

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення системи управління якістю на
підприємстві»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

_____ Петро МАЛЄВСЬКИЙ
(підпис) *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Петро МАЛЄВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, професор Наталя ЄВТУШЕНКО
науковий ступінь, вчене звання *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА
науковий ступінь, вчене звання *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Неоніла НАСАД
« _____ » _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Малєвському Петру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи управління якістю на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Наталя ЄВТУШЕНКО, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ПрАТ ККФ «Рошен», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань удосконалення системи управління якістю на підприємстві

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти побудови системи менеджменту якості на підприємстві
Розділ 2. Оцінка системи менеджменту якості на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»
Розділ 3. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	16.01.2024	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Петро МАЛЄВСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Наталя ЄВТУШЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 99 стор., 29 рис., 7 табл., 90 джерела.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Короткий зміст роботи: .

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності концепції загального менеджменту якості, уточнено принципи системи управління якістю на підприємстві, представлено науково-методичний підхід до побудови системи загального менеджменту якості на підприємстві.

У другому розділі продемонстровано практичне застосування запропонованої методики на прикладі підприємства ПрАТ ККФ «Рошен», проведено аналіз ефективності його діяльності та зроблена оцінка ефективності менеджменту якості на ПрАТ ККФ «Рошен».

У третьому розділі запропоновано удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен», обґрунтована ефективність щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен» та надані практичні рекомендації щодо підвищення якості продукції та зниження браку на ПрАТ ККФ «Рошен».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, ПРОЦЕС, ПРИНЦИПИ, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

99 pages, 29 pictures, 7 table, 90 sources.

The purpose of the work – theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for improving the quality management system at the enterprise.

Object of research – the process of improving the quality management system at the enterprise.

Subject of research – theoretical-methodical and organizational-practical features of the process of improving the quality management system at the enterprise.

Summary of the work:

In the introduction, the relevance of the topic is substantiated, research tasks are formed, research methodology and methods are determined.

The first section reveals the theoretical aspects of the essence of the concept of total quality management, specifies the principles of the quality management system at the enterprise, and presents a scientific and methodological approach to the construction of the total quality management system at the enterprise.

In the second section, the practical application of the proposed methodology demonstrated on the example of the «Roshen» enterprise, an analysis of the effectiveness of its activity carried out, and an assessment of the effectiveness of quality management at «Roshen» made.

In the third section, the improvement of the quality management system at the “Roshen” enterprise proposed, the substantiated effectiveness of the improvement of the quality management system at the “Roshen” enterprise provided, and practical recommendations provided to improve the quality of products and reduce defects at “Roshen”.

KEYWORDS: QUALITY, MANAGEMENT, SYSTEM, PROCESS, PRINCIPLES, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність концепції загального менеджменту якості	10
1.2. Принципи системи управління якістю на підприємстві	17
1.3. Науково-методичний підхід до побудови системи загального менеджменту якості на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ ККФ «РОШЕН».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ ККФ «Рошен».....	38
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен».....	51
2.3. Оцінка ефективності менеджменту якості на ПрАТ ККФ «Рошен».....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ ККФ «РОШЕН».....	69
3.1. Оптимізація системи управління якістю на підприємстві	69
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен».....	75
3.3. Рекомендації щодо підвищення якості продукції та зниження браку на ПрАТ ККФ «Рошен».....	82
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізаційних перетворень та криз велика увага приділяється проблемам освоєння та впровадження управління підприємством на основі якості. Історичний досвід США, Японії, Німеччини та ряду інших країн показує, що забезпечення стійкого та гармонійного розвитку будь-якого підприємства відбувається шляхом застосування ефективних систем управління на основі якості. З 2008 року Україна набула повноправного членства в Світовій організації торгівлі. Членство в цій організації стало важливим чинником подальшої інтеграції України до світової економіки. Це дозволяє Україні відстоювати свої національні торговельно-економічні інтереси та долучатися до розробки нових світових правил торгівлі. Тому актуальними постають питання щодо формування ефективної системи управління якістю на українських підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням побудови та оцінці ефективності системи управління якістю на підприємстві, аналізу її впливу на конкурентоспроможність підприємства присвятили роботи такі провідні зарубіжні вчені, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Г. Тагуті.

Питанням якості в системі управління підприємством присвячені праці багатьох відомих вітчизняних вчених, зокрема, Е.С. Аскарів, Д.Г. Гольцев, Є.А. Гончаров, Ю.Б. Кабаков, П.Я. Калита, Л.С.Кириченко, В.М. Корешков, І. В.Лузан, І. С. Луценко, А.І.Момот, К.М.Рахлін, А.Д. Шадрін та інші.

Аналіз публікацій з вищенаведеної проблематики доводить, що існуючи в Україні підходи до визначення поняття «якість» доповнюють один одного, та дозволяють розглядати це поняття з різних точок зору. В той же час «якість» як об'єкт управління на підприємстві не розкрита в достатній мірі, що зумовило актуальність і необхідність продовження досліджень у цьому напрямку.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі задачі:

- дослідити сутність концепції загального менеджменту якості;
- описати принципи системи управління якістю на підприємстві;
- розробити науково-методичний підхід до побудови системи загального менеджменту якості на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен»;
- проаналізувати ефективність діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен»;
- здійснити оцінку ефективності менеджменту якості на ПрАТ ККФ «Рошен»;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»;
- провести розрахунок заходів щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»;
- надати рекомендації щодо підвищення якості продукції та зниження браку на ПрАТ ККФ «Рошен».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен».

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань удосконалення системи управління якістю на підприємстві, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Інформаційна база дослідження публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем удосконалення системи управління якістю на підприємстві в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються рекомендацій щодо удосконалення підходів до системи управління якістю на підприємстві.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність концепції загального менеджменту якості

В умовах великих глобалізаційних перетворень та криз велика увага приділяється проблемам освоєння та впровадження управління підприємством на основу якості. Управління якістю є однією з ключових функцій як корпоративного, так і проектного менеджменту, основним засобом досягнення та підтримки конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Історичний досвід США, Японії, Німеччини та ряду інших країн показує, що забезпечення стійкого та гармонійного розвитку будь-якого підприємства шляхом застосування ефективних систем управління на основі якості є одним з основних важелів, за допомогою якого їм вдалося подолати кризу в економіці та зайняти міцні позиції на світовому ринку.

З 2008 року Україна набула повноправного членства в Світовій організації торгівлі. Членство в цій організації стало важливим чинником подальшої інтеграції України до світової економіки. Це дозволяє Україні відстоювати свої національні торговельно-економічні інтереси та долучатися до розробки нових світових правил торгівлі. У той же час на вітчизняний ринок надходить закордонна високоякісна продукція, якій поступається Україна у конкурентній боротьбі, та яка що може вплинути на втрату ринкових позицій національного виробника. Тому актуальними постають питання щодо формування ефективної системи управління якістю на українських підприємствах.

Управління якістю визначається Міжнародною організацією з стандартизації і розглядається як дії, що здійснюються при створення,

експлуатацію або споживання продукції, щоб встановлювати, забезпечувати та підтримувати необхідний рівень якості.

Поняття «якість» в широкому розумінні є універсальною філософською категорією, що охоплює як явища зовнішнього світу, і свідомість людини. У літературі існує понад 100 формулювань терміну «якість».

Японський вчений К. Ісікава (1950 р.) вклав в поняття «якість – ступінь задоволення потреб споживача продукції». Інші вчені у своїх визначеннях "якості" практично не змінили зміст [1]. Провідний американський фахівець із систем якості Джозеф Джуран, вважає, що якість - це придатність до використання. Дане поняття включає чотири елементи: сприйняття споживачами проекту товару; ступінь, з якою товар відповідає проекту; доступність товару для придбання, його надійність та ремонт придатність; доступний сервіс [2]. Українська асоціація якості трактує поняття «якість» як процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще відносно інших, а не просто мати продукцію кращої якості [3].

Якість продукту відповідно до стандарту ISO - це сукупність характеристик та властивостей, які забезпечують його здатність задовольняти передбачувані або обумовлені потреби. Згідно з визначенням якості продукції, що наведено в Держстандарті 15467-79, якість є сукупністю властивостей продукту, яка визначає його придатність задовольняти певні потреби відповідно до його призначення. Таким чином, якість продукту визначається за наявністю тих характеристик, які роблять його придатним для вирішення визначених завдань та задоволення певних потреб споживача [4, с. 112].

Стандарти ISO серії 9000 встановили всесвітньо визнаний підхід до оцінки систем якості та регулюють умови договорів між виробниками та споживачами продуктів. В основі цих стандартів лежить принцип орієнтації на потреби споживачів. Це означає, що всі вимоги до якості продукту повинні бути спрямовані на забезпечення задоволення потреб клієнтів та поліпшення їхнього досвіду використання продукту. Стандарти ISO відіграють важливу

роль у встановленні вимог до якості продукції та допомагають покращити конкурентоспроможність виробників за рахунок забезпечення високої якості продукту та задоволення потреб споживачів.

В сучасних наукових джерелах поняття "якість" визначається як здатність до використання, відповідність меті, задоволення потреб споживача або відповідність вимогам, що було узагальнено в одній із праць. Таке визначення якості продукту передбачає орієнтацію на користувача та урахування його потреб. Окрім того, воно також включає в себе відповідність вимогам та стандартам, що забезпечує якість продукту та забезпечує конкурентоспроможність виробників. В цілому, таке узагальнене визначення дозволяє охопити всі аспекти якості продукту та встановити її задоволення потреб та очікувань клієнтів. [5].

Суттєвим внеском у розвиток якості функціонування підприємства, що охоплює всі її аспекти і процеси, Строкович Г. В. займалися [6; 23],

Праці О.В.Тарасової, О.В. Левицької [7] та Я. Ю. Труша [8] є важливим джерелом для формування сучасних концепцій управління якістю. Ці роботи зосереджуються на теоретичному обґрунтуванні основних понять управління якістю продукції промисловості та розробленні рекомендацій з управління якістю продукції на промислових підприємствах та усуненні браку.

У результаті цих досліджень були отримані важливі рекомендації та стратегії, які можуть бути застосовані для забезпечення якості продукції та покращення ефективності промислових підприємств. Такі рекомендації базуються на вивченні ключових аспектів управління якістю, включаючи організаційні структури, методології управління процесами, сертифікацію та оцінку відповідності, аналіз та управління ризиками та інші.

Отже, ці праці мають велике значення для розвитку та вдосконалення систем управління якістю на підприємствах та сприяють покращенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів.

На думку О.М Ястремської що суть якості полягає в сукупності об'єктивно існуючих характеристик та властивостей продукції або послуги,

рівень яких визначають сортність чи інші оцінки якості, що характеризують споживчу вартість продукції [9].

На думку М. В.Вовк що управління якістю є охоплюючим всіх сторін діяльності підприємства, а отже, весь персонал ідеологією якості: всі служби, всі структурні підрозділи, а не лише ті, що пов'язані зі створенням, виготовленням, контролем, продажем та післяпродажне обслуговування продукції. Передбачається, що покращення якості всієї діяльності буде стійким та постійним [10].

Поняття «якість» є багатоаспектною категорією, яка визначає аспекти предметності, динамічності, визначеності, зовнішньо–внутрішньої обумовленості, специфікації, системності. На сьогоднішній день управління якістю – це обов'язковий елемент менеджменту підприємства.

У межах підприємства, поняття «якість» як сукупність властивостей продукції підприємства, що задовольняють потреби споживачів та сприяють платоспроможному попиту. Це означає, що якість повинна бути забезпечена на всіх етапах виробництва та постачання продукції, а також враховувати потреби споживачів та відповідати їх очікуванням. Якість можна описати як стан здатності продукту чи послуги виконувати функції, для яких він був призначений, у відповідності з очікуваннями споживачів.

Отже, забезпечення якості є ключовим аспектом в ефективному веденні бізнесу та досягненні успіху на ринку, оскільки сприяє задоволенню потреб клієнтів та створенню позитивної репутації компанії як надійного та високоякісного постачальника продукції.

За результатами вищезазначеного представимо різновиди якостей у вигляді піраміди (рис. 1.1).

Категорія якості продукції є однією з найважливіших та складних характеристик на шляху до успішного виробництва. Якість продукту визначається різноманітними факторами, що об'єднують у собі як технічні так і фізичні аспекти. Продукти повинні мати певну корисність для споживача, бути надійними та ефективними в своїй діяльності. Крім того, якість продукції

має економічну складову - вона пов'язана з суспільно необхідною працею, що витрачається на її створення та економічними витратами. Тому кожна компанія повинна дбайливо оцінювати якість своїх продуктів та постійно вдосконалювати їх, щоб задовольнити потреби ринку та забезпечити успіх в бізнесі.



