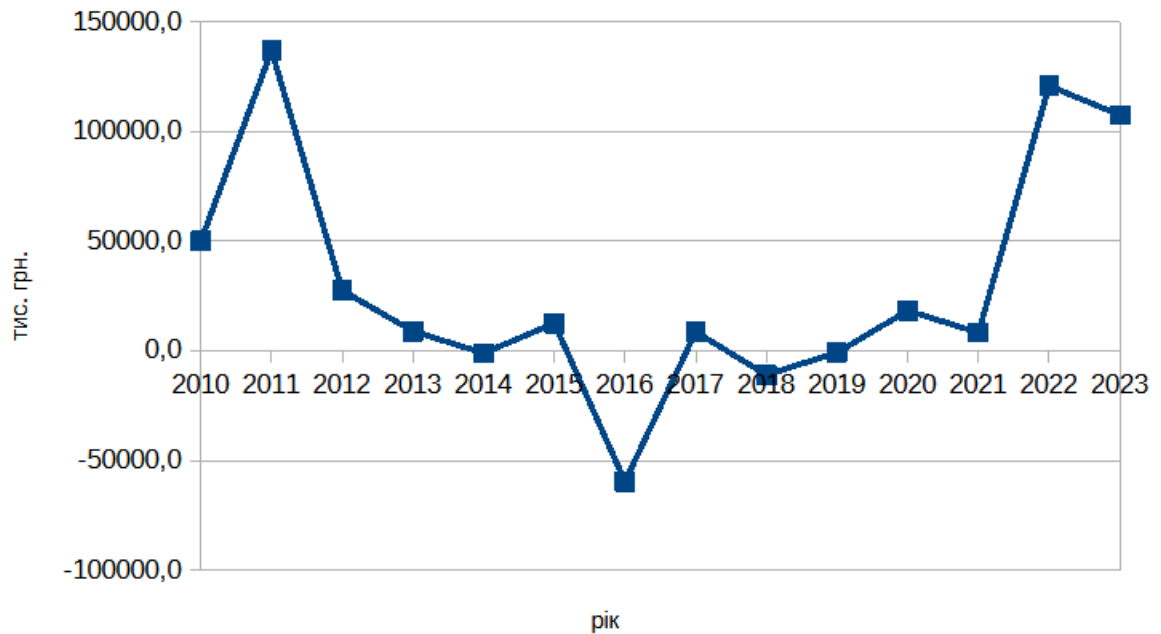


Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку виробників заморожених напівфабрикатів, тис. грн. [14]

Конкурентне середовище виробників заморожених напівфабрикатів є високоактивним (як нами зазначено, вітчизняна продукція має перевагу за ціною). Останні роки кількість виробників заморожених напівфабрикатів переважно скорочувалася (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості виробників напівфабрикатів, од. [14]

Рік	Кількість виробників, од.	Темп приросту	
		абс., од.	відн., %
2010	114	-	-
2011	107	-7	-6,14
2012	78	-29	-27,10
2013	77	-1	-1,28
2014	70	-7	-9,09
2015	72	2	2,86
2016	53	-19	-26,39
2017	63	10	18,87
2018	69	6	9,52
2019	66	-3	-4,35
2020	61	-5	-7,58
2021	65	4	6,56
2022	52	-13	-20,00
2023	63	11	21,15

Проте зазначимо, що в 2023 р. відбулося деяке зростання (+11 од. підприємств або 21,15%).

Найбільш популярні та затребувані торговельні марки – це «Галя Балувана» та «три ведмеді» (рис. 2.11).

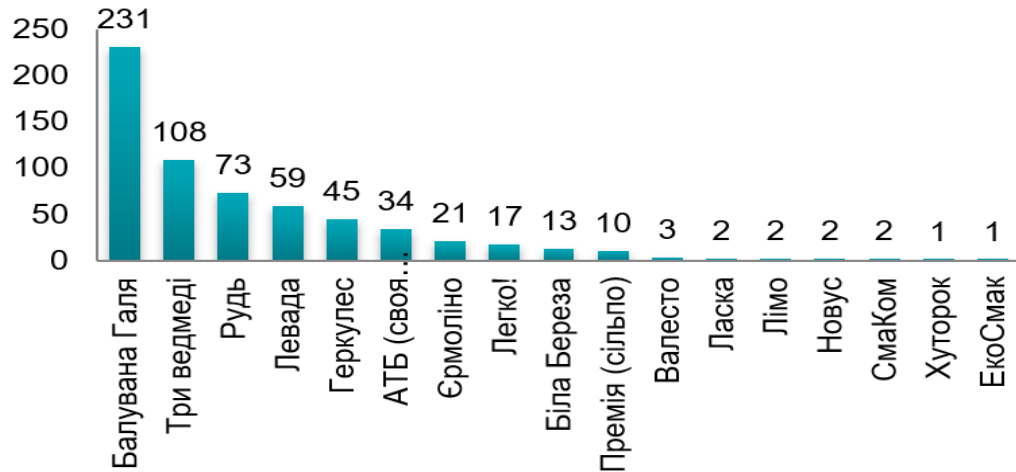


Рис. 2.11. Торговельні марки заморожених напівфабрикатів, що користуються найбільшим попитом, кількість опитаних [28]

Динаміка цін на енергоносії, перш за все на електроенергію, є суттєвим фактором впливу на діяльність виробників заморожених напівфабрикатів, оскільки і сам процес виробництва, і зберігання виробів залежать від даного фактору. Ціни на енергію за останні два роки мають хвилюподібний, проте зростаючий характер (рис. 2.12).

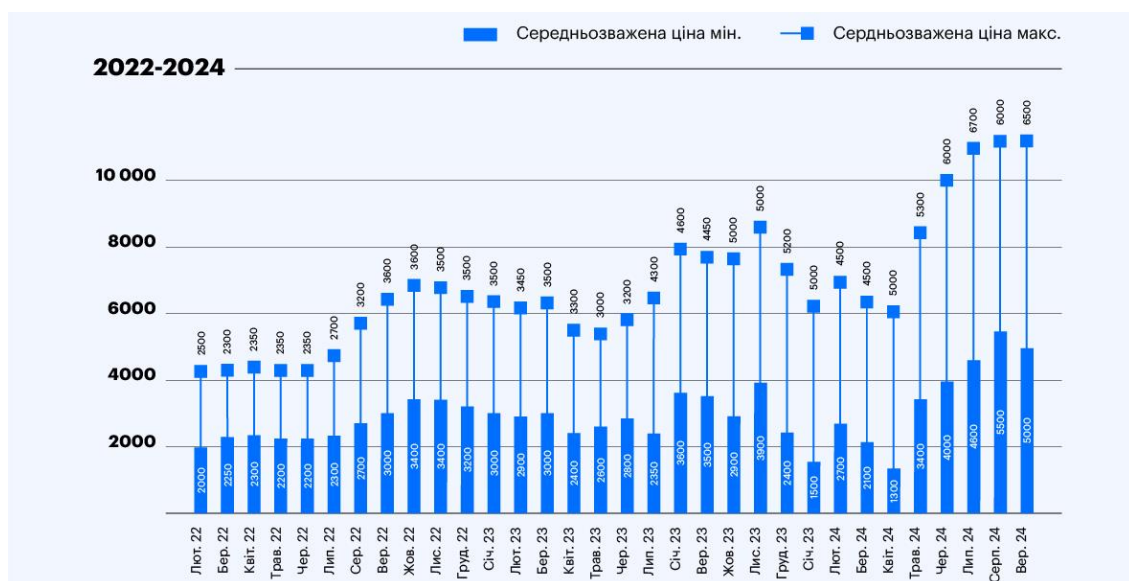


Рис. 2.12. Середньозважена ціна на електроенергію для промисловості України [33]

Динаміка цін на заморожені напівфабрикати має хвилюподібний характер (рис. 2.13).

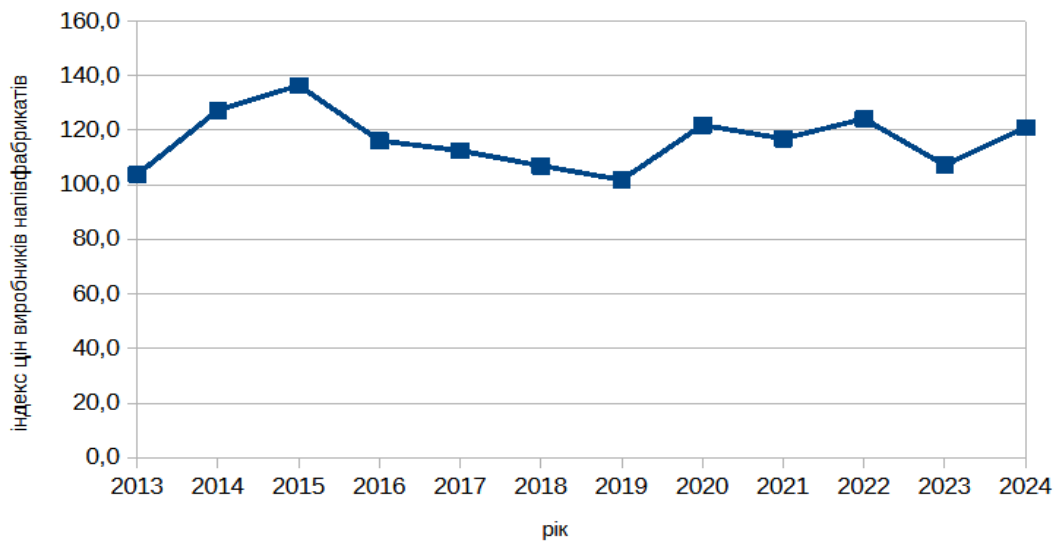


Рис. 2.13. Динаміка індексу цін на заморожені напівфабрикати [14]

Після 2019 р. середній індекс цін на продукцію збільшувався на 20% щорічно. В принципі можна сказати, що ціни зростали саме з початком війни в 2014 р. та активізації бойових дій в 2022 р.

Ставки по кредитах в Україні є достатньо високими, проте отримати кредит без достатнього залогового майна чи з поганою кредитною історією неможливо. Разом з тим для підтримки підприємництва, особливо в умовах війни державою реалізується програма пільгових кредитів (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Динаміка надання кредитів для МСП, млрд. грн.[25]

Слід зазначити, що програму кредитування реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП), єдиним учасником якого є Уряд України в особі Міністерства фінансів України. Проте кредити призначені лише для суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Соціальні фактори вивчимо в розрізі:

темпи росту чисельності населення;

міграційні процеси;

зміна тенденції споживання напівфабрикатів;

купівельна спроможність населення;

спосіб життя населення.

Дослідження темпів росту чисельності населення дозволило встановити його поступове скорочення з 2010 р. (рис. 2.15).

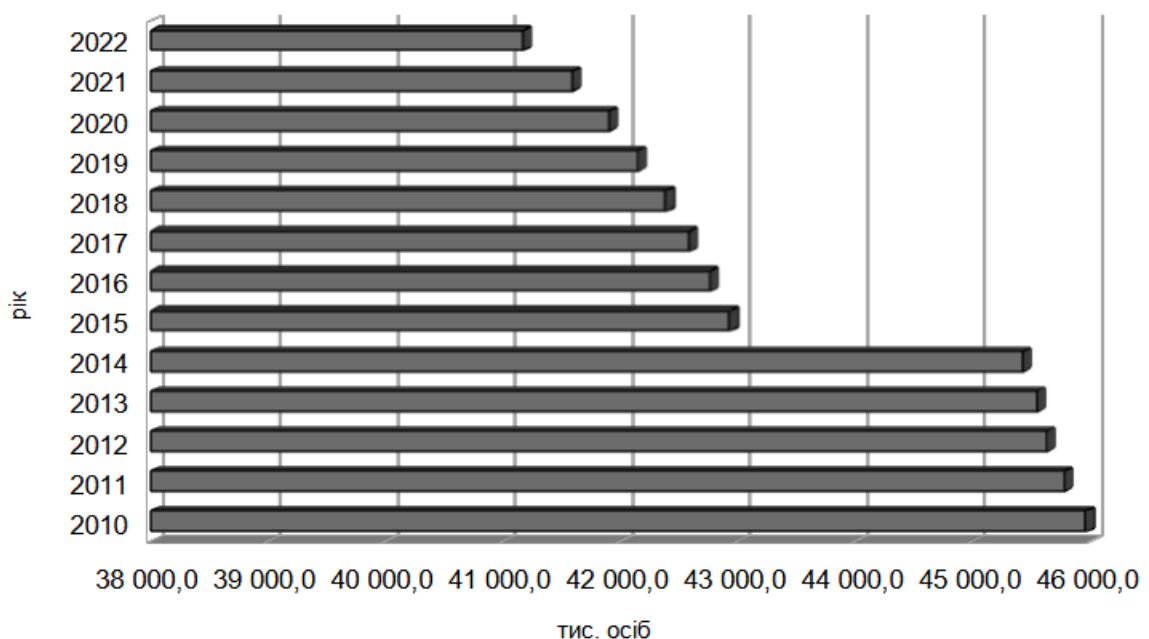


Рис. 2.15. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [14]

Зменшення чисельності населення є негативним фактором, оскільки зменшується кількість потенційних клієнтів.

Міграційні процеси в країні активізувалися з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. За даними аналітиків сьогодні за кордоном перебуває більше 5 млн. осіб, при чому ця цифра продовжує зростати (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Кількість українців, що оформили тимчасовий притулок за кордоном на початок 2023-2024 рр., млн. осіб [7]

Найбільшу кількість біженців з України у % від кількості власного населення прийняли Чехія, Польща, Молдова та країни Балтики (рис. 2.17).

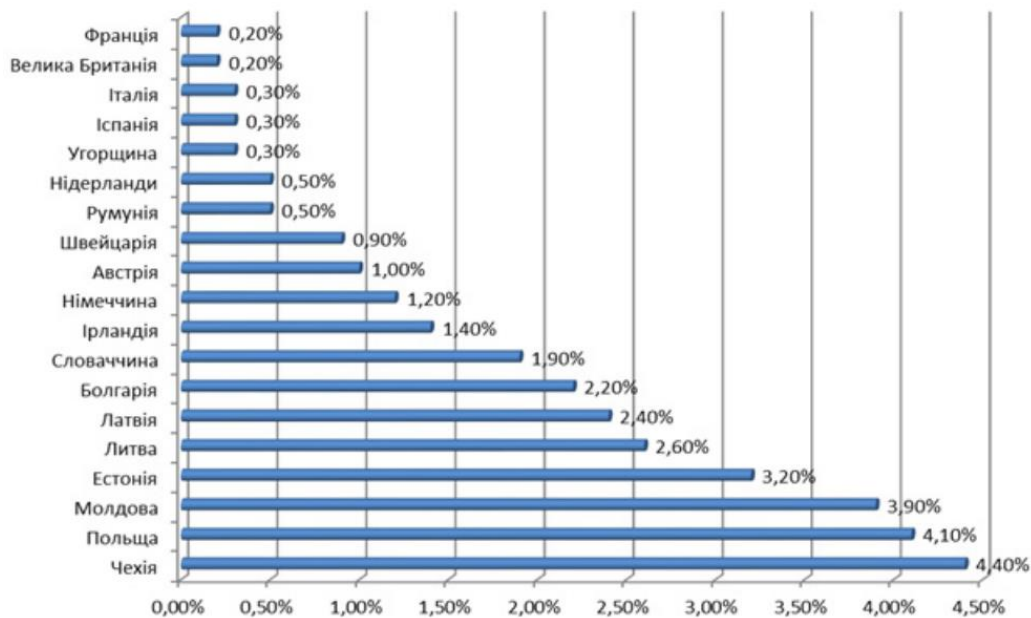


Рис. 2.17. Частка українських біженців, від населення країн Європи, % [34]

Зміна тенденції споживання напівфабрикатів пов'язана з тим, що сьогодні змінився склад споживачів, що став включати різні групи населення, зокрема активних людей (студентів та працюючих, що не мають часу на приготування їжі),

молоді сім'ї, де готування не в пріоритеті, особи, що не вміють готувати, споживачі, що цінують свій час, а також люди, що шукають здорові альтернативи фастфуду – обирають напівфабрикати із свіжих продуктів та низьким вмістом консервантів. Сприяє популяризації заморожених напівфабрикатів і їх доступність. Основним каналом збуту на сьогодні є прямі поставки продуктів від виробника (75-80%), що здешевлює продукт, також частину продукції купують онлайн. Партнерами при цьому виступають також - заклади громадського харчування (кафе, мережеві заправні станції, супермаркети) і спеціалізовані магазини продуктів харчування. На вітчизняному ринку активно використовується франчайзінг, що є постійним каналом збуту для виробника та дозволяє розширювати бізнес.

Купівельна спроможність українців з 2019 р. майже не зросла (рис. 2.18).

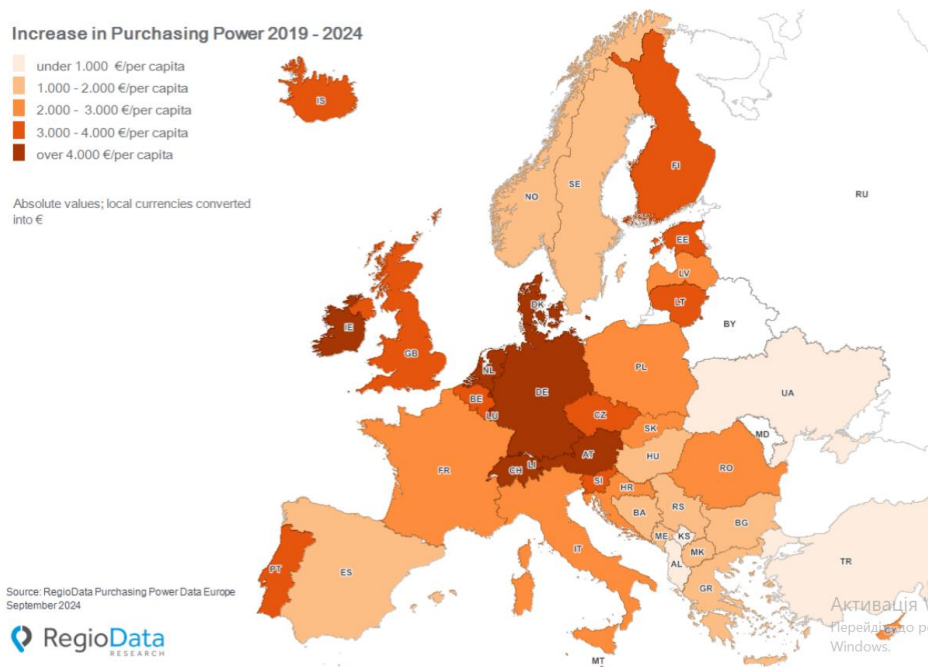


Рис. 2.18. Зростання купівельної спроможності країн Європи, євро/людину на рік [12]

Основними причинами майже незмінної купівельної спроможності називають російську агресію проти України та загальну економічну кризу.

Спосіб життя населення останні роки змінився, що пов'язано з впливом ідей правильного харчування. Тренд здорового способу життя пов'язаний із зростанням вимог з боку споживача, що пов'язано з звертанням підвищеної уваги на склад напівфабрикатів (споживач купує вироби без паніровки, з мінімальним вмістом

борошна), на наявність цільного шматка м'яса замість фаршу, скороченням споживання м'ясних напівфабрикатів, зростанням потреб в сирних виробках.

Технологічні фактори визначимо у складі:

інновації в технологіях виробництва напівфабрикатів;

інновації в технологіях зберігання заморожених продуктів;

впровадження нових технологій в діяльність виробників напівфабрикатів;

оновлення парку техніки виробників напівфабрикатів;

динаміка капвкладень в оновлення виробництва напівфабрикатів.

Інновації в технологіях виробництва напівфабрикатів сьогодні стосуються впровадження нових способів обробки сировини шляхом низькотемпературного консервування, що забезпечує збереження біологічно активних речовин у готовому продукті. Одною з таких нових технологій є ізохорний метод замороження, що припускає зберігання продуктів у герметичній жорсткій ємності з водою. Ізохорне зберігання зберігає продукти, не перетворюючи їх на твердий лід, знищуючи при цьому мікробні забруднення під час обробки продуктів [13].

Оскільки від виробника заморожених напівфабрикатів сьогодні вимагається екологічність, смакові якості та швидкість приготування, а також корисні властивості продукту, важливою технологією є шокова заморозка. Її перевагами є безпека, зростання терміну зберігання, простота та швидкість приготування, збереження смакових якостей. Заморожені без доступу повітря напівфабрикати мають зберігатися в умовах герметичності, постійного температурного режиму, вентиляції, енергоефективності. Всі перелічені вимоги є принциповими аспектами, що враховуються при купівлі холодильних камер. Такі продукти зберігаються в 3-10 разів довше, що надає можливість побудувати більш дешевий оптимізований логістичний процес, адже бізнес заморожених плодів набагато менше залежить від циклічності та проблем із постачальниками [32].

Впровадження нових технологій сьогодні обмежується фінансовими можливостями виробників, про що свідчать результати їх діяльності, а також умовами зовнішнього середовища. Підчас повномасштабного вторгнення вважається дуже ризикованим впровадження нових методів та технологій.

Оновлення парку техніки виробників напівфабрикатів має місце у 2021-2023 рр., про що свідчить динаміка рівня зносу основних фондів підприємств-виробників заморожених напівфабрикатів (рис. 2.19).

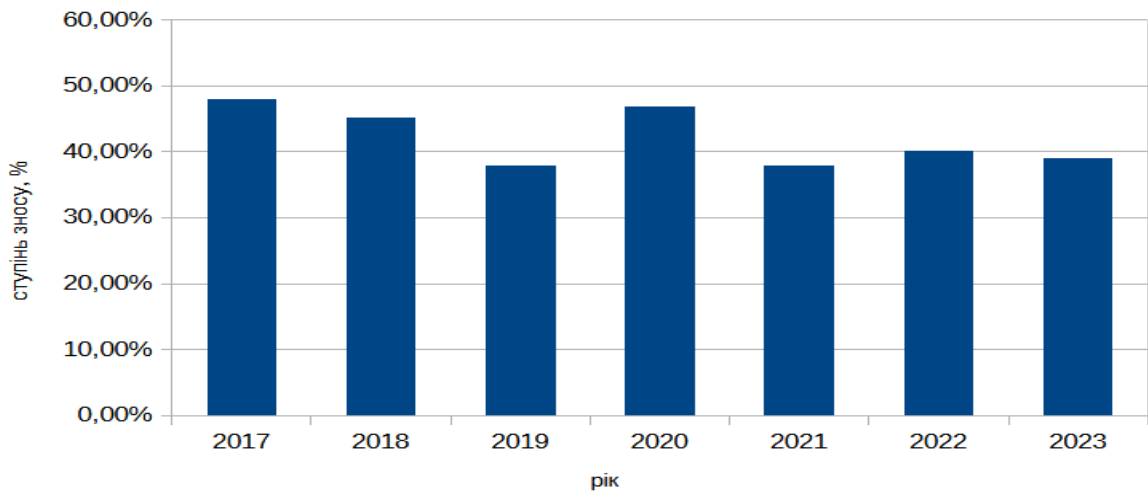


Рис. 2.19. Динаміка ступеню зносу основних фондів підприємств-виробників заморожених напівфабрикатів [14]

Загалом рівень зносу основних фондів склав в 2023 р. 39%.

Капвкладення в оновлення виробництва напівфабрикатів суттєво скоротилися, починаючи з 2013 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка капвкладень в оновлення виробництва напівфабрикатів, тис. грн.[14]

Рік	Сума капітальних інвестицій, тис. грн.	Темп приросту	
		абс., тис.грн.	відн., %
2012	109384	-	-
2013	17878	-91506	-83,66
2014	11953	-5925	-33,14
2015	18509	6556	54,85
2016	35434	16925	91,44
2017	41510	6076	17,15
2018	38637	-2873	-6,92
2019	52213	13576	35,14
2020	60813	8600	16,47
2021	46083	-14730	-24,22
2022	77588	31505	68,37
2023	113807	36219	46,68

Найбільше скорочення капіталовкладень відбулося в 2013-2014 та 2021 рр. Останні два роки фінансування капвкладень зросло.

Відобразимо всі зібрані нами дані в підсумковій таблиці PEST-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати PEST-аналізу ринку заморожених напівфабрикатів України

Фактори зовнішнього середовища	Опис фактору	Питома вага	Бал	Загальна оцінка
політичні				
вплив військових дій на діяльність промислових підприємств;	80% підприємств мають погіршення результатів діяльності, рівень завантаження потужностей знизився з 75% до 50%	0,3	3	0,9
оподаткування промислових підприємств;	сума надходжень податків до бюджету зростає, податкових пільг не передбачено	0,2	2	0,4
підтримка державою промислових виробників;	підтримка складається з державних грантів та дешевих кредитів, проте надається для підприємств окремих сфер діяльності	0,2	2	0,4
корупційний вплив на діяльність підприємств;	загальний індекс сприйняття корупції підприємцями збільшився	0,15	2	0,3
політична нестабільність	для планування бізнес використовує короткий часовий горизонт, падає рівень довіри до політичних інституцій	0,15	2	0,3
ВСЬОГО		1		2,3
економічні				
динаміка основних економічних показників розвитку виробників заморожених напівфабрикатів;	обсяги реалізації продукції зростають, зростає експорт, сума прибутків зростала два останні роки порівняно до 2021 р.	0,2	2	0,4
конкурентне середовище виробників заморожених напівфабрикатів;	в 2023 р. відбулося зростання кількості виробників, левову частку на ринку займає бренд «Галля балувана»	0,25	3	0,75
динаміка цін на енергоносії;	ціни на енергоносії суттєво зросли, що збільшує витрати виробництва	0,2	2	0,4
динаміка цін на заморожені напівфабрикати;	індекс цін на продукцію збільшувався в середньому на 20% щорічно	0,2	1	0,2
ставки по кредитах.	Ставки кредитів є достатньо високими, проте державою реалізується програма пільгових кредитів	0,15	1	0,15
ВСЬОГО		1		1,9
соціальні				
темпи росту чисельності населення;	відбувається поступове скорочення чисельності населення	0,15	1	0,15
міграційні процеси;	за кордоном перебуває більше 5 млн. осіб, ця цифра продовжує зростати	0,25	3	0,75
зміна тенденції споживання напівфабрикатів;	зростає кількість груп споживачів заморожених напівфабрикатів, споживачі віддають перевагу їм замість фастфуду	0,2	2	0,4

купівельна спроможність населення;	купівельна спроможність українців з 2019 р. майже не зросла	0,2	2	0,4
спосіб життя населення	зростають вимоги споживачів до складу напівфабрикатів через популяризацію тренду здорового способу життя	0,2	1	0,2
ВСЬОГО		1		1,9
	технологічні			
інновації в технологіях виробництва напівфабрикатів;	впровадження нових способів обробки сировини шляхом ізохорного замороження, низькотемпературного консервування забезпечує збереження біологічно активних речовин	0,2	1	0,2
інновації в технологіях зберігання заморожених продуктів;	віддається перевага шоківій заморозці, при якій продукти зберігаються в 3-10 разів довше	0,2	1	0,2
впровадження нових технологій в діяльність виробників напівфабрикатів;	підчас повномасштабного вторгнення вважається дуже ризикованим впровадження нових методів та технологій	0,25	1	0,25
оновлення парку техніки виробників напівфабрикатів;	у 2021-2023 рр. відбулося оновлення парку техніки виробників напівфабрикатів, про що свідчить динаміка рівня зносу основних фондів	0,2	2	0,4
динаміка капвкладень в оновлення виробництва напівфабрикатів.	динаміка капвкладень є переважно негативною, останні два роки фінансування капвкладень зросло	0,15	2	0,3
ВСЬОГО		1		1,35

На підставі проведеного PEST-аналізу ринку заморожених напівфабрикатів України можна зробити висновки, що найбільшого впливу на підприємства мають політичні фактори, зокрема військові дії. Рівнозначний вплив надають економічні фактори (переважно активне конкурентне середовище) та соціальні фактори (міграційні процеси). Найменшого впливу завдають технологічні фактори, оскільки впровадження інновацій в діяльність підприємств мають обмежений характер через загальнополітичну нестабільність та військові дії.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Югфуд»

ТОВ «Югфуд» було засноване в 2016 р. в м. Одеса. На сьогодні підприємство відоме як виробник заморожених напівфабрикатів, які споживаються всередині країни та постачаються на експорт, а саме в Азербайджан, Грузію, Ізраїль, Катар, Молдову, Туеччину, ОАЕ, країни ЄС. Сьогодні виробник має єдині в країні автоматизовані лінії з виробництва тонкого тіста «Філло», встановлені в 2016 р. та є місцем роботи для 323 чоловік.

В 2017 р. компанія отримала міжнародний сертифікат якості, який засвідчує відповідність виробництва і продукції нормам системи управління безпечністю харчових продуктів і вимогам стандарту ISO 22000: 2006. В 2018 р. було закінчено монтаж другої автоматизованої лінії для виробництва тіста філло та автоматизовану лінію з виробництва листкового, листково-дріжджового і дріжджового тіста.

Власником підприємства є Волков Валерій Іванович (100% внесків). Директором підприємства з обмеженими повноваженнями є Шарпе Ганна Олександрівна. ТОВ «Югфуд» має власну зареєстровану торговельну марку – “Valesto”, під якою виробляються пироги балканські, піріжки, хачапурі, налисники, ролліні та штруделі для випікання в домашніх умовах, а також тісто.

Основним видом діяльності є виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів. До додаткових зокрема відносяться виробництво готової їжі та страв, оптова та роздрібна торгівля, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, складське господарство тощо.

Розгляд динаміки доходу від реалізації та чистого прибутку підприємства наведено на рис. 2.20.

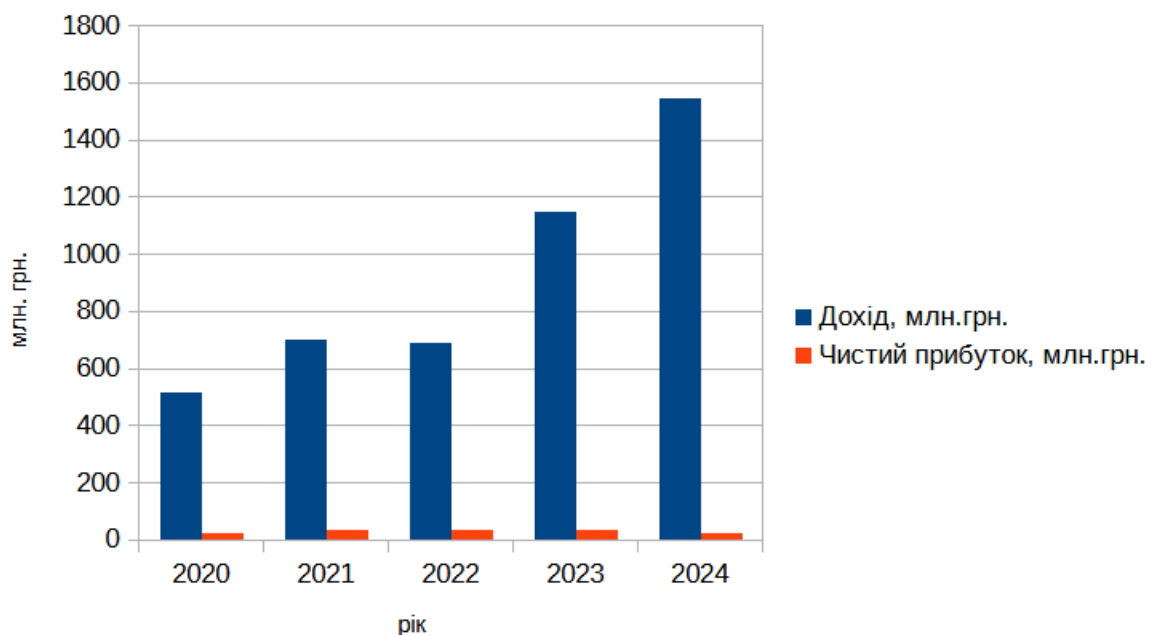


Рис. 2.20. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку підприємства, млн.грн.

Зазначимо, що у 2023-2024 р. підприємство суттєво наростило обсяги доходу від реалізації (у 2024 р. більш ніж вдвічі відносно 2022 р.), проте чистий прибуток підприємства скоротився (у 2024 р. на третину відносно попереднього року).

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Югфуд»

Показники	Роки			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	692,19	1148,77	1544,92	165,96	134,48
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	538,65	988,8	1217	183,57	123,08
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	42,31	41,55	30,29	98,20	72,90
Чистий фінансовий результат, тис. грн	34,69	33,92	22,31	97,78	65,77
Середньорічна вартість активів, тис. грн	246,62	351,3	568,08	142,45	161,71
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	153,25	246,9	426,92	161,11	172,91
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	42,71	77,05	104,92	180,40	136,17
Коефіцієнт оборотності активів	2,81	3,27	2,72	116,37	83,18
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,52	4,65	3,62	102,88	77,85
Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	5,01	2,95	1,44	-	-
Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	99,06	53,93	28,87	-	-

Так, за результатами аналізу дохід підприємства останні два роки зростав на 65,96% та 34,48% відповідно в 2023 та 2024 р. Відповідно зростала собівартість реалізованих товарів на 83,57% та 23,08%. Щодо фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату, то їх динаміка є від'ємною. Зокрема в 2023 р. підприємство втратило 2,22% чистого прибутку, а в 2024 р. – 34,23%. Також погіршилася оборотність активів (уповільнилася з 2,81 до 2,72 об.) та оборотних активів (уповільнилася з 4,52 до 3,62 об.). Низькою є і рентабельність продажів 1044% у 2024 р. порівняно з 5,01% в 2022 р., а також рентабельність власного капіталу (скорочення на 70,19% за два роки).

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства за показниками ліквідності та фінансової стійкості.

Аналіз ліквідності проводимо за допомогою коефіцієнтів поточної ліквідності; термінової ліквідності; абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) визначається шляхом ділення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$\text{Кпл} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.1)$$

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Показник має перевищувати одиницю, що означає достатність оборотних активів для ліквідації боргових зобов'язань підприємства.

Розрахуємо даний показник за 2024 р.

$$\text{Кпл} = 533,24 / 543,42 = 0,98$$

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) визначаємо відношенням оборотних активів без запасів до суми поточних зобов'язань:

$$\text{Ктл} = (\text{ОА} - \text{З}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

З – запаси.

Коефіцієнт має бути більше за 0,8, тобто підприємство має достатньо ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Розрахуємо показник у 2024 р.

$$\text{Ктл} = (533,24 - 187,93) / 543,42 = 0,64$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) визначаємо відношенням суми грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань:

$$\text{Кал} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

ГК – грошові кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за нормативними даними повинен дорівнювати більше за 0,2- 0,25.

Розрахуємо показник у 2024 р.

$$\text{Кал} = 46,3 / 543,42 = 0,09$$

Зведемо показники ліквідності до таблиці.

Таблиця 2.8

Результати аналізу ліквідності ТОВ «Югфуд»

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,91	0,93	0,98	+0,02	+0,05
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,84	0,75	0,64	-0,09	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,02	0	0,09	-0,02	+0,09

Далі ми проведемо аналіз фінансової стійкості за показниками:

- Коефіцієнт фінансової стійкості;
- Коефіцієнт власного капіталу.
- Коефіцієнт покриття фінансових витрат;

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) визначаємо відношенням позикового до власного капіталу.

$$\text{Кфс} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.4)$$

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ВК – власний капітал;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Цей показник не може бути більшим за одиницю. Інакше підприємство залежатиме від своїх кредиторів

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$\text{Кфс} = (36,97 + 543,42) / 115,86 = 5,01$$

Коефіцієнт власного капіталу (Квк) визначаємо відношенням суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$\text{Квк} = \text{ВК} / \text{А} \quad (2.5)$$

А – загальна величина активів

Показує частку власного капіталу в загальній сумі активів. За нормативними даними він повинен бути як більше за 0,5.

Встановимо показник за 2024 р.

$$K_{BK} = 115,86/696,2 = 0,17$$

Коефіцієнт покриття фінансових витрат (Кпфв) розраховують відношенням операційного прибутку до суми виплачених кредитних відсотків:

$$K_{пфв} = \frac{ОП}{КрВ} \quad (2.6)$$

ОП – операційний прибуток;

КрВ – відсотки за кредит.

Визначимо показник в 2024 р.

$$K_{пфв} = 59,14/18,69=3,16$$

Розраховані показники фінансової стійкості (у т.ч. за попередні роки) зведемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Югфуд»

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	3,38	3,68	5,01	+0,3	+1,33
Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,23	0,21	0,17	-0,02	-0,04
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 0	2,84	1,64	3,16	-1,2	+1,52

За результатами аналізу фінансового стану можна встановити, що підприємство не є ліквідним. Всі показники ліквідності (за виключенням коефіцієнту термінової ліквідності в 2022 р.) не відповідають нормативам. Проте слід відзначити деяке покращення поточної та абсолютної ліквідності до 2024 р. Також підприємство не є фінансово стійким, про що свідчать показники фінансової стійкості та власного капіталу. Обидва показники не відповідають нормативам та демонструють негативну тенденцію зміни (до 2024 р. погіршуються). Зростання показника покриття фінансових витрат свідчить про наявність у підприємства коштів для покриття зобов'язань перед банками (всі три роки цей показник перевищував нульове значення). Загалом фінансовий стан підприємства не можна назвати стабільним.

2.3. Аналіз операційних можливостей ТОВ «Югфуд»

В основу будь-якої операційної стратегії покладений певний операційний пріоритет (їх було представлено в теоретичному розділі роботи). Розглянемо основні операційні пріоритети в контексті їх використання ТОВ «Югфуд».

Витрати виробництва. Підприємство займається виробництвом заморожених напівфабрикатів, воно є прибутковим відповідно до результатів фінансового аналізу за останні три роки, хоча в 2023-2024 рр. прибуток скорочується. Також слід зазначити тенденцію зростання витрат впродовж останніх років, отже даний операційний пріоритет може бути доцільним.

Гнучкість та швидкість освоєння нової продукції. До 2019 року підприємство активно оновлювало виробничі лінії та технології, вводило в асортимент нові види продукції. Також встановлювалося сучасне обладнання для зберігання заморожених напівфабрикатів. Асортимент підприємства є достатньо широким та нараховує 32 види продукції у 8 продуктових групах, отже даний операційний пріоритет на даний момент часу не є актуальним.

Термін виконання замовлення. Даний операційний пріоритет більше підходить для підприємств, що працюють під замовлення (одиничне виробництво, виконання індивідуальних замовлень) та використовується у тих випадках, коли швидкість виготовлення має значення для клієнтів. Оскільки підприємство за типом відноситься до великосерійного виробництва, розглядати даний операційний пріоритет недоцільно.

Надійність поставок. Даний пріоритет активно використовується організаціями, які виробляють складні вироби та віддають на аутсорсінг виробництво компонентів (як правило, партнерам, які роблять це дешевше або з більш високим рівнем якості). Оскільки тісто для виробів (основний компонент) підприємство виробляє самостійно, даний пріоритет розглядати недоцільно.

Якість і надійність продукції. Використовуючи нові технології та нове обладнання, зауважимо, що підприємство виробляє якісну продукцію, що тестується та перевіряється лабораторією. Окремі нарікання на якість від споживача трапляються (судячи з відгуків в соціальних мережах), проте швидко

розв'язуються компанією. Даний операційний пріоритет також може бути доцільним.

На сьогодні на ринку заморожені вироби з тіста «філло» представлені багатьма виробниками під торговельними марками: вітчизняною «Рудь», «Ілона», приватними «Своя лінія» (мережа «АТБ»), «Премія» («Fozzy», «Сільпо»), «Chef» («Метро»), а також імпортом ТМ «Kanaki» (Греція), ТМ «Фамілія» (Болгарія) та іншими. Всі виробники позиціонують свою продукцію як якісну та корисну. З огляду на загальний тренд зростання витрат підприємства та зменшення купівельної спроможності для споживачів більш доцільним вважаємо використання операційного пріоритету низьких виробничих витрат.

Розглянемо за рахунок яких саме витрат може зростати собівартість продукції підприємства, аналіз проведемо у розрізі економічних елементів. Аналіз виконаємо за допомогою діаграми Ісікави [19] (рис. 2.21). Так, собівартість може зростати за рахунок збільшення матеріальних витрат, зарплати з відрахуваннями, амортизаційних та інших витрат.

Відповідно до діаграми необхідно дослідити структуру витрат підприємства та тенденції її зміни (табл.2.10).

Проведений аналіз витрат дозволив встановити, що найбільшу питому вагу в собівартості мають матеріальні витрати, зокрема витрати на сировину та основні матеріали. Їх питома вага зросла за останній рік з 42,1 до 48,38%. Зрозуміло, що підприємство не може економити на сировині, оскільки це безпосередньо вплине на якість продукту. Проте також слід зазначити, що підприємство не користується спеціальними пропозиціями від постачальників, що дозволяють оптимізувати закупівельні витрати. Крім того, збільшилися інші матеріальні витрати, зокрема через зростання цін на паливо та енергію. Проте їх зростання не було суттєвим (в межах 1%).

Витрачати на оплату праці підприємство стало ненабагато більше, а амортизаційні витрати скоротилися (обладнання останні роки не оновлювалося). Також слід зазначити зростання збутових витрат (зокрема транспортних витрат) на фоні скорочення загальної суми інших витрат.



Рис. 2.21. Діаграма Ісікави можливих причин зростання витрат підприємства

Таблиця 2.9

Структура витрат на виробництва продукції рослинництва за статтями
витрат ТОВ "Югфуд"

Найменування показника	2023		2024	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Матеріальні витрати	806,36	65,99	1230,7	74,18
у т.ч. сировина та основні матеріали	514,36	42,10	802,6	48,38
допоміжні матеріали	98,6	8,07	143,2	8,63
паливо	58,14	4,76	92,14	5,55
електроенергія	69,12	5,66	100,23	6,04
запасні частини, ремонтні матеріали	20,1	1,64	30,15	1,82
інші	46,04	3,77	62,38	3,76
Витрати на оплату праці	29,92	2,45	48,29	2,91
Відрахування на соціальні заходи	6,6	0,54	8,99	0,54
Амортизація	36,77	3,01	45,68	2,75
Інші витрати	342,25	28,01	325,4	19,61
у т.ч. витрати, пов'язані з реалізацією продукції	92,95	7,61	178,78	10,78
у т.ч. транспортні витрати	35,48	2,90	88,23	5,32
Повна собівартість, тис. грн.	1221,9	100	1659,06	100

Так, найбільш проблемними аспектами стосовно загальної динаміки та зміни структури витрат підприємства є зростання витрат на сировину та матеріали, а також збільшення витрат, пов'язаних з транспортуванням готової продукції. Заміна постачальника на користь пошуку виробника з меншими нами цінами не розглядається, оскільки є ризики погіршення якості продукції. Крім того, підприємство має довгострокові партнерські відносини з контрагентами. Імовірним шляхом скорочення витрат став би розгляд можливостей використання гнучких цінових пропозицій постачальників та знижок на продукцію в залежності від обсягу закупівлі.

Відносно невелику питому вагу в собівартості займають транспортні витрати, проте динаміка їх зростання є суттєвою (з 2,9 до 5,32%), що пов'язані з реалізацією продукції (зокрема включають транспортні витрати з доставки продукції в точки продажу).

Транспортування здійснюється за неоптимальними маршрутами, тому щорічно транспортні витрати зростають. Відповідно заходи повинні стосуватися виявлених проблемних аспектів.

2.4. Розрахунок заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Югфуд»

Розрахунок розміру замовлення інгредієнтів для виробів за моделлю із східчастою (змінною) ціною (price-break models)

Як нами було встановлено в попередньому розділі, підприємство має матеріальні витрати, питома вага яких в собівартості продукції за останній рік зросла. Підприємство не буде відмовлятися від роботи з існуючими постачальниками, проте в деяких випадках варто скористатися пропозиціями від постачальників щодо цінових знижок за умов покупки більшої партії товару. Розрахунок доцільності прийняття пропозицій постачальника проводиться на підставі моделі із східчастою ціною (price-break models). Відповідно до моделі постачальник пропонує зменшити ціну товару при закупці більшої партії (ціна залежить від обсягу покупки). В деяких випадках пропозиція постачальника щодо покупки більшої партії за меншою ціною може бути вигіднішою, ніж закупка товарів партіями економічного розміру замовлення. Варто зазначити, що при збільшення величини замовлення ціна зменшується не пропорційно, а стрибками (сходинками).

Розрахунок за моделлю припускає визначення оптимального розміру замовлення в кожному ціновому діапазоні, а також в точках зміни цін (сходинках). Враховуємо, що не всі значення економічного розміру замовлення мають сенс. Вибір на користь певного розміру замовлення проводиться шляхом розрахунку та порівняння сумарних річних витрат, пов'язаних з запасами, що включають вартість покупки ресурсу, вартість зберігання його на складі та вартість оформлення

замовлення. Вибір надається на користь варіанту з найменшими сумарними витратами.

Визначимо оптимальний розмір замовлення для всіх видів сировини та основних матеріалів з використанням моделі із східчастою ціною. Види сировини та основних матеріалів, витрати на розміщення замовлення та зберігання запасів наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Річна потреба та витрати, пов'язані із запасами на виробництво продукції підприємства

Сировина та основні матеріали	Од. вим.	Річна потреба*	Витрати на розміщення замовлення, грн.	Витрати, пов'язані із зберіганням, псуванням, % від ціни
борошно	кг	790365	250	1
олія рослинна	кг	189688	450	2
вода питна очищена	л	395182	100	0,05
сіль	кг	15807	350	1,5
яблука морожені	кг	34840	550	7
вишня морожена	кг	27872	550	5
сир	кг	21467	820	5
телятина	кг	7156	900	2
курка	кг	7156	400	2
родзинки	кг	2787	200	2
цукор	кг	4771	350	4
мак	кг	2090	200	5
гриби морожені	кг	7156	500	3

**річна потреба визначена на підставі фактичних даних щодо виробництва продукції та діючих норм витрат сировини та основних матеріалів*

Можливі цінові діапазони та обсяги замовлення, які потрібно мати підприємству, щоб замовити за зниженою ціною (тобто постачальник надав знижку), наведені в табл. 2.11. Зокрема, поставки борошна від постачальника плануються за ціною 12 тис. грн./т при покупці в діапазоні 5-9,9 т, за ціною 11 тис. грн./т при покупці в діапазоні 10-49,9 та за ціною 9500 грн./т при покупці борошна більш 50 т.

Таблиця 2.11

Діапазон цін та можливі обсяги замовлення

Сировина та основні матеріали	Од. вим.	Варіанти рівнів ціни для різних обсягів замовлень, грн.					
		варіант 1		варіант 2		варіант 3	
		ціна	обсяг	ціна	обсяг	ціна	обсяг
борошно	т	12000	Від 5 до 9,9	11000	від 10 до 49,9	9500	від 50
олія рослинна	т	56000	від 10 до 24,99	52000	від 25 до 49,9	49000	від 50
вода питна очищена	л	6	від 500 до 999	4,5	від 1000 до 4999	4	від 5000
сіль	т	4300	від 5 до 13,9	4250	від 14 до 19,9	4200	від 20
яблука морожені	т	45000	від 2 до 14,9	40000	від 15 до 29,9	39000	від 30
вишня морожена	т	65000	від 1 до 9,9	60000	від 10 до 19,9	55000	від 20
сир	т	195000	від 1 до 14,9	180000	від 15	-	-
телятина	т	135000	від 1 до 2,9	125000	від 3 до 4,9	120000	від 5
курка	т	110000	від 1 до 2,9	100000	від 3 до 4,9	95000	від 5
родзинки	т	128000	від 0,5 до 0,9	120000	від 1	-	-
цукор	т	26000	від 0,5 до 0,9	25400	від 1 до 2,9	25000	від 3
мак	т	160000	від 0,3 до 0,9	140000	Від 1	-	-
гриби морожені	т	180000	від 0,5 до 2,9	179500	від 3 до 5,9	179000	від 6

Визначимо оптимальний розмір замовлення сировини та основних матеріалів з використанням формули для моделі з фіксованим обсягом замовлення.

Математично модель має наступний вигляд [1]:

$$Q = \sqrt{\frac{2D \times S}{i \times C}} \quad (2.7)$$

де Q – оптимальний розмір замовлення;

D – річна потреба у матеріалі;

S – витрати на розміщення одного замовлення;

i – річні витрати зберігання одиниці середнього запасу матеріалу, у % від ціни продукції;

C – ціна за одиницю продукції в ціновому діапазоні у відповідності до розміру замовлення

Сумарні витрати, пов'язані з запасами, визначаються за формулою [1]:

$$TC = D * C + \frac{D}{Q} * S + \frac{Q}{2} * i * C \quad (2.8)$$

Виконаємо розрахунок річних сумарних витрат на створення запасів на підставі моделі із східчастою ціною (price-break models) для борошна. Економічний розмір замовлення визначається:

за ціною 12 тис. грн.:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 790.365 \cdot 250}{0.01 \cdot 12000}} = 57 \text{ т, що не відповідає зазначеному постачальником}$$

діапазону для надання даної ціни (має бути від 5 до 9,9 т)

за ціною 11 тис. грн.:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 790.365 \cdot 250}{0.01 \cdot 11000}} = 60 \text{ т, що не відповідає зазначеному постачальником}$$

діапазону для надання даної ціни (має бути від 10 до 49,9 т)

за ціною 9,5 тис. грн.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 790.365 \cdot 250}{0.01 \cdot 9500}} = 64 \text{ т, що відповідає зазначеному постачальником}$$

діапазону для надання даної ціни (є більшим за 50 т).

Для того, щоб прийняти рішення щодо вибору розміру замовлення також потрібно розрахувати сумарні річні витрати, пов'язані з запасами, за третім варіантом ціни та в точці стрибка ціни (при покупці партії в 50 т борошна). Розрахунок виконаємо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок витрат на створення запасів на підставі моделі із східчастою ціною для сировини "борошно"

Показники	Ціни за різних діапазонів замовлень			
	Ціна 12000 грн. Обсяг від 5 до 9,9 т	Ціна 11000 грн. Обсяг від 10 до 49,9 т	Ціна 9500 грн. Обсяг від 50 т	
Економічний розмір замовлення/точка стрибка ціни	57	60	64	50
Витрати на зберігання запасів	-	-	3063	2375
Витрати на розміщення замовлення	-	-	3063	3952
Витрати на покупку виробів	-	-	7508465	7508464
Сумарні витрати	-	-	7514591	7514791
Варіант	неприйнятний	неприйнятний	найкращий	прийнятний

З табл. 2.12. можна побачити, що найменші сумарні витрати відповідають оптимальному замовленню в 64 т, отже саме в такому розмірі доцільно замовляти борошно. Розрахунок з табл. 2.12 можна проілюструвати за допомогою графіку моделі із східчастою ціною (рис. 2.22).

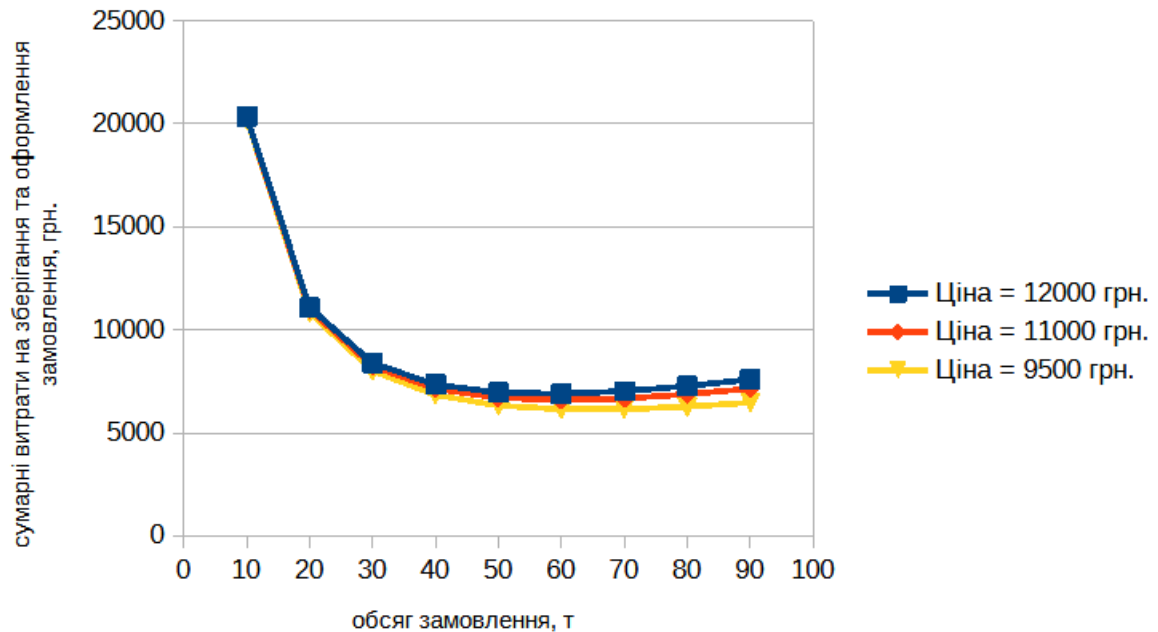


Рис. 2.22. Графік витрат на розміщення замовлення та зберігання запасів борошна в залежності від розміру замовлення

Як можна побачити крива витрат за умов продажу за ціною в 9,5 тис. грн. є найнижчою в графіку, що вказує на найбільш низькі витрати за цим варіантом ціни.

В аналогічний спосіб визначаються економічні розміри замовлення та загальні витрати, пов'язані з запасами для інших видів сировини та основних матеріалів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок витрат на створення запасів на підставі моделі із східчастою ціною для сировини та основних матеріалів

Показники	Ціни за різних діапазонів замовлень				
	2	3	4	5	6
Олія рослинна	Ціна=56000 грн.		Ціна=52000 грн.		Ціна = 49000 грн.
Економічний розмір замовлення/точка стрибка ціни	12	13	25	13	50
Витрати на зберігання запасів	6913	-	13000	-	24500

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
Витрати на розміщення замовлення	6913	-	3414	-	1707
Витрати на покупку	10622501	-	9863776	-	9294689
Сумарні витрати	10636329	-	9880190	-	9320895
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Вода питна</i>	Ціна = 6 грн.	Ціна = 4,5 грн.		Ціна = 4 грн.	
Економічний розмір замовлення /точка стрибка ціни	5133	5927	1000	6286	5000
Витрати на зберігання запасів	-	-	1	6	5
Витрати на розміщення замовлення	-	-	40	6	8
Витрати на покупку	-	-	1778	1581	1581
Сумарні витрати	-	-	1819	1593	1594
Варіант	неприйнятний	неприйнятний	прийнятний	найкращий	прийнятний
<i>Сіль</i>	Ціна=4300 грн.	Ціна = 4250 грн.		Ціна = 4200 грн.	
Економічний розмір замовлення /точка стрибка ціни	13	13	14	13	20
Витрати на зберігання запасів	422	-	446	-	630
Витрати на розміщення замовлення	422	-	395	-	277
Витрати на покупку	67971	-	67180	-	66389
Сумарні витрати	68816	-	68021	-	67296
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Яблука морожені</i>	Ціна=45000 грн.	Ціна=40000 грн.		Ціна=39000 грн.	
Економічний розмір замовлення/точка стрибка ціни	4	4	15	4	30
Витрати на зберігання запасів	5244	-	21000	-	40950
Витрати на розміщення замовлення	5244	-	1277	-	639
Витрати на покупку	1428429	-	1393600	-	1358760
Сумарні витрати	1438916	-	1415877	-	1400349
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Вишня морожена</i>	Ціна=65000 грн.	Ціна=60000 грн.		Ціна=55000 грн.	
Економічний розмір замовлення /точка стрибка ціни	3	3	10	3	20
Витрати на зберігання запасів	4991	-	15000	-	27500
Витрати на розміщення замовлення	4991	-	1533	-	766
Витрати на покупку	1811665	-	1672320	-	1532948
Сумарні витрати	1821648	-	1688853	-	1561214
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Сир</i>	Ціна = 195000 грн.	Ціна = 180000 грн.			
Економічний розмір замовлення/точка стрибка ціни	2	2	15		
Витрати на зберігання запасів	9264	-	67500		
Витрати на розміщення замовлення	9264	-	1174		
Витрати на покупку	4186135	-	3864125		
Сумарні витрати	4204663	-	3932798		
Варіант	прийнятний	неприйнятний	найкращий		

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
<i>Телятина</i>	Ціна = 135000 грн.	Ціна=125000 грн.		Ціна=120000 грн.	
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	2	2	3	2	5
Витрати на зберігання запасів	2949	--	3750		6000
Витрати на розміщення замовлення	2949	-	2147		1288
Витрати на покупку	966031	-	894500		858694
Сумарні витрати	971928	-	900397		865982
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Курка</i>	Ціна = 110000 грн.	Ціна=100000 грн.		Ціна=95000 грн.	
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	2	2	3	2	5
Витрати на зберігання запасів	1774	-	3000	-	4750
Витрати на розміщення замовлення	1774	-	954	-	572
Витрати на покупку	787137	-	715600	-	679800
Сумарні витрати	790685	-	719554	-	685122
Варіант	прийнятний	неприйнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Родзинки</i>	Ціна = 128000 грн.	Ціна=120000 грн.			
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	0,660	0,682	1		
Витрати на зберігання запасів	845	-	1200		
Витрати на розміщення замовлення	845	-	557		
Витрати на покупку	356759	-	334461		
Сумарні витрати	358448	-	336219		
Варіант	прийнятний	неприйнятний	найкращий		
<i>Цукор</i>	Ціна = 26000 грн.	Ціна=25400 грн.		Ціна=25000 грн.	
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	2	2	1	2	3
Витрати на зберігання запасів	-	921	508	-	1500
Витрати на розміщення замовлення	-	921	1670	-	557
Витрати на покупку	-	121171	121183	-	119263
Сумарні витрати	-	123013	123361	-	121320
Варіант	неприйнятний	прийнятний	прийнятний	неприйнятний	найкращий
<i>Мак</i>	Ціна = 160000 грн.	Ціна=140000 грн.			
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	0,32	0,35	1		
Витрати на зберігання запасів	1293	-	3500		
Витрати на розміщення замовлення	1293	-	418		
Витрати на покупку	334461	-	292654		
Сумарні витрати	337048	-	296572		
Варіант	прийнятний	неприйнятний	найкращий		
<i>Гриби морожені</i>	Ціна = 180000 грн.	Ціна=179500 грн.		Ціна=179000 грн.	
Економічний розмір замовлення/ точка стрибка ціни	1,15	1,15	3	1,15	6
Витрати на зберігання запасів	3108	-	8078	-	16110
Витрати на розміщення замовлення	3108	-	1193	-	596

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
Витрати на покупку	1288042	-	1284502	-	1280886
Сумарні витрати	1294258	-	1293773	-	1297592
Варіант	прийнятний	неприйнятний	найкращий	неприйнятний	прийнятний

За результатами розрахунку рослинну олію, сіль, морожені яблука та вишню, сир, телятину, курку, родзинки, цукор та мак доцільно купувати в обсязі, за яким контрагент пропонує знижку (максимально можливу). Борошно, питну воду та морожені гриби слід купувати в розмірі оптимальної партії замовлення. Можна сказати, що застосування моделі дозволяє обрати товари, за якими вигідно користуватися знижками, оскільки останні роблять економічно виправданим замовлення товару в кількості, що перевищує оптимальний обсяг замовлення.

Оптимізація транспортних маршрутів підприємства

Підприємство розвозить продукцію по супермаркетах щотижня. Нами розглянуто один з маршрутів, яким користується підприємство для доставки продукції в супермаркети «Сільпо» та «Таврія В». На сьогодні при плануванні маршрутів враховується метод «найближчого сусіда», що полягає в поставці за кільцевим маршрутом та мінімізації відстані між сусідніми точками. Проте ми вважаємо, що можна знайти більш оптимальні маршрути для доставки. Відстань між точками маршруту наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Відстань між пунктами на маршруті доставки товару, км

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Сільпо, Палія, 72	Таврія В, Ядова, 12	Таврія В, Вузівський
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	-	24,9	27,8	6,5	19,8	26,6
Ле Сільпо, Генуезька, 24	24,2	-	7	18,9	10,4	4,7
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	6,5	-	24,1	12,3	2,6
Сільпо, Палія, 72	4,8	19,1	23,5	-	14,1	20,7
Таврія В, Ядова, 12	18,7	10,5	11,9	14,8	-	11,4
Таврія В, Вузівський	26,5	5	2,8	23	11,7	-

Так, відправним пунктом є місцезнаходження підприємства, а найближчою точкою за методом «найближчого сусіда» є «Сільпо», Палія, 72 (6,5 км).

З супермаркету «Сільпо» на Палія найближчою точкою доставки є супермаркет «Таврія В» на вул. Ядова (табл. 2.15). Відстань до кінцевого пункту призначення (підприємства) в розрахунок не беремо, оскільки спочатку потрібно об'їхати всі точки маршруту, а потім повернутися до початкового пункту.

Таблиця 2.15

Визначення кільцевого маршруту за методом «найближчого сусіда» (етап 1)

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Таврія В, Ядова, 12	Таврія В, Вузівський
Ле Сільпо, Генуезька, 24	24,2	-	7	10,4	4,7
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	6,5	-	12,3	2,6
Сільпо, Палія, 72	4,8	19,1	23,5	14,1	20,7
Таврія В, Ядова, 12	18,7	10,5	11,9	-	11,4
Таврія В, Вузівський	26,5	5	2,8	11,7	-

З «Таврії В» на Ядова на більш короткій відстані знаходиться супермаркет «Ле Сільпо», що й буде наступною точкою маршруту (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Визначення кільцевого маршруту за методом «найближчого сусіда» (етап 2)

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Таврія В, Вузівський
Ле Сільпо, Генуезька, 24	24,2	-	7	4,7
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	6,5	-	2,6
Таврія В, Ядова, 12	18,7	10,5	11,9	11,4
Таврія В, Вузівський	26,5	5	2,8	-

Від супермаркету «Ле Сільпо» найближчою сусідньою точкою є «Таврія В» на Вузівському, що є наступним пунктом маршруту (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Визначення кільцевого маршруту за методом «найближчого сусіда» (етап 3)

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Сільпо, Небесної сотні, 14	Таврія В, Вузівський
Ле Сільпо, Генуезька, 24	24,2	7	4,7
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	-	2,6
Таврія В, Вузівський	26,5	2,8	-

З супермаркету «Таврія В» на Вузівському продукція перевозиться в наступну точку маршруту – «Сільпо» на пр. Небесної сотні (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Сільпо, Небесної сотні, 14
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	-
Таврія В, Вузівський	26,5	2,8

Відповідно, маршрут за методом «найближчого сусіда» виглядає наступним чином: Одеса, Старокиївське шосе, 19 км- «Сільпо», Палія, 72- «Таврія В», Ядова, 12- «Ле Сільпо», Генуезька, 24- «Таврія В», Вузівський- «Сільпо», Небесної сотні, 14- Одеса Старокиївське шосе, 19 км

Загальна довжина маршруту: $6.5+14.1+10.5+4.7+2.8+27.4=66$ км.

Спробуємо скоротити маршрут, використовуючи інший метод для розв'язання задачі комівояжера – метод осереднених коефіцієнтів. Відповідно до методу:

- знаходимо середні значення відстаней для кожного стовпчика та рядка значень;
- визначаємо осереднені коефіцієнти для кожної клітинки, які розраховуються як різниця довжини шляху цієї комірки і суми середніх значень для клітинки;
- серед визначених коефіцієнтів обираємо найменший, що показує пункт призначення. Дану клітинку виключаємо з розгляду, оскільки вона більше не може бути пунктом призначення;
- повертаємося до першого етапу.

Виконаємо розрахунок відповідно до цього методу. Знайдемо середні значення для рядків та стовпчиків відстаней (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Розрахунок середніх значень відстаней

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Сільпо, Палія, 72	Таврія В, Ядова, 12	Таврія В, Вузівський	Середнє
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	24,9	27,8	6,5	19,8	26,6	17,6
Ле Сільпо, Генуезька, 24	24,2	0	7	18,9	10,4	4,7	10,9
Сільпо, Небесної сотні, 14	27,4	6,5	0	24,1	12,3	2,6	12,2
Сільпо, Палія, 72	4,8	19,1	23,5	0	14,1	20,7	13,7
Таврія В, Ядова, 12	18,7	10,5	11,9	14,8	0	11,4	11,2
Таврія В, Вузівський	26,5	5	2,8	23	11,7	0	11,5
Середнє	16,9	11,0	12,2	14,5	11,4	11,0	

Розрахуємо таблицю осереднених коефіцієнтів. Наприклад, для клітинки «Ле Сільпо» / «Сільпо», Небесної сотні:

$$7-(12,2+10,9)=-16,1 \text{ (див. табл. 2.20).}$$

Таблиця 2.20

Розрахунок маршруту доставки методом осереднених коефіцієнтів (етап 1)

Пункти на маршруті	Одеса Старокиївське шосе, 19 км	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Сільпо, Палія, 72	Таврія В, Ядова, 12	Таврія В, Вузівський
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	-3,7	-2,0	-25,7	-9,2	-2,0
Ле Сільпо, Генуезька, 24	-3,6	0	-16,1	-6,5	-11,9	-17,2
Сільпо, Небесної сотні, 14	-1,7	-16,7	0	-2,6	-11,2	-20,5
Сільпо, Палія, 72	-25,8	-5,6	-2,4	0	-11,0	-4,0
Таврія В, Ядова, 12	-9,5	-11,7	-11,5	-11,0	0	-10,8
Таврія В, Вузівський	-1,9	-17,5	-20,9	-3,0	-11,2	0

Найменший осереднений коефіцієнт відповідає клітинці «Сільпо», Палія / Одеса, Старокиївське шосе, що означає рух за маршрутом з першого до другого пункту. Другий стовпчик та четвертий рядок з розгляду прибираємо, оскільки між цими двома пунктами вже запланована доставка.

Перераховуємо в таблиці 2.21 середні та осереднені коефіцієнти.

Таблиця 2.21

Розрахунок маршруту доставки методом осереднених коефіцієнтів (етап 2)

Пункти на маршруті	Сільпо, Палія, 72	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Сільпо, Небесної сотні, 14	Таврія В, Ядова, 12	Таврія В, Вузівський	Середнє
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	-4,3	-1,92	-10,86	-2,28	19,82
Ле Сільпо, Генуезька, 24	-5,46	0	-11,1	-8,64	-12,56	8,2
Сільпо, Небесної сотні, 14	-1,16	-11,98	0	-7,64	-15,56	9,1
Таврія В, Ядова, 12	-11,08	-8,6	-7,72	0	-7,38	9,72
Таврія В, Вузівський	-1,66	-12,88	-15,6	-7,64	0	8,5
Середнє	16,16	9,38	9,9	10,84	9,06	

Наступне найменше значення осередненого коефіцієнту -15,56, що означає рух за маршрутом з «Сільпо», Небесної сотні в «Таврія В», Вузівський. Відповідні рядок та стовпчик прибираємо з розгляду.

Перераховуємо в таблиці 2.22 середні та осереднені коефіцієнти.

Таблиця 2.22

Розрахунок маршруту доставки методом осереднених коефіцієнтів (етап 3)

Пункти на маршруті	Сільпо, Палія, 72	Ле Сільпо, Генуезька, 24	Таврія В, Ядова, 12	Сільпо, Небесної сотні, 14	Середнє
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	-3,325	-8,8	-2	18,13
Ле Сільпо, Генуезька, 24	-4,35	0	-9,15	-13,75	9,08
Таврія В, Ядова, 12	-8,675	-8,9	0	-9,075	9,3
Таврія В, Вузівський	-1,1	-15,025	-8,7	0	9,93
Середнє	14,175	10,1	10,475	11,675	

Оскільки найменше значення -15,025, то це означає рух за маршрутом «Таврія В», Вузівський / «Ле Сільпо», Генуезька. Відповідні рядок та стовпчик прибираємо з розгляду. Перераховуємо в таблиці 2.23 середні та осереднені коефіцієнти.

Таблиця 2.23

Розрахунок маршруту доставки методом осереднених коефіцієнтів (етап 4)

Пункти на маршруті	Сільпо, Палія, 72	Сільпо, Небесної сотні, 14	Таврія В, Ядова, 12	Середнє
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	-1,3	-6,1	15,9
Ле Сільпо, Генуезька, 24	-2,1	0	-9,4	9,8
Таврія В, Ядова, 12	-5,3	-10,2	0	8,9
Середнє	11,2	13,2	10,1	

За умов найменшого значення -10,2, плануємо рух за маршрутом «Таврія В», Ядова / «Сільпо», Небесної сотні. Після вилучення відповідних стовпчика та рядку, залишаються пункти маршруту Одеса, Старокиївське шосе / «Таврія В», Ядова, а також «Ле Сільпо», Генуезька / «Сільпо», Палія (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Розрахунок маршруту доставки методом осереднених коефіцієнтів (етап 5)

Пункти на маршруті	Сільпо, Палія, 72	Таврія В, Ядова, 12
Одеса, Старокиївське шосе, 19 км	0	19,8
Ле Сільпо, Генуезька, 24	18,9	0

Відповідно, маршрут за методом осереднених коефіцієнтів виглядає наступним чином: Одеса, Старокиївське шосе, 19 км - «Таврія В», Ядова -

«Сільпо», Небесної сотні - «Таврія В», Вузівський - «Ле Сільпо», Генуезька - «Сільпо», Палія - Одеса, Старокиївське шосе.

Загальна довжина маршруту: $19,8+11,9+2,6+5+18,9+4,8=63$ км (на 3 км менше, ніж за попереднім маршрутом).

2.5. Оцінка ефективності заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Югфуд»

Нами було заплановано два заходи – впровадження моделі з східчастою ціною для управління запасами та перебудова маршрутів доставки продукції в супермаркети за методом осереднених коефіцієнтів.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження моделі з східчастою ціною, порівнюємо сумарні витрати на створення запасів сировини та матеріалів до та після впровадження (табл. 2.25). До закупки здійснювалися у середньому ціновому діапазоні, в розмірі мінімально можливого замовлення.

Таблиця 2.25

Витрати на створення запасів сировини та основних матеріалів до та після використання моделі із східчастою ціною

Сировина та основні матеріали	Витрати на створення запасів сировини та матеріалів, тис.грн.	
	до використання моделі із східчастою ціною	після використання моделі із східчастою ціною
борошно	8714,32	7514,59
олія рослинна	9880,2	9320,9
вода питна очищена	1,8	1,6
сіль	68,02	67,3
яблука морожені	1415,88	1400,35
вишня морожена	1688,9	1561,2
сир	3932,8	3932,8
телятина	900,4	866,0
курка	719,55	685,12
родзинки	336,2	336,2
цукор	123,36	121,32
мак	296,57	296,57
гриби морожені	1293,78	1293,78
Всього	29371,78	27397,73
Відхилення абсолютне, тис. грн.	1974,05	
Відхилення відносне, %	6,72	

За результатами розрахунку, можна побачити, що витрати на створення запасів сировини та основних матеріалів після використання моделі із східчастою ціною зменшилися на 6,72% за рахунок використання переваг цінових знижок за умов замовлення більшого обсягу ресурсів.

Захід з оптимізації транспортних маршрутів підприємства припускав заміну методу «найближчого сусіду» на метод осереднених коефіцієнтів при плануванні маршрутів доставки продукції в точки продажу. Розрахунок одного з найбільш типових маршрутів має результатом скорочення загальної відстані з 66 до 63 км.

Тобто, скорочення кількості кілометрів лише на одному маршруті складе:

$$(3/66)*100\% = 4,54\%.$$

Оскільки підприємство розвозить продукцію по супермаркетах щотижня, за рік підприємство відпрацьовує за цим маршрутом 365 разів. З урахуванням вартості пального у 54,45 грн./л та витратах у 20 л/100 км, загальна економія витрат за рік складе:

$3 \text{ км} * 365 \text{ разів} * 20/100 * 54,45 \text{ грн./л} = 11,92 \text{ тис. грн.}$ (лише за одним маршрутом).

Таким чином, загальна економія від пропонованих заходів складе:

$$1974,05 + 11,92 = 1985,97 \text{ тис. грн.}$$

ВИСНОВОК

За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. В науковій літературі відокремлюють наступні етапи формування та реалізації операційної стратегії: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, встановлення місії / цілей організації, формування та вибір операційної стратегії; реалізація та оцінка результативності операційної стратегії. Перші два етапи не відносяться безпосередньо до розробки операційної стратегії та показують її підпорядкованість корпоративній стратегії. Формування операційної стратегії означає вибір операційного пріоритету, а її вибір – здійснюється на засадах попередньо встановлених критеріїв. Правильність реалізації операційної стратегії підтверджується оцінюванням її результативності.

2. Після початку активізації бойових дій продаж заморожених напівфабрикатів продовжив зростати. На ринку переважає продукція вітчизняного виробництва, яка є більш привабливою для споживачів за ціною. Разом з тим, зростає імпорту заморожених напівфабрикатів. На підставі проведеного PEST-аналізу ринку заморожених напівфабрикатів України можна зробити висновки, що найбільшого впливу на підприємства мають політичні фактори, зокрема військові дії. Рівнозначний вплив надають економічні фактори (переважно активне конкурентне середовище) та соціальні фактори (міграційні процеси). Найменшого впливу завдають технологічні фактори, оскільки впровадження інновацій в діяльність підприємств мають обмежений характер через загальнополітичну нестабільність та військові дії.

3. З огляду на загальний тренд зростання витрат підприємства та зменшення купівельної спроможності споживачів доцільним вважаємо використання в основі операційної стратегії пріоритету низьких витрат. Найбільш проблемними аспектами загальної динаміки та зміни структури витрат підприємства є зростання витрат на сировину та матеріали, а також збільшення витрат, пов'язаних з транспортуванням готової продукції. Для усунення виявлених проблемних

аспектів запропоновано впровадження моделі з східчастою ціною для управління запасами та перебудову маршрутів доставки продукції в супермаркети за методом осереднених коефіцієнтів. Як наслідок витрати на створення запасів сировини та основних матеріалів зменшилися на 6,72% за рахунок використання переваг цінових знижок за умов замовлення більшого обсягу ресурсів. Захід з оптимізації транспортних маршрутів підприємства дозволив скоротити відстань лише на одному маршруті на 4,54%. Загальна економія від пропонованих заходів складе 1985,97 тис. грн., що підтверджує їх доцільність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 889 p.
2. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators. Independent Journal of Management & Production. 2020. Vol 11. №8. P.762-782
3. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч. 1. навч. посіб. Львів, 2023. 194 с.
4. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління», 2015. №34. 2016
5. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. №42. 2023. С. 182-193.
6. Вплив війни на українські підприємства: 57% бізнесів стабілізували діяльність. <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/vplyv-vijny-na-ukrayinski-pidpryyemstva-57-biznesiv-stabilizuvaty-diyalnist/>
7. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. Опора. <https://surl.li/xhvbsm>
8. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2. 2019. С. 43-48.
9. Гриненко В. В., Браташ М. А. Операційний менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 130 с.
10. Динаміка формування доходної частини держави. Сайт Мінфіну. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income>
11. Драган О.І. Операційний менеджмент: посіб. К.: НАКККиМ, 2010. 275 с.

12. Зростання в Україні практично не відбулося. Як змінилася купівельна спроможність у Європі за рік (інфографіка). Українська Рада Торгових Центрів. <https://surl.li/pexzrf>
13. Ізохорне заморожування продуктів – новітня технологія, запропонована вченими. Харчові технології. https://harch.tech/2021/10/28/izohorne_zamorozuvannia/
14. Інформація щодо розвитку галузі напівфабрикатів. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
16. Кизенко О. О., Серобян А. М. Операційна стратегія інтегрованих енергетичних структур: теорія та практичні рішення. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5336/5389>
17. Кононець І. В., Левченко А. О. Сутність та етапи розробки операційної стратегії у рамках забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства. *Наукова конференція «Актуальні проблеми менеджменту»* КНТУ, 14 квітня 2016 року. С. 72-73.
18. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. №27. С. 44-48.
19. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Управління якістю: навч. посіб. ПромАрт: 2018. 264 с.
20. Кузнецова І. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2018. № 3. С. 114-127
21. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №16. Ч. 1. 2017. С. 176-179.
22. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

23. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг./ Технології прийняття управлінських рішень: Монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 199-225
24. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
25. Пільгові кредити підприємцям за держпрограмою. Голос України. <https://www.golos.com.ua/news/1919>
26. Політична система України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viyny>
27. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Ч. 1 : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.
28. Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні: зростання імпорту на 115% у 2023 році. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-rost-importa-na-115-v-2023-godu>
29. Ринок напівфабрикатів в Україні: прогнози. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-polufabrikatov-v-ukraine-prognozy>
30. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. №4 (54). С.200-209.
31. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с.
32. Технології шокового заморожування як ефективний інструмент збуту. Овочі та фрукти. <https://www.pro-of.com.ua/tehnologi%D1%97-shokovogo-zamorozhuvannya-yak-efektivnij-instrument-zbutu/>
33. Ткачук Я. Як війна в Україні змінила ціни на основні енергоносії

<https://kosatka.media/category/blog/news/yak-viyna-v-ukrajini-zminila-cini-na-osnovni-energonosiji>

34. Токар В. М., Гбур З. В. Аналіз показників міграції населення: внутрішня та зовнішня. Проблеми сучасних трансформацій. №7. 2023. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-11/2023-7-02-11>
35. Українські та закордонні організації продовжують підтримувати вітчизняний малий і середній бізнес. Forbes. <https://forbes.ua/business/granti-dlya-rozvitku-biznesu-pidbirka-aktualnikh-program-v-2024-rotsi-15032024-19873>
36. Як бізнес сприймає корупцію? Ціна держави. <https://cost.ua/yak-biznes-spryjmaye-koruptsiyu/>