

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“___” грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування операційної стратегії торговельного підприємства
на засадах TQM»

Виконавець:
студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Чернецький Артем
Сергійович _____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Піскун Альона
Валеріївна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття операційної стратегії та її зв'язок з іншими стратегіями діяльності підприємства	5
1.2. Процес формування операційної стратегії підприємства	12
1.3. Основні методи та інструменти TQM в реалізації операційної стратегії	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТАВРІЯ В»	27
2.1. Аналіз ринку послуг роздрібною торгівлі України	27
2.2. Загальний опис та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Таврія В»	44
2.3. Аналіз потенційних можливостей ТОВ «Таврія В» в контексті вибору операційного пріоритету	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТАВРІЯ В»	56
3.1. Обґрунтування управлінських рішень з реалізації операційного пріоритету	56
3.2. Розробка заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Таврія В»	58
3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів на ТОВ «Таврія В»	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТОК	82

ВСТУП

Умови військової агресії, що супроводжуються загальним погіршенням економічної ситуації та скороченням споживання, вимагає від вітчизняних торговельних підприємств ефективних рішень в сфері управління операціями. Останні мають враховувати мінливу ситуацію та відбиватися в операційній стратегії. Зокрема, низькі ціни, швидка доставка чи виключна якість товарів – все це може бути обрано операційним пріоритетом в основі реалізації операційної стратегії торговельного підприємства.

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

В роботі встановлені завдання:

- дослідити теоретичні положення формування операційної стратегії діяльності підприємства, зокрема поетапний процес її розробки;
- проаналізувати ринок послуг роздрібної торгівлі України;
- визначити пріоритет в основі операційної стратегії підприємства ТОВ «Таврія В»;
- запропонувати систему заходів з реалізації операційної стратегії підприємства ТОВ «Таврія В».

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «Таврія В».

Предметом дослідження є процес розробки операційної стратегії підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень поняття «операційна стратегія підприємства» та основних етапів процесу її розробки); метод PEST - аналізу (для аналізу ринку послуг роздрібної торгівлі України); діаграма Ісікави (для встановлення основних причин недосягнення операційного пріоритету підприємства), діаграма Парето (для обробки результатів анкетування з причин недосягнення операційного пріоритету); діаграма процесу здійснення програми (для опису

виконання онлайн замовлень товарів), метод редукції для розв'язання задачі комівояжера (для оптимізації термінів та відстані доставки замовлень); контрольна карта (для дослідження динаміки споживчих скарг в товарних категоріях).

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до формування операційної стратегії торговельного підприємства на основі використання інструментарію TQM та задачі комбінаторної оптимізації.

Теоретичною базою дослідження є наукові періодичні видання, монографії, тези конференцій та Інтернет – видання, а також дані звітів підприємства, бухгалтерської та статистичної звітності.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування операційної стратегії підприємств торгівлі для кращого обслуговування покупців.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано розділ в монографії:

Карпенко Ю.В., Піскун А.В., Чернецький А.С. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції безперервного вдосконалення. Система стратегічного управління підприємством: сучасні концепції, практики та людський вимір: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2025.С. 6-21

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття операційної стратегії та її зв'язок з іншими стратегіями діяльності підприємства

Будь-яке підприємство прагне налагодження та якісного виконання всіх виробничих процесів, їх безупинної реалізації та передбачення можливих проблем. Проблемні питання підвищення ефективності внутрішніх процесів, керування розподілом виробничих ресурсів, зокрема в умовах їх обмеженості, забезпечення надійності виробництва та якості виробів – все це вирішується в межах операційної стратегії підприємства. Незважаючи на актуальний характер операційної стратегії, в науковому колі досі не має єдності щодо її сутності та наповнення. Тому розглянемо це питання більш детально.

Здебільшого в науковій літературі розповсюджений підхід щодо розуміння операційної стратегії як сукупності управлінських рішень щодо розподілу ресурсів підприємства.

З даної наукової точки зору розглядають операційну стратегію автори [23, с.177]. Вони розуміють операційну стратегію як комплекс управлінських рішень з формування планів розподілу ресурсів, потрібних для реалізації конкурентної стратегії в довгостроковій перспективі та її підтримці з боку операційної системи. Цілі операційної стратегії мають виходити з цілей конкурентної стратегії, корелюватися з ними, та в кінцевому висліді ґрунтуватися на задоволенні потреб клієнтів. Зміст операційної стратегії має описувати наповнення операційної функції підприємства, розмір та розміщення потужностей, їх проектування, асортимент продукції та послуг, а також обсяги їх виробництва.

Зазначимо, що авторами підкреслюється допоміжний характер операційної стратегії та її підпорядкованість конкурентній стратегії організації. По суті операційна стратегія розглядається як спосіб забезпечення стабільності функціонування підприємства, його поступового розвитку.

Питанням місця операційної стратегії в піраміді стратегій, а також її сутності задаються автори [10, с.189], що також є представниками даного наукового підходу. На думку вчених операційна стратегія є способом підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання всіх видів його ресурсів, що використовуються для перетворення входу в операційну систему (матеріали, клієнти, сировина тощо) на її вихід (готова продукція, послуги, задоволені клієнти, а також дохід, прибуток тощо). За допомогою ресурсів здійснюється основні трансформуюча (перетворююча) функція операційної системи. За змістом операційна стратегія є програмою дій та рішень з управління ресурсами, їх ефективного використання для вироблення якісних товарів та послуг, що в підсумку дозволяють досягти стратегічної конкурентної переваги, визначеній конкурентною стратегією підприємства. Авторами також підкреслюється спрямованість операційної стратегії на досягнення загальнокорпоративних цілей розвитку - збільшення ринкової частки, закріплення на ринку, збільшення прибутковості. Виходячи з цього науковці визначають місце операційної стратегії на третьому (найнижчому) рівні піраміди стратегій, що в загальному вигляді представлена як: корпоративна стратегія / конкурентна стратегія / функціональні стратегії. Таким чином, операційна стратегія є рівнозначною до інших функціональних стратегій, таких як маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом, інноваційна стратегія тощо, але одночасно є підпорядкованою стратегіям більш високого рівня – корпоративній та конкурентній.

Належність операційної стратегії до нижчого рівня піраміди стратегій не знижує її загальну значущість, оскільки вона має визначальний характер у питаннях використання основних ресурсів суб'єкта господарювання та загальної політики їх розподілу. Разом з тим робиться наголос на підтримуючому характері операційної стратегії, яка має бути спрямована на досягнення стратегічних конкурентних переваг та досягнення довгострокових корпоративних цілей.

Схожої точки зору додержуються автори [41, с.84], які розглядають операційну стратегію як підхід до раціонального розподілу ресурсів, управління

процесами та технологіями, що має на меті досягнення стійких конкурентних переваг. По суті вона визначає, яким чином організація буде використовувати власні ресурси для вироблення продукції з метою отримання найкращого співвідношення «витрати / результат». Від'ємною рисою операційної стратегії є її зосередженість на бізнес-процесах організації, що дозволяє оптимізувати виробничі технології, зменшити собівартість продукції та підвищити її якість. Операційна стратегія, на думку науковців, має розглядатися лише в тісному взаємозв'язку з конкурентною стратегією та має бути спрямована на її реалізацію.

В такий спосіб, на наш погляд підкреслюється довготривалий характер операційної стратегії, а також її опосередкована орієнтованість на задоволення запитів споживачів

Авторами [41] наголошується, що основними ключовими аспектами діяльності підприємства, на визначення яких спрямована операційна стратегія, є наступні:

- виробничі процеси;
- технології виробництва;
- логістика;
- розміщення виробництва;
- управління персоналом;
- забезпечення якості продукції.

На наш погляд, коло питань, що формуються операційною стратегією, є набагато більше. Зокрема, до нього можна віднести розмір виробничих потужностей та ступінь їх використання, проектування виробів, вибір моделей управління запасами, прийняття рішення про аутсорсінг, інтеграцію виробництва, ремонтне, енергетичне забезпечення підприємства тощо. Разом з тим питання управління персоналом відносяться до стратегії управління персоналом та передбачають кадрові рішення, атестації, ранжирування робітників, винагородження тощо. В операційній стратегії можуть вирішуватися

лише питання забезпечення виробничим персоналом як одним з різновидів ресурсів організації.

Авторський колектив [27, с.118] також додержується думки, що операційна стратегія повинна розглядатися як спосіб оптимізації ресурсів суб'єкта господарювання, що має на меті підвищення ефективності виробничої діяльності, збільшення гнучкості та адаптивності операційних процесів, удосконалення виробничої структури та покращення прийняття управлінських рішень в сфері операцій. Основними операційними ресурсами, питання ефективного розподілу яких вирішує операційна стратегія, є людські ресурси, обладнання, матеріали, технології та фінанси. Наявність достатньої кількості ресурсів, а також виділення пріоритетних напрямків їх використання, дозволяє виробляти затребувані ринком інноваційні продукти та загалом сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Інноваційний характер операційної стратегії проявляється не лише у випуску нових продуктів, але й удосконаленні існуючих процесів та технологій, автоматизації, удосконаленні логістики.

Дослідниками підкреслюється гнучкий та адаптивний характер операційної стратегії, її здатність змінюватися як потреба відповідності ринковим змінам, експериментальний та ризиковий характер. Також зазначається про потребу вивчення значного масиву аналітичних даних, що мають бути покладені в основу операційної стратегії. В протилежному випадку успіх інновацій у виробничому процесі буде невизначеним.

В цілому погоджуючись з потребою гнучкості операційної стратегії варто зазначити, що вимоги до неї мають визначатися стадією життєвого циклу продукту. Так, операційна стратегія має бути гнучкою на стадії впровадження виробу, оскільки його конструкція ще не є досконалою та потребує уточнення. На стадії зростання операційна стратегія має забезпечувати високу продуктивність операційної системи, а на стадії зрілості – розвиток додаткових послуг та їх диверсифікацію.

Другий науковий підхід передбачає розгляд операційної стратегії як комплексу управлінських рішень з розробки та забезпечення функціонування операційної системи.

Представники даного наукового підходу пропонують тлумачити операційну стратегію як сукупність управлінських рішень відносно способу організації операційної (виробничої) діяльності підприємства, що в кінцевому висліді визначає дії із створення продукції організації [18, с.95]. Задля створення якісної продукції та підтримки надійності роботи операційної системи операційними менеджерами залучаються ресурси різних видів, зокрема робітники, матеріали, обладнання, технології тощо, визначається їх потрібна кількість, а також складаються плани з їх використання. Спосіб організації операційної діяльності безпосередньо встановлюється обраним операційним пріоритетом в основі стратегії. По суті операційний пріоритет вказує на зміст переваги організації в сфері операцій над конкурентами. Серед основних операційних пріоритетів розглядають якість та надійність продукту, низькі витрати, високу швидкість виконання замовлення, надійність постачання, швидкість оновлення асортименту продукції, здатність реагувати на мінливий попит тощо. Вибір операційного пріоритету здійснюється на підставі аналізу зовнішнього середовища, що реалізується в процесі розробки загальної та конкурентної стратегії організації, а також внутрішніх можливостей підприємства. Також операційний пріоритет має періодично актуалізуватися (змінюватися за потребою), оскільки змінюються споживацькі потреби, поведінка клієнтів (а отже й зміст маркетингової стратегії), дії конкурентів, правові основи діяльності організацій тощо. Крім того, змінюється й внутрішній потенціал суб'єкта господарювання, удосконалюються його бізнес-процеси, з'являються нові можливості із залучення ресурсів тощо.

Зауважимо, що представниками даної точки зору також підкреслюється підпорядкованість операційної стратегії конкурентній та загальній (корпоративній) стратегії організації.

В межах даного наукового підходу працює відомий вітчизняний науковець [35, с.28-30], який описує операційну стратегію як сукупність способів управління основними організаційними елементами (ланками) операційної системи, а також забезпечення виконання стратегічно важливих завдань виробничого характеру. Зокрема, операційна стратегія має містити елементи встановлення типу операційного процесу, його просторового та часового розміщення, забезпечення його інфраструктури, зокрема високої якості продукції та надійності процесу, ефективного управління запасами, виробничим персоналом тощо. Автором підкреслюється, що операційна стратегія не лише визначає ключові питання створення організації, але й описує основні напрямки її подальшого функціонування.

Поділяє думку представників даного наукового підходу також автор [20, с.46], який описує операційну стратегію як план та комплекс заходів з загального розвитку організації, її внутрішніх процесів та основних елементів операційної підсистеми. Специфіка операційної стратегії визначається типом підприємства та відбивається в обраних стратегічних пріоритетах (операційних пріоритетах), а також в процедурах її розробки та реалізації. Дослідником підкреслюється важливість операційної стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адже операції цілком можуть бути джерелом конкурентних переваг, а також її важливий внесок у підтримку ефективності діяльності суб'єкта господарювання. В такий спосіб автором підкреслюється тісний взаємозв'язок операційної та корпоративної стратегій підприємства.

В цілому погоджуючись з думкою науковця щодо змісту операційної стратегії, пропонуємо не зводити її лише до плану заходів, адже в такому випадку мова йде лише про стратегічне планування операційних процесів підприємства, без подальшої їх організації, контролю тощо.

Зведемо розглянуті нами визначення операційної стратегії до аналітичної таблиці, де також відзначимо наявність (відсутність) її зв'язку з конкурентною стратегією (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення операційної стратегії організації

Автор / джерело	Визначення операційної стратегії	Підкреслена наявність зв'язку з конкурентною стратегією
операційна стратегія як сукупність управлінських рішень щодо розподілу ресурсів підприємства		
Михайленко О.В., Комарицька Н.І.[23]	Операційна стратегія - це комплекс управлінських рішень з формування планів розподілу ресурсів, потрібних для реалізації конкурентної стратегії в довгостроковій перспективі та її підтримці з боку операційної системи.	так
Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.[10]	Операційна стратегія - це спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання всіх видів його ресурсів	так
Шевченко Н.В., Пушак Я.Я.[41]	Операційна стратегія - це підхід до раціонального розподілу ресурсів, управління процесами та технологіями, що має на меті досягнення стійких конкурентних переваг.	так
Присяжнюк Ф., Плотнікова М.Ф.[27]	Операційна стратегія - це спосіб оптимізації ресурсів суб'єкта господарювання	ні
операційна стратегія як комплекс управлінських рішень з розробки та забезпечення функціонування операційної системи.		
Карпенко Ю.В., Пєнова А.І.[18]	Операційна стратегія - це сукупність управлінських рішень відносно способу організації операційної діяльності підприємства, що в кінцевому висліді визначає дії із створення продукції організації	так
Сумець О.М.[35]	Операційна стратегія - це сукупність способів управління основними організаційними ланками операційної системи, а також забезпечення виконання стратегічно важливих завдань виробничого характеру.	так
Крамарчук С.[20]	Операційна стратегія - це план та комплекс заходів з загального розвитку організації, її внутрішніх процесів та основних елементів операційної підсистеми.	так

Як можна побачити є певна однотайність авторських думок щодо наявності взаємозв'язку операційної та конкурентної стратегії. Що стосується

визначення сутності операційної стратегії, то на нашу думку, більш ґрунтовним та повним є другий науковий підхід. Оскільки операційна стратегія як сукупність рішень з формування та підтримки функціонування підприємства (його операційної діяльності), а саме визначення типу операційного процесу та його просторово-часової орієнтації, а також інфраструктури, у тому числі передбачає і розподіл ресурсів організації.

1.2. Процес формування операційної стратегії підприємства

Операційна стратегія формується в результаті достатньо складного процесу розробки та ґрунтується на загальнокорпоративних цілях, що загалом визначає початок даного процесу. Разом з тим склад етапів процесу не є чітко визначеним в науковій літературі та потребує уточнення.

Науковим джерелом [23] описуються наступні етапи формування операційної стратегії:

- нейтралізація негативного впливу на підприємство;
- контролювання основних операцій процесу;
- оптимізація часу менеджерів на виконання операцій;
- пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності виробів та підприємства в цілому;
- забезпечення підтримки загальнокорпоративної стратегії.

Так, перший етап розробки операційної стратегії, на думку авторів, пов'язаний з виявленням загроз зовнішнього середовища організації та формуванням контрзаходів зі зменшення їх впливу. Другий етап є етапом перевірки відповідного виконання внутрішніх процесів компанії. Скорочення часу менеджерів на виконання повсякденних завдань та концентрація їх уваги на підготовці прийняття стратегічних рішень відбувається на третьому етапі процесу. На четвертому етапі проводиться конкурентний аналіз та відбувається пошук та розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності, зокрема удосконалення та оновлення технології виробництва, модернізація техніки та виробництва в цілому, підвищення кваліфікації робітників, розширення обсягів

та географії виробництва продукції тощо. На останньому, п'ятому етапі підтримується реалізація загальної стратегії шляхом здійснення раніше розроблених заходів, при цьому перевага віддається заходам інноваційного характеру.

На нашу думку, перелік наведених етапів складно назвати етапами процесу формування операційної стратегії. До етапів, що дійсно встановлюють послідовність розробки операційної стратегії, більш-менш ґрунтовно може віднести перший, четвертий та останній. Відповідно другий етап радше віднести до функцій менеджера, а четвертий – до вимог до організації його робочого часу. Також достатньо спірним виглядає етап аналізу зовнішнього середовища саме як такий, що відноситься до операційної стратегії. Даний етап радше відноситься до етапів формування стратегій вищого рівня в піраміді стратегій.

Більш обґрунтований перелік етапів розробки операційної стратегії пропонується в [41, с.85]. Так, автори передбачають наступні етапи:

- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- формування цілей розвитку підприємства;
- розробка альтернативних стратегій;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії.

Зазначається, що на першому етапі вивчається ринок, на якому працює організація, дії конкурентів, основні тенденції зміни споживацьких потреб, а також дія всіх інших факторів зовнішнього середовища, що потенційно можуть вплинути на діяльність підприємства. Етап аналізу внутрішнього середовища суб'єкта господарювання припускає вивчення сильних та слабких сторін його діяльності, наявних ресурсів та технологій, внутрішніх можливостей (потенціалу) та оцінка ступеню їх використання. Формування цілей діяльності відбувається на засадах забезпечення їх вимірюваності та досяжності (можливості практичної реалізації). Розробка стратегії передбачає формування кількох її альтернативних варіантів, що відрізняються способами досягнення

цілей, ресурсами, що застосовуються тощо. На наступному етапі з кількох альтернативних стратегій пропонується обрати одну, що є більш відповідною умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, краще забезпечена ресурсами. На етапі реалізації стратегії відбувається призначення відповідальних, розподіл робіт, контроль за виконанням заходів, а також аналіз їх результатів.

Аналіз змісту вищенаведених етапів розробки операційної стратегії дозволив зробити висновок про ототожнення авторами понять загальної та корпоративної стратегії, оскільки запропонована послідовність стосується формування саме корпоративної стратегії. Так, наприклад, аналіз зовнішнього середовища лише опосередковано (через конкурентну та маркетингову стратегію) впливає на формування операційної стратегії організації. Стратегічні цілі підприємства визначаються саме в процесі розробки загальної (а також конкурентної стратегії). Для операційної стратегії вони мають бути конкретизовані в сфері внутрішніх процесів. Більш того, авторами не враховується підпорядкованість стратегій в їх піраміді. Отже, на нашу думку, вищенаведений процес формування операційної стратегії не є вдалим.

Складний процес розробки операційної стратегії запропонований в джерелі [32, с.202-206]. Так, основними етапами є:

- формування загальних цілей підприємства;
- встановлення цілей операційної діяльності організації;
- створення інформаційної бази даних маркетинговими та іншими підрозділами;
- дослідження операційних стратегій інших підприємств;
- вивчення потреб споживачів;
- аналіз факторів середовища;
- формування номенклатури нових та існуючих продуктів;
- визначення етапу життєвого циклу продукту;
- перевірка доцільності розробки нового продукту;
- перевірка наявності операційних можливостей розробки нового продукту;
- пошук джерел ресурсів для нового продукту;

визначення операційних пріоритетів за продуктами;
встановлення компетентості підприємства;
розробка операційної стратегії нового продукту.

Так, на перших двох етапах на підставі встановлених загальноорганізаційних цілей конкретизуються цілі операційної стратегії, відбувається їх узгодження. Операційна стратегія має свої цілі, але вони є підпорядкованими загальним цілям фірми. Третій етап фактично показує потребу взаємозв'язку між маркетинговою та операційною стратегіями, оскільки зміни в продукті/послужі закладаються саме на підставі здобутої інформації маркетингового характеру. Етап дослідження операційних стратегій інших підприємств припускає їх вивчення як у конкурентів, так і у лідерів ринку. Його проведення має за мету порівняти ключові аспекти внутрішніх процесів та вивчити успішний досвід інших компаній. Вивчення потреб споживачів має відбуватися на наступному етапі процесу, оскільки саме клієнти визначають вимоги до продукту, а отже й процесу його виробництва. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проводиться для встановлення сильних та слабких сторін організації з використанням будь-якого з відомих методів дослідження. Якісне виконання даного етапу дозволяє підвищити обґрунтованість операційної стратегії. Формування номенклатури продуктів, як наступний етап процесу, має ґрунтуватися на підставі споживацьких потреб та можливостей підприємства. Визначення стадії життєвого циклу продукту накладає свій відбиток на основні характеристики операційної стратегії – гнучкість, продуктивність, диверсифікованість тощо, що в кінцевому висліді дозволяє підвищити ефективність операційних процесів. Три наступні етапи процесу пов'язані з впровадженням в асортимент нового продукту та пошуком можливостей для його реалізації. Встановлення операційних пріоритетів є одним з найважливіших етапів формування операційної стратегії, оскільки по суті він визначає її наповнення, проте даний етап є коректним на етапі узгодження цілей операційної стратегії з цілями стратегій вищого рівня. Етап встановлення компетентості підприємства пов'язаний з порівнянням з конкурентами та

визначенням конкурентних переваг, проте навряд чи він має бути відірваним від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а отже не може бути саме етапом розробки операційної стратегії. Останній етап розробки операційної стратегії автори наповнюють сукупністю рішень щодо розміщення потужностей, постачання ресурсів, створення потрібної інфраструктури тощо.

Вважаємо недоцільним порівнювати елементи операційних стратегій конкуруючих підприємств, оскільки ключові операційні можливості та наявні ресурси можуть відрізнятися. Більш того, компанії можуть взяти інший операційний пріоритет за основу стратегії, реалізовувати функції інтеграції або спеціалізації, і тоді таке порівняння взагалі не буде коректним. Також невдалим є відокремлення шостого етапу дослідження споживацьких потреб, оскільки це інформація маркетингового характеру та має бути врахована на більш ранніх етапах процесу, ще до того, як були сформовані цілі операційної стратегії.

Спірним є місце аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми в процесі, оскільки згідно класики менеджменту, він має передувати етапу встановлення корпоративних цілей, а також до визначення цілей операційної стратегії. Прийняття рішення «що виробляти» є предметом стратегій більш високого рівня, а «як, де і коли виробляти» вже відноситься до операційної стратегії. Загалом операційна стратегія не повинна зводитися лише до прийняття рішення про зміну асортименту продукції, вона є набагато ширшою.

В цілому вищенаведений перелік етапів формування операційної стратегії є занадто деталізованим, проте основними його проблемними аспектами є чергування етапів розробки конкурентної та операційної стратегії, але ж перша з них має передувати другій. Крім того, деякі з етапів більш логічно виконувати раніше, ніж пропоновано авторами.

В джерелі [4, с.68] пропонується наступний склад етапів розробки операційної стратегії:

- аналіз ситуації;
- встановлення стратегічних показників;
- формування операційної стратегії;

- організація ресурсів;
- виконання плану;
- оцінка результатів;
- коригування стратегії.

Так, оскільки операційна стратегія має мінливий характер, перед її розробкою пропонується проводити аналіз ситуації, на підставі чого сформувані цілі стратегії. Розробка стратегічних показників полягає у формуванні їх системи, підборі тих, що краще відповідають цілям організації. Етап формування операційної стратегії, за думкою авторів, полягає в визначенні потрібних ресурсів та побудові детального плану дій. Організація ресурсів передбачає встановлення їх переліку та обсягу. Етап виконання плану дій має включати керування його реалізацією, а також наступним контролем. На етапі оцінювання результатів відбувається зіставлення запланованого та досягнутого. Останній етап має реалізовуватися з огляду на майбутні зміни споживацьких потреб та інші динамічні фактори впливу. Внесення змін до операційної стратегії має підвищувати її ефективність.

Перше, на що варто звернути увагу, це відсутність взаємозв'язку операційної стратегії з конкурентною, що не передбачено етапами процесу. Проте раніше нами було визначено залежний характер операційної стратегії та її підпорядкованість конкурентній стратегії. Також частково незрозумілим є зміст етапу формування операційної стратегії, оскільки розподіл операційних ресурсів відповідно до авторського бачення, проводиться на даному етапі процесу та на наступному етапі одночасно. В цілому можна узагальнити деяке нерозуміння відмінностей та ієрархічності операційної та конкурентної стратегії, через що склад етапів процесу не є коректним.

Більш ґрунтовними, на нашу думку є складові процесу розробки операційної стратегії, запропоновані Т.Хілом [1], який запропонував модель, що пов'язує стратегію бізнесу з операційною стратегією через поняття "конкурентних пріоритетів". Автор запропонував методологію, що визначає чітку послідовність етапів:

- встановлення корпоративних цілей організації;
- формування маркетингової стратегії;
- оцінка можливостей отримання замовлень;
- прийняття рішень щодо операційного процесу;
- прийняття рішень щодо створення інфраструктури процесу.

Так на першому етапі автор пропонує встановлювати стратегічний напрямок компанії, включаючи фінанси, розвиток персоналу та екологічну політику [2]. Відповідно на другому етапі - в процесі розробки маркетингової стратегії визначають цільові ринки та спосіб конкуренції. Також на даному етапі формується комплекс маркетинг-міксу, визначаються основні конкурентні переваги продукції.

Етап оцінки можливостей отримання замовлень припускає визначення факторів виграшу замовлень (т.зв. переможців замовлення) та кваліфікаторів замовлення. По суті на даному етапі встановлюється зв'язок маркетингової стратегії з операційною здатністю, а також визначаються пріоритети: якість, швидкість, надійність, гнучкість, витрати. Прийняття рішень щодо операційного процесу вміщує структурні рішення щодо ресурсів, виробничих потужностей, систем надання послуг. Відповідно останній етап прийняття рішень щодо створення інфраструктури процесу означає організацію його операційної підтримки, тобто вибір системи, політики, практики для підтримки структурних елементів. Останній етап фактично означає створення інфраструктури як підсистеми забезпечення.

Незважаючи на достатньо стислий опис процесу формування операційної стратегії автором слушно формалізовано зв'язок, що поєднує корпоративні цілі організації (перший етап), її маркетингову стратегію (другий етап) та операційну здатність для конкурентного позиціонування (четвертий та п'ятий етапи процесу).

На підставі проведених досліджень деталізуємо основні етапи процесу розробки операційної стратегії та зобразимо їх графічно (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес розробки операційної стратегії підприємства (розроблено автором за [1; 2; 4; 23; 32; 41])

За нашою думкою, згадана логічна послідовність відбиває підпорядкованість операційної стратегії конкурентній, її взаємозв'язок з маркетинговою стратегією, ґрунтується на конкурентному аналізі (порівняння можливостей реалізації продукції).

Крім того, останні чотири етапи безпосередньо стосуються розробки операційної стратегії, що ґрунтується на виборі певного операційного пріоритету та наявних операційних можливостях (за потребою приймається рішення про передачу замовлень / процесів на аутсорсінг). Власне операційна стратегія визначає тип процесу та його просторово-часове розміщення, а також засоби підтримки його ефективного функціонування.

1.3. Основні методи та інструменти TQM в реалізації операційної стратегії

Розглянувши основні етапи формування операційної стратегії, що представлені на рис. 1.1, вважаємо, що основні методи та інструменти менеджменту якості можуть бути використані на останніх чотирьох етапах. Оскільки основне призначення інструментарію TQM – це обробка інформації для прийняття управлінських рішень на підставі фактичних даних, що відповідає одному з принципів загального менеджменту якості, дані етапи є найбільш доречними для застосування даного інструментарію. В процесі застосування даних інструментів та методів може використовуватися не лише інформація щодо діяльності виробничих підрозділів, але й відділу забезпечення, проектування, діловодства. Розглянемо методи та інструменти менеджменту якості в контексті їх застосування в процесі формування операційної стратегії.

Метод розшарування або стратифікації передбачає відокремлення різних факторів, що впливають на загальний наслідок для поглиблення аналізу та отримання більш обґрунтованого результату [25, с.21]. Справа в тому, що не всі фактори мають однаковий вплив (роблять однаковий внесок) у загальний результат, зокрема деякі з них взагалі можуть не надавати такої дії. Метод стратифікації дозволяє відокремити другорядні фактори від першорядних та зосередитися на останніх [9]. Він може бути використаний для перевірки наявності операційних можливостей випуску продукту, зокрема перевірки здатності операційної системи (обладнання, робітників) безпомилково виконувати завдання, здатності постачальників забезпечувати надходження ресурсу потрібної якості тощо. Загальним недоліком даного метода є довга тривалість дослідження через підбір різних груп факторів та їх поступову перевірку, а також потреба виконання трудомістких статистичних розрахунків (середньозважене, дисперсія на великий статистичний масив), які підтверджують/спростовують правильність результатів дослідження. Перевагою є висока обґрунтованість отриманих результатів.

Метод розгортання функції якості QFD призначений для забезпечення виконання клієнтських вимог в ході проектування продукту або технології його виробництва [13, с.104]. В процесі формування операційної стратегії даний інструмент може бути використано на етапі «Прийняття рішень щодо операційного процесу». Відправною точкою даного методу є результати анкетування споживачів, зокрема основні характеристики продукту та їх важливість для клієнта. Метод припускає встановлення взаємозв'язку між вимогами клієнта до продукту з його технічними (інженерними) характеристиками та основними параметрами процесу його виробництва [17, с.86]. Загалом метод розгортання функції якості містить етапи планування продукту та його проектування, планування процесу, планування виробництва, та в кінцевому висліді закінчується побудовою Будинку якості. Таким чином на виході можна отримати продукт з покращеними технічними характеристиками та /або потрібні параметри процесу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність виробу. Основними недоліками даного методу є складність та трудомісткість, а перевагами – скорочення витрат на забезпечення якості, підвищення ефективності діяльності та задоволеності споживачів.

Діаграма Парето є інструментом, що часто використовують для аналізу причин вироблення продукції з дефектом, виявлення дефектів з найбільшою питомою вагою, а також для розробки заходів з усунення недоліків. Звичайною практикою є побудова діаграми Парето до та після заходів (покращення процесу), що дає можливість наочно оцінити їх ефективність [29, с.198-199]. Інструмент активно застосовують на етапі прийняття рішень щодо створення інфраструктури процесу, зокрема для виявлення напрямків його удосконалення. Так, підприємство може мати проблеми з високим відсотком дефектної продукції, неполадками в роботі обладнання, надмірною тривалістю виробництва, великими залишками непроданої продукції на складі, надходженням великої кількості рекламацій, порушенням термінів надходження сировини від постачальників. Всі згадані проблеми пов'язані з неналежною організацією функціонування інфраструктури процесу, вимагають їх

класифікації за окремими факторами (виконавці, обладнання, постачальники тощо), а також збору інформації по кожній групі проблем окремо. Діаграма Парето дозволяє виявити основні фактори на підставі аналізу однойменної діаграми. Перевагами діаграми Парето є те, що вона дозволяє зосередити ресурси на найважливіших проблемах, легко візуалізує дані та проста у використанні. Недоліками є: орієнтацію на минулі дані, обмеженість у відображенні лише якісних аспектів та нездатність самостійно визначати першопричини чи серйозність проблем без додаткових методів аналізу.

Одним з найбільш розповсюджених та застосованих на практиці інструментів контролю якості є діаграма Ісікави. Причинно-наслідкова діаграма є інструментом для виявлення та систематизації причин, що впливають на певний результат процесу або проблему його реалізації [19, с.220-221]. Вона може використовуватися як на етапі «перевірка наявності операційних можливостей випуску продукту», так і на етапі «прийняття рішень щодо операційного процесу». Зокрема, діаграма може бути застосована для встановлення факторів впливу на можливість реалізації певного операційного пріоритету, виявлення можливих проблем / напрямків удосконалення. Крім того, організація операційного процесу також може супроводжуватися виникненням певних проблем, для з'ясування причин яких доречно використання діаграми Ісікави. Радше за все діаграма Ісікави, оскільки вона дає можливість проводити лише якісний аналіз, використовується з іншими інструментами – діаграмою Парето, гістограмою, контрольною картою тощо. Результативність побудови діаграми Ісікави визначається способом, в який її створювали: при колективній побудові, зокрема методом мозкового штурму, результат може бути більш об'єктивним, ніж при індивідуальному створенні. Переваги діаграми Ісікави включають візуалізацію причинно-наслідкових зв'язків, системний аналіз проблеми, виявлення істотних причин та простоту використання [39, с.164]. Недоліки полягають у тому, що діаграма може бути занадто складною для великих проблем, не показує ступінь впливу кожної причини, а також потребує додаткового аналізу для визначення найважливіших факторів.

Гістограма є інструментом, що дозволяє розбити аналізовані дані на кілька інтервалів, систематизувати їх та, аналізуючи їх середнє значення за інтервалами та розподіл, отримати інформацію щодо наявності проблеми та її характеру [5, с.115]. Загальновідомо, що не існує ідеального виробничого процесу, показники якості продукту все одно варіативні. Оцінити критичність даної варіативності, тобто чи не ставить вона під загрозу процес, надає можливість гістограма. Гістограма має вигляд стовпчикового графіку та дає інформацію для прийняття рішень щодо операційного процесу, зокрема дозволяє оцінити зміну частки дефектних виробів, відповідність стандартам. Крім того, гістограма може бути використана для аналізу термінів отримання замовлення, фізичних показників якості виробу, для контролю часу виконання операцій, для аналізу кількості виходу з ладу обладнання тощо. До переваг гістограми відноситься те, що аналіз її форми та розміщення в межах полів допуску надає досліднику сутнісну інформацію про процес без виконання математичних розрахунків (обробки результатів виміру). Також до переваг гістограми входить її наочність, можливість виявляти тенденції та закономірності процесів. Недоліками гістограми є потреба певних фахових знань для користувачів інструменту, а також втрата точності окремих значень через аналіз інтервальних даних.

Інструмент контрольні карти є способом візуального представлення результатів процесу та ходу його виконання [31, с.65]. Даний інструмент дозволяє моніторити операційний процес з метою його наступного аналізу та контролю. Стабільність процесу може змінюватися, варіюватися в силу різних причин. Важливим є відокремлення причин варіацій, зокрема виділення коливань, викликаних природніми причинами та спеціальними причинами, що виникли через порушення в ході процесу [16, с.33]. Останній вид варіацій є критичним для процесу, їх причини мають бути виявлені та усунуті. Коливання в силу природних причин присутні в будь-якому процесі та не піддаються регулюванню звичайними робітниками. Проте на такі коливання можуть вплинути топ-менеджери шляхом використання радикальних методів – заміна обладнання, технології тощо. Контрольними параметрами при цьому можуть виступати

ступінь безпеки продукту, надійність, характеристики результативності, показники якості тощо. Контрольна карта дозволяє заздалегідь виявити проблеми в процесі, візуалізувати дані для розуміння наявності проблем, виявити тип причин порушень, а також впровадити зміни в процес ще до того, як він вийшов з під контролю. Недоліками контрольних карт є те, що для їх побудови потрібний великий масив статистичних даних, фахові знання користувача інструменту, відсутність можливості встановлення причин порушень стабільності процесу (потребує проведення додаткових досліджень встановлення причин).

Зведемо до аналітичної таблиці інформацію про основні інструменти та методи загального менеджменту якості, а також їх призначення в процесі формування операційної стратегії.

Таблиця 1.2

Інструменти TQM в контексті їх призначення в процесі формування
операційної стратегії

Методи та інструменти TQM	Призначення інструменту TQM в процесі формування операційної стратегії	Переваги	Недоліки
Метод стратифікації	перевірка здатності операційної системи безпомилково виконувати завдання	висока обґрунтованість отриманих результатів	довга тривалість дослідження, великий масив даних, трудомісткі статистичні розрахунки, складність інтерпретації результатів
Діаграма Ісікави	встановлення факторів впливу на можливість реалізації операційного пріоритету, з'ясування причин проблем організації операційного процесу	візуалізація причинно-наслідкових зв'язків, системний аналіз проблеми, виявлення істотних причин, простота використання	надмірна складність для великих проблем, неможливість встановити ступінь впливу кожної причини, потреба додаткового аналізу для визначення найважливіших факторів
Метод розгортання функції якості	проекування операційного процесу / технології виробництва	скорочення витрат на забезпечення якості, підвищення ефективності діяльності та задоволеності споживачів	складність та трудомісткість, багатоетапність процесу, складність розпізнавання «голосу споживача»

1	2	3	4
Діаграма Парето	прийняття рішень щодо створення інфраструктури процесу, зокрема для виявлення напрямків його удосконалення	зосередження наявних ресурсів на найважливіших проблемах, легка візуалізація даних та нетрудомісткість у використанні інструменту	орієнтація на минулі дані, обмеженість у відбитті лише якісних аспектів та нездатність самостійно визначати першопричини чи серйозність проблем
Гістограма	оцінка критичності варіативності операційного процесу	надання сутнісної інформації про процес без виконання математичних розрахунків, наочність, можливість виявляти тенденції та закономірності процесів	потреба фахових знань для користувачів інструменту, втрата точності значень через аналіз інтервальних даних.
Контрольна карта	моніторинг операційного процесу з метою його наступного аналізу та контролю	можливість заздалегідь виявити проблеми в процесі, візуалізувати дані, виявити тип причин порушень, впровадити зміни в процес до того, як він вийшов з під контролю	потреба у великому масиві даних, фахові знання користувача інструменту, неможливість встановлення причин порушень стабільності процесу

Слід зазначити, що нами розглянуто лише обмежений перелік методів та інструментів менеджменту якості, які використовуються на різних етапах формування операційної стратегії. З їх допомогою виконуються елементи проектування операційного процесу, будується його інфраструктура, зокрема система контролювання якості, оцінюються операційні можливості підприємства на відповідність певним пріоритетам. Наповнення пакету інструментів може коригуватися за потребою, тобто не є сталим.

Висновки до розділу. Більшість науковців погоджується, що існує взаємозв'язок операційної та конкурентної стратегії. Ґрунтовним та повним є науковий підхід, в межах якого операційна стратегія розглядається як сукупність рішень з формування та підтримки функціонування підприємства (його операційної діяльності), зокрема визначення типу операційного процесу та його

просторово-часової орієнтації, а також інфраструктури, у тому числі передбачає і розподіл ресурсів організації.

Процес розробки операційної стратегії є багатоетапним та вміщує стадії встановлення корпоративних цілей підприємства, будови маркетингової стратегії, оцінки можливостей отримання замовлень, визначення операційних пріоритетів за продуктами, перевірки наявності операційних можливостей для випуску продукту, прийняття рішень щодо операційного процесу та його інфраструктури. Останні чотири етапи безпосередньо стосуються розробки операційної стратегії.

Інструменти менеджменту якості дозволяють виконати елементи проектування операційного процесу, побудови його інфраструктури, зокрема системи контролювання якості, оцінки операційних можливостей підприємства на відповідність певним пріоритетам. Наповнення пакету інструментів може коригуватися за потребою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТАВРІЯ В»

2.1. Аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі України

Ринок послуг роздрібної торгівлі України активно розвивався в період пандемії, на відміну від багатьох інших ринків. Також відносно швидко він відновився і після початку повномасштабного вторгнення, незважаючи на руйнування логістичних зв'язків, падіння купівельної спроможності, загального скорочення кількості потенційних покупців, негативних коливань курсу національної валюти тощо. Розглянемо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність роздрібних торговельних підприємств шляхом проведення PEST-аналізу, зокрема визначимо вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Політичні фактори впливу на діяльність підприємств торгівлі розглянемо в розрізі наступних:

- військово-політичний стан в країні;
- державна підтримка підприємств торгівлі;
- обмеження державою підприємств торгівлі;
- рівень бюрократії та корупції;
- рівень ділової активності підприємств.

Військово-політичний стан в країні погіршився з початком повномасштабного вторгнення. Військова агресія призвела до зростання збитків інфраструктури в країні (табл. 2.1).

Так, за попередніми оцінками на початок 2024 р. було надано збитків інфраструктурі країни в розмірі 157,2 млрд. у.о., з яких найбільша частка припадає на житлові будівлі (більше 35%). З даної суми підприємствам торгівлі було надано збитків на 2,6 млрд. у.о. Попередня оцінка збитків була надана на початок 2024 р., а на кінець 2024 р. збитки зросли на 12,6 млрд. у.о. (або 8%) в цілому по країні, у т.ч. за підприємствами торгівлі збитки зросли на 0,2 млрд. у.о. (або 7,7%).

Таблиця 2.1

Загальна оцінка збитків інфраструктури країни станом на кінець 2024

р.[14, с.4]

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд	Частка	Попередня оцінка, \$ млрд	Динаміка
Житлові будівлі	60,0	35,3%	58,9	1,9%
Інфраструктура	38,5	22,7%	36,8	4,6%
Енергетика	14,6	8,6%	10,0	46,0%
Активи підприємств, промисловість	14,4	8,5%	13,1	9,9%
АПК та земельні ресурси	10,3	6,1%	10,3	0,0%
Освіта	7,3	4,3%	6,8	8,8%
Лісовий фонд	4,5	2,7%	4,5	0,0%
Охорона здоров'я	4,3	2,5%	3,1	32,3%
Культура, туризм, спорт	4,0	2,3%	3,1	29,0%
ЖКГ	3,5	2,0%	3,5	0,0%
Транспортні засоби	3,5	2,0%	3,1	12,9%
Торгівля	2,8	1,7%	2,6	7,7%
Цифрова інфраструктура	1,2	0,7%	0,5	140,0%
Адміністративні будівлі	0,8	0,4%	0,5	60,0%
Соціальна сфера	0,2	0,1%	0,2	0,0%
Фінансовий сектор	0,04	0,01%	0,04	0,0%
Всього	169,8	100%	157,2	8,0%

Найбільша сума збитків припала на східні та південні регіони країни, а також м. Київ та область (рис. 2.1). Менше за все постраждали західні та центральні регіони країни.

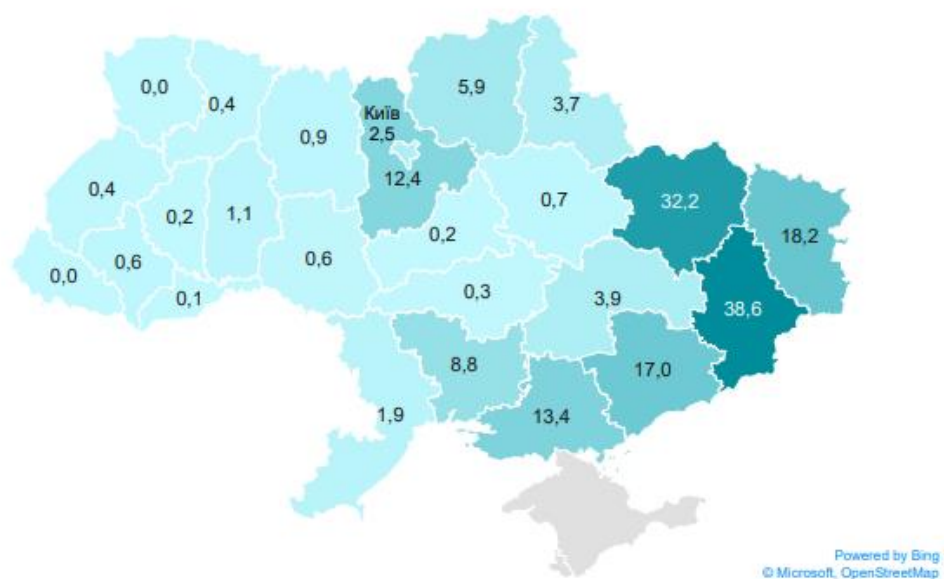


Рис. 2.1. Розподіл прямих збитків інфраструктури за областями, млрд. у.о. [14, с.5]

Що стосується безпосередньо підприємств торгівлі, то за час війни було зруйновано 9 торговельних центрів, ще 23 пошкоджено (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сума прямих збитків роздрібної торгівлі [14, с.15]

Види втрат	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Пошкоджено, од.	Оцінка втрат, \$ млрд
Об'єкти роздрібної торгівлі	40 277	н. д.	н. д.	2,4
Торгові центри	286	9	23	0,4
Всього	40 563	-	-	2,8

Державна підтримка підприємств торгівлі залишається актуальною і в 2025 р., зокрема державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка була розпочата у 2020 р. та передбачала надання пільгових кредитів під більш низькі відсотки. За рахунок коштів можна модернізувати підприємство чи забезпечити його розвиток. Максимальний розмір позики складає 50 млн.грн. на термін 3-5 років. Ставки в 7 та 9% можуть бути зменшені при створенні нових робочих місць (мінус 0,5% за кожного працівника, але не менше 5%) [28]. Загалом кількість виданих кредитів за цією програмою щорічно зростає (рис. 2.2).

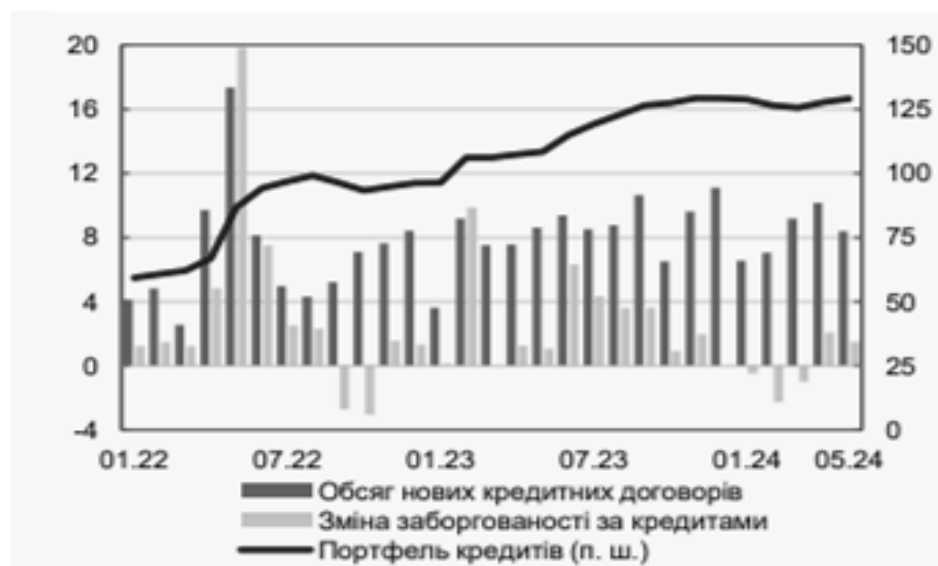


Рис. 2.2. Динаміка виданих кредитів за програмою 5-7-9%, млрд. грн. [15, с.27]

Також є гранти на соціальне підприємництво, власну справу (до 250 тис. грн.), які можна витратити на купівлю або оренду обладнання, орендну плату (не більше 25% від суми гранту), закупівлю сировини, маркетинг та рекламу та франчайзинг.

Суттєві обмеження державою підприємств торгівлі відбулися в період карантину (більше розвивалася електронна комерція). З початком військових дій були введені обмеження на продаж алкогольної продукції. Так, обласними держадміністраціями було встановлено спочатку повна заборона на продаж алкогольної продукції в окремих областях, потім – часткова. З 1.10.2025 для підприємців, що торгують в роздріб алкогольною та тютюновою продукцією, пальним та рідиною для електронних сигарет, вводяться нові умови отримання ліцензії. Підприємець має підтвердити, що розмір його середньої зарплати не менше 16 тис. грн./міс. (для сільської місцевості 12 тис. грн.) і для юросіб, і для фізосіб, якщо реалізується підакцизна продукція. Якщо вимоги підприємцем не виконуються, ліцензія може бути анульована [42].

Для оцінки рівня бюрократії та корупції використовують індекс сприйняття корупції, що оцінюється за 100-бальною шкалою (вищий бал свідчить про кращі позиції в антикорупційній боротьбі). Розглянемо динаміку індексу України та сусідній країн за два останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка індексу сприйняття корупції [3]

Країна	2023	2024	Динаміка
Україна	36	35	-1
Польща	54	53	-1
Словаччина	54	49	-5
Румунія	48	46	-2
Молдова	42	43	+1
Угорщина	42	41	-1
Чехія	56	55	-1
Німеччина	78	75	-3

За результатами таблиці можна сказати, що позиція України в антикорупційній боротьбі було в 2024 р. дещо втрачено. Якщо з початком війни

було розпочато євроінтеграційні реформи (відповідно індекс сприйняття корупції збільшився), то у 2024 р. підхід до більшості реформ був формальним. Їх реалізація відбувалася неякісно, що й призвело до зменшення індексу сприйняття корупції.

Рівень ділової активності підприємств оцінюється за індексом очікувань ділової активності. Динаміка його змін за результатами опитувань підприємців в сфері торгівлі представлена на рис. 2.3.

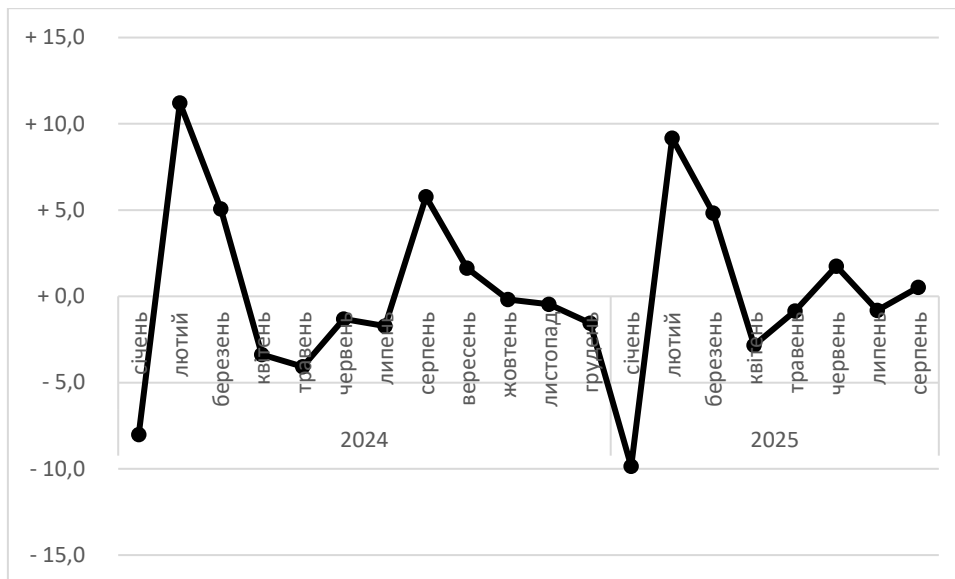


Рис. 2.3. Приріст індексу ділової активності в сфері торгівлі (до попереднього місяці), % [33]

Як можна побачити два роки поспіль індекс зростає в лютому-березні, проте знижується (і навіть демонструє чітку тенденцію до скорочення) впродовж інших місяців року. Як правило, на величину індексу ділової активності та його зміну впливає невизначеність з термінами закінчення військової агресії, нерегулярність міжнародної допомоги, зростання логістичних витрат, у т.ч. через складнощі трафіку через кордон, зростання цін на пальне, брак кадрів, зменшення інвестицій тощо. Через скорочення імпорту, зменшення попиту та споживчої здатності підприємства торгівлі погіршили оцінки індексу ділової активності. Загальна величина індексу ділової активності в торгівлі коливається в діапазоні 49-52% (зростає до кінця року), що вказує на його невелике підвищення (трохи більше нейтрального рівня в 50%).

Розглянемо економічні фактори, що впливають на діяльність торговельних підприємств:

- зміни основних економічних показників підприємств торгівлі;
- зміни бізнес-середовища торговельних підприємств;
- коливання курсу національної валюти;
- зміни рівня доходів населення;
- рівень інфляції.

Розглянемо основні економічні показники торговельних підприємств – товарообіг, прибуток та рентабельність. Внутрішній роздрібний товарообіг останні роки демонстрував позитивний тренд, що щороку складає від 10 до 30% (рис. 2.4).

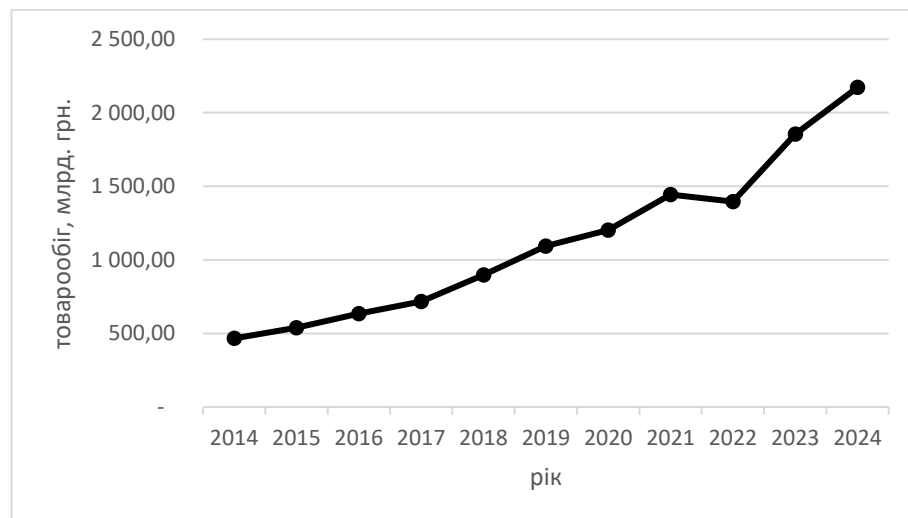


Рис. 2.4. Динаміка роздрібного товарообігу в 2014-2024 рр., млрд. грн. [34]

Зазначимо, що в рік початку повномасштабного вторгнення роздрібний товарообіг незначно зменшився, проте в 2023 р. відновився, а в 2024 р. перетнув відмітку в 2000 млрд. грн. В певному ступені зростання товарообігу відбулося і через зростання роздрібних цін.

Якщо розглянути динаміку відсотка збиткових підприємств (рис. 2.5), то за аналізований період даний показник не перевищував 30%. Найменша кількість збиткових підприємств торгівлі відповідає 2015 р., а найбільше зростання підприємств з негативними результатами діяльності відповідає рокам початку війни (2014 р.) та повномасштабного вторгнення (2022 р.).

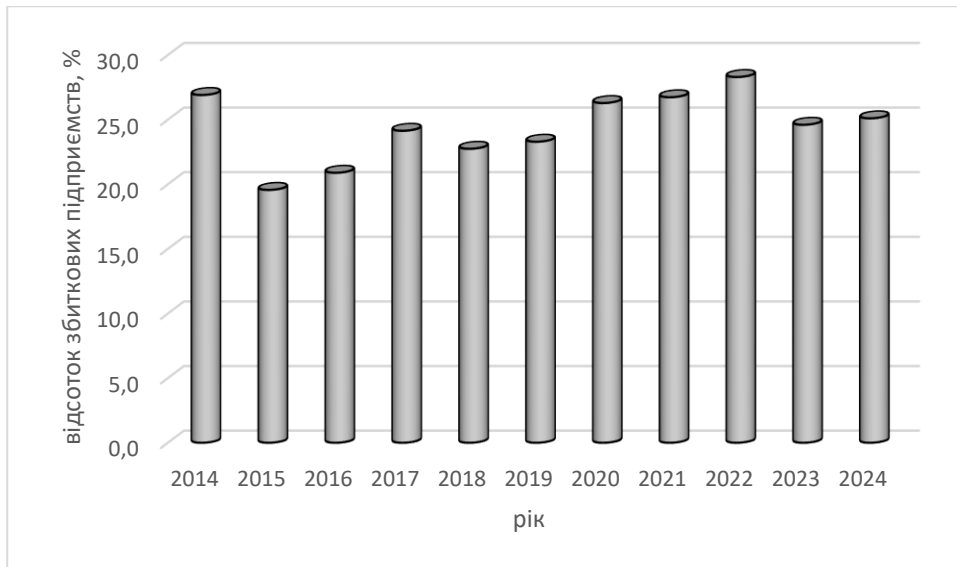


Рис. 2.5. Динаміка кількості збиткових роздрібних торговельних підприємств, % [34]

Рентабельність операційної діяльності за досліджений період в основному мала позитивне значення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності операційної діяльності роздрібних торговельних підприємств, % [34]

Рік	Рентабельність, %	Приріст до 2010 р., %
2010	3,0	-
2011	6,1	3,1
2012	6,4	0,3
2013	4,6	-1,8
2014	-0,3	-5,0
2015	7,5	7,9
2016	11,7	4,1
2017	12,4	0,7
2018	10,5	-1,9
2019	16,1	5,6
2020	15,1	-0,9
2021	18,2	3,0
2022	12,0	-6,1
2023	12,9	0,9
2024	9,5	-3,4
2025	9,1	-0,4

Зазначимо, що найбільше значення рентабельності підприємства роздрібної торгівлі мали в 2021 р. У рік початку війни (2014 р.) рентабельність

була найменшою та від'ємною. Також відбулося зменшення рентабельності з початком повномасштабного вторгнення.

Зміни бізнес-середовища роздрібних торговельних підприємств головним чином, були активними в період пандемії та початку повномасштабного вторгнення. Так, в 2022 р. в першу чергу постраждали саме невеликі підприємства через незначні фінансові запаси (рис. 2.6).

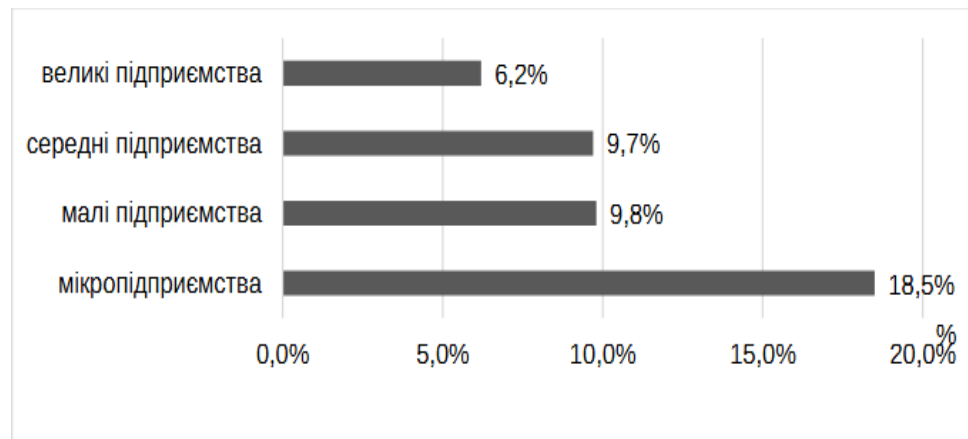


Рис. 2.6. Питома вага підприємств торгівлі, що припинили діяльність після повномасштабного вторгнення, % [11]

Як можна побачити найменш фінансово постраждали саме великі підприємства. Частково ситуацію вдалося виправити шляхом вливання грошових коштів, а саме державної підтримки та іноземних інвестицій (рис. 2.7).

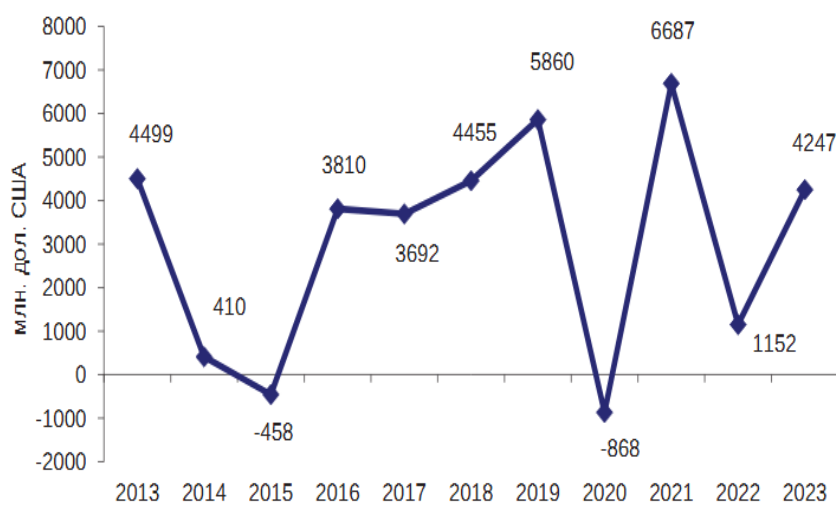


Рис. 2.7. Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн.дол. США [8]

Торговельні підприємства з початком повномасштабного вторгнення зіштовхнулися із руйнуванням логістики. Втрати від руйнування логістики складали 7-10 млрд. у.о. на місяць. Вантажні перевезення залізницею зменшилися на 65,3%. Ситуацію трохи виправило відновлення роботи портів (до війни на них припадало біля 85% вантажів). [7].

Кількість підприємств роздрібної торгівлі не є сталою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка кількості підприємств роздрібної торгівлі, од. [34]

Рік	Кількість підприємств роздрібної торгівлі, од.	Відхилення	
		абс.	відн.,%
2018	36727	-	-
2019	33695	-3032	-8,26
2020	35034	1339	3,97
2021	46285	11251	32,11
2022	41415	-4870	-10,52
2023	42040	625	1,51
2024	38972	-3068	-7,30

Суттєве скорочення кількості роздрібних підприємств торгівлі відбулося в 2022 р, що пов'язано із військовими діями. Проте в основних торговельних мережах кількість підприємств зберігається на сталому рівні, сталими є дохід та прибуток (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники розвитку продуктових торговельних мереж [40]

Назва мережі	Виторг, млрд. грн.	Чистий прибуток, млрд.грн.	Динаміка виторгу, %
АТБ (ТОВ «АТБ – маркет»)	148,3	2,5	-0,3
Сільпо, Фора (Fozzy Group)	93,2	-1,6	+28,2
Варус (ТОВ «Омега»)	17,5	0,14	+20,6
Метро (ТОВ «Метро кеш енд керрі Україна»)	25,5	-0,38	+26,8
«Велика кишеня», «Велмарт» (ТОВ «Фудком»)	17,1	+0,31	+26,6%
«Ашан» (ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет»)	10,9	-0,92	+2,8%
«Таврія В» (ТОВ «Таврія Плюс»)	12,3	1,9	+24,7%

Як можна побачити, основні продуктові мережі за останній рік наростили виторг (більшість з них на 20-25%). Деякі з них мають збиток, проте його вдалося скоротити станом на 2024 р.

Коливання курсу національної валюти залишаються суттєвими на фоні високих ризиків нестабільності геополітичної ситуації, загрози енергоінфраструктурі, зниження врожайності (рис. 2.8).

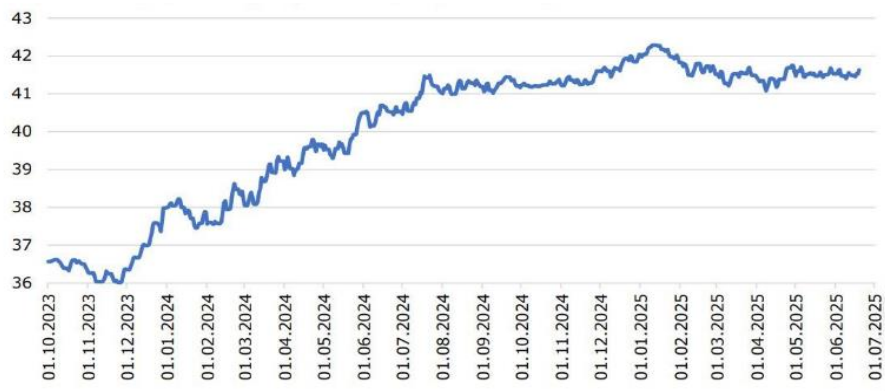


Рис. 2.8. Динаміка курсу національної валюти, грн./дол. [43]

В 2025 р. через послаблення курсу долара до євро, гривня також стала дешевшою. Для підтримки більш-менш стабільного курсу НБУ витрачає кошти на інтервенції, що зменшує валютні запаси.

Зміни рівня доходів населення, що відбиваються показником реальної заробітної плати, є незначними (рис. 2.9), і демонструють головним чином негативний тренд.

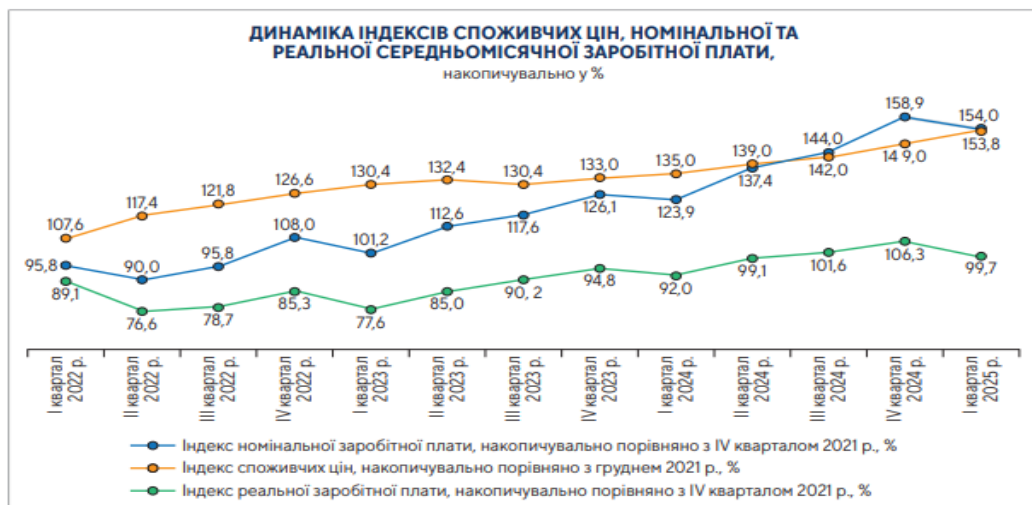


Рис. 2.9. Динаміка індексів споживчих цін та середньомісячної заробітної плати, % [37]

Це означає, що при зростанні номінальної заробітної плати, реальна заробітна плата скорочується (можна купити менше товарів на ті самі кошти).

Рівень інфляції також краще оцінювати в комплексі із зміною заробітної плати. Можна зазначити, що споживчі ціни зростають надзвичайно високими темпами в 2024-2025 рр. (на 40-50% щоквартально).

Соціальні або соціокультурні фактори представлені такими:

тенденція зміни чисельності населення;

міграційні процеси в країні;

рівень освіти робочої сили;

споживчі тренди;

рівень безробіття.

Розгляд тренду чисельності населення України показав суттєве її скорочення впродовж останніх років (рис. 2.10).

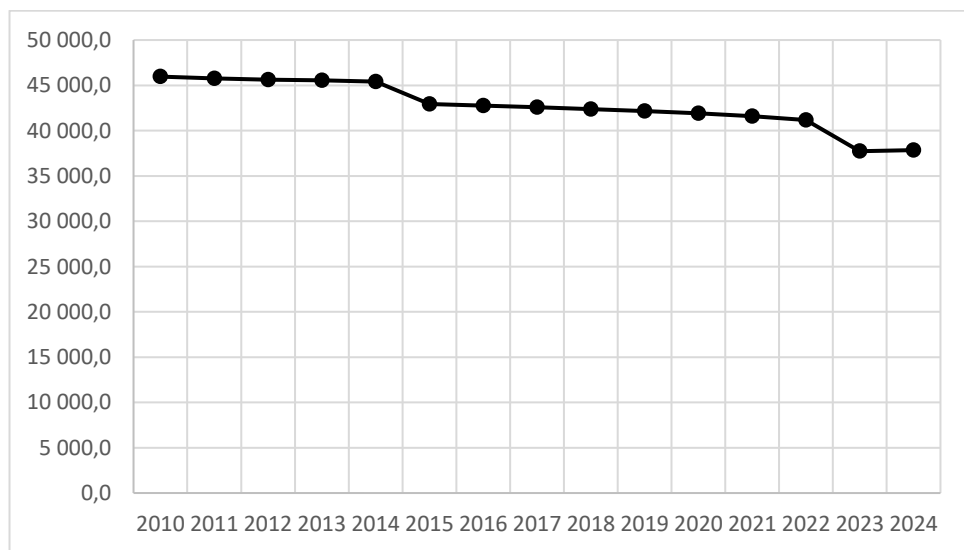


Рис. 2.10. Зміна чисельності населення України, тис. осіб [34]

Слід зазначити, що ще до повномасштабного вторгнення чисельність населення України щороку скорочувалася на 0,5% приблизно. У 2022 р. відбулося скорочення чисельності більше ніж на 10% через воєнні дії.

Скорочення чисельності населення відбулося безпосередньо через військові дії та через спричинені ними міграційні процеси. За даними [12, с.133] станом на початок 2024 р. за кордоном перебуває більше 5 млн. українців (рис. 2.11).

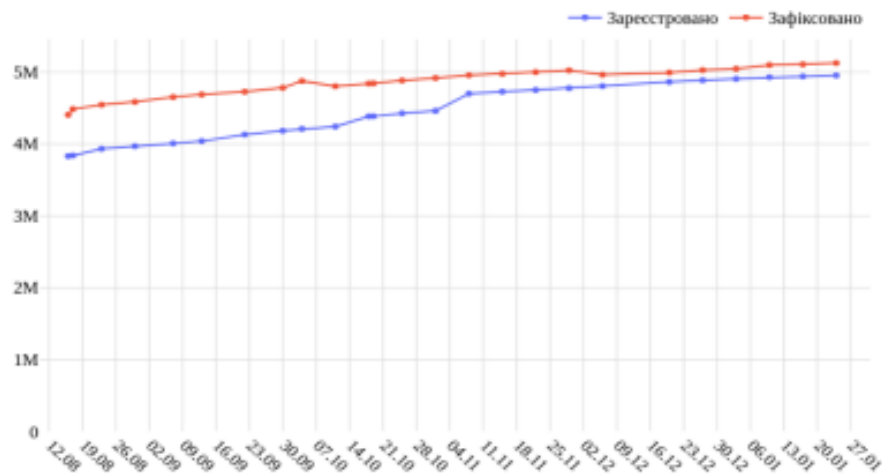


Рис. 2.11. Кількість українців, що виїхала закордон, млн.осіб [12, с.133]

Основна маса мігрантів виїхала на початку 2022 р., проте міграційні процеси тривають і досі.

Рівень освіти в країні характеризується кількома показниками, у т.ч. кількістю студентів, що здобувають вищу освіту (рис. 2.12).

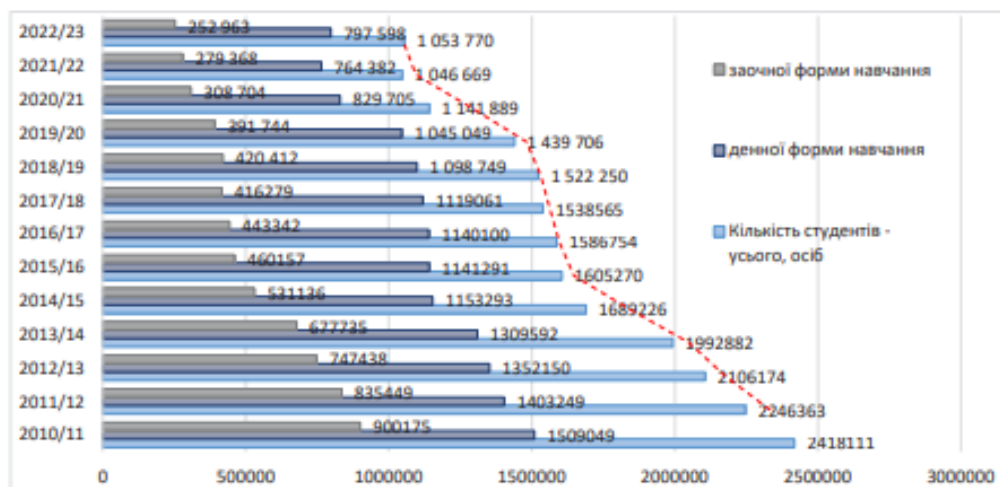


Рис. 2.12. Динаміка кількості студентів за роками [30, с.131]

Як можна побачити, кількість студентів щороку скорочується (невеличкий приріст відбувся лише в 2022/2023 рр.). Зрозуміло, що це пов'язано і з загальним скороченням чисельності населення (основною багаторічною тенденцією), а також з виїздом студентів закордон за час війни. Разом з тим, чисельність населення з вищою освітою поступово зростає і вже перевищила 50% загальної чисельності працівників (рис. 2.13).

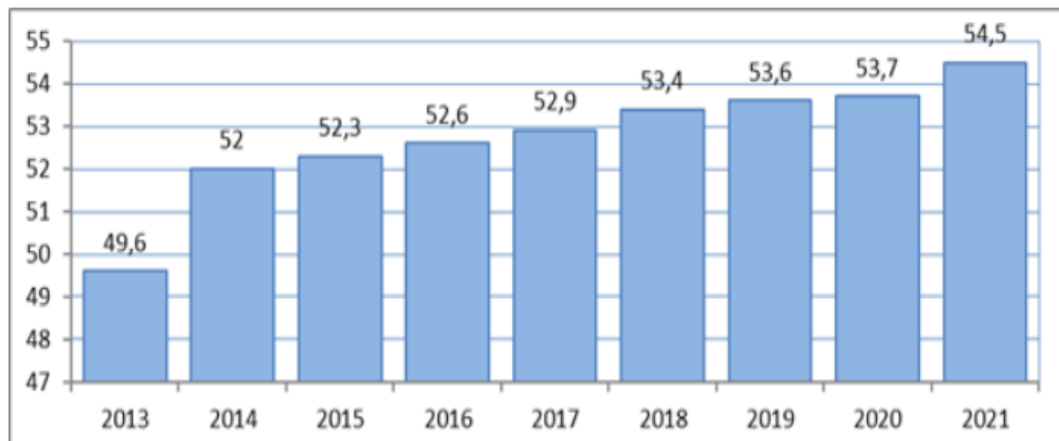


Рис. 2.13. Динаміка чисельності робітників з вищою освітою, % [38]

Залучення до роботи працівників саме з вищою освітою є найбільш суттєвим (65,7%), див. рис. 2.14.



Рис. 2.14. Рівень участі населення в робочий силі, % [38]

Можна побачити, що роботодавці беруть на роботу більш активно пошукувачів з вищою освітою.

Рівень безробіття з початком повномасштабного вторгнення дещо зменшився порівняно до довоєнного 2021 р. (табл. 2.7). На фоні загального скорочення кількості населення, в т.ч. активної його частини, військових дій, міграції та мобілізації, кількість безробітних зменшилася більш ніж на 40% порівняно з довоєнним періодом, а потреба роботодавців в персоналі зросла (про

що свідчать опитування роботодавців та інші соціальні дослідження). «Проблемними» з т.з. заповнення залишаються чоловічі, технічні спеціальності, які традиційно займали чоловіки.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ринку праці [7]

Показники	2021	2022	2023	2024	Зміни	
					2023/ 2021	2024/ 2021
Кількість зареєстрованих безробітних станом на кінець року, тис. осіб	295	186,5	118,5	96,1	67,4	59,8
Потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць, тис. осіб	41	21,2	32,4	44,5	-21,0	8,5
Навантаження на 1 вакантну посаду, осіб	7	9	3	3	-57,1	-57,1

Відповідно навантаження на одну вакантну посаду зменшилося (кількість безробітних на потребу в персоналі).

Споживчі тренди полягають в переорієнтації на вибір більш дешевих товарів (орієнтація на ціну при покупці, а не на бренд), але також покупці концентруються на покупці товарів та «здорової» їжі, збільшуються покупки в офлайн-магазинах, зростає їх відвідуваність.

Технологічні фактори варто розглянути в розрізі:

рівень інвестицій в розвиток підприємств торгівлі;

впровадження інновацій в діяльність торговельних підприємств;

вплив технологій на логістику;

кількість користувачів Інтернет-мережею;

динаміка кількості користувачів мобільних додатків.

Рівень інвестицій в розвиток підприємств торгівлі після суттєвого скорочення в 2022 р., відновився в 2023 р. (рис. 2.15).

Інновації в торгівлі включають цифровізацію (e-commerce, соцмережі, персоналізацію), автоматизацію процесів за допомогою ШІ (чат-боти, аналітика, прогнозування), а також нові способи взаємодії з клієнтами (візуальний пошук, системи відеоаналітики). Мета цих інновацій — створення нової цінності для

споживача та підвищення ефективності бізнесу. Компанії витрачають кошти на автоматизацію та робототехніку, щоб забезпечити комфортний пошук товарів споживачам.

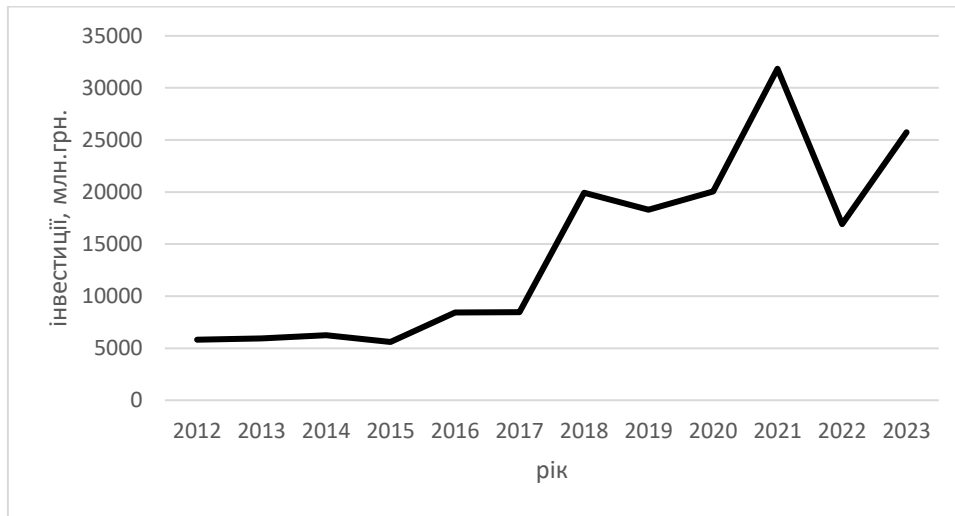


Рис. 2.15. Динаміка інвестицій в розвиток підприємств торгівлі, млн.грн.

[34]

Вплив технологій на логістику полягає в автоматизації аналітичних процесів в торгівлі. За рахунок цього продавець розуміє, коли слід поповнювати чи продавати товари зі складу. В такий спосіб виявляються товари підвищеного попиту і такі, що варто розпродати без майбутнього поповнення [22]. Зокрема, такою програмою є пакет Укрсклад, Huge Profit, GBS.Market, ABM Cloud та інші.

Кількість користувачів Інтернет-мережею і в світі, і в Україні постійно зростає (рис. 2.16).

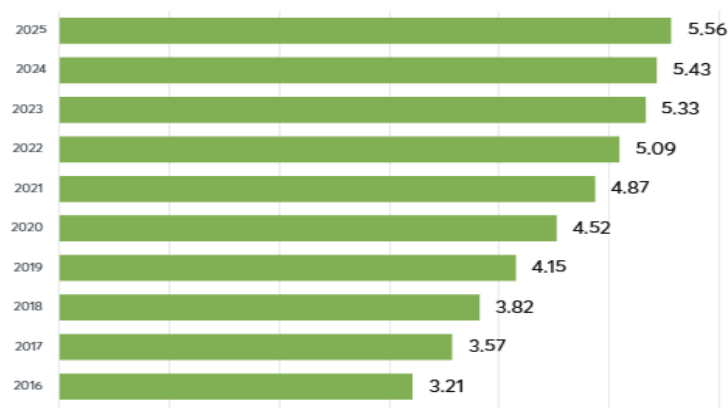


Рис. 2.16. Динаміка кількості споживачів Інтернету в світі, млрд.осіб [36]

В свою чергу це сприяє розвитку електронної комерції, впливає на спосіб покупки та вибору товару, викликає потребу встановлення трекінгових та інших систем для зручності клієнтів.

Динаміка кількості користувачів мобільних додатків в світі і в Україні, що вимірюється кількістю завантажень на основних операційних системах, постійно зростає (рис. 2.17). Хоча й в останній рік зростання відбувається трохи повільно (на 1-3%).

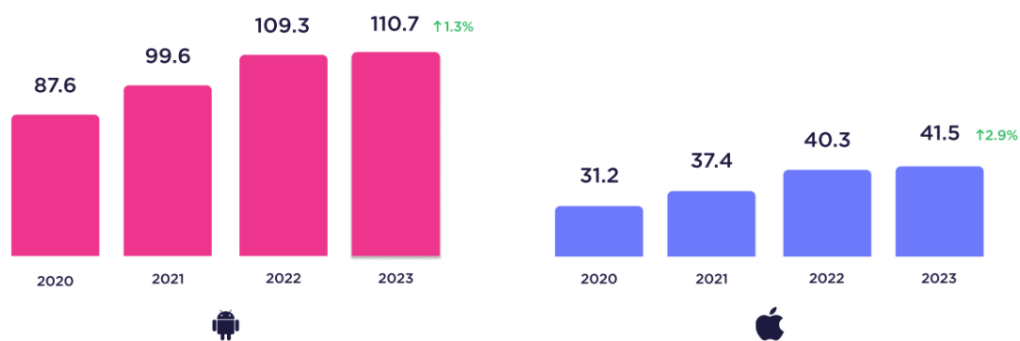


Рис. 2.17. Динаміка кількості завантажень мобільних додатків на основних операційних системах, блн. од. [24]

Особливою популярністю у споживачів користуються представлені в мобільних додатках такі онлайн-платформи продажів (маркетплейси) як Temu, OLX, Amazon, Prom.ua, Розетка, а також магазини Sinsay, АТБ, ЕВА, Сільпо та інші. Зручність для споживачів, можливість замовлення онлайн, доставки та самовивозу – все це сьогодні в тренді, отже наслідуються більшістю великих торговельних мереж.

Зведемо вищерозглянуті фактори до аналітичної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ринку послуг роздрібної торгівлі України

Фактори зовнішнього середовища	Пояснення	Питома вага фактору	Оцінка фактору	Зважена оцінка
Політичні фактори				
військово-політичний стан в країні	Прямі збитки військових дій підприємствам торгівлі сягли 2,8 млрд.у.о.	0,35	-3	-1,05
державна підтримка підприємств торгівлі	Продовжує діяти програма доступних кредитів 5-7-9% (до 50 млн. грн.), надаються гранти на власну справу (до 250 тис. грн.)	0,2	+1	+0,2

1	2	3	4	5
обмеження державою підприємств торгівлі	Обмеження щодо режиму роботи діяли в період карантину, щодо продажу алкоголю – на початку повномасштабного вторгнення, впроваджуються нові умови отримання ліцензії на торгівлю алкоголем, сигаретами	0,2	-1	-0,2
рівень бюрократії та корупції	Індекс сприйняття корупції у 2024 р. зменшився (негативна динаміка), підхід до більшості реформ формальний	0,15	-1	-0,15
рівень ділової активності підприємства	Загальна величина індексу ділової активності в торгівлі коливається в діапазоні 49-52%, наразі трохи більше нейтрального рівня в 50%.	0,1	+1	+0,1
всього		1		-1,1
Економічні фактори				
зміни основних економічних показників підприємств торгівлі	Роздрібний товарообіг після «провального» 2022 р. демонстрував позитивний тренд, зменшилася кількість збиткових підприємств, проте рентабельність операційної діяльності є низькою	0,2	+1	+0,2
зміни бізнес-середовища торговельних підприємств	З початком повномасштабного вторгнення закрилося більше 10% підприємств торгівлі (більшою мірою, мікропідприємства), у 2024 р. кількість магазинів також зменшилася. Проте в основних торговельних мережах кількість підприємств зберігається на сталому рівні, сталими є дохід та прибуток	0,25	+1	+0,25
коливання курсу національної валюти	Залишаються суттєвими коливання курсу валюти, в 2025 р. гривня значно послабилася	0,1	-2	-0,2
зміни рівня доходів населення	При зростанні номінальної зарплати реальна зарплата у 2025 р. скорочується	0,25	-2	-0,5
рівень інфляції	Індекс споживчих цін збільшився в середньому на 54% у 2025 р. порівняно з 2021 р.	0,2	-2	-0,4
всього		1		-0,65
Соціальні фактори				
тенденція зміни чисельності населення	Чисельність населення країни поступово скорочується, особливо інтенсивно з початком повномасштабного вторгнення	0,2	-1	-0,2
міграційні процеси в країні	Станом на початок 2024 р. закордоном перебуває більше 5 млн. українців, міграційні процеси тривають і досі	0,25	-3	-1,05
рівень освіти робочої сили	Чисельність населення з вищою освітою поступово зростає і вже перевищила 50% загальної чисельності працівників	0,1	+1	+0,1
споживчі тренди	Покупці переорієнтуються на більш дешеві товари (за помірну ціну), зростає відвідуваність та чек в офлайн-магазинах	0,25	+1	+0,25
рівень безробіття	Кількість безробітних зменшилася більш ніж на 40% порівняно з довоєнним періодом, а потреба роботодавців в персоналі зросла	0,2	-1	-0,2
всього		1		-1,1
Технологічні фактори				
рівень інвестицій в розвиток підприємств торгівлі	Рівень інвестицій в розвиток підприємств торгівлі після суттєвого скорочення в 2022 р., відновився в 2023 р.	0,2	+1	+0,2

1	2	3	4	5
впровадження інновацій в діяльність торговельних підприємств	Інновації в торгівлі включають цифровізацію, автоматизацію процесів за допомогою ІІІ, а також нові способи взаємодії з клієнтами	0,15	+1	+0,15
вплив технологій на логістику підприємств	полягає в автоматизації аналітичних процесів в торгівлі, розумінні часу та обсягів поповнення чи продажу товарів зі складу з застосуванням пакетів Укрсклад, Huge Profit, GBS.Market, ABM Cloud та інші	0,25	+2	+0,5
кількість користувачів Інтернет-мережею	кількість користувачів Інтернет-мережею постійно зростає, що впливає на спосіб покупки та вибору товару, доставку та трекінг	0,2	+1	+0,2
динаміка кількості користувачів мобільних додатків	кількість користувачів мобільних додатків зростає, хоча й в останній рік зростання відбувається трохи повільно (на 1-3%), що збільшує кількість користувачів маркетплейсів та інтернет-продажів	0,2	+1	+0,2
всього		1		+1,25

Загальний висновок щодо результатів аналізу полягає в тому, що вплив факторів зовнішнього середовища має суттєвий, переважно негативний характер. Зокрема, серед політичних найбільш вагомим негативним фактором є військово-політичний стан, а серед соціальних – міграційні процеси в країні. Вкупі з іншими негативними факторами це ускладнює можливість економічного розвитку та стримує зростання показників результативності підприємств торгівлі. Зазначимо, що вплив технологічних факторів є суто позитивним, у т.ч. є можливість автоматизації логістичних процесів в компанії.

2.2. Загальний опис та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Таврія В»

Підприємство «Таврія В» має репутацію сильної та ефективної бізнес-структури з кваліфікованим управлінським складом. Щорічно воно входить до переліку найуспішніших компаній як у своїй галузі, так і на загальнонаціональному рівні. Популярність серед споживачів зумовлена передусім високою якістю сервісу та надійністю послуг.

Основну аудиторію мережі супермаркетів складають мешканці міст із середнім та вищим за середній рівнем доходів. Разом із тим, широкий асортимент

товарів дає змогу задовольнити запити як покупців з високим достатком, так і клієнтів із помірними фінансовими можливостями. Компанія представлена в шести регіонах країни та складається з 135 магазинів мережі. Вона вміщує:

- торгові центри площею від 5 до 36 тис. м²;
- супермаркети, делікатес-маркети;
- департамент зовнішньоекономічної діяльності;

Загальна торговельна площа всіх магазинів - 333 508,8 м², загальний оборот мережі на рік - 10 млрд. 113 млн. грн. Компанія «Таврія В» здійснює прямий імпорт, а також пропонує покупцям товари під власними торговельними марками.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Таврія В» (див. табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Таврія В»

Основні показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	2350,8	2234,6	2575,1	95,06	115,24
Повна собівартість, млн. грн.	2301,6	2215,5	2569,8	96,26	115,99
Чистий прибуток, млн. грн.	39,2	17,5	2	44,64	11,43
Плановий фонд заробітної плати, млн. грн.	92,7	90,3	93,9	97,41	103,99
Чисельність персоналу, чол.	1090	1090	868	100,00	79,63
Середньомісячна заробітна плата одного ПВП, грн	7087	6904	9015	97,41	130,58
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2156,7	2050,1	2966,7	95,06	144,71
Дебіторська заборгованість, млн.грн.	31,7	57,5	44,3	181,39	77,04
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, млн.грн.	385,1	318,8	352,5	82,78	110,57
Середньорічна вартість основних фондів, млн.грн.	51,8	52,85	50,05	102,03	94,70
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн.грн.	1408,7	1744,2	2038,3	123,81	116,86

За результатами розрахунку встановлено, що у 2024 р. збільшився дохід від реалізації, проте за рахунок того, що повна собівартість зростала більшими темпами, чистий прибуток скоротився майже на 90%. Зазначимо, що 2024 р.

збільшився плановий фонд заробітної плати на 3,99%, але чисельність персоналу зменшилася більше ніж на 20%. За результатами таких змін середньомісячна зарплата одного робітника зросла на 30,58%. Позитивним аспектом також є те, що зросла продуктивність праці в 2024 р. на 44,71%. За останній рік скоротилася дебіторська заборгованість більше ніж на 20%, одночасно кредиторська заборгованість зросла майже на 10%. Підприємство за рік наростило оборотних засобів на 16,86%, вартість основних фондів незначно скорочується (майже на 5%).

Далі ми проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства за такими параметрами:

- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз рентабельності та ефективності використання активів підприємства.

Для аналізу ліквідності використаємо наступні показники:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) визначаємо як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$К_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

Його величина повинна бути більшою за одиницю. Таке значення свідчить, що у підприємства достатньо оборотних активів для ліквідації боргових зобов'язань.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$К_{пл} = 2182,3 / 2427,8 = 0,89$$

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) встановлюємо як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$К_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.2)$$

Він повинен дорівнювати одиниці, у крайньому випадку 0,8-0,9.

Визначимо даний показник у 2024 р.

$$\text{Ктл} = (2182,3 - 2011) / 2427,8 = 0,07$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) розраховують як відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

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

Вважається, що показник абсолютної ліквідності повинен бути 0,2- 0,25.

Визначимо даний показник у 2024 р.

$$\text{Кал} = 25,7 / 2427,8 = 0,01$$

Далі ми проведемо аналіз довгострокової платоспроможності (фінансової стійкості) за показниками:

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

Коефіцієнт покриття фінансових витрат (Кпфв).

Його розраховують як відношення операційного прибутку (ОП) до суми виплачених кредитних відсотків (Крв):

$$\text{Кпфв} = \text{ОП} / \text{Крв} \quad (2.6)$$

Даний показник повинен перевищувати одиницю.

Визначимо згаданий показник для 2024 р.

$$\text{Кпфв} = 221,3 / 217,5 = 1,02$$

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) розраховується як відношення позикового і власного капіталу (ВК).

$$\text{Кфс} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.7)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Даний показник не повинен перевищувати одиницю, інакше підприємство буде залежним від своїх кредиторів.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$\text{Кфс} = (1031,4 + 2427,8) / 2422,1 = 1,43$$

Коефіцієнт власного капіталу (Квк)— це відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (ВБ):

$$Квк = ВК / ВБ \text{ (2.8)}$$

Оскільки цей коефіцієнт характеризує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, за визначенням він повинен бути як більше 0,5.

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$Квк = 2422,1 / 5881,3 = 0,41$$

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів показує швидкість перетворення коштів на грошову форму.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів розраховується як відношення об'єму продажу (ОПр) до величини оборотних активів (ОА), який необхідно оцінити.

$$Коа = ОПр / ОА \text{ (2.9)}$$

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$Коа = 2350,8 / 2182,3 = 1,08 \text{ обороту за рік}$$

Як відносний показник прибутковості визначимо рентабельність.

Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$РСК = (ОП / ВБ) * 100 \text{ (2.10)}$$

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$РСК = 221,3 / 5881,3 * 100 = 3,76\%$$

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК):

$$РВК = ЧП / ВК * 100 \text{ (2.11)}$$

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$РВК = 2 / 2422,1 * 100 = 0,08\%.$$

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до доходу (обсягу) реалізації (ОПр):

$$РП = ЧП/ОП_r * 100 \text{ (2.12)}$$

Визначимо даний показник за 2024 р.

$$РП = 2/2350,8 * 100 = 0,09\%.$$

Розраховані данні зведемо то таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Таврія В»

Показники	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
1.Показники короткострокової ліквідності:						
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,98	0,85	0,89	-0,13	0,04
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,07	0,06	0,07	-0,01	0,01
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,25	0,01	0,01	0,01	-	-
2. Показники довгострокової платоспроможності						
2.1. Коефіцієнт покриття фінансових витрат	>1	1,3	1,09	1,02	-0,21	-0,07
2.2 Коефіцієнт фінансової стійкості	< 1	1,15	1,26	1,43	0,11	0,17
2.3 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,46	0,44	0,41	-0,02	-0,03
3. Показники ефективності використання активів						
3. Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.		1,47	1,18	1,08	-0,29	-0,1
4. Показники рентабельності діяльності						
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	>0	3,99	3,58	3,76	-0,41	0,18
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0	1,63	0,72	0,08	-0,91	-0,64
4.3. Рентабельність продажу, %	>0	1,66	0,78	0,09	-0,88	-0,69

За результатами розрахунків можна побачити, що підприємство не є фінансово стійким, оскільки показники ліквідності та більшість показників фінансової стійкості не відповідають нормативу. Виключенням є коефіцієнт покриття фінансових витрат, що перевищує одиницю та свідчить про те, що підприємство здатне покрити відсотки по взятих кредитах за рахунок прибутку.

За три роки також погіршилася ефективність використання оборотних активів (кількість оборотів скоротилася). Позитивним моментом є те, що підприємство всі три роки відпрацювало з прибутком, про що свідчать позитивні показники рентабельності, але рентабельність власного капіталу та рентабельність продажу зменшилася. Це означає, що підприємство гірше стало використовувати власний капітал та отримує менше прибутку на гривню доходів. Рентабельність сукупного капіталу дещо зросла, що означає незначне покращення використання сукупного капіталу в 2024 р.

2.3. Аналіз потенційних можливостей ТОВ «Таврія В» в контексті вибору операційного пріоритету

Як було встановлено в основі операційної стратегії має бути певний операційний пріоритет. В сфері послуг ці пріоритети можуть дещо відрізнятися від пріоритетів в сфері виробництва та загалом включають:

- ❑ Уважне і ввічливе поводження з клієнтами.
- ❑ Висока швидкість і зручність надання послуг.
- ❑ Ціна послуги.
- ❑ Різноманітність послуг
- ❑ Якість матеріалів, що використовуються при наданні послуг.
- ❑ Унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг

Проаналізуємо можливість вибору та підтримки операційного пріоритету мережею магазинів «Таврія В».

Пріоритет «уважне та ввічливе поводження з клієнтами» для вибору підходить радше системам з високим ступенем контакту з клієнтом, а саме – налаштованим на його індивідуальне обслуговування (наприклад, при плануванні певного заходу в ресторані чи туристичної подорожі за індивідуальним туром). Звісно, це не означає, що в роздрібних магазинах не потрібно уважно відноситися для клієнтів, проте послуги в них не персоніфіковані. Більш того, сучасний тренд відвідування магазинів більшою мірою, спрямований на мінімізацію витрат часу клієнта.

Пріоритет «висока швидкість та зручність надання послуг» є достатньо актуальним як для офлайн, так і для онлайн магазинів. Сучасні покупці ще згодні витратити час на вибір потрібного товару, проте не готові очікувати в черзі чи очікувати онлайн замовлення впродовж двох-трьох діб. Зручність надання послуг є достатньо широким поняттям та включає різноманіття способів оплати покупок, навігації по сайту / приміщенню магазину, зручних годин роботи, паркування тощо.

Пріоритет «ціна послуги» активно використовується в роздрібній мережі, проте більше притаманний магазинам-дискаунтерами. Групою компаній «Таврія», починаючи з 2023 р. поступово відкриваються магазини під назвою «Пюре», які містять обмежений асортимент товарів за низькими цінами (магазини позиціонуються в форматі «жорсткий дискаунтер»). Магазини та супермаркети «Таврія В» працюють в ціновому сегменті «середній» та «середній +», про що є інформація на сайті компанії. Орієнтованість на середній сегмент дозволяє встановити, що даний пріоритет не буде актуальним для торговельної мережі. Для забезпечення цінової доступності товарів мережа періодично проводить акції, де знижки формуються на підставі домовленостей з постачальниками товарів (фактично за їх рахунок).

Пріоритет «різноманітність послуг» часто обирається роздрібними мережами, що тяжіють до відкриття гіпермаркетів, де клієнтами витрачається більше години на покупки. В мережі «Таврія В» також є кілька гіпермаркетів, що мають власні кондитерські, пекарні, кафе швидкого харчування, кулінарії та каву «з собою». Проте в останні воєнні роки розширення мережі відбувалося головним чином, за рахунок відкриття відносно невеликих магазинів. Отже, можна припустити, що даний пріоритет поки ще не є актуальним.

Пріоритет «якість матеріалів, що використовуються при наданні послуг» для магазинів варто тлумачити як «якість товарів, що представлені в асортименті магазину». Звісно, що за якість товару, перш за все, відповідає виробник, але забезпечення умов зберігання в магазині – це вже задача останнього. Крім того, магазини «відповідають» за вибір постачальника, що гарантує поставки якісного

та безпечного продукту. І більшість з них приймає товар від перевірених постачальників на підставі довгострокових контрактів. Але даний пріоритет більше притаманний для магазинів високого цінового сегменту, де якість товару визначає його ексклюзивну ціну («Сантім», «Ле Сільпо» тощо).

Пріоритет «унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг» також більш підходить для сервісних систем з високим ступенем контактів. Він використовується в таких системах як юридична консультація, медична клініка, перукарня тощо, де професіоналізм робітників визначає бажання клієнта звернутися саме до даного підприємства. Тобто даний пріоритет для торговельної мережі не є актуальним.

Таким чином, за нашими висновками більш актуальним для роздрібної мережі «Таврія В» є пріоритет «висока швидкість та зручність надання послуг». Проаналізуємо основні причини проблеми досягнення даного пріоритету підприємства за допомогою діаграми Ісікави [9]. Врахуємо, даний пріоритет відрізняється при офлайн та онлайн-покупках, що потребує побудови двох діаграм Ісікави (рис. 2.18, 2.19).



Рис. 2.18. Діаграма Ісікави причин низької швидкості та незручності надання послуг в офлайн магазині

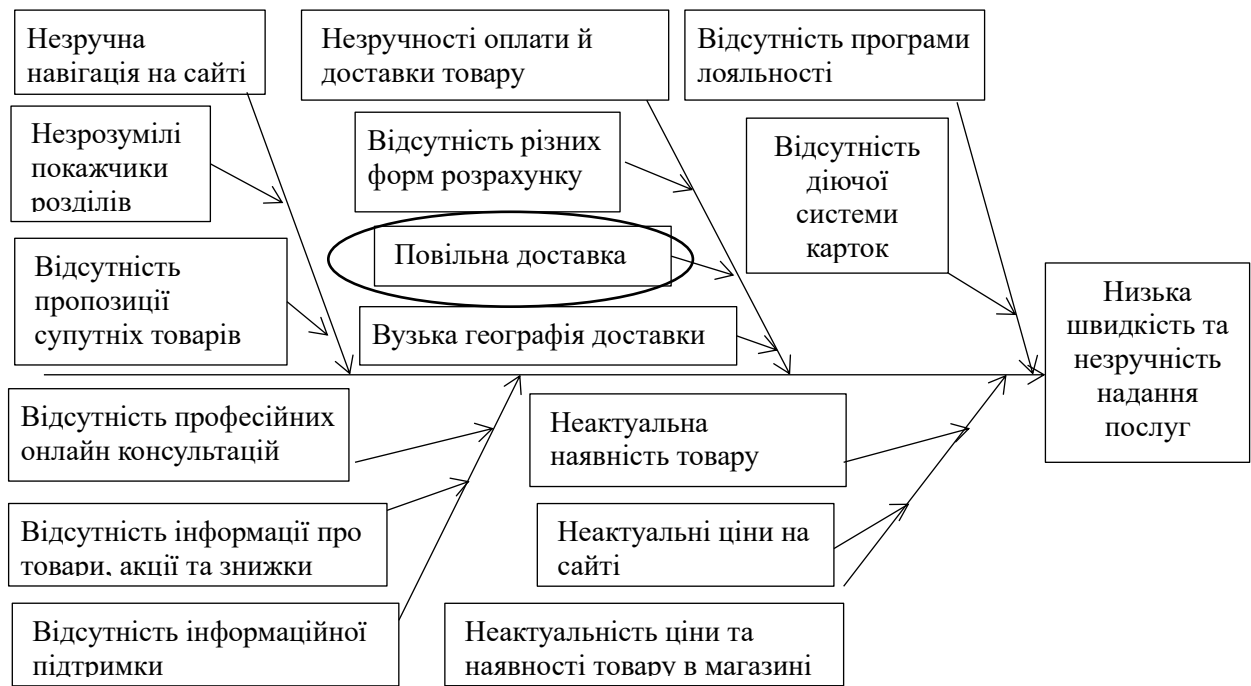


Рис. 2.19. Діаграма Ісикави причин низької швидкості та незручності надання послуг в онлайн магазині

Для виявлення актуальних причин нами було проведено опитування клієнтів магазину на предмет незручностей та проблем обслуговування офлайн та онлайн, а його результати оброблено за допомогою діаграми Парето (Додаток, рис. 2.20, 2.21).

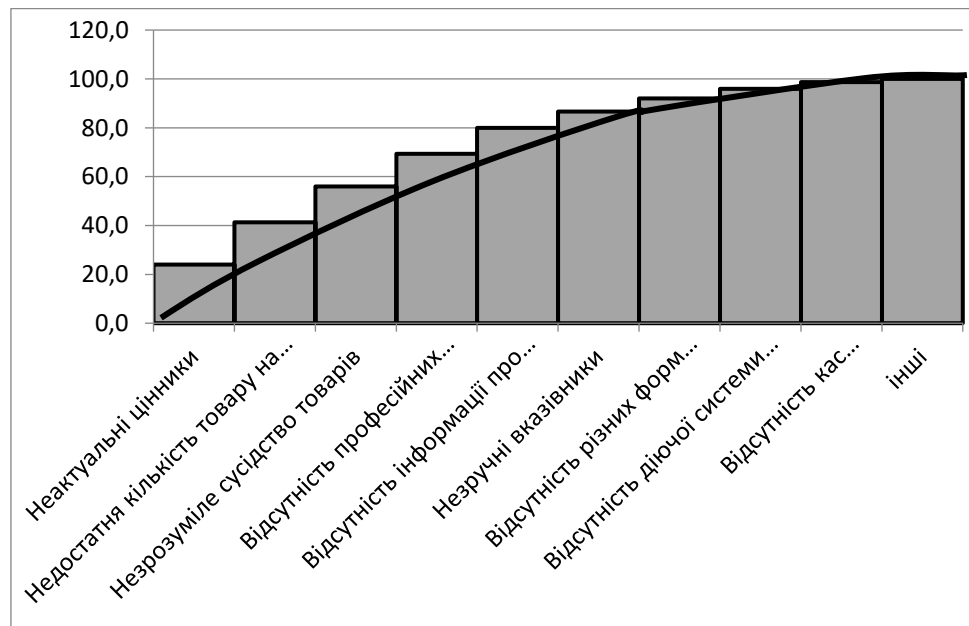


Рис. 2.20. Діаграма Парето причин низької швидкості та незручності надання послуг в офлайн магазині

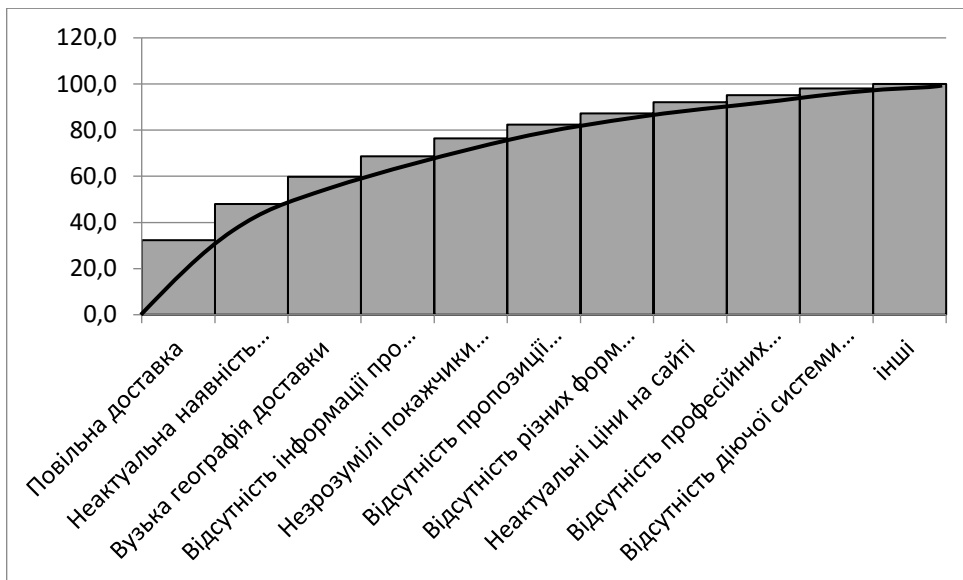


Рис. 2.21. Діаграма Парето причин низької швидкості та незручності надання послуг в онлайн магазині

За результатами побудови можна припустити, що найбільша проблема забезпечення досягнення пріоритету при відвідуванні офлайн магазину виникає через відсутність товару на полиці та відмінність ціни на полиці і на касі. При замовленні в онлайн-магазині найбільш проблемним місцем виступає незручна, повільна доставка.

Визначені проблемні аспекти на шляху досягнення потрібного операційного пріоритету задають напрямок подальших удосконалень.

Висновок до розділу. Загальний висновок щодо результатів аналізу полягає в тому, що вплив факторів зовнішнього середовища має переважно негативний характер. Серед політичних найбільш вагомим негативним фактором є військово-політичний стан, а серед соціальних – міграційні процеси в країні. Вкупі з іншими негативними факторами це ускладнює можливість економічного розвитку та стримує зростання показників результативності підприємств торгівлі. Зазначимо, що вплив технологічних факторів є суто позитивним, у т.ч. є можливість автоматизації логістичних процесів в компанії.

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «Таврія В» можна побачити, що підприємство не є фінансово стійким, оскільки показники ліквідності та більшість показників фінансової стійкості не відповідають

нормативу. Виключенням є коефіцієнт покриття фінансових витрат. За три роки також погіршилася ефективність використання оборотних активів. Позитивним моментом є те, що підприємство всі три роки відпрацювало з прибутком, про що свідчать позитивні показники рентабельності, проте підприємство гірше стало використовувати власний капітал та отримує менше прибутку на гривню доходів. Рентабельність сукупного капіталу дещо зросла, що означає незначне покращення використання сукупного капіталу в 2024 р.

Аналіз операційних можливостей підприємства дозволив встановити, що йому доцільно зосередитися на операційному пріоритеті «висока швидкість та зручність надання послуг». Його досягнення для клієнтів, що відвідують магазин, можна забезпечити шляхом актуалізації інформації щодо цін товарів, а також їх наявності на полицях. Для клієнтів, що купують онлайн, ключовим для забезпечення даного пріоритету є своєчасна доставка товару. Визначені проблемні аспекти на шляху досягнення потрібного операційного пріоритету задають напрямок подальших удосконалень.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТАВРІЯ В»

3.1. Обґрунтування управлінських рішень з реалізації операційного пріоритету

В розділі 2 кваліфікаційної роботи було обґрунтовано вибір операційного пріоритету «висока швидкість та зручність надання послуг». Шляхом аналізу причин низької швидкості та незручності надання послуг з'ясовано, що в офлайн магазинах - це неактуальна інформація щодо цін на товари, а також їх відсутність / недостатня кількість на полиці. В онлайн торгівлі для підтримки обраного пріоритету потрібно забезпечити своєчасну доставку товару клієнтам.

Відповідність причин низької швидкості та незручності надання послуг рішенням щодо їх усунення та їх основним результатам наведена на рис. 3.1.

Так, для розв'язання проблеми відсутності товару на полиці пропонується прийняти рішення щодо встановлення «розумних полиць». Це технологічне рішення передбачає закупку вагових датчиків та їх закріплення на стелажному устаткуванні, тобто фактичне перетворення його на вагову платформу. Технологічно можливо поділити площу одного стелажу на секції (зони) із зчитуванням інформації окремо за кожним товаром. Інформація, що подається датчиками на термінал з встановленим програмним забезпеченням, надає можливість розрахувати залишок товару на полиці та повідомити про нього. Відповідно співробітник на підставі цієї інформації приймає рішення щодо поповнення запасів товару або скорочення площі викладки товару, що має низьку оборотність. Також інформація по товару в системі включає терміни його придатності, що також дозволяє запланувати наступну поставку.

Для усунення проблеми відмінності ціни товару на полиці та на касі (при розрахунку клієнта) пропонується прийняти рішення щодо впровадження електронних цінників. Електронний цінник є компактним пристроєм, що розміщується на полиці та на якому знаходиться дисплей, де відображається ціна та інша інформація по товар. Він інтегрований з контролером – обладнанням для

оптимізації магазинної мережі за допомогою безпроводних технологій та технології електронного паперу.



Рис. 3.1. Відповідність причин низької швидкості та незручності надання послуг рішенням щодо їх усунення та їх основним результатам

Суттєвими перевагами застосування електронних цінників є не тільки економія на папері, але й відбиття коректних цін, що знижує репутаційні ризики, спрощення проведення маркетингових активностей (ціни можна змінити в певний час, на чітко визначений період, одночасно для онлайн та офлайн магазинів). Крім того, впровадження електронних цінників дозволяє вивільнити персонал, який не буде відтепер займатися їх заміною.

Для прискорення доставки онлайн замовлення товару в магазині пропонується прийняти рішення щодо оптимізації маршруту доставки за критерієм часу. На сьогодні онлайн замовлення збирається у звичайному

магазині продавцем та передається в службу доставки по мірі надходження запиту на сайт. Через таку організацію доставки її час суттєво зростає, сама доставка затримується, а клієнт незадоволений. Пропонується розглянути організацію доставки як задачу комівояжера з оптимізацією (мінімізацією) загального часу постачання.

3.2. Розробка заходів з реалізації операційної стратегії ТОВ «Таврія В»

Організація доставки товарів за онлайн замовленнями

Для розрахунку розглянемо магазин «Таврія В», що розміщується за адресою вул. Незалежності, 10. Магазин отримує за добу до 10 замовлень на доставку. На сьогодні замовлення збираються та оброблюються в магазині до 14 години, далі сформовані замовлення розвозяться покупцям в порядку надходження заявок (інколи водій дещо коригує для оптимізації транспортних витрат), проте встановленого алгоритму дій з розвезення товарів в компанії не існує. Заявки, що надійшли після 14.00, відпрацьовуються наступного дня.

Процес виконання онлайн замовлень товарів описується за допомогою діаграми процесу здійснення програми (рис. 3.2). Діаграма процесу здійснення програми є інструментом управління TQM, який застосовується для оцінки послідовності і доцільності проведення робіт з метою їх коригування при виконанні. Даний інструмент дозволяє визначити операції процесу, де можуть виникнути потенційні проблеми. «Зірочки» на схемі вказують саме на такі операції. Власник процесу (менеджер) має бути готовим до виникнення проблем на операціях та прийняття запобіжних заходів.

Процес узгодження змін замовлення залежить від клієнта, тому є слабо керованим. Процес доставки, що вміщує розробку та корегування маршруту, може бути удосконаленим. Нами запропоновано організувати доставку за логікою розв'язання задачі комівояжера (комівояжер або бродячий торговець повинен побувати в кожному місті тільки один раз і повернутися у вихідний пункт маршруту, здійснюючи шлях мінімальної довжини, а відповідно й з меншими витратами часу).

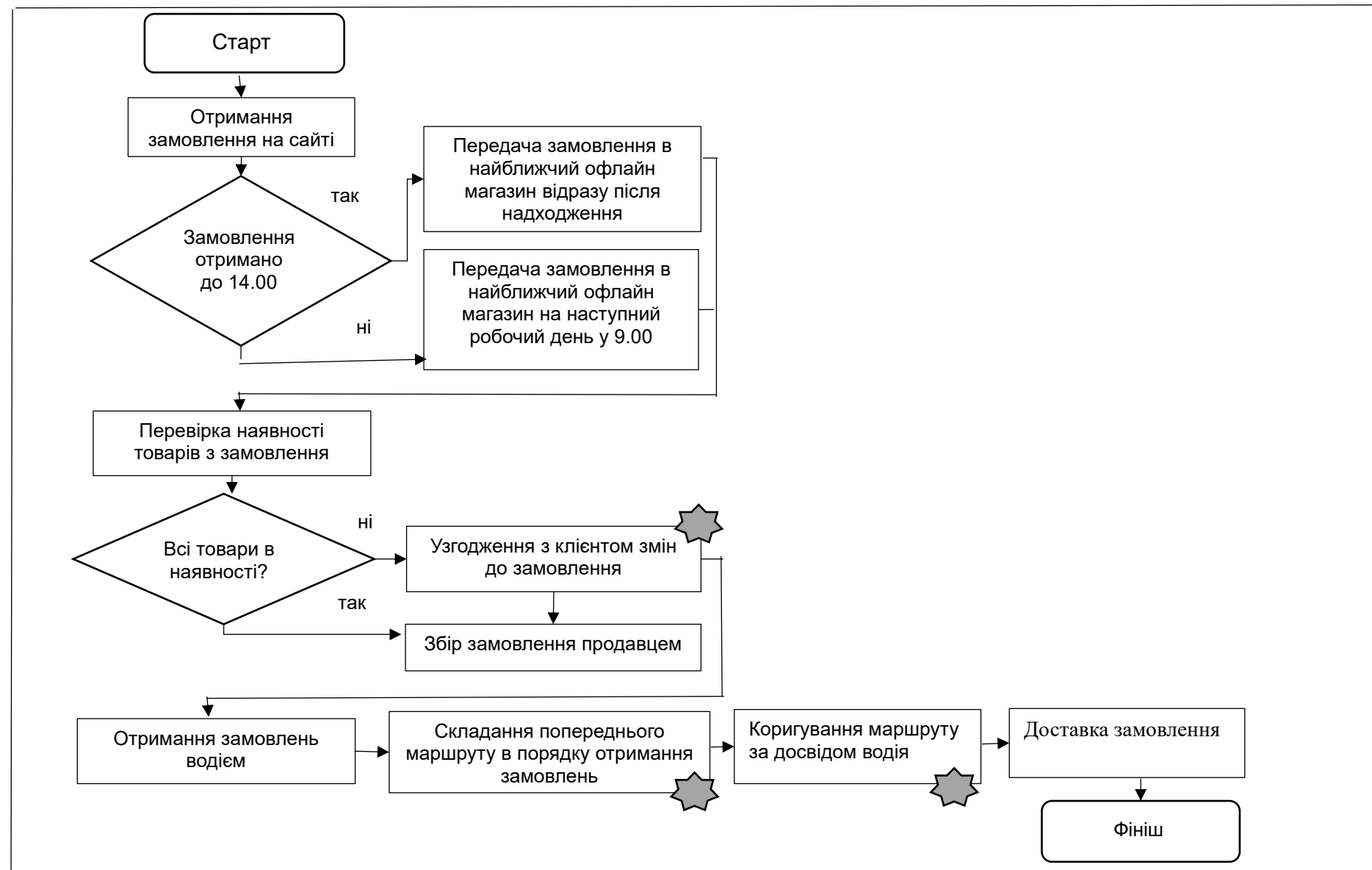


Рис. 3.2. Діаграма процесу здійснення програми виконання онлайн замовлень товарів

Методів розв’язання задачі комівояжера є декілька (Монте-Карло, осереднених коефіцієнтів, редукції), ми пропонуємо обрати з них метод редукції, який в кілька ітерацій відшукує оптимальний маршрут з мінімальними витратами. Застосування методу відбувається в кілька етапів:

- складаємо таблицю відстаней адрес клієнтів одна від одної та від магазину;
- здійснюємо редукцію рядків та стовпців (знаходимо мінімальне значення рядку / стовпця та віднімаємо його від всіх значень рядку / стовпця);
- визначаємо в кожному рядку / стовпцю штраф (найменше значення в рядку / стовпцю після нуля) та перевіряємо, чи кожен рядок / стовпець має хоча б одно нульове значення;
- для кожної нульової комірки встановлюємо суму штрафів рядку та стовпцю та обираємо ту комірку, де сума штрафів є найбільшою. Це означає, що дана комірка обов’язково входить до шляху комівояжера.
- вилучаємо обрану комірку (рядок та стовець) з подальшого розгляду та отримуємо нову, скорочену матрицю;
- повертаємося до другого етапу (редукції рядків та стовпців) та повторюємо всі дії до повного складання маршруту.

Так, на 1 листопада були отримані замовлення за вісьмома адресами (див. табл. 3.1). В таблиці зазначено відстані між точками (адресами) доставки у км.

Таблиця 3.1

Відстані між адресами доставки замовлень на 1.11.2025, км

	Ум.позн.	Сегедська 3	Незалежн ості 10	Місячний провулок, 2	Лесі Українки, 19а	Незалежн ості 7	Сегедська 19	Незалежн ості 86	Канатна, 132
Ум.позн.		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Сегедська, 3	А	-	0,65	0,2	1,4	0,6	0,9	0,75	0,4
Незалежності 10	Б	0,74	-	0,52	1,35	0,45	0,95	0,6	1,0
Місячний провулок, 2	В	0,1	0,52	-	0,8	0,6	0,82	0,57	0,52
Лесі України, 19а	Г	1,58	1,85	1,33	-	1,69	2,1	1,74	0,43
Незалежності 7	Д	0,57	0,45	0,52	1,17	-	0,42	0,1	0,82
Сегедська 19	Е	0,8	0,97	0,84	1,29	0,42	-	0,52	1,12
Незалежності 86	Ж	0,66	0,69	0,62	1,08	0,1	0,51	-	0,93
Канатна, 132	З	1,33	1,68	1,22	1,48	1,26	1,57	1,68	-

Проведемо редукцію рядків (віднімемо мінімальне значення кожного рядка із всіх значень рядка). Наприклад, в першому рядку найменшим значенням є відстань в 0,2 км. Тоді значення в першому рядку після віднімання 0,2 виглядають наступним чином: 0,45; 0; 1,2; 0,4; 0,7; 0,55; 0,2. Аналогічним чином проводиться розрахунок за всіма іншими рядками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Редукція рядків відстаней доставки (етап 1)

	Сегедська, 3	Незалежн ості 10	Місячний провулок, 2	Лесі Українки, 19а	Незалежн ості 7	Сегедська 19	Незалежн ості 8б	Канатна, 132
Сегедська, 3	-	0,45	0	1,2	0,4	0,7	0,55	0,2
Незалежності 10	0,29	-	0,07	0,9	0	0,5	0,15	0,55
Місячний провулок, 2	0	0,42	-	0,7	0,5	0,72	0,47	0,42
Лесі Українки, 19а	1,15	1,42	0,9	-	1,26	1,67	1,31	0
Незалежності 7	0,47	0,35	0,42	1,07	-	0,32	0	0,72
Сегедська 19	0,38	0,55	0,42	0,87	0	-	0,1	0,7
Незалежності 8б	0,56	0,59	0,52	0,98	0	0,41	-	0,83
Канатна, 132	0,11	0,46	0	0,26	0,04	0,35	0,46	-

Далі проводиться редукція стовпців. В табл. 3.2 знаходимо мінімальне значення кожного стовпчика і віднімаємо його від усіх значень стовпчика. Наприклад, в першому стовпці таким значенням буде 0, а в другому – 0,35.

В такий спосіб ми отримуємо таблицю 3.3. В цій таблиці визначимо штрафи за рядками та стовпцями (найменше значення після нуля).

Таблиця 3.3

Редукція стовпців відстаней доставки (етап 1)

		Сегедськ а, 3	Незалеж ності 10	Місячни й	Лесі Українки, 19а	Незалеж ності 7	Сегедськ а 19	Незалеж ності 8б	Канатна, 132	Штраф
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	
Сегедська, 3	А	-	0,1	0	0,94	0,4	0,38	0,55	0,2	0,1
Незалежності 10	Б	0,29	-	0,07	0,64	0	0,18	0,15	0,55	0,07
Місячний провулок, 2	В	0	0,07	-	0,44	0,5	0,4	0,47	0,42	0,07
Лесі Українки, 19а	Г	1,15	1,07	0,9	-	1,26	1,35	1,31	0	0,9
Незалежності 7	Д	0,47	0	0,42	0,81	-	0	0	0,72	0
Сегедська 19	Е	0,38	0,2	0,42	0,61	0	-	0,1	0,7	0,1
Незалежності 8б	Ж	0,56	0,24	0,52	0,72	0	0,09	-	0,83	0,09
Канатна, 132	З	0,11	0,11	0	0	0,04	0,03	0,46	-	0
Штраф		0,11	0,07	0	0,44	0	0,03	0,1	0,2	

Для кожної нульової комірки визначаємо суму штрафів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 1)

АВ	$0,1+0=0,1$	ДБ	$0,07+0=0,07$	ЖД	$0+0,09=0,09$
БД	$0+0,07=0,07$	ДЕ	$0,03+0=0,03$	ЗВ	$0+0=0$
ВА	$0,11+0,07=0,18$	ДЖ	$0,1+0=0,1$	ЗГ	$0+0,44=0,44$
ГЗ	$0,2+0,9=1,1$	ЕД	$0+0,1=0,1$		

Як можна побачити максимальний штраф відповідає комірці ЗГ, тобто в маршрут комівоязера включаємо відрізок «Канатна, 132 – Лесі Українки, 19А», відповідно рядок «З» та стовпчик «Г» вилучаємо з подальшого розгляду та отримуємо нову матрицю відстаней (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця відстаней за результатами етапу 1

		Сегедська, 3	Незалежно ті 10	Місячний провулок, 2	Незалежно ті 7	Сегедська 19	Незалежно ті 86	Канатна, 132
		А	Б	В	Д	Е	Ж	З
Сегедська, 3	А	-	0,1	0	0,4	0,38	0,55	0,2
Незалежності 10	Б	0,29	-	0,07	0	0,18	0,15	0,55
Місячний провулок, 2	В	0	0,07	-	0,5	0,4	0,47	0,42
Незалежності 7	Д	0,47	0	0,42	-	0	0	0,72
Сегедська 19	Е	0,38	0,25	0,42	0	-	0,1	0,7
Незалежності 86	Ж	0,56	0,24	0,52	0	0,09	-	0,83
Лесі Українки, 19а	Г	1,15	1,07	0,9	1,26	1,35	1,31	-

Проводимо редукцію рядків (табл. 3.6) та редукцію стовпчиків (табл. 3.7).

Таблиця 3.6

Редукція рядків відстаней доставки (етап 2)

		Сегедська, 3	Незалежно сті 10	Місячний провулок, 2	Незалежно сті 7	Сегедська 19	Незалежно сті 86	Канатна, 132
		А	Б	В	Д	Е	Ж	З
Сегедська, 3	А	-	0,1	0	0,4	0,38	0,55	0,2
Незалежності 10	Б	0,29	-	0,07	0	0,18	0,15	0,55
Місячний провулок, 2	В	0	0,07	-	0,5	0,4	0,47	0,42
Незалежності 7	Д	0,47	0	0,42	-	0	0	0,72
Сегедська 19	Е	0,38	0,25	0,42	0	-	0,1	0,7
Незалежності 86	Ж	0,56	0,24	0,52	0	0,09	-	0,83
Лесі Українки, 19а	Г	0,25	0,17	0	0,36	0,45	0,41	-

Таблиця 3.7

Редукція стовпців відстаней доставки (етап 2)

		Сегедська, 3	Незалежності 10	Місячний провулок, 2	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86	Канатна, 132	Штраф
		А	Б	В	Д	Е	Ж	З	
Сегедська, 3	А	-	0,1	0	0,4	0,38	0,55	0	0
Незалежності 10	Б	0,29	-	0,07	0	0,18	0,15	0,35	0,07
Місячний провулок, 2	В	0	0,07	-	0,5	0,4	0,47	0,22	0,07
Незалежності 7	Д	0,47	0	0,42	-	0	0	0,52	0
Сегедська 19	Е	0,38	0,25	0,42	0	-	0,1	0,5	0,1
Незалежності 86	Ж	0,56	0,24	0,52	0	0,09	-	0,63	0,09
Лесі Українки, 19а	Г	0,25	0,17	0	0,36	0,45	0,41	-	0,17
Штраф		0,25	0,07	0	0	0,09	0,1	0,22	

Для кожної нульової комірки визначаємо суму штрафів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 2)

АВ	0+0=0	ДБ	0+0,07=0,07	ЖД	0+0,09=0,09
АЗ	0+0,22=0,22	ДЕ	0,09+0=0,09	ГВ	0+0,17=0,17
БД	0+0,07=0,07	ДЖ	0,1+0=0,1		
ВА	0,25+0,07=0,32	ЕД	0+0,1=0,1		

Як можна побачити максимальний штраф відповідає комірці ВА, тобто в маршрут комівояжера включаємо відрізок «Місячний провулок, 2 – Сегедська, 3», відповідно рядок «В» та стовпчик «А» вилючаємо з подальшого розгляду (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Визначення штрафів за рядками / стовпчиками

		Незалежності 10	Місячний провулок, 2	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86	Канатна, 132	Штраф
		Б	В	Д	Е	Ж	З	
Незалежності 10	Б	-	0,07	0	0,18	0,15	0,35	0,07
Сегедська, 3	А	0,1	-	0,4	0,38	0,55	0	0,1
Незалежності 7	Д	0	0,42	-	0	0	0,52	0
Сегедська 19	Е	0,25	0,42	0	-	0,1	0,5	0,1
Незалежності 86	Ж	0,24	0,52	0	0,09	-	0,63	0,09
Лесі Українки, 19а	Г	0,17	0	0,36	0,45	0,41	-	0,17
Штраф		0,1	0,07	0	0,09	0,1	0,35	

Редукцію стовпчиків та рядків не проводимо, оскільки кожен з них містить принаймні одне нульове значення. Відразу визначаємо штрафи для комірок.

Суму штрафів визначено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 2)

БД	$0+0,07=0,07$	ДЖ	$0,1+0=0,1$
АЗ	$0,35+0,1=0,45$	ЕД	$0,1+0=0,1$
ДБ	$0,1+0=0,1$	ЖД	$0,09+0=0,09$
ДЕ	$0,09+0=0,09$	ГВ	$0,1+0,17=0,27$

Як можна побачити максимальний штраф відповідає комірці АЗ, тобто в маршрут комівояжера включаємо відрізок «Сегедська, 3 – Канатна, 132», відповідно рядок «А» та стовпчик «З» вилучаємо з подальшого розгляду (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця відстаней за результатами етапу 2

		Незалежності 10	Місячний провулок, 2	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86
		Б	В	Д	Е	Ж
Незалежності 10	Б	-	0,07	0	0,18	0,15
Лесі Українки, 19а	Г	0,17	-	0,36	0,45	0,41
Незалежності 7	Д	0	0,42	-	0	0
Сегедська 19	Е	0,25	0,42	0	-	0,1
Незалежності 86	Ж	0,24	0,52	0	0,09	-

Проводимо редукцію рядків (табл. 3.12) та редукцію стовпчиків (табл. 3.13).

Таблиця 3.12

Редукція рядків відстаней доставки (етап 3)

		Незалежності 10	Місячний провулок, 2	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86
		Б	В	Д	Е	Ж
Незалежності 10	Б	-	0,07	0	0,18	0,15
Лесі Українки, 19а	Г	0	-	0,19	0,28	0,24
Незалежності 7	Д	0	0,42	-	0	0
Сегедська 19	Е	0,25	0,42	0	-	0,1
Незалежності 86	Ж	0,24	0,52	0	0,09	-

Таблиця 3.13

Редукція стовпчиків відстаней доставки (етап 3)

		Незалежності 10	Місячний провулок, 2	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 8б	Штраф
		Б	В	Д	Е	Ж	
Незалежності 10	Б	-	0	0	0,18	0,15	0
Лесі Українки, 19а	Г	0	-	0,19	0,28	0,24	0,19
Незалежності 7	Д	0	0,35	-	0	0	0
Сегедська 19	Е	0,25	0,35	0	-	0,1	0,1
Незалежності 8б	Ж	0,24	0,45	0	0,09	-	0,09
Штраф		0	0,35	0	0,09	0,1	

Суму штрафів визначено в табл. 3.14. Як можна побачити максимальний штраф відповідає комірці БВ, тобто в маршрут комівояжера включаємо відрізок «Незалежності 10 – Місячний провулок, 2».

Таблиця 3.14

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 3)

БВ	0,35+0=0,35	ДЕ	0,09+0=0,09
БД	0+0=0	ДЖ	0,1+0=0,1
ГБ	0+0,19=0,19	ЕД	0+0,1=0,1
ДБ	0+0=0	ЖД	0,09+0=0,09

Відповідно рядок «Б» та стовпчик «В» вилючаємо з подальшого розгляду (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Матриця відстаней за результатами етапу 3

		Незалежності 10	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 8б
		Б	Д	Е	Ж
Лесі Українки, 19а	Г	-	0,19	0,28	0,24
Незалежності 7	Д	0	-	0	0
Сегедська 19	Е	0,25	0	-	0,1
Незалежності 8б	Ж	0,24	0	0,09	-

Проведемо редукцію рядків (табл. 3.16) і визначимо штрафи за рядками та стовпчиками.

Суму штрафів визначено в табл. 3.17.

Таблиця 3.16

Визначення штрафів за рядками / стовпчиками

		Незалежності 10	Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86	Штраф
		Б	Д	Е	Ж	
Лесі Українки, 19а	Г	-	0	0,09	0,05	0,05
Незалежності 7	Д	0	-	0	0	0
Сегедська 19	Е	0,25	0	-	0,1	0,1
Незалежності 86	Ж	0,24	0	0,09	-	0,09
Штраф		0,24	0	0,09	0,05	

Таблиця 3.17

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 4)

ГД	0,05+0=0,05	ДЕ	0,09+0=0,09	ЕД	0,1+0=0,1
ДБ	0,24+0=0,24	ДЖ	0,05+0=0,05	ЖД	0,09+0=0,09

Як можна побачити максимальний штраф відповідає комірці ДБ, тобто в маршрут комівояжера включаємо відрізок «Незалежності, 7 – Незалежності, 10». Відповідно рядок «Д» та стовпчик «Б» вилучаємо з розгляду (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Матриця відстаней за результатами етапу 4

		Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86
		Д	Е	Ж
Лесі Українки, 19а	Г	-	0,09	0,05
Сегедська 19	Е	0	-	0,1
Незалежності 86	Ж	0	0,09	-

Проведемо редукцію рядків (табл. 3.19) та стовпчиків (табл. 3.20).

Таблиця 3.19

Редукція рядків відстаней доставки (етап 5)

		Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86
		Д	Е	Ж
Лесі Українки, 19а	Г	-	0,04	0
Сегедська 19	Е	0	-	0,1
Незалежності 86	Ж	0	0,09	-

Таблиця 3.20

Редукція стовпчиків відстаней доставки (етап 5)

		Незалежності 7	Сегедська 19	Незалежності 86	Штраф
		Д	Е	Ж	
Лесі Українки, 19а	Г	-	0	0	0
Сегедська 19	Е	0	-	0,1	0,1
Незалежності 86	Ж	0	0,05	-	0,05
Штраф		0	0,05	0,1	

Суму штрафів визначено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Розрахунок суми штрафів за нульовими комірками (етап 5)

ГЕ	$0,05+0=0,05$	ЕД	$0,1+0=0,1$
ГЖ	$0,1+0=0,1$	ЖД	$0,05+0=0,05$

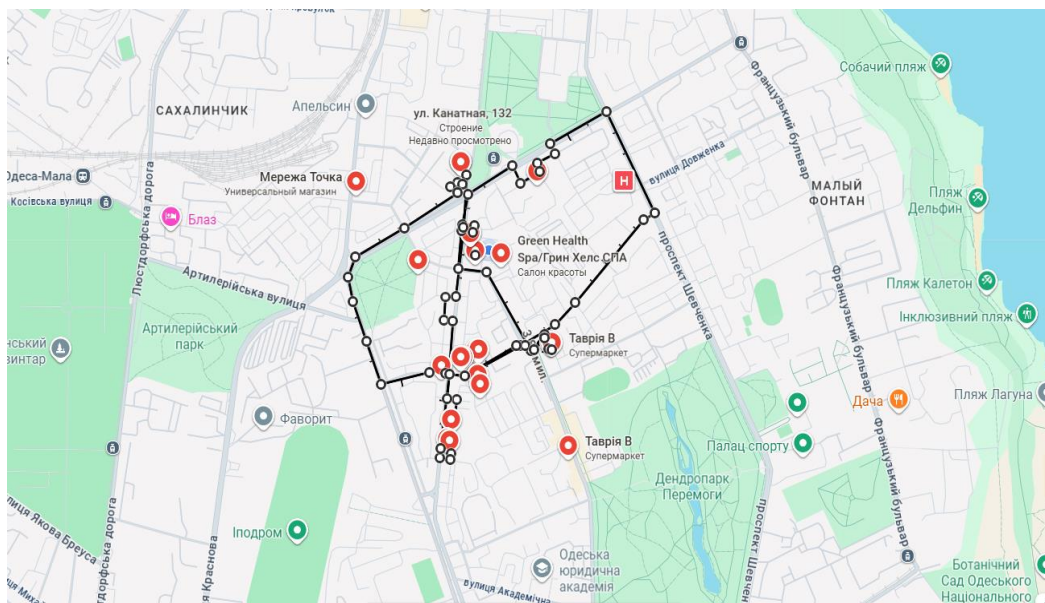
В даному випадку маємо дві рівнозначні комірки ГЖ та ЕД. Виберемо комірку ГЖ, тобто в маршрут комівояжера включаємо відрізок «Лесі України, 19а – Незалежності 8б». Відповідно рядок «Г» та стовпчик «Ж» вилучаємо з подальшого розгляду (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Матриця відстаней за результатами етапу 5

		Незалежності 7	Сегедська 19
		Д	Е
Сегедська 19	Е	0	-
Незалежності 8б	Ж	-	0,05

Відповідно до табл. 3.22 розподіл завершено, пунктами маршруту комівояжера будуть ЕД «Сегедська 19 - Незалежності 7» та ЖЗ «Незалежності 8б - Сегедська 19». Тоді повним маршрутом є наступний (рис. 3.3).



Незалежності 10 → Місячний провулок, 2 → Сегедська, 3 → Канатна, 132 → Лесі України, 19а → Незалежності 8б → Сегедська 19 → Незалежності 7 → Незалежності 10

Рис. 3.3. Маршрут доставки товарів на 1.11.2025 методом редуції

Загальна тривалість маршруту складає 5.62 км. Процес формування самого короткого маршруту автоматизується: так за кілька хвилин можна отримати готовий маршрут, закладаючи пункти отримання замовлень на кожну добу.

Встановлення вагових датчиків та електронних цінників на полицях

Ще одним запланованим заходом є обладнання полиць магазину електронними цінниками та ваговими датчиками для контролю залишків. Незважаючи на економічну перспективність даного заходу, замінити все обладнання в магазині достатньо дорого, тому пропонуємо провести заміну обладнання для найбільш «проблемної» категорії товару. Для цього слід дослідити кількість скарг на відсутність товару та неактуальні цінники на основні категорії товарів, за два тижні (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Кількість скарг покупців на відсутність товару та неактуальні цінники на основні категорії товарів

Категорія товарів	Скарги щодо відсутності товару		Скарги щодо неактуальності ціни	
	од.	%	од.	%
Бакалія	5	2,18	1	0,58
Молочні вироби, сири, яйця	28	12,23	41	23,84
Овочі, фрукти, зелень	19	8,30	8	4,65
М'ясо та м'ясні продукти	6	2,62	7	4,07
Риба та морепродукти	8	3,49	3	1,74
Хлібобулочні вироби	12	5,24	1	0,58
Заморожені вироби	3	1,31	5	2,91
Безалкогольні напої	8	3,49	5	2,91
Алкоголь (18+)	8	3,49	2	1,16
Чіпси, насіння, снеки	10	4,37	0	0,00
Чай, кава та какао	25	10,92	20	11,63
Консервація, соуси, спеції	41	17,90	45	26,16
Кондитерські вироби	12	5,24	5	2,91
Здорове харчування і БАДи	6	2,62	0	0,00
Косметичні засоби, гігієна	12	5,24	18	10,47
Побутова хімія	8	3,49	5	2,91
Товари для дому	5	2,18	4	2,33
Товари для дітей	5	2,18	1	0,58
Зоотовари	8	3,49	1	0,58
	229		172	

Як можна побачити, найбільш проблемними за останні два тижні були три товарні категорії – «молочні вироби», «консервація» та «чай, кава». Але й ці три категорії є найбільш численними та затребуваними в асортименті магазину, отже кількість скарг може бути пропорційною обсягу викладки товару та його покупки. Для вибору конкретної категорії товару з метою встановлення вартісного обладнання нами було використано контрольні карти.

Контрольні карти Шухарта в торгівлі призначені для моніторингу та поліпшення якості процесів, допомагаючи виявляти нестабільність, і приймати обґрунтовані рішення для покращення сервісу, асортименту та загальної роботи бізнесу. Вони візуалізують дані, показуючи, коли процес залишається в межах норми, а коли виникають відхилення, що потребують уваги.

В даному випадку використовуються якісні контрольні карти. Вони оцінюють процес за якісними ознаками і надають змогу приймати рішення типу «дефектний/бездефектний виріб». Вибірка за якісними ознаками дозволяє визначити: приймається або не приймається досліджувана партія продукції.

Складання р-карт потребує визначення:

1. середньої лінії

$$\bar{p} = \frac{d}{k \cdot n} \quad (3.1)$$

де $\bar{p}$ - значення середньої лінії;

d – число дефектних виробів у всіх вибірках;

k – розмір вибірки;

n – число вибірок.

2. верхньої і нижньої контрольних меж

$$UCL = \bar{p} + 3 \times \sigma \quad (3.2)$$

$$LCL = \bar{p} - 3 \times \sigma \quad (3.3)$$

де UCL, LCL – верхня та нижня контрольні межі відповідно;

- стандартного відхилення, яке в свою чергу визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{k}} \quad (3.4)$$

Відповідно до формул за категорією «молочні вироби»:

Середнє значення: $\bar{p} = 69/300 \cdot 14 = 0,0164$

де 300 – середня кількість відвідувачів магазину.

Стандартне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{0,0164 \cdot (1 - 0,0164)}{300}} = 0,0073$$

Контрольні межі

$$UCL = 0,0164 + 3 \cdot 0,0073 = 0,0384$$

$$LCL = 0,0164 - 3 \cdot 0,0073 = -0,0005 = 0$$

Побудуємо контрольну р-карту, відкладаючи на осі у питому вагу клієнтів, що скаржилися (рис. 3.4)

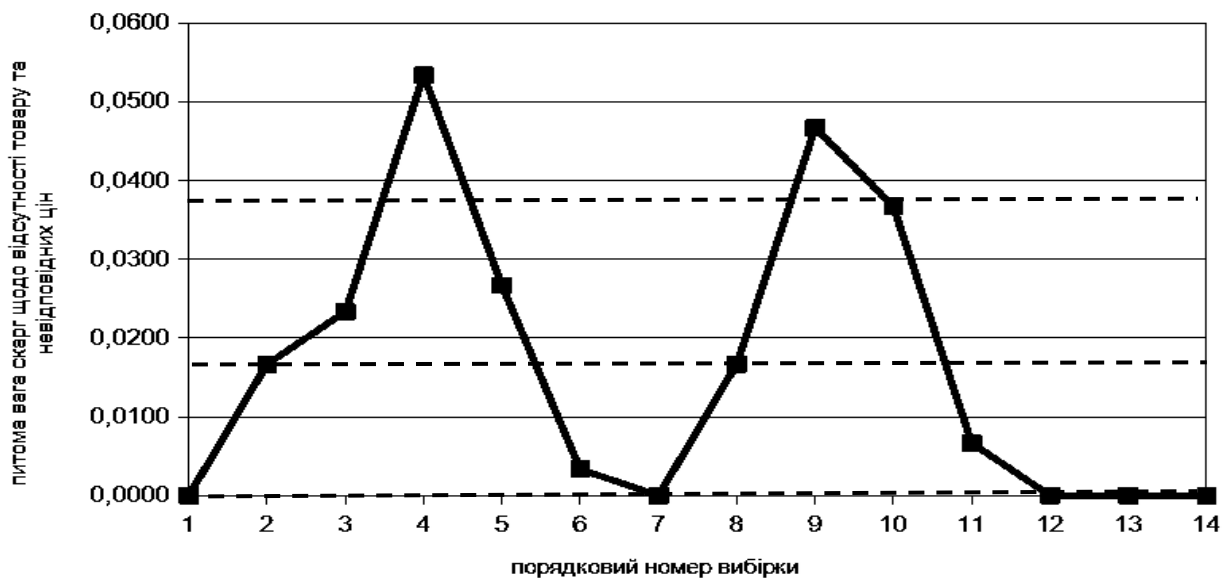


Рис. 3.4. Контрольна карта кількості скарг в категорії «молочні продукти»

Як бачимо, процес є неконтрольованим (вихід за верхню та нижню межу в 4 та 9 виборці), що привертає до нього увагу.

В такий спосіб будуємо контрольні карти за ще двома категоріями товарів – «кава, чай» та «консервація» (рис. 3.5 та 3.6 відповідно).

В категорії «кава, чай» - середнє значення: $\bar{p} = 45/300 \cdot 14 = 0,0107$

$$\delta = \sqrt{\frac{0,0107 \cdot (1 - 0,0107)}{300}} = 0,0059$$

$$UCL = 0,0107 + 3 \cdot 0,0059 = 0,0285$$

$$LCL = 0,0107 - 3 * 0,0059 = -0,007 = 0$$

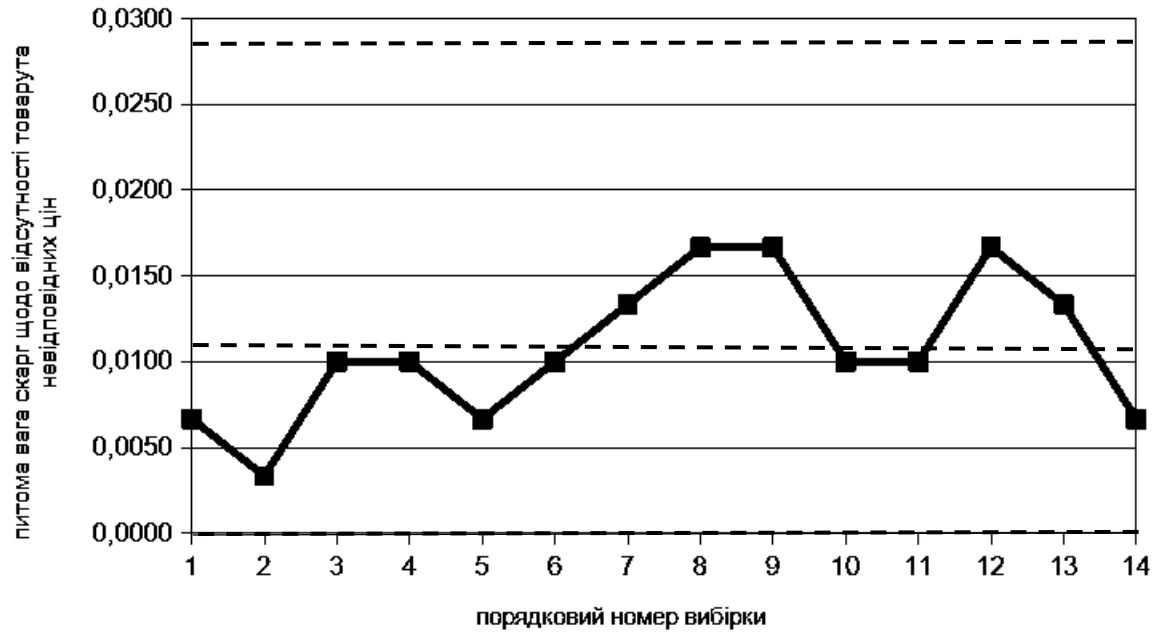


Рис. 3.5. Контрольна карта кількості скарг в категорії «чай, кава»

В категорії «консервація»: середнє значення: $\bar{p} = 86/300 * 14 = 0,02047$

$$\delta = \sqrt{\frac{0,02047 * (1 - 0,02047)}{300}} = 0,008$$

$$UCL = 0,02047 + 3 * 0,008 = 0,045$$

$$LCL = 0,02047 - 3 * 0,008 = -0,004 = 0$$

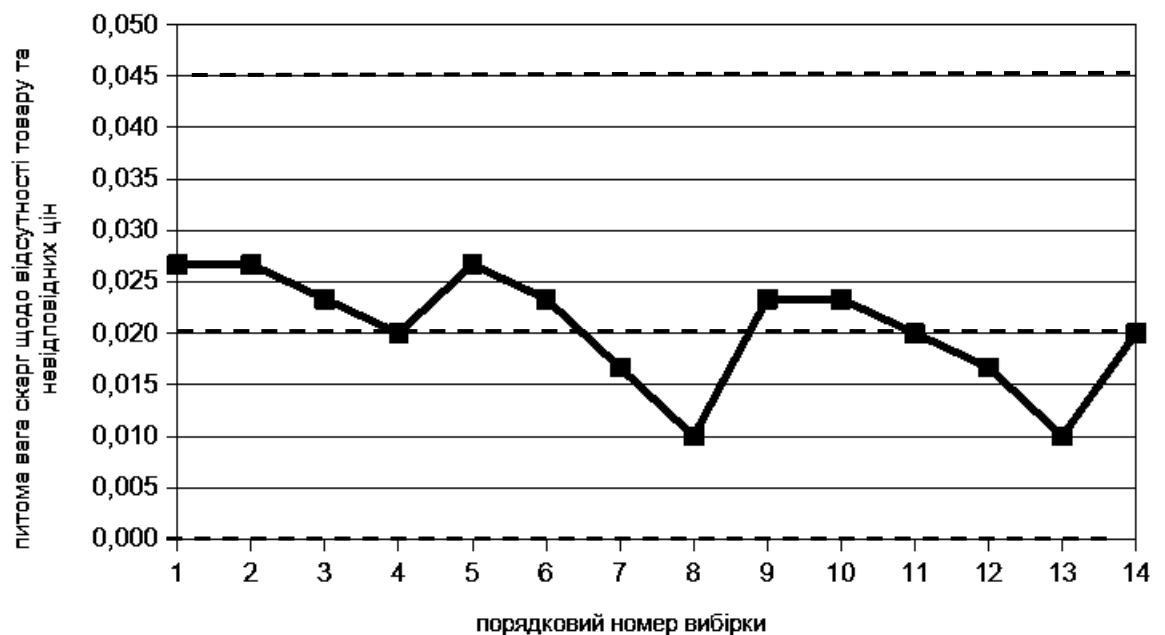


Рис. 3.6. Контрольна карта кількості скарг в категорії «чай, кава»

За результатами побудови контрольних карт за трьома категоріями продуктів, зазначимо, що найбільш «проблемною» товарною категорією є «молочні продукти». Саме за цією категорією кількість скарг носить надмірно варіативний характер, процес є нестабільним та неконтрольованим. Отже приймаємо рішення встановити електронні цінники та вагові датчики для категорії товарів «молочні продукти».

Визначимо витрати на встановлення нового обладнання – датчиків на полиці торговельних стелажів та цінників цифрового формату для продуктів. Датчики кріпляться на кожну полицю. В магазині під категорію «молочні продукти» відведено 10 торговельних стелажів по 4 полиці кожна, на яких розміщується 1118 SKU молочних продуктів. Вартість вагового датчику на одну полицю складає 2,5 тис. грн., вартість цінників – 7 тис. у.о. на 1000 SKU.

Визначимо витрати на встановлення датчиків та цінників в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Розрахунок витрат на встановлення датчиків та цінників для категорії
«молочні продукти»

Вид обладнання	Кількість, од.	Вартість за од., грн.	Всього, тис. грн.
Вагові датчики	40	2000	80
Цінники цифрового формату	1118	300	335,4
Всього	-	-	415,4

Поточні витрати представлені підтримкою та оновленням програмного забезпечення вартістю 2 тис. грн./міс. або 24 тис. грн. / рік.

За допомогою встановленого програмного забезпечення підприємство накопичує інформацію щодо окремих товарів, їх актуальних цін, а менеджер проводить оновлення цінників (при підвищенні цін чи в період дії акції) за лічені хвилини. Крім того, в системі зберігається та оновлюється інформація щодо залишків товарів на полицях, отже відсутня пересортиця, а також легко проводити інвентаризацію.

3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів на ТОВ «Таврія В»

За результатами заходу з організації доставки товарів за онлайн замовленнями було оптимізовано маршрут доставки, що дозволило скоротити загальну довжину маршруту та пришвидшити доставку (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Результати розрахунку відстані за новим та старим маршрутом

Маршрут «до змін»	Відстань, км	Маршрут «після змін»	Відстань, км
Незалежності 10→ Сегедська, 3	0,75	Незалежності 10→ Місячний провулок, 2	0,52
Сегедська, 3→ Місячний провулок, 2	0,2	Місячний провулок, 2→ Сегедська, 3	0,1
Місячний провулок, 2→ Лесі Українки, 19а	0,8	Сегедська, 3→ Канатна, 132	0,4
Лесі Українки, 19а→ Незалежності 7	1,69	Канатна, 132→ Лесі Українки, 19а	1,48
Незалежності 7→ Сегедська 19	0,42	Лесі Українки, 19а→ Незалежності 8б	1,74
Сегедська 19→ Незалежності 8б	0,52	Незалежності 8б→ Сегедська 19	0,51
Незалежності 8б→ Канатна, 132	0,93	Сегедська 19→ Незалежності 7	0,42
Канатна, 132→ Незалежності 10	1,68	Незалежності 7→ Незалежності 10	0,45
всього	6,99	всього	5,62

Загальне скорочення відстані за маршрутом складе:

$$6,99 - 5,62 = 1,37 \text{ км або } 19,6\%$$

Звісно, підприємство кожного дня може прокладати різні маршрути, тому в розрахунках ефективності візьмемо 0,7 км або 10% скорочення за маршрутом. Впродовж року підприємство здійснює доставку щодня (365 разів). З урахуванням вартості пального у 56 грн./л та витратах у 20 л/100 км, загальна економія витрат за рік складе:

$$0,7 \text{ км} * 365 \text{ разів} * 20/100 * 56 \text{ грн./л} = 2,9 \text{ тис. грн.}$$

Зазначимо, що в розрахунку ефективності ми знехтували втратами, які може мати підприємство, якщо клієнт відмовляється від онлайн замовлення або від подальших покупок у магазині в випадку занадто тривалого очікування доставки.

За результатами встановлення вагових датчиків та електронних цінників на полицях в товарній категорії «молочні продукти» збільшиться продаж продуктів даного виду (через те, що товар завжди буде в наявності, а ціна актуальна). Експерти ринку прогнозують, що встановлення датчиків призведе до зростання продажів щонайменше на 15-20%. Виручка супермаркету на 250-300 кв. м варіюється в діапазоні 20-25 млн. грн. за умов щоденної кількості клієнтів у 300 чол. та середнього чеку 500 грн. Питома вага клієнтів, що купують молочні продукти, належить діапазону 25-30%. Відповідно мінімальний приріст доходів складе:

$$300 \text{ клієнтів} * 365 * 500 \text{ грн./чек} * 0,15 * 0,25 = 2053,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст торговельної націнки (середнє значення 30%) складе:

$$2053,1 * 0,3 = 615,93 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно приріст маржинального доходу за перший рік складе:

$$615,93 - 415,4 - 24 = 176,53 \text{ тис. грн.}$$

Отже, захід є ефективним, встановлення датчиків та цінників окупиться за перший рік.

Висновок до розділу. В розділі запропоновано прискорити доставку онлайн замовлень шляхом її організації за логікою розв'язання задачі комівояжера. В результаті загальна відстань доставки зменшиться на 20%, а швидкість зросте, що дозволить скоротити витрати щонайменше на 2,9 тис. грн. Також запропоновано встановити вагові датчики та електронні цінники на товари категорії «молочні продукти», що дозволить забезпечити наявність товару на полицях за актуальними цінами. Захід також є ефективним, принесе в перший рік застосування маржинального доходу на суму 176,53 тис. грн. та окупиться в перший рік.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Операційна стратегія розглядається як сукупність рішень з формування та підтримки функціонування підприємства (його операційної діяльності), зокрема визначення типу операційного процесу та його просторово-часової орієнтації, а також інфраструктури, у тому числі передбачає і розподіл ресурсів організації. Процес розробки операційної стратегії є багатоетапним та вміщує стадії встановлення корпоративних цілей підприємства, будови маркетингової стратегії, оцінки можливостей отримання замовлень, визначення операційних пріоритетів за продуктами, перевірки наявності операційних можливостей для випуску продукту, прийняття рішень щодо операційного процесу та його інфраструктури. Останні чотири етапи безпосередньо стосуються розробки операційної стратегії.

2. Вплив факторів зовнішнього середовища має переважно негативний характер. Серед політичних найбільш вагомим негативним фактором є військово-політичний стан, а серед соціальних – міграційні процеси в країні. Вкупі з іншими негативними факторами це ускладнює можливість економічного розвитку та стримує зростання показників результативності підприємств торгівлі. Зазначимо, що вплив технологічних факторів є суто позитивним, у т.ч. є можливість автоматизації логістичних процесів в компанії.

3. Аналіз операційних можливостей підприємства дозволив встановити, що йому доцільно зосередитися на операційному пріоритеті «висока швидкість та зручність надання послуг». Його досягнення для клієнтів, що відвідують магазин, можна забезпечити шляхом актуалізації інформації щодо цін товарів, а також їх наявності на полицях. Для клієнтів, що купують онлайн, ключовим для забезпечення даного пріоритету є своєчасна доставка товару.

4. Запропоновано прискорити доставку онлайн замовлень шляхом її організації за логікою розв'язання задачі комівояжера. В результаті загальна

відстань типового маршруту зменшиться на 20%, а швидкість зросте. Також запропоновано встановити вагові датчики та електронні цінники на товари категорії «молочні продукти», що дозволить забезпечити наявність товару на полицях за актуальними цінами та дозволить збільшити маржинальний дохід на суму 176,53 тис. грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Hill T., Hill A. Operations Strategy. Design, Implementation and Delivery. Bloomsbury Publishing, 2017. 440 p.
2. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
3. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції - 2024 <https://cpi.ti-ukraine.org/>
4. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч.1. навч. посіб. Львів, 2023. 194 с.
5. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
6. Біла І. С., Ілюхіна В. В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. №59. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505/3434>
7. Біленко О.В., Горбань С.Ф. Аналіз структурних та циклічних факторів, що впливають на рівень безробіття та динаміку ринку праці. *Економіка та суспільство*. №61. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3802/3723>
8. Борисова С.Є., Крук О.М., Балашова О.В. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №61. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3835/3755>
9. Вардеман С. Б., Джоуб Дж. М. Статистичні методи забезпечення якості. Київ: ВЦ КНТЕУ, 2003. 254 с.

10. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. № 42. 2023. С. 182-193.
11. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. №59. 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454/3382>
12. Грицишена З.О. Міграційні потоки українців внаслідок повномасштабної війни: погляди України та міжнародних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. №2(108). 2024. С. 128-138.
13. Грідін О. В. Особливості та передумови застосування методу розгортання функції якості QFD в операційній діяльності підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали I Міжн. науково-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022*. С. 104-106.
14. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року / Кол. авт. під ред. Д. Андрієнко. KSE. 28 с. https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
15. Звіт про фінансову стабільність на червень 2024 р. НБУ. 46 с. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf
16. Караєва Н.В., Варава І.А. Контрольні карти Шухарта в задачах діагностики сталого розвитку території. *Економіка та управління національним господарством*. № 2(82). 2021. С.30-37.
17. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. №1-2 (314-315). 2024. С.84-91.
18. Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень : ОНЕУ*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.

19. Котенко С. І. Використання діаграми Ісікави в процесі комерціалізації наукових інновацій. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : мат. V Міжн. науково-практ. конф.*, 25 лютого 2022 р. Вінниця : ВНТУ, 2022. С. 219-222.
20. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. №27. 2022. С.44-48.
21. Кузнецова І. О. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2020. № 3-4 (276-277). С. 90-96.
22. Митрошина Н. Тренди ритейлу: які інновації змінять ринок у 2025 році. Торгсофт. <https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-rytejlu-2023/>
23. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №16. Ч.1. 2017. С. 176-179.
24. Однороженко Т. Річний звіт про ринок мобільних додатків. <https://asomobile.net/uk/blog/rinok-mobilnih-dodatkov-2023-zvit/>
25. Парфенцева Н. О., Голубова Г. В. Статистичні методи контролю якості як інструмент дослідження даних у пакеті Statistica. *Статистика України*. 2023. №1. С. 19-26.
26. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55-59.
27. Присяжнюк Ф., Плотнікова М.Ф. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. *Підприємництво та інновації*. №33. 2024. С.117-122.
28. Програми підтримки бізнесу в Україні. Giving Tuesday. <https://givingtuesday.ua/stati/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/>
29. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проєктної інформації. *Професійна педагогіка*. №1(22). 2021. С. 197-212.

30. Серікова О.М. Розвиток вищої освіти як критерій постіндустріального суспільства: стан в Україні внаслідок війни. *Український економічний часопис*. №5. 2025. С. 128-134.
31. Скрипник А.Л., Литвиненко О.В., Боліла Н.В., Новак Є.В. Вибір і використання контрольних карт у будівництві. *Будівельні матеріали та вироб.* 2019. №11. С. 64-67.
32. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. № 4 (54). 2022. С. 200-209.
33. Стан ділової активності. Держстат. https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=S3SU%3ADF_BUSINESS_ACTIVITY_STATE_ENTERPRISE%28~%29
34. Статистична інформація щодо розвитку підприємств торгівлі. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Сумець О.М. Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретична платформа операційного менеджменту: підручник. Харків: КП «Міська друкарня», 2013. 348 с.
36. Сухорукова Г. Ми в онлайн: як і чому інтернет став базовою потребою для бізнесу та життя. Хаб Київстар <https://hub.kyivstar.ua/articles/internet-yak-neobhidnist-dlya-biznesu-ta-povsyakdenного-zhyttya>
37. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Червень 2025. Центр Разумкова. Київ, 2025. 25 с.
38. Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. НІСД. 2025. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni>
39. Ченчева О.О., Сукач С.В., Петренко І.С., Караєва Н.В. Принцип побудови бально-модифікованої діаграми Ісікави як сучасного інструментарію аналізу ризиків видобувних та механообробних підприємств. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2023. №1. С.163-166.

40. Шаріпов О. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд грн у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>
41. Шевченко Н.В., Пушак Я.Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. *Вісник економічної науки України*. №2 (47). 2024. С. 83-87.
42. Шевченко Ю. З жовтня змінюються правила торгівлі алкоголем і тютюном: держава посилює контроль за ліцензіатами. *Fbc*. <https://fbc.biz.ua/news/ekonomika-uk/z-zhovtnya-zminyuyutsya-pravila-torgivli-alkogolem-i-tyutyunom-derzhava-posilyuye-kontrol-za-litsenziatami/>
43. Що з українським бізнесом: огляд за червень 2025. Київстар хаб. <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-ukrayinskim-biznesom-oglyad-za-cherven-2025>

ДОДАТОК

Таблиця А1

Причини низької швидкості та незручності надання послуг в офлайн
магазині за результатами опитування

Причини	Кількість, од.	Питома вага, %	Накопичена питома вага, %
Неактуальні ціnnики	18	24,0	24,0
Недостатня кількість товару на полицях	13	17,3	41,3
Незрозуміле сусідство товарів	11	14,7	56,0
Відсутність професійних консультацій	10	13,3	69,3
Відсутність інформації про товари, акції та знижки	8	10,7	80,0
Незручні вказівники	5	6,7	86,7
Відсутність різних форм розрахунку	4	5,3	92,0
Відсутність діючої системи карток	3	4,0	96,0
Відсутність кас самообслуговування	2	2,7	98,7
інші	1	1,3	100,0
всього	75	-	-

Таблиця А2

Причини низької швидкості та незручності надання послуг в онлайн
магазині за результатами опитування

Причини	Кількість, од.	Питома вага, %	Накопичена питома вага, %
Повільна доставка	33	32,4	32,4
Неактуальна наявність товару	16	15,7	48,0
Вузька географія доставки	12	11,8	59,8
Відсутність інформації про товари, акції та знижки	9	8,8	68,6
Незрозумілі покажчики розділів	8	7,8	76,5
Відсутність пропозиції супутніх товарів	6	5,9	82,4
Відсутність різних форм розрахунку	5	4,9	87,3
Неактуальні ціни на сайті	5	4,9	92,2
Відсутність професійних онлайн консультацій	3	2,9	95,1
Відсутність діючої системи карток	3	2,9	98,0
інші	2	2,0	100,0
всього	102	-	-