Рис. 1.1. Піраміда якості відповідно до стандартів якості та споживчих властивостей

Досвід міжнародного співтовариства свідчить про те, що країни, які забезпечують високу якість своєї продукції та послуг, досягають значних результатів у соціальному та культурному розвитку. Якість стає визначальним показником конкурентоспроможності підприємств на довгостроковій перспективі, оскільки споживачі все більше уважніше ставляться до якості товарів та послуг, які вони придбають. Для досягнення успіху необхідно надавати продукти та послуги високої якості та постійно підвищувати їх рівень, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та зберігання позиції на ринку (рис. 1.2).

Якість не тільки не породжує себе, але і є не випадковою результатом, але це результат впливу низки тісно пов'язаних чинників. Для досягнення бажаної якості необхідно правильно керувати цими факторами. Діяльність з управління якістю називається «управління якістю». Повинні мати правильне розуміння та досвід нового управління якістю для вирішення проблем якості.

Якість продукції та послуг завжди є одним з основних конкурентних факторів на національному та світовому ринках, а також символ процвітання окремих підприємств, регіонів та цілих держав. Як економічна категорія якість є суспільною оцінкою, яка характеризує рівень задоволення потреб у конкретні споживчі умови тієї сукупності властивостей, які явно виражені чи потенційно закладені у товарі.



Рис. 1.2. Ключові аспекти якості [11]

Менеджмент якості – це координуюча діяльність з керівництва та управління підприємством з погляду якості. Управління якістю – це скоординована діяльність, яка охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування, забезпечення і поліпшення якості на підприємстві. Управління якістю розглядається одночасно як складова системи управління підприємством, і як самостійний напрям управління процесами, спрямованими на досягнення цілей в сфері якості.

Для вирішення проблеми забезпечення потреб споживачів у якісній продукції необхідне комплексне та цілеспрямоване управління процесом

формування та забезпечення якості. Управління якістю охоплює сукупність різноманітних технічних, організаційних, економічних та соціальних факторів, що взаємодіють між собою та визначають рівень якості продукту. Управління якістю передбачає систематичний підхід до керування процесами, орієнтований на задоволення потреб споживачів та дотримання вимог законодавства. В основі управління якістю лежать стандарти та методики, що дозволяють оцінювати якість продукції та послуг, а також планувати та контролювати процеси їх створення. Такий підхід дозволяє забезпечити надійність, безпеку та ефективність продукції, що має важливе значення для успіху бізнесу та задоволення потреб споживачів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сукупність взаємопов'язаних факторів управління якістю продукції [12]

До факторів управління якістю відносять:

- 1) економічні: розмір підприємства та види його діяльності; рівень економічного розвитку; рівень виробничого потенціалу; рентабельність виробництва;
- 2) соціальні: розвиток соціальної інфраструктури; потреби працівників; цінні установки; згуртованість колективу;
- 3) технічні: рівень механізації та автоматизації; забезпеченість основними виробничими фондами; розвиток засобів комунікації;
- 4) організаційні: - територіальне розміщення виробництва; організаційна структура підприємства; форма організації праці та виробництва; -численність та склад працівників.

Виходячи з того, що працівники є основним активом підприємства, виникає необхідність в ефективному їх залученні та використанні. З цією метою менеджмент якості на підприємстві мусить [13; 14]:

- забезпечувати регулярну підготовку і планування зростання на професійному рівні працівників підприємства;
- визначати відповідальність та повноваження працівників;
- формулювати індивідуальні та колективні цілі, управляти показниками процесів і оцінювати результати;
- сприяти залученню персоналу до визначення цілей і прийняття рішень;
- відзначати досягнення і винагороджувати;
- постійно аналізувати потреби своїх працівників;
- створювати умови, які стимулюють нововведення;
- забезпечувати ефективну колективну працю;
- забезпечувати обмін пропозиціями та думками;
- використовувати вимірювання задоволеності своїх працівників.

Оптимальне управління якістю передбачає систему контролю та підтримки виробничих процесів, що забезпечують виготовлення продукції

відповідно до вимог споживачів та якісних стандартів. Важливим елементом управління якістю є перевірка якості продукції на всіх етапах її виробництва, від постачальників компонентів до готової продукції, що забезпечує максимальну якість та надійність готових виробів.

Керівництво підприємства має запропонувати систему професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, що враховуватиме специфіку підприємства та його діяльності. Професійний розвиток персоналу повинен бути постійним та адаптивним до змін у виробничих процесах та в нових технологіях [15; 16].

Отже, для успішного управління якістю необхідно виявляти потреби та очікування споживачів, моніторити тенденції розвитку ринку та використовувати ці знання для розробки нових продуктів та покращення існуючих. Також важливо застосовувати інноваційні методики та технології, що дозволяють отримувати продукцію високої якості та зменшувати витрати на її виробництво.

1.2. Принципи системи управління якістю на підприємстві

Управління якістю є необхідною складовою ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує високу якість продукції та послуг. У сучасних умовах світової економіки, для досягнення успіху, компанії повинні мати власну філософію якості та постійно вдосконалювати процеси виробництва та надання послуг. І хоча управління якістю є розповсюдженою концепцією управління, реалізацію цього підходу потрібно починати всередині самого підприємства.

Основним завданням управління якістю є забезпечення високої якості продукції та послуг, здатних задовольнити потреби споживачів. Для цього необхідно проводити системний контроль за виробничими процесами, що

дозволяє виготовляти продукцію відповідно до вимог стандартів якості та очікувань споживачів. На основі аналізу ринкових тенденцій та конкурентоспроможності продукції, підприємства повинні вдосконалювати технології та розробляти нові продукти, що дозволяє збільшувати конкурентну перевагу.

Управління якістю має бути реалізоване на всіх рівнях підприємства, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та рівень задоволеності споживачів. Окрім того, управління якістю передбачає використання інноваційних методів та технологій виробництва, що забезпечує максимальну якість та надійність готових виробів.

Управління якістю - це комплексний підхід до управління бізнесом з метою забезпечення високої якості продуктів та послуг. Однією з ключових складових успішного управління якістю є використання похідних концепцій, таких як програма Е. Демінга, TQM / TQC, стандарти якості ISO 9000, філософія «Кайдзен» та інші.

Всі ці концепції базуються на необхідності безперервного поліпшення якості процесів у діяльності підприємства для досягнення загальних показників якості. Програма Е. Демінга складається з 14 принципів, орієнтованих на вдосконалення якості та ефективність процесів. TQM / TQC (Total Quality Management / Total Quality Control) передбачає систему управління, яка орієнтована на досягнення високої якості в усіх аспектах діяльності підприємства.

Стандарти якості ISO 9000 передбачають використання системи управління якістю, що дозволяє забезпечити випуск продукції та надання послуг відповідно до встановлених стандартів. Філософія "Кайдзен" передбачає систему безперервного підвищення якості та ефективності процесів шляхом залучення всіх зацікавлених сторін підприємства. Це дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції та послуг, збільшити рівень задоволеності споживачів та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Ключовим аспектом є постійне

підвищення якості та ефективності процесів, що дозволяє досягати успіху в сфері бізнесу та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Один з найвизначніших внесків у розвиток глобального управління якістю належить Едварду Демінгу, який вперше сформулював теоретичні засади «петлі якості», що також називається «колесом Демінга» або PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ця модель представляє собою спіральний цикл, що є основою глобального управління якістю. Управління на підприємстві базується на періодичному повторенні планування, здійснення, перевірки та реагування на результати попередніх етапів.

Такий підхід передбачає постійний аналіз та керування системами забезпечення якості на підприємстві. Використання «петлі якості» дозволяє підприємствам не лише контролювати якість продукції та послуг на кожному етапі їх виробництва, але й постійно покращувати процеси та забезпечувати високі стандарти якості.

Едвард Демінг не тільки створив концепцію «петлі якості», але й започаткував ряд інших інновацій у сфері управління якістю, серед яких варто виділити використання статистичних методів для аналізу якості продукції, орієнтацію на потреби споживачів та принципи неперервного поліпшення.

Отже, «петля якості» Е. Демінга є одним з найважливіших здобутків у глобальному управлінні якістю, що дозволяє підприємствам підтримувати високі стандарти якості та постійно покращуватись у своїй діяльності. Його інші інновації також внесли значний внесок у сферу управління якістю та є актуальними до цього часу.

Стандарти ISO 9000, що були розроблені як продовження та наступний виток розвитку концепції глобального управління якістю, спрямовані на забезпечення якості продукції та послуг. Вони стали надзвичайно важливим інструментом у системі управління якістю підприємств та дозволили покращити якість продукції та послуг на міжнародному рівні.

Проте, варто зауважити, що основний акцент зроблений на врегулювання взаємовідносин між виробником та споживачем. Стандарти ISO 9000

передбачають використання спеціалізованих методів та процедур, які забезпечують контроль та оцінку якості продукції на кожному етапі її виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечувати задоволеність потреб споживачів та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Стандарти ISO 9000 також включають процедури сертифікації, що дає можливість виробникам отримати підтвердження відповідності своїх продуктів та послуг встановленим стандартам. Це дає інформацію споживачам про рівень якості продукції та послуг та дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення при їх виборі.

Отже, стандарти ISO 9000 є ключовим інструментом у глобальному управлінні якістю та дозволяють забезпечувати високі стандарти якості продукції та послуг. Проте, основний фокус спрямований на взаємовідносини між виробником та споживачем, що робить їх необхідним інструментом для будь-якого підприємства, яке має на меті забезпечення якості своїх продуктів та послуг.

Основними перевагами отримання сертифікату ISO є [17; 18; 19; 20] :

- поліпшення іміджу, оскільки ISO 9001 є міжнародним визнаним стандартом, що дозволяє мати конкурентні переваги при підписанні контрактів з державними структурами та на міжнародних ринках, що перетворює сертифікат якості на потужний маркетинговий інструмент;

- підвищення задоволеності замовників, оскільки підприємство орієнтується на задоволення їх інтересів та навіть перевищення очікувань. Покращуючи задоволеність замовників, можна досягти утримання більшої кількості постійних клієнтів, відданих бренду підприємства;

- поліпшення інтеграції процесів життєдіяльності підприємства на основі усунення втрат, які можуть виникати, коли процеси підтримуються неефективно, або втрат, що виникають під час переходу між процесами. Більш ефективна інтеграція процесів зменшить втрати і, як наслідок, призведе до поліпшення економії коштів;

– підвищення обґрунтованості доказів для ухвалення управлінських рішень за рахунок отримання об'єктивної інформації про перебіг виробничих і допоміжних процесів на підприємстві, що сприятиме зростанню економії коштів за рахунок зменшення кількості управлінських спроб і помилок при формуванні раціональних управлінських рішень;

– створення ідеології й управлінської культури постійного поліпшення процесів життєдіяльності підприємства, що підвищить ефективність використання коштів і забезпечить їх економію, включаючи використання систематичних процесів, коли виникають проблеми з невідповідністю якості продукції та усуненням браку, щоб зменшити вплив невідповідності і збільшити швидкість його усунення;

– залучення персоналу до забезпечення якості продукції, оскільки співробітники, які беруть участь у вдосконаленні процесів, за якими вони працюють, є більш зацікавленими співробітниками, оскільки саме ці працівники найближче знаходяться до проблем і мають, як правило, пропозиції з організації їх усунення.

Сучасна концепція управління якістю базується на комплексі принципів менеджменту якості, що були сформовані такими визначними фігурами, як Едвард Демінг (14 принципів), Джозеф Джуран (10 етапів підвищення якості), Філіп Кросбі (14 етапів підвищення якості), Дон Реббіт та Пол Бергхом (7 успішних чинників якості).

При цьому варто зазначити, що існують 12 загальноприйнятих принципів менеджменту якості, які можуть бути застосовані в Україні, а також послідовності їх використання. Ці принципи передбачають регулярні перевірки якості продукції та послуг, настановлення спеціалізованих процедур для контролю та оцінки якості на кожному етапі виробництва, а також постійне поліпшення технологічних процесів.

Крім того, до важливих принципів, які застосовуються в управлінні якістю, можна віднести: орієнтацію на потреби клієнтів, використання методів статистичного контролю якості, залучення всіх працівників до покращення

процесів та надання послуг, а також забезпечення стабільної якості продукції та послуг.

Сучасна концепція управління якістю включає в себе комплекс принципів менеджменту якості, що були сформовані провідними вченими в галузі якості. Застосування цих принципів дозволяє підприємствам забезпечувати високі стандарти якості продукції та послуг, підвищувати конкурентоспроможність та задовольняти потреби споживачів. Важливо точно визначити послідовність застосування принципів та враховувати специфіку діяльності підприємства (табл 1.1) [21].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз принципів Е.Демінга, Дж.Джурана, Ф.Кросбі, Д.Реббіта і П.Бергха

Автор	Сукупність принципів
1	2
Е.Демінг	1) Забезпечте сталість мети; 2) прийміть нову філософію; 3) покінчіть із залежністю від масового контролю; 4) покінчіть із практикою закупівель за найнижчою ціною; 5) поліпшуйте кожен процес; 6) уведіть у практику підготовку й перепідготовку кадрів; 7) заснуйте «лідерство»; 8) виганяйте страхи; 9) зруйнують бар'єри; 10) відмовтеся від порожніх гасел; 11) усуньте довільні кількісні норми й завдання; 12) дайте працівникам можливість пишатися своєю працею; 13) заохочуйте прагнення до освіти; 14) доможіться прихильності керівництва до ідеї постійного поліпшення якості
Дж.Джуран	1) Сформулюйте усвідомлення потреби в якійсь роботі; 2) встановіть цілі для постійного вдосконалення діяльності; 3) створіть організацію, що буде працювати над досягненням цілей; 4) надайте навчання всім співробітникам організації; 5) виконуйте проекти для рішення проблем; 6) інформуйте співробітників про досягнуті поліпшення; 7) висловлюйте своє визнання активним співробітникам; 8) повідомляйте про результати; 9) реєструйте успіхи; 10) впроваджуйте й закріплюйте кращі досягнення

Продовження табл. 1.1

1	2
Ф.Кросбі	1) Визначте прихильність керівництва до ідеї якості; 2) використайте команди для залучення всіх працівників; 3) вимірюйте якість; 4) підрахуйте вартість якості; 5) доведіть до підлеглих вартість браку; 6) почніть коригувальні дії; 7) організуйте комітет з нульового браку; 8) навчіть наставників програмі нульового браку; 9) проведіть «день нульового браку»; 10) встановлюйте цілі з поліпшення якості; 11) заохочуйте підлеглих повідомляти про проблеми, що заважають працювати; 12) заохочуйте тих, хто домагається поставлених цілей; 13) організуйте ради з якості; 14) проробляйте все це постійно
Д. Реббіт , П. Бергх	1) Встановіть фокус на споживача; 2) встановіть фокус на процес і його результати; 3) здійснійте управління участю співробітників і несенням відповідальності; 4) проводьте безперервне поліпшення; 5) доможіться, щоб проблеми, що залежать від робітників, становили не більше 20 %; 6) забезпечте проведення вимірів; 7) створіть постійно діючі функціональні ради, що являють собою постійно діючі команди з поліпшення якості

Сформовано за джерелами [21; 22; 23; 24; 25; 26]

Пропонуємо до принципів управління якістю підприємства відносити наступні (рис. 1.4):

1. Розробка цілей для постійного вдосконалення діяльності. При формуванні цілей для постійного вдосконалення діяльності, важливо мати на увазі кілька факторів. Найвище керівництво має враховувати рівень та шляхи майбутнього поліпшення, необхідного для успішної діяльності підприємства, очікуваний чи бажаний ступінь задоволеності споживачів, професійне зростання працівників підприємства, а також потреби та очікування інших зацікавлених сторін.



Рис. 1.4. Принципи системи управління якістю на підприємстві

Основним завданням керівництва є визначення цілей, досягнення яких сприятиме поліпшенню показників діяльності підприємства. Ці цілі повинні бути чітко сформульовані та конкретизовані до максимально можливого рівня. Крім того, має бути розроблений план дій, який передбачає обґрунтування необхідних ресурсів та технологій для досягнення поставлених цілей.

Інформація стосовно цілей має бути роз'яснена всьому персоналу підприємства, для того, щоб всі працівники компанії спрямовували свої зусилля на досягнення цих цілей. Додатково, необхідно забезпечити систему моніторингу та оцінки результатів, що досягаються впродовж реалізації цілей. Такий підхід дозволить підприємству підтримувати високі стандарти якості та досягати продуктивності на найвищому рівні.

Формування цілей для постійного вдосконалення діяльності є важливим елементом управління якістю на підприємстві. Визначення конкретних цілей, розробка плану дій та моніторинг результатів сприятимуть досягненню високих стандартів якості продукції та послуг, а також задовольнять потреби всіх зацікавлених сторін.

2. Встановити орієнтацію на споживача. Основним напрямом управління якістю є задоволення потреб клієнтів та прагнення перевершити очікування клієнтів. Цей принцип досліджує кінцеву мету підприємства та перевершує очікування клієнтів щодо довіри до їхнього продукту (послуги). Стійкий успіх досягається за рахунок розуміння споживачів та їх потреб у сьогодення та у майбутнє; підвищити цінність кожного взаємодії та бізнесу з урахуванням їх потреб – цей принцип розглядається у компанії для орієнтації на своїх клієнтів.

3. Забезпечення «лідерства» керівництва. Лідери встановлюють єдність мети, напрями та створюють умови для участі людей у досягненні якісних цілей організації. Лідери створюють зв'язки. Зв'язок у стратегії, у політиці компанії, у баченні й у напрямі, у розподілі процесів та ресурсів тощо. Стандарти лідерства створюються з метою досягнення успіху компанії.

4. Залучення всього персоналу підприємства до процесу поліпшення якості. Щоб гарантувати успішність бізнесу та підвищити якість товару, важливо мати на увазі досвід та знання працівників, а також залучати всіх до процесу поліпшення якості. Працівники повинні бути ознайомлені з процедурами контролю якості та мати можливість брати участь в окремих етапах виробництва. Крім того, керівництво компанії повинно надавати можливості для професійного розвитку працівників і сприяти їх здатності створювати та поширювати цінність товару.

У системі управління якістю весь колектив підприємства, від верхнього рівня до низової ланки, однаково грає важливу роль у впровадженні та підтримці системи якості. Професійний розвиток працівників та залучення їхніх знань та досвіду допомагає підвищити ефективність виробництва та якість продукції та послуг, що в свою чергу буде сприяти збільшенню задоволеності клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

5. Зосередження на процесі та його результативності. Підприємство може досягти цілей, якщо відбувається ефективне управління його основними бізнес-процесами, оскільки процеси пов'язані та функціонують як єдине ціле. Наявність чіткої системи та плану взаємодії між бізнес-процесами підприємства допомагає

забезпечити кращу продуктивність та якість продукції. Крім того, постійне спостереження за кожним процесом і його взаємодією з іншими дає можливість визначити проблеми та відстежувати потік роботи.

Послідовність та передбачуваність результатів за процесами допомагають досягнути кращих показників продуктивності та якості, а також забезпечують певний рівень контролю над процесом. Такий підхід дозволить керівництву підприємства впроваджувати стандарти та критерії ефективності основних процесів для досягнення конкретних результатів.

6. Доведення до підлеглих вартість браку. За місцем виникнення виділяють два види браку: внутрішній – брак продукції, виявлений на підприємстві до її відправлення покупцям; зовнішній – брак продукції, виявлений покупцем (споживачем). Підприємство оцінює і внутрішній, і зовнішній брак із позиції того, наскільки серйозні виявлені відхилення від нормативів (стандартів) готової продукції та чи можна їх виправити.

Відповідно, зазначені види браку можуть бути двох типів: виправний брак (це вироби, деталі, напівфабрикати, вузли та роботи, які після усунення недоліків можуть використовуватися за прямим призначенням та виправлення яких технічно можливе й економічно доцільне); невиправний (остаточний) брак (це вироби, деталі, напівфабрикати, вузли та роботи, які не можуть використовуватися за прямим призначенням та виправлення яких технічно неможливе й економічно недоцільне).

7. Проведення безперервного поліпшення якості. Щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним, потрібне постійне поліпшення. Коли керівництво реагує на зовнішні і внутрішні зміни, то це може створювати нові можливості та більш позитивні зміни.

Запропоновані принципи управління якістю є міцною основою процесу побудови системи менеджменту якості ISO 9000 для задоволення внутрішніх (підприємства) та зовнішніх (клієнтів) потреб. Також вони можуть стати основою для поліпшення продуктивності підприємства.

1.3. Науково-методичний підхід до побудови системи загального менеджменту якості на підприємстві

Система управління якістю є комплексом взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, завдяки яким організація може встановлювати політику та цілі з питань якості та досягати їх. Ця система складається з таких елементів, як процедури, стандарти, документація, контроль якості, навчальні програми та інші, які взаємодіють між собою. Вони сприяють досягненню якості продукту або послуг та забезпечують взаємодію між різними відділами та працівниками.

Підприємство повинно мати чітку політику щодо якості та цілей, які є конкретними, вимірюваними та досяжними. Такі цілі повинні служити основою для подальшого використання методів та процесів забезпечення якості. Контроль якості є необхідним елементом в системі управління якістю. Це означає, що продукція або послуги перевіряються на відповідність стандартам та критеріям якості. Якщо будь-які проблеми виявляються, то вони вирішуються через процедури, визначені в системі управління якістю.

Управління якістю продукції повинно здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що являє собою організаційну структуру, яка чітко розподіляє відповідальність, процедуру, процеси та ресурси, котрі необхідні для управління якістю (рис. 1.5). Така система повинна функціонувати відповідно до встановлених стандартів та вимог клієнтів.

Навчальні програми та тренування грають важливу роль в системі управління якістю, оскільки забезпечують навички та знання працівників у питаннях якості та ознайомлюють їх з процедурами та стандартами. Система управління якістю є багатоаспектною технологією, яка дає змогу організації встановлювати політику та цілі у сфері якості та досягати їх. Вона включає взаємопов'язані елементи, які забезпечують взаємодію між різними відділами та

працівниками, а також контроль якості та навчальні програми. Це дозволяє організації досягати високої якості продукту і послуг та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.



Рис. 1.5. Система якості на підприємстві [27; 28]

Система управління якістю розглядається як сукупність організаційних і технічних заходів, методик і ресурсів, необхідних для надання гарантій споживачу, що придбана продукція буде відповідати встановленим вимогам до її якості.

Основними цілями створення системи управління якістю є реалізація політики підприємства у сфері якості, забезпечення якості продукції (робіт, послуг) на нормативному рівні та задоволення вимог споживача. Система управління якістю є організаційною структурою з чітким розподілом відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, необхідних для встановлення і досягнення цілей в сфері якості.

Дана система повинна бути розроблена відповідно до міжнародного стандарту менеджменту якості та складатися з таких основних елементів, як

політика якості, процедури забезпечення якості, контроль якості та покращення якості. Постійне покращення якості продукції є головним пріоритетом в системі менеджменту якості. Для цього використовуються методи та інструменти покращення якості, такі як аналіз даних, внутрішній аудит, корективні та запобіжні дії, та ін.

Ефективність роботи системи управління якості напряму залежить від якості та достовірності одержуваної інформації, швидкості отримання сигналів зворотного зв'язку про дефекти та відхилення, а також від адекватності застосовуваних заходів. Щоб забезпечити найвищу якість продукту або послуги, система якості повинна бути піддається постійному контролю та організації регулярних перевірок. Регулярні перевірки дозволяють вчасно виявляти будь-які неполадки в системі якості та оперативно вживати необхідні заходи щодо їх усунення. Крім цього, контроль дозволяє виявляти несправності в роботі окремих елементів системи та допомагає у вдосконаленні процесів та методів управління якістю [29].

Важливою складовою системи якості є взаємодія між керівництвом підприємства та працівниками, які забезпечують функціонування системи. Всі працівники повинні бути ознайомлені з політикою якості та мати необхідні знання і навички для виконання своїх обов'язків у відповідності з встановленими стандартами та процедурами.

Сучасні підходи до управління виробничим підприємством ґрунтуються на системному підході, що передбачає розгляд діяльності підприємства як єдиного організму, що складається з ланцюга взаємодіючих елементів. Цей підхід має визначальне значення для управління якістю продукції або послуг, оскільки дозволяє бачити всю картину діяльності підприємства в цілому та забезпечує взаємодію всіх функціональних підрозділів підприємства.

Основна ідея системного підходу полягає в тому, що кожен елемент системи пов'язаний з іншими і спільно працюють на досягнення встановлених цілей. Таким чином, будь-яка зміна в одному елементі може вплинути на всю систему підприємства. Системний підхід допомагає виявити взаємозалежність

між елементами та забезпечує їх оптимальну взаємодію з метою досягнення спільних цілей [30].

Важливим аспектом застосування системного підходу є забезпечення сталого покращення якості продукту або послуги. Для досягнення цієї мети необхідно виявляти слабкі місця в системі та піддавати їх постійному контролю та вдосконаленню. Такий підхід дозволяє знаходити рішення, які призводять до покращення якості продукції та задоволення потреб споживачів, збільшенню ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Застосування системного підходу є ключовим фактором успіху сучасних підприємств у сфері управління якістю продукції або послуг. Він дозволяє бачити діяльність підприємства як єдиний організм, що складається з взаємодіючих елементів та забезпечує взаємодію усіх функціональних підрозділів підприємства. Крім того, системний підхід дозволяє забезпечувати сталий рівень якості продукту або послуги та стимулює покращення процесів виробництва та оптимізацію витрат.

За маркетинговим підходом до оцінки якості продукту або послуги рівень задоволення потреб споживача є ключовим параметром. Цей рівень визначається споживчою вартістю, яка в свою чергу залежить від співвідношення вартості цінності та витрат на отримання товару чи послуги. Споживча вартість у маркетингу визначається як рівень задоволення, який отримує споживач від придбаного продукту або послуги. Основна ідея полягає в тому, що якість продукту або послуги оцінюється не тільки за його функціональними характеристиками, але і за тим, наскільки він задовольняє потреби та очікування споживача.

Вартість цінності визначається як сукупність всіх елементів продукту або послуги, які можуть бути цікаві та корисні для споживача. Такими елементами можуть бути: дизайн, якість матеріалів, надійність, комфорт, безпека та інші. Витрати на отримання продукту чи послуги складаються з витрат на його виготовлення, розробку, маркетинг та рекламу, доставку та інші операційні витрати. Важливо забезпечити баланс між вартістю цінності та

витратами на отримання, щоб забезпечити ефективну стратегію маркетингу та забезпечити високий рівень задоволення споживача.

Маркетинговий підхід до оцінки якості продукту або послуги базується на визначенні рівня задоволення споживача, який визначається споживчою вартістю. Вартість цінності включає всі елементи продукту, які можуть бути корисні для споживача, тоді як витрати на отримання складаються з витрат на його виготовлення та інші операційні витрати. Баланс між вартістю цінності та витратами на отримання допомагає забезпечити ефективну стратегію маркетингу та задовольнити потреби та очікування споживача [31].

Водночас маркетинговий підхід надає можливість звернути увагу на особливості визначення якості:

- зіставлення якості із властивостями продукції дозволяє розглядати її як складну властивість, тобто як результат певної структури, впорядкованої сукупності функціонально-корисних властивостей продукції;

- якість як споживча вартість існує лише за існування потреби в продукції;

- якість продукції визначають лише функціонально корисні властивості, які впливають на її призначення та здатність задовольняти потреби, тобто підвищення якості доцільно здійснювати шляхом поліпшення лише корисних властивостей продукції, котрі забезпечують виконання або розширення основних функцій;

- якість як певну упорядковану сукупність властивостей можна реалізувати лише за умови відповідності застосування продукції її цільовому призначенню.

Проведемо порівняння західного (США і Європа) та східного (Японія) підходів за рівнями управління якістю.

Особливостями західного (США і Європа) підходу до вирішення проблем якості є:

- законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою та підтвердженням якості;

— гармонізація вимог державних стандартів, правил та процедур сертифікації;

— створення регіональної інфраструктури та мережі державних організацій, уповноважених здійснювати роботи з сертифікації продукції та систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації спеціалістів з якості.

Зіставлення західного (США і Європа) та східного (Японія) підходів до якості наведено у табл. 1.2 [32; 33; 34].

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до рівня якості

Західний підхід (США, Європа)	Східний підхід (Японія)
Якість базується на низькому рівні цін	Якість базується на низькому рівні дефектів
Перша мета – прибуток, якість – категорія випадкова	Перша мета – якість, прибуток одразу настає
З питань якості покупці повинні вносити пропозиції постачальникам	Згода з вимогами покупця щодо питань якості
Загальні ідеї щодо якості	Суворі політика якості щодо кожного предмету

Західний підхід у галузі якості передбачає [32; 34]: жорстокий контроль якості виготовлення продукції з використанням методів математичної статистики; увагу до процесу планування виробництва за кількісними характеристиками.

Елементами східного (японського) підходу до управління якістю є: орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах; орієнтація на контроль якості процесів, а не на якість продукції; орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів; дослідження й аналіз проблем, що виникають у напрямі від попередньої операції до наступної; впровадження принципу: "Твій споживач — виконавець наступної виробничої операції"; закріплення відповідальності за якість результатів праці

за безпосереднім виконавцем; розвиток творчого потенціалу робочого персоналу, впровадження моралі: "Нормальній людині соромно погано працювати".

Особливості японського підходу до проблеми якості передбачають [32; 34]: широке впровадження наукових розробок у галузі управління та технології; високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу та контролю за виробництвом; максимальне використання можливостей людини, вживання заходів з метою стимулювання творчої активності; систематичне навчання персоналу.

Аналізуючи вищевикладені, вважаємо, що управління якістю є чіткою взаємодією всіх підрозділів, усіх учасників виробничого процесу, що має добре сформульовану мету – забезпечення чи покращення якості. Управління якістю застосовується в кожній галузі, не тільки в виробництві, а й у всіх галузях, у всіх типах компаній, від великих до дрібних, навіть якщо вони беруть участь на міжнародному ринку чи ні.

Управління якістю гарантує, що підприємство веде ефективну діяльність. Тому ефективна система управління якістю будується з врахуванням циклу безперервного покращення Едварда Демінга, коли наголос робиться не на збільшенні прибутку, а на постійному підвищенні якості продуктів і послуг. Час підтвердив вчення Демінга, що виводить на новий рівень роль процесу самоорганізації, внутрішньої мотивації як людей так і самих компаній (рис. 1.6) [35].

Рисунок 1.6 ілюструє модель системи управління якістю, що базується на процесах, описаних в стандартах серії ISO 9000. Він показує, що зацікавлені сторони відіграють суттєву роль у забезпеченні входних елементів для організації. Моніторинг задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань. Зацікавленими сторонами у менеджменті якості є: споживачі та кінцеві користувачі; працівники підприємства; власники / інвестори (такі, як акціонери) ;

постачальники та партнери; суспільство у вигляді різних об'єднань та державних структур, на які підприємство чи її продукція впливають.

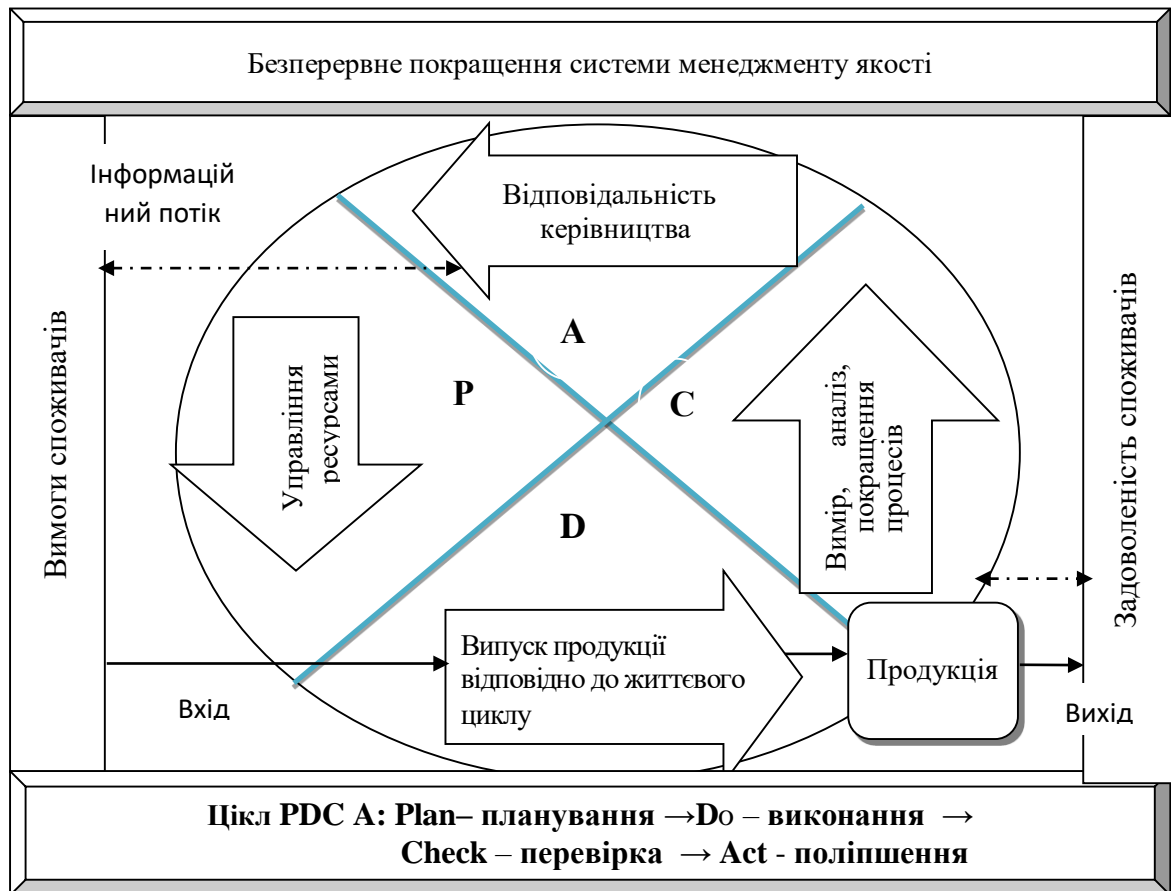


Рис. 1.6. Модель системи менеджменту якості із застосуванням циклу безперервного покращення Е. Демінга [35]

Модель системи менеджменту якості передбачає застосування циклу безперервного покращення Едварда Демінга, у якому [35] :

Plan – планування: розробка цілей та процесів (інжиніринг процесів), необхідних для досягнення цілей, планування заходів відповідно до задоволення потреб замовників, регламентування бізнес-процесів в системі управління потенціалом, планування розподілу ресурсів, визначення критеріїв оцінки запланованих заходів;

Do – виконання: попередній аналіз даних та підготовка працівників до виконання бізнес-процесів відповідно до розробленого плану та з урахуванням життєвого циклу продукції, документування діяльності та результатів;

Check – перевірка: збір інформації та контроль результатів, порівнювальна оцінка отриманих показників з запланованими, аналіз отриманих результатів, виявлення причин відхилення, подальший моніторинг бізнес-процесів, підведення підсумків та оцінка рівня досягнутого,

Act - поліпшення: розробка та реалізація заходів щодо поліпшення менеджменту якості, перегляд запланованого ресурсного забезпечення, внесення змін у поточні плани, прийняття рішення щодо підготовки до нового циклу безперервного покращення менеджменту якості підприємства.

Складовими моделі системи менеджменту якості Е. Демінга є:

- Організаційна структура - розподіл відповідальності, влади та взаємодії між співробітниками з метою досягнення стратегічних цілей. Характеристикою є розподіл завдань та обов'язків між робітниками з різними рівнями відповідальності. Керівники контролюють нижчі рівні ієрархії, менеджери координують підлеглих. Встановлюються комунікаційні канали між працівниками на різних рівнях. Організаційна структура може включати функціональні підрозділи. Вона визначає роль та функції працівника, забезпечує ефективну координацію та підвищує продуктивність роботи.;

- Методика - системний спосіб здійснення діяльності відповідно до стандарту. Вона містить елементи, такі як визначення завдань, процедур та ресурсів, контроль результатів. Головним аспектом є визначення чіткої мети та напрямків діяльності. Це допомагає досягати успіху. Методика має конкретні кроки та процедури для більш ефективної роботи.;

- процес - це сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворить вхідні елементи в вихідні;

- ресурси в системі якості включають персонал, засоби обслуговування і методологію.

Таким чином, якість стає критерієм успіху для підприємств. Одна з моделей системи менеджменту якості - це "цикл безперервного покращення" Е. Демінга, що містить такі елементи: відповідальність керівництва, управління ресурсами та вимірювання, аналіз та поліпшення процесів. Ця модель ілюструє систему управління якістю, яка базується на стандартах серії ISO 9000. Стандарт вказує на значення зацікавлених сторін у забезпеченні успішної діяльності підприємства. З метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін, необхідно контролювати їх задоволеність та оцінювати інформацію, що отримана від них. Такий моніторинг може допомогти покращити якість продукції та сприяти збереженню клієнтів. Тому важливо розуміти важливість відповідальності керівництва, управління ресурсами та процесом вимірювання, аналізу та поліпшення для досягнення високої якості продукту та успішною діяльністю організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ ККФ «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ ККФ «Рошен»

Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика Рошен" (ПАТ ККФ "Рошен") є одним із найбільших виробників кондитерських виробів на території України та Східної Європи. Засноване у 1996 році, компанія стала відомою завдяки своїм якісним продуктам та інноваційним підходам до виробництва. Засновником ПрАТ ККФ "Рошен" є відомий український підприємець та політик, Петро Олексійович Порошенко. Управління компанією здійснюють уповноважені особи - Салак Віктор Адамович та Дарморос Валентина Іванівна. Головний офіс ПрАТ ККФ "Рошен" знаходиться у Києві, де зосереджено також і виробничі потужності компанії. Успішне функціонування компанії та постійний розвиток сектору кондитерської промисловості на території країни роблять ПрАТ ККФ "Рошен" вагомим гравцем на міжнародному ринку кондитерських виробів.

Місія ПрАТ ККФ «Рошен»: «Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України» [53].

Ця місія відображає основні цінності ПрАТ ККФ «Рошен», які включають:

- **Якість:** Roshen прагне виготовляти продукцію найвищої якості, використовуючи тільки натуральні інгредієнти.
- **Доступність:** Roshen прагне зробити свою продукцію доступною для широкого кола споживачів.

– Соціальна відповідальність: Roshen є соціально відповідальною компанією, яка підтримує благодійні проекти та ініціативи.

Місія ПрАТ ККФ «Рошен» є основою для діяльності компанії. Вона допомагає підприємству приймати рішення та визначати напрямки розвитку, зокрема:

– підприємство має власні плантації какао та цукрової тростини, щоб забезпечити контроль якості сировини.

– Roshen інвестує в дослідження та розробки, щоб постійно вдосконалювати свою продукцію.

– підприємство має широку мережу дистриб'юторів і роздрібних торговців, щоб зробити свою продукцію доступною для широкого кола споживачів.

– Roshen підтримує благодійні проекти та ініціативи, щоб зробити позитивний внесок у суспільство.

Цілі ПрАТ ККФ «Рошен» чітко визначені і зрозумілі. Вони відображають основні цінності підприємства і є основою для його діяльності. Ці цілі є конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі, зокрема:

– максимізація прибутку за рахунок впровадження нової рекламної стратегії;

– мінімізація затрат на виробництво;

– вихід на міжнародний ринок;

– підвищення репутації компанії серед споживачів і удосконалення іміджу для підвищення привабливості товару;

– зменшення ризиків при транспортуванні товару;

– проведення комплексу маркетингових заходів, направлених на отримання максимально можливого прибутку в існуючих умовах ринку;

– проведення рекламної компанії для залучення більшої кількості споживачів;

– проведення різного роду акцій для залучення більшої кількості споживачів.

Київська кондитерська фабрика ROSHEN є провідним виробником шоколадної та бісквітної продукції в Україні та за її межами. Компанія спеціалізується на виробництві шоколадних цукерок, плиткового шоколаду, бісквітної продукції та інших кондитерських виробів. На сьогоднішній день асортимент ПАТ ККФ ROSHEN складається з більше ніж 320 найменувань продукції, серед яких - найрізноманітніші шоколадні та желе цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, свіжопечене печиво, хрусткі вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти.

Саме завдяки високій якості та неповторному смаку продукції, компанія ROSHEN здобула собі визнання не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному рівні, де вона є одним з провідних виробників кондитерської продукції. Організація постійно вдосконалює технології та процеси виробництва, щоб задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів та зберігати свою лідерську позицію на ринку.

Види діяльності ПрАТ ККФ «Рошен» - основний:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Додаткові:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Продукція, яку виготовляє фабрика кондитерських виробів, досягає близько 20 тис. тон на рік, що свідчить про величезний потенціал

підприємства. Асортимент продукції ПрАТ ККФ «Рошен» становить більше ніж 50 видів солодоців, серед яких - глазуровані цукерки з помадними корпусами, хрустке печиво, легкі вафлі, бісквітні тістечка та апетитні рулети.

У 2010 році ПрАТ ККФ «Рошен» була дооснащена новою лінією для випуску глазурованих цукерок на основі нуги, що дозволило значно розширити асортимент та підняти якість продукції на ще вищий рівень. Компанія ROSHEN постійно вдосконалює технології та процеси виробництва, дбаючи про якість та смак своїх продуктів, що завжди знаходять своїх шанувальників серед любителів солодоців. Віддаючи перевагу інноваційному підходу у виробництві, фабрика стала одним із провідних виробників кондитерських виробів не лише на внутрішньому ринку, а й у Східній Європі та світі в цілому.

ПрАТ ККФ «Рошен» є міжнародною компанією, до складу якої входять не лише українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), але й зарубіжні підприємства. Одним з таких заводів є Клайпедська кондитерська фабрика, розташована в Литві, яка є провідним виробником солодоців та шоколадних виробів у країнах Прибалтики. Також до складу ПрАТ ККФ «Рошен» належить Bonbonetti Choco Kft, що базується у Будапешті, Угорщина, де виготовляють найрізноманітніші цукерки та шоколадні вироби високої якості.

Крім того, важливим елементом ланцюжка виробництва є Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики ПрАТ ККФ «Рошен» натуральною високоякісною молочною сировиною, що є ключовим інгредієнтом у багатьох кондитерських виробках. Разом з цими заводами та підприємствами, ПрАТ ККФ «Рошен» формує міцну мережу партнерів та підрядників, налагоджує співпрацю з клієнтами з усього світу, що сприяє подальшому розвитку бізнесу та поширенню продукції на нові ринки.

ПрАТ ККФ «Рошен» завжди ставить перед собою амбітні цілі та прагне досягати нових вершин у своїй діяльності. У 2007 році на території Яготина з'явився ще один об'єкт компанії – логістичний центр площею 60 тис. кв. м,

який має місткість до 45 тис. тон готової продукції та сировини. Комплекс оснащений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє ефективно оптимізувати логістичні процеси настільки, що загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години. Після цього продукція направляється по всій території України та за кордон.

Завдяки такому підходу до організації логістики, ПрАТ ККФ «Рошен» забезпечує швидку та безперебійну доставку продукції до клієнтів та споживачів, які можуть насолоджуватися неповторним смаком кондитерських виробів, які стали брендом не лише в Україні, але й за її межами. Важливим елементом успіху ПрАТ ККФ «Рошен» є постійне стратегічне планування та інноваційний підхід до управління бізнесом, що дозволяє висуватися на нові рівні у своїй галузі.

Компанія ПрАТ ККФ "Рошен" завжди прагне задовольнити побажання своїх клієнтів та шанувальників солодощів. Саме тому на території України працює мережа фірмових магазинів, де можна придбати продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» на будь-який смак та за доступними цінами. В асортименті магазинів представлені шоколадні плитки, цукерки, подарункові набори, карамель, печиво, бісквіти, торти, тістечка, ромові баби та ексклюзивні солодощі, які завжди вразять своїм смаком та оригінальним дизайном упаковки.

Кожен фірмовий магазин ПрАТ ККФ «Рошен» має неповторну атмосферу та високий рівень обслуговування. В закладах працює кваліфікований та ввічливий персонал, який завжди радий відповісти на запитання покупців та надати рекомендації щодо вибору продукту. Покупець завжди може бути впевнений у якості продукту та отримати приємні враження від покупки у фірмовому магазині ПрАТ ККФ «Рошен».

ПрАТ ККФ «Рошен» співпрацює з посередниками в сфері реклами, щоб досягти більшої аудиторії споживачів і підвищити продажі. Посередники можуть брати участь у рекламних витратах різними способами, включаючи

фінансування реклами самостійно, співфінансування реклами з ПрАТ ККФ «Рошен» або надання знижок на рекламу. За даними ПрАТ ККФ «Рошен», посередники беруть на себе від 20 до 30% рекламних витрат.

Збут ПрАТ ККФ «Рошен» є інтенсивним. Це означає, що компанія прагне довести свою продукцію до якомога більшої кількості споживачів. ПрАТ ККФ «Рошен» реалізує свою продукцію через широкий спектр каналів збуту, а саме такі канали збуту:

- мережа власних спеціалізованих магазинів;
- інтернет-магазин;
- супермаркети та гіпермаркети;
- роздрібні магазини;
- кафе.

У ПрАТ ККФ «Рошен» є свій логістичний центр в Яготині, інформація доступна на сайті (рис. 2.1). Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів.



Рис. 2.1. Дані логістичного центру ПрАТ ККФ «Рошен»

Продукція компанії ПрАТ ККФ "Рошен" знайома та популярна не лише в Україні, але й у багатьох країнах світу. Наші солодоці можна знайти на полицях магазинів в США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах. ПрАТ ККФ "Рошен" завжди прагне

розширювати географію продажів та задовольняти запити всіх шанувальників солодоців незалежно від їх місця проживання.

Український ринок кондитерських виробів представлений більше ніж 850 підприємствами. Одними з найбільших серед виробників є ПрАТ ККФ «Рошен», «АВК», «Конті», «Світоч», «Mondeliz». Основні конкуренти ПрАТ ККФ «Рошен» з урахуванням обсягів виручки наведені на рис. 2.2.

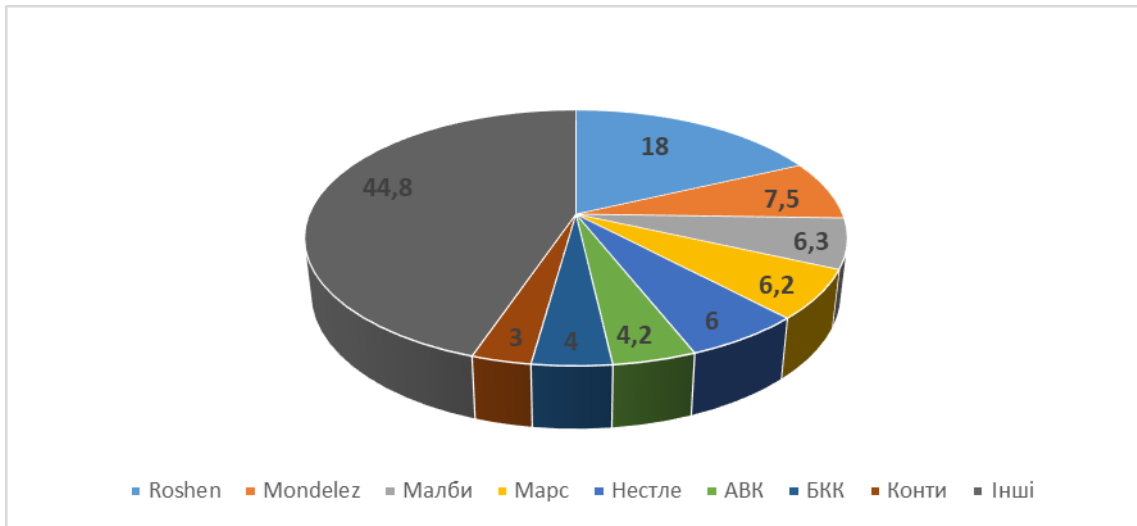


Рис. 2.2. Частка ринку ПрАТ ККФ «Рошен» та його конкурентів на ринку кондитерських виробів у 2020, %

ПрАТ ККФ "Рошен" є одним з найуспішніших та найбільших кондитерських підприємств в Україні, яке займає лідируючу позицію на ринку з часткою в 18%. У конкурентному середовищі ринку кондитерських виробів також успішно працюють інші відомі бренди, такі як «Mondeliz» з часткою ринку 7,5%, «Малби» 6,3%, «Марс» 6,2%, «Nestle» 6%, «АВК» 4,2%, «БКК» 4%, «Конті» 3%. Кожна з компаній має свою унікальну стратегію розвитку та особливості виробництва, що дозволяє забезпечувати високу якість продукту та задовольняти потреби споживачів. Для ПрАТ ККФ «Рошен», як для лідера ринку, важливо залишатися на чолі та постійно вдосконалювати свою продукцію, щоб задовольняти запити клієнтів та залишатися конкурентоздатним на ринку. З цією метою компанія продовжує розвивати

новітні технології виробництва та вдосконалювати асортимент своєї продукції.

Незважаючи на високий рівень конкурентоспроможності ПрАТ ККФ «Рошен» відносно конкурентів, її діяльність залежить від багатьох макроекономічних факторів. Так зміни в цінах та доступності цукру можуть вплинути на виробництво широкого спектра кондитерських виробів, адже ПрАТ ККФ «Рошен» великий споживач цукру. Інші сировинні матеріали, такі як молоко та горіхи, також можуть бути обмеженими або дорогими, в залежності від різних факторів, таких як врожайність, кліматичні умови тощо. Посухи, зміни температури та інші погодні фактори також можуть впливати на якість продукції.

ПрАТ ККФ "Рошен" активно реалізує масштабні та системні благодійні та соціально-культурні проекти, направлені на підтримку громади та допомогу людям у складних життєвих ситуаціях. Одним з найбільших проектів є допомога національній дитячій лікарні Охматдит, який став реальністю вже з березня 2015 року. Протягом цього часу компанія інвестувала десятки мільйонів гривень для придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, ліфтів, світильників та повної реконструкції усіх систем комунікації (опалення, вентиляція, електроживлення).

Крім благодійної діяльності, ПрАТ ККФ "Рошен" активно займається розвитком соціально-культурних проектів. Серед них - реконструкція Театру на Подолі, модернізація Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Дніпрі та Києві, повне технічне обслуговування встановленого корпорацією світо-музичного фонтану у Вінниці та створення для нього нових шоу, та багато інших. Кожен проект запущено з любов'ю та піклуванням про людей як спосіб підтримки громади та збереження культурної спадщини.

Управління ПрАТ ККФ «Рошен» організоване за лінійно-функціональною схемою, що забезпечує ефективну роботу компанії та максимальне досягнення поставлених цілей. Така структура передбачає прийняття рішень, розподіл відповідальності та повноважень по вертикалі на

рівні спільного керівництва та підрозділів. Управління організоване за лінійною схемою, що передбачає чітку ієрархію прав та обов'язків, допомагає швидко і вчасно приймати управлінські рішення.

Функціональні підрозділи апарату управління (бухгалтерія, відділ економіки та виробництва, юридичний відділ тощо) працюють у цілому з директором та лінійними керівниками, допомагаючи їм вирішувати управлінські завдання та домагаючись максимального результату при найменшій кількості витрат. Організаційна структура управління ПрАТ ККФ "Рошен" є оптимальною для компанії, оскільки дозволяє забезпечити високу якість продукту, підвищувати ефективність виробництва та контролювати всі процеси в компанії.

Схема організаційної структури ПрАТ ККФ «Рошен» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ ККФ «Рошен»

Перевагами лінійно-функціонального типу управління на ПрАТ ККФ «Рошен» є:

- відсутність суперечливих настанов та інструкцій;
- персональна підзвітність виконавця одній людині;
- мотивація розвитку компетенції;
- особиста відповідальність за виконання завдань;
- спеціалізація роботи керівництва;
- розширення можливостей прийняття певних рішень;
- зменшення часу на вирішення технологічних питань виробництва.

Недоліками даного типу управління в ПрАТ ККФ «Рошен» є:

- потреба висококваліфікованих менеджерів, особливо вищої ланки;
- виконавці, окрім власних основних задач, можуть виконувати роботу по обліку й контролю.

Однак, існують деякі фактори, які можуть впливати на ефективність лінійно-функціональної структури на ПрАТ ККФ «Рошен»:

- зміни ринкових умов. Лінійно-функціональна структура може бути негнучкою в умовах змінних ринкових умов. Наприклад, якщо підприємство ПрАТ ККФ «Рошен» вирішить вийти на новий ринок, йому може знадобитися переглянути свою організаційної структури;
- конфлікти між відділами. Відділи можуть конкурувати за ресурси або за вплив на керівництво підприємства. Це може призвести до зниження ефективності маркетингової діяльності.

ПрАТ ККФ «Рошен» може підвищити ефективність своєї організаційної структури за допомогою таких заходів: творення системи стимулювання співробітників служби маркетингу для підвищення мотивації; покращення комунікації між відділами.

Проведемо оцінку основних економічних показників підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр. за фінансовою звітністю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показники	2019р	2020р	Відхилення, +/-
Необоротні активи	1266136	2682355	+1416219
Оборотні активи	133380	319491	+186111
Власний капітал	887416	1892673	+1005257
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	23454	57608	+34154
Поточні зобов'язання і забезпечення	488646	1051565	+562919
Чистий дохід від реалізації продукції	470093	638817	+168724
Чистий фінансовий результат (прибуток)	8330	5257	-3073

За результатом аналізу встановлено, що основні економічні показники ПрАТ ККФ «Рошен» мають позитивну динаміку. Єдиний показник, який має від'ємне значення у динаміці – це прибуток підприємства.

Спочатку проаналізуємо склад активів та пасивів ПрАТ ККФ «Рошен» (рис 2.4 та 2.5).

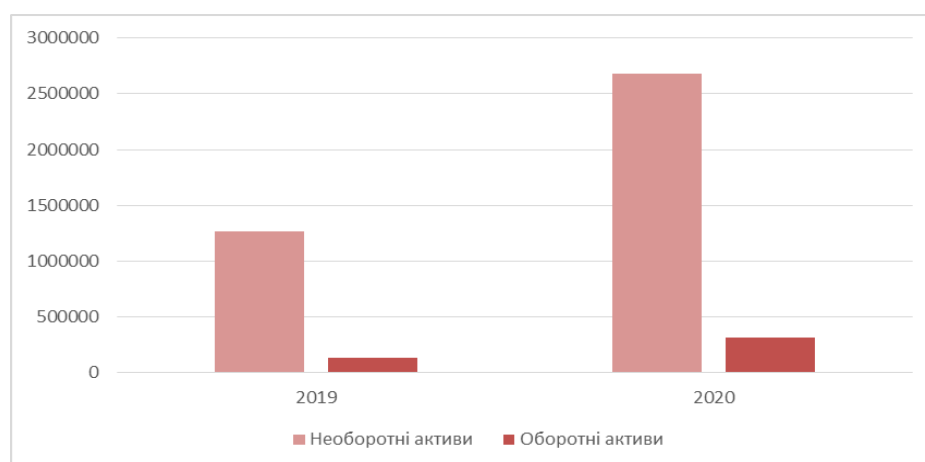


Рис. 2.4. Динаміка активів підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр, тис. грн

За результатами аналізу з'ясувалося, що основну частину активів підприємства ПрАТ «Рошен» складають необоротні активи. Встановлено, що необоротні активи протягом аналізованого періоду збільшилися на 1416219 тис. грн. Оборотні активи підприємства зростають з 133380 тис. грн до 319491 тис. грн

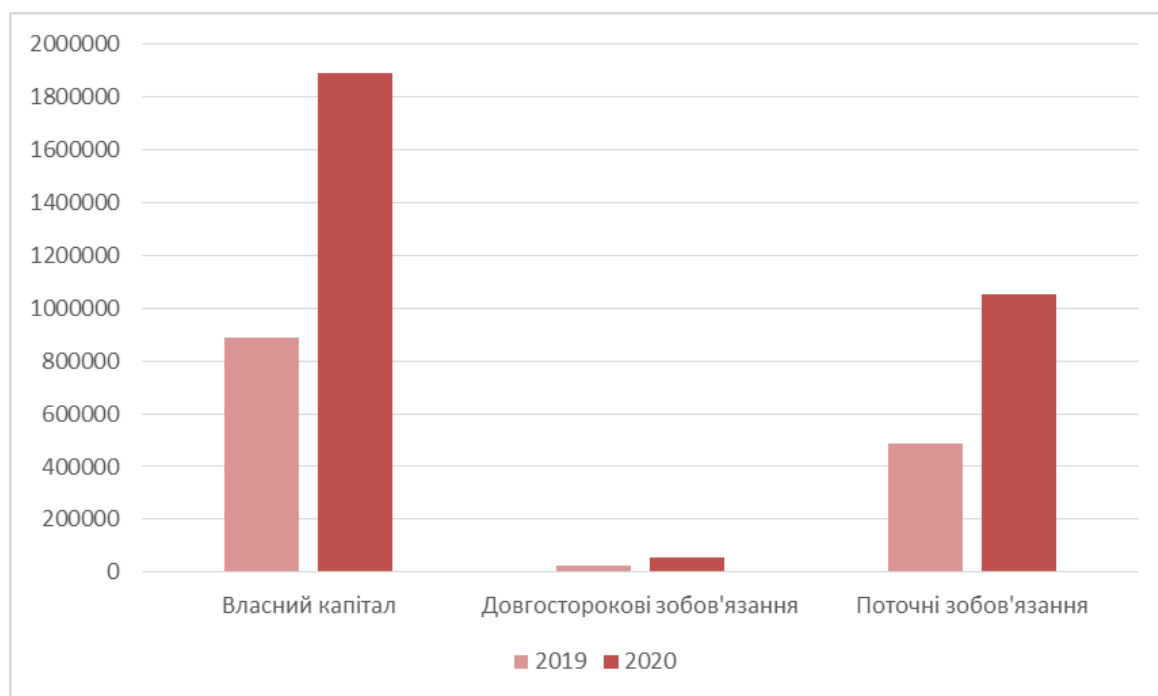


Рис. 2.5. Динаміка пасивів підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр, тис.грн

За результатами аналізу встановлено, що основну частину пасивів ПрАТ ККФ «Рошен» становить власний капітал, який збільшився на 1005257 тис. грн. Підприємство має довгострокову заборгованість, яка є незначною для аналізованого періоду, але у 2020 році вона зросла на 34154 тис. грн.

Поточні зобов'язання ПрАТ ККФ «Рошен» є важливою складовою підприємства, які забезпечують його основні функціональні напрямки, але поточні зобов'язання на кінець аналізованого періоду зростають на 562919 тис. грн.

Прибуток (Profit) - ключовий показник ефективності підприємства. Він показує, скільки доходів залишилось у компанії після вирахування (сплати) всіх витрат. Проаналізуємо прибуток ПрАТ ККФ «Рошен» за період 2019-2020

рр.(рис. 2.6). За результатами аналізу встановлено, що протягом аналізованого періоду ПрАТ ККФ «Рошен» отримує прибуток, який зменшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3073 тис. грн. Однак керівництву підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» достатньо коштів як для проведення основної діяльності так і для щомісячного преміювання керівників, спеціалістів та службовців.

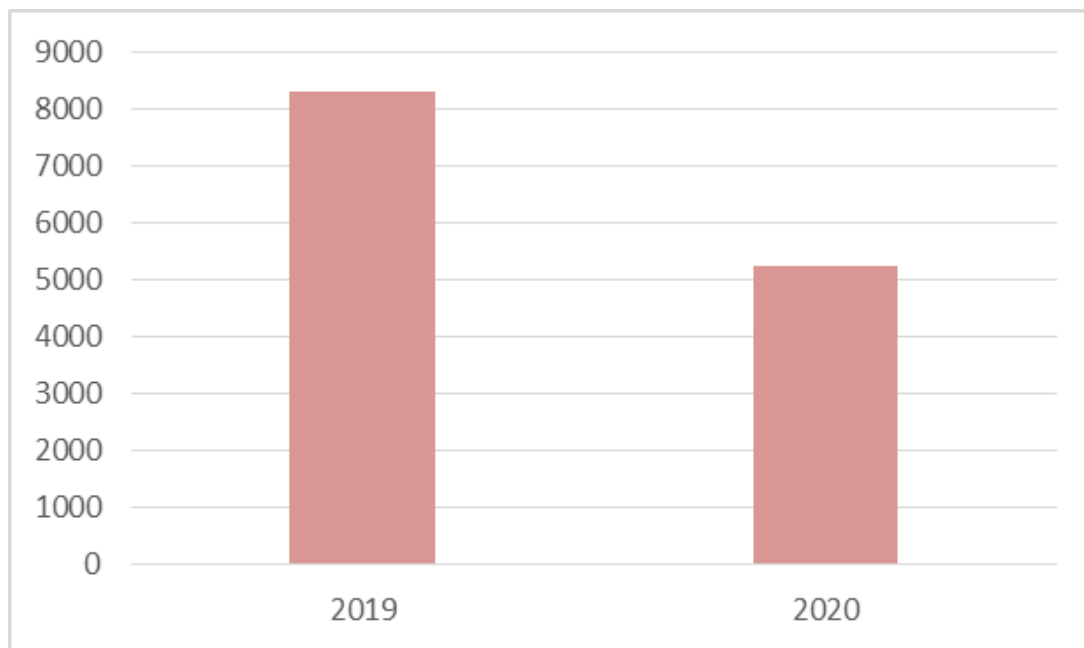


Рис. 2.6. Динаміка прибутку підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020рр, тис.грн

Однак не треба забувати, що на прибуток від товарної продукції ПрАТ ККФ «Рошен» впливає зміна залишків нереалізованої продукції. Чим більше цих залишків, тим менший прибуток від реалізації продукції. Величина нереалізованої продукції залежить від низки причин, обумовлених комерційною банківською діяльністю та умовами реалізації продукції. А отже, щоб збільшити прибуток підприємство ПрАТ ККФ «Рошен» має взяти відповідних заходів щодо скорочення залишків нереалізованої продукції як кількісно, так і у сумарному вираженні.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен»

Ефективність діяльності підприємства визначають різні фактори. В межах теорії ефективності існує проблема відсутності єдиного підходу оцінки ефективності діяльності підприємств. Оцінка ефективності повинна враховувати різні аспекти діяльності підприємства і охоплювати показники як поточної так і динамічної оцінки. Визначаються сучасні концепції оцінки ефективності та особливості їх використання на рівні підприємств. Ще існує для підприємств проблема впровадження нових підходів оцінки ефективності діяльності [54; 55].

Оцінка ефективності підприємств може здійснюватися на основі традиційних показників і узагальнюючих показників таких, як прибуток, рентабельність. Оцінювання ефективності пропонується здійснювати на основі нових концепцій таких, як система збалансованих показників, концепція вартості бізнесу, концепція грошових потоків. Впровадження цих концепцій на підприємствах ще є проблематичним з точки зору інформаційної забезпеченості та відсутності єдності у підходах оцінки [56; 57].

Ефективність підприємства визначається як відношення результатів до витрат, що характеризує використання ресурсів. Оцінка ефективності може визначатися ефективністю бізнесу в цілому, економічним обґрунтуванням інноваційних та інвестиційних заходів. Крім того, використовуються узагальнюючі показники використання ресурсів підприємства (рентабельності, ефективності використання праці та оборотних фондів, ефективності використання фінансових коштів [58; 59].

Рентабельність - це економічний показник, який відображає здатність компанії до отримання прибутку з використання ресурсів. Як інструмент управління, рентабельність є ключовою складовою всіх стратегічних рішень, що стосуються діяльності компанії та її відносин з партнерами. Тому, вона є

важливим критерієм для оцінки ефективності господарської діяльності компанії (Cojocaru, 2000) [60; 61].

Рентабельність є однією з основних форм оцінки економічної ефективності, яка дозволяє визначити здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності відносно використаних ресурсів. Незалежно від специфіки діяльності та ресурсів, які використовуються, успішна економічна діяльність може бути оцінена на основі прибутку, отриманого підприємством у кінці фінансового періоду [62].

Прибуток та рентабельність є ключовими показниками економічної ефективності виробництва на мікроекономічному рівні. Вони тісно пов'язані з іншими показниками, що використовуються для вимірювання економічних показників підприємства, такими як продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції тощо. Зокрема, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток та рентабельність і може привести до зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу виробництва, а також зменшення витрат на одиницю продукції [63;64].

Проведемо аналіз рентабельності ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр. (табл. 2.2. та рис. 2.7).

Таблиця 2.2

Основні показники рентабельності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 роки, %

Показники	2019	2020	Відхилення, +/-
Рентабельність активів	0,59	0,18	-0,41
Рентабельність капіталу	0,94	0,28	-0,66
Рентабельність діяльності	2,11	0,95	-1,16

Рентабельність активів - це показник, що розраховується як відношення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до середньорічної вартості активів. Цей показник дозволяє визначити, скільки грошових одиниць припадає на кожну гривню активів компанії [65].

За результатами аналізу можна стверджувати, що рентабельність активів ПрАТ ККФ «Рошен» протягом аналізованого періоду зменшилась на 0,41%, що означає погіршення результатів діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу - це фінансовий показник, що відображає ефективність використання власного капіталу компанією. Він визначає норму прибутку на кожен вкладений гривню власного капіталу. Для управлінців підприємства максимізація цього показника є важливим завданням, оскільки він дозволяє забезпечити ефективне використання внутрішніх ресурсів компанії та збільшення капіталу наступних періодів [66].

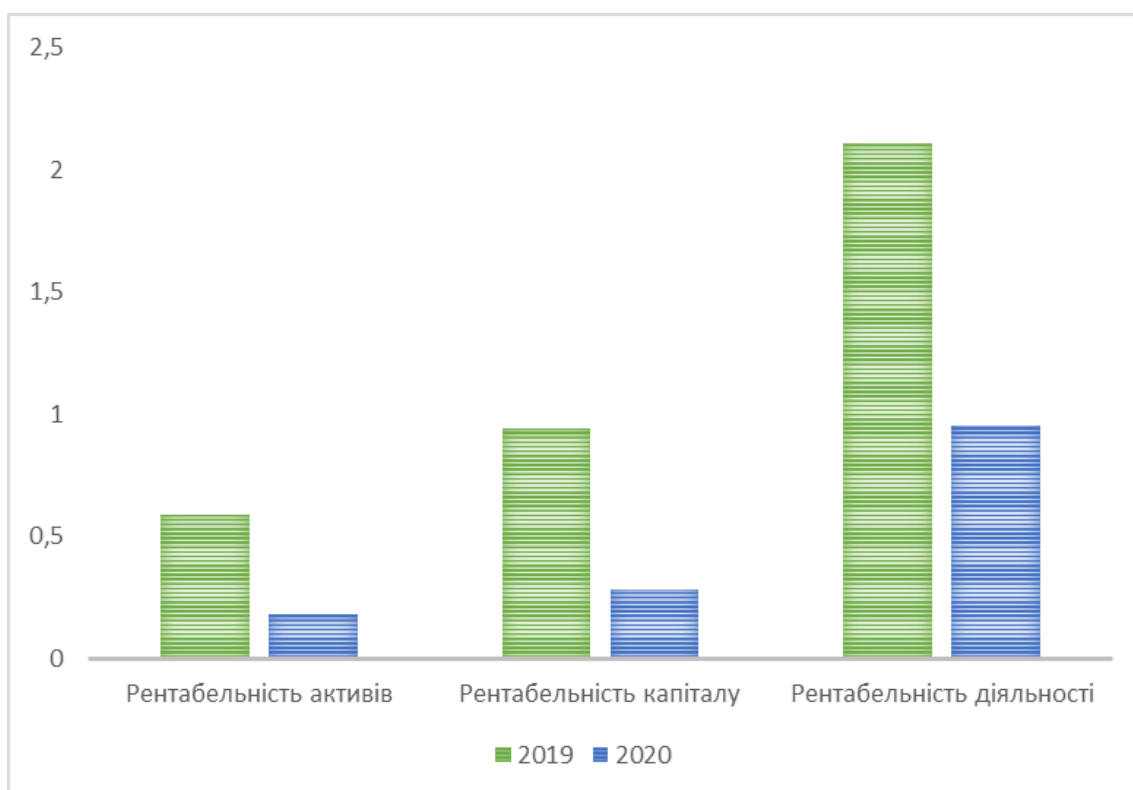


Рис. 2.7. Динаміка основних показників рентабельності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр., %

За показником рентабельності капіталу ПрАТ ККФ «Рошен» теж спостерігається негативна тенденцію, адже показник знизився у 2020 році на 0,66%, що свідчить про те, що погіршується ситуація результатів діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності - це відсотковий показник, що відображає співвідношення між прибутком та витратами компанії. Цей показник є важливим для аналізу господарської та економічної діяльності будь-якої організації, оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та досягнення фінансових цілей компанії. Рентабельність є відносним показником, який порівнює рівень прибутку з розміром витрат, що дозволяє детально проаналізувати фінансову стійкість та здатність компанії до забезпечення прибутковості у майбутньому [67].

Показник рентабельності діяльності ПрАТ ККФ «Рошен» є негативним в динаміці, який скоротився протягом аналізованого періоду на 1,16%, що підтверджує погіршення ситуації результатів діяльності підприємства.

Наступною групою показників, які розкривають ефективність діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» є показники ліквідності.

Ліквідність підприємства визначає його здатність до швидкого та безперебійного перетворення активів на готівку. У процесі оцінювання ліквідності компанії, аналізують достатність наявних поточних (оборотних) активів для погашення короткострокових зобов'язань, таких як кредиторська заборгованість тощо. Короткостроковим періодом вважається період до одного року, хоча іноді він може співпадати з операційним циклом компанії. Рівень ліквідності є важливим критерієм фінансового стану підприємства і є ключовим фактором для успішної діяльності та забезпечення розвитку компанії у майбутньому [68].

Коефіцієнт загальної ліквідності ПрАТ ККФ «Рошен» характеризує здатність підприємства погашати коротко-строкові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти (рис. 2.8).

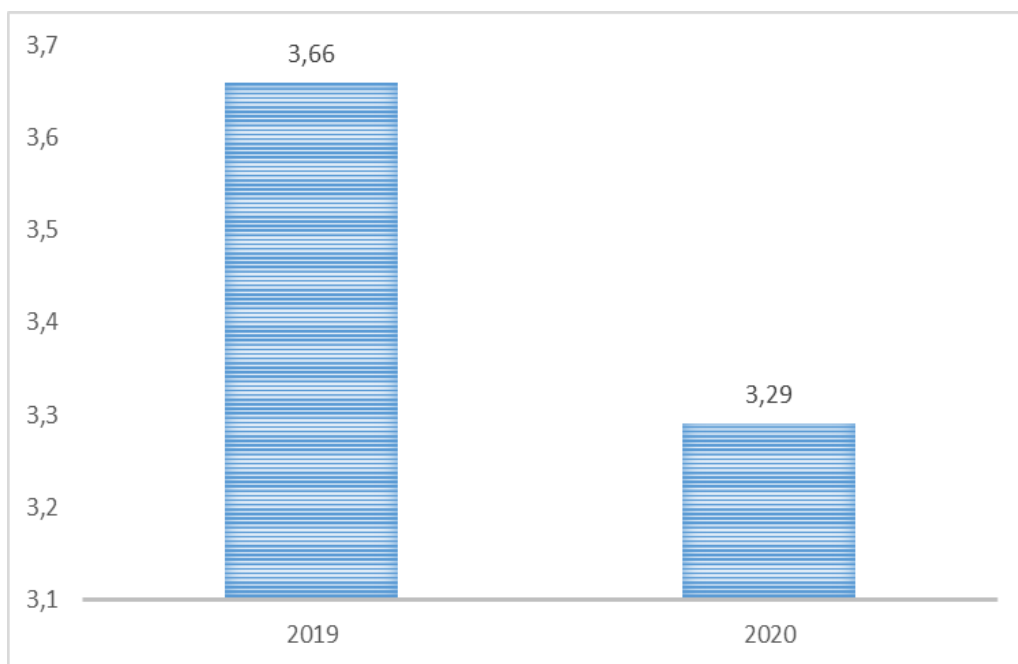


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр.

За результатами дослідження показника загальної ліквідності ПрАТ ККФ «Рошен» за аналізований період встановлено його зниження з 3,66 у 2019 р. до 3,29 у 2020 р., що говорить про негативну тенденцію ПрАТ ККФ «Рошен». Керівництву підприємства бажано вжити заходів для підвищення ліквідності, щоб забезпечити свою фінансову стійкість. Наприклад, створити резервний фонд для непередбачених витрат, покращити управління грошовими потоками, періодично аналізувати дані показники.

Наступним показником ефективності є показник оборотності запасів з групи показників ділової активності.

Проаналізуємо коефіцієнт оборотності запасів ПрАТ ККФ «Рошен» та визначимо кількість оборотів, що здійснили запаси за рік (рис. 2.9). За результатами дослідження даний коефіцієнт зростає на 12.44, що свідчить про ефективну діяльність ПрАТ ККФ «Рошен» щодо управління своїми запасами.

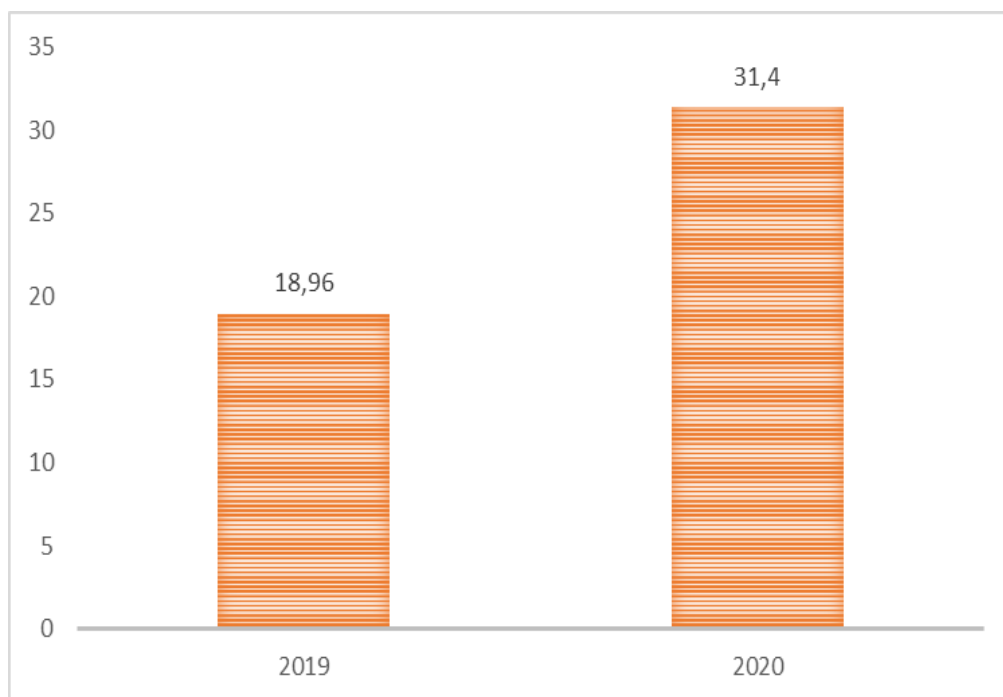


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнту оборотності запасів підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за 2019-2020 рр.

Проаналізувавши економічні показники підприємства, бачимо негативну тенденцію, тому ПрАТ ККФ «Рошен» треба диверсифікувати свою продукцію, аби охопити більше клієнтів. Можливо, попрацювати над соціальними мережами.

Сьогодні на ринку можна спостерігати тісний зв'язок між задоволеністю клієнтів та їх лояльністю до підприємства. Чим більш задоволений споживач якістю товару, тим менше ймовірності того, що він перейде до виробника-конкурента. У свою чергу, низька якість обслуговування або неякісний товар призведуть до зростання готовності споживача до зміни торгової марки, бренду чи виробника товару.

Підвищення задоволеності клієнтів стає критично важливим для ефективної діяльності будь-якої організації, оскільки це допомагає формувати лояльність споживачів і забезпечувати довгострокову прибутковість компанії. Задоволеність клієнтів стала важливим критерієм ефективності діяльності бізнесу, визначає конкурентоспроможність підприємства та його успіх на ринку.

ПрАТ ККФ «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерських виробів на вітчизняному ринку. Така позиція на ринку підкреслює високу лояльність споживачів до продукції компанії, але одночасно ставить її перед складним завданням забезпечення високих очікувань клієнтів. Більшість споживачів очікують від компанії якісну та смачну продукцію, що може бути витратне з точки зору виробництва.

Це означає, що ПрАТ ККФ «Рошен» повинно не тільки забезпечувати якість своєї продукції, але й постійно розвивати технології виробництва та знаходити нові шляхи для зменшення витрат без втрати якості. Високі очікування споживачів можуть ставити під загрозу успішність підприємства, тому підприємство ПрАТ ККФ «Рошен» повинно постійно слідкувати за потребами та очікуваннями своїх клієнтів, щоб не втратити свою позицію на ринку. З цією метою було проведено опитування респондентів, які є постійними споживачами продукції (кондитерських виробів) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати опитування респондентів ПрАТ ККФ «Рошен» стосовно рівня їх задоволеності та лояльності

Питання	Рошен	АВК	Лукас	Конті
1	2	3	4	5
Частота споживання продукції на тиждень по шкалі де 5 кожного дня-1 взагалі не споживаю	4	2	1	1
Як б ви оцінили якість та смак продукції по шкалі де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре?	5	2	2	1
Чи рекомендували б ви продукцію своїм друзям та родині по шкалі де 1 - в жодному разі, 5 - постійно рекомендую	5	2	1	1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Як ви оцінюєте рівень обслуговування та доступність продукції " у магазинах по шкалі де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре?	5	1	1	1
Чи брали ви участь у програмах лояльності чи акціях по шкалі де 1 - ні, 5 - постійно приймаю участь	5	1	1	1
Як б ви оцінили загальну задоволеність від споживання продукції по шкалі де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре?	5	2	1	1

Результати опитування показали, що рівень лояльності та задоволеності споживачів кондитерських виробів підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» на максимальному рівні, а рівень лояльності до інших виробників, таких як «АВК», «Лукас» та «Конті», майже на нульовому рівні, то це свідчить про високу прив'язаність і лояльність споживачів до бренду «Рошен» (рис. 2.10).

Існують кілька можливих напрямків, які пояснюють високий рівень задоволеності клієнтів продукцією ПрАТ ККФ «Рошен» та лояльністю відносно конкурентів :

- висока якість продукції: Споживачі можуть бути задоволені якістю та смаком кондитерських виробів "Рошен", що робить їх лояльними до цього бренду;
- сильний бренд: "Рошен" може мати сильний бренд та імідж, які здатні створювати позитивні асоціації серед споживачів;
- ефективна робота з клієнтами: "Рошен" може мати ефективні програми лояльності та обслуговування клієнтів, які роблять їх задоволеними та лояльними.

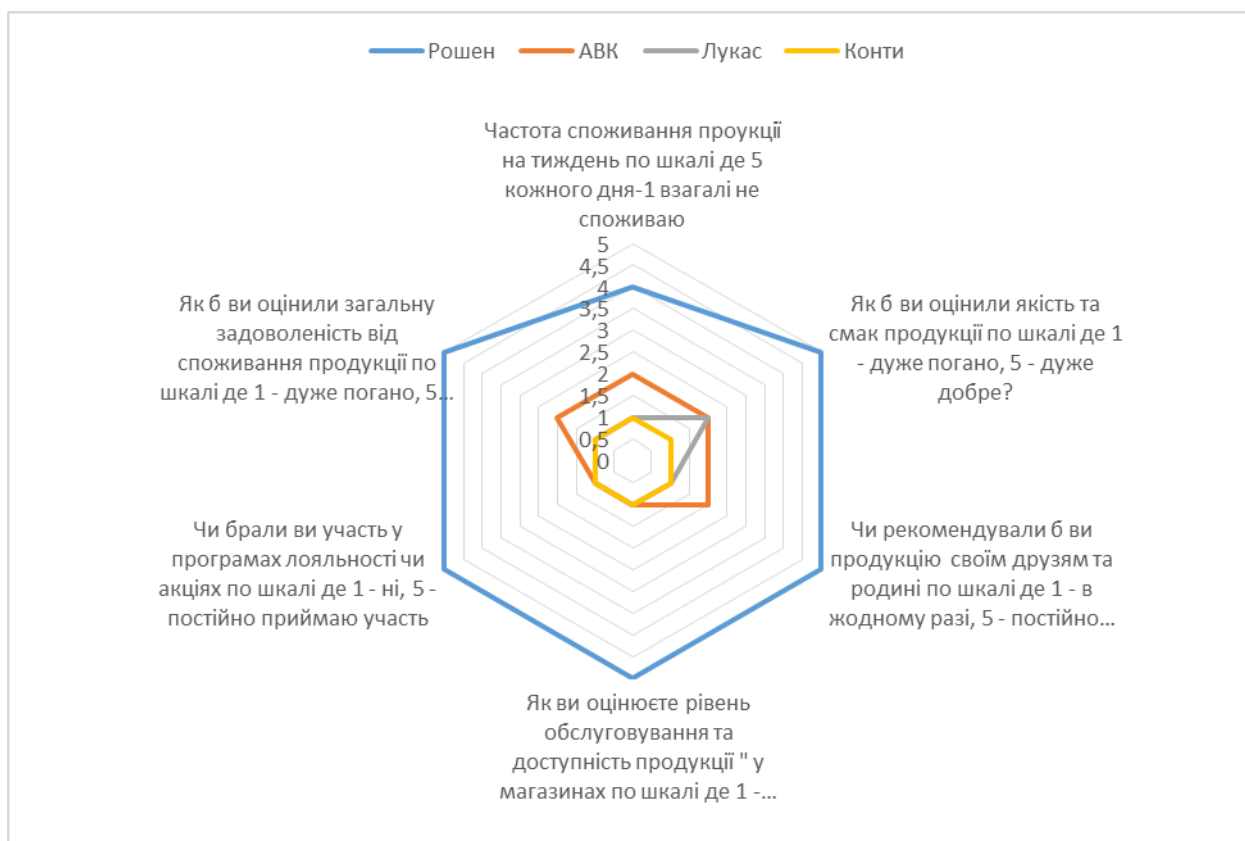


Рис. 2.10. Результати опитування респондентів ПрАТ ККФ «Рошен» стосовно рівня задоволеності та лояльності

З іншого боку, низький рівень лояльності до інших брендів, таких як АВК, Лукас та Конті, може свідчити про те, що ці бренди мають проблеми з конкурентоспроможністю в порівнянні з ПрАТ ККФ «Рошен» у цьому ринковому сегменті.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту якості на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»

Кожен виробничий об'єкт ПрАТ ККФ «Рошен» проходить сертифікацію згідно з міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів. Підприємства компанії мають систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, а також систему управління безпечністю харчових

продуктів, яка відповідає стандарту ISO 22000:2005. Це означає, що на кожній з фабрик ПрАТ ККФ «Рошен» існують сертифікати відповідності, що підтверджують високий рівень безпеки та якості продукції компанії. Системи управління дозволяють підтримувати високі стандарти якості продукції, забезпечують безпеку клієнтів та сприяють збереженню репутації компанії. Такий підхід свідчить про те, що ПрАТ ККФ «Рошен» не тільки зацікавлена в продажу якісної та безпечної продукції, але й готова до виконання найвищих міжнародних стандартів.

ПрАТ ККФ «Рошен» використовує обладнання для моніторингу та контролю якості продукції на всіх своїх кондитерських фабриках. Крім того, компанія забезпечує проведення необхідних досліджень, щоб переконатися у відповідності продукції вимогам якості та безпеки харчових продуктів. Для розробки технологій та запуску нових високоякісних кондитерських виробів привласнюються висококваліфіковані спеціалісти, які проходять атестацію та навчання в спеціалізованих іноземних центрах.

Цей підхід дозволяє компанії пропонувати клієнтам найсучаснішу та якісну продукцію на ринку та зберігати свою позицію лідера на кондитерському ринку. ПрАТ ККФ «Рошен» забезпечує високий рівень контролю та якості продукції завдяки застосуванню сучасних технологій та найкращих практик в галузі харчової промисловості. Рівень сервісу ПрАТ ККФ «Рошен» відповідає вимогам ринку в цілому.

З метою виявлення рівня якості продукції ПрАТ ККФ «Рошен», працівниками відділу маркетингу проведено опитування 33 споживачів за сформованими питаннями.

За першим питанням анкети «Ваша стать» з'ясовано, що основною групою покупців ї жінки, що складають 69,7% від загальної кількості опитуваних (рис. 2.11). Чоловіку складають найменшу групу покупців, які цікавляться продукцією ПрАТ ККФ «Рошен» та складають 30,3%.

Ваша стать

33 ответа

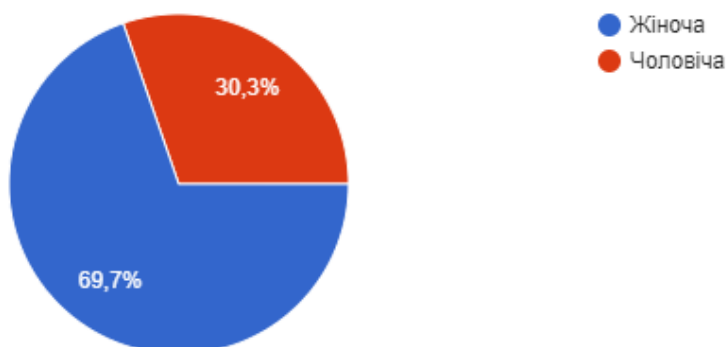


Рис. 2.11. Результати опитування: «Ваша стать?»

За другим питанням анкети «Ваш вік» з'ясовано, що основну групу покупців ПрАТ ККФ «Рошен» у розмірі 54,5% складають респонденти від 19-25 років, 39,4% належить респондентам до 18 років. Групи респондентів від 36-54 років мають незначні частки (рис. 2.12).

Ваш вік

33 ответа

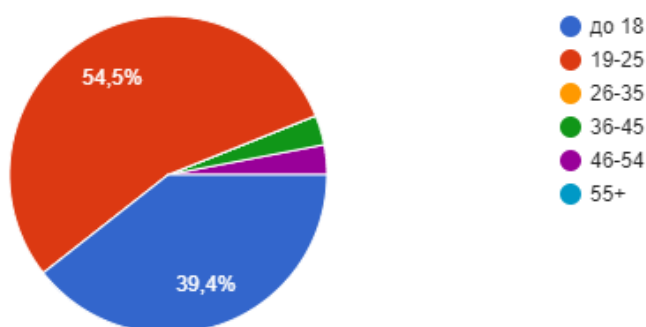


Рис. 2.12. Результати опитування: «Ваш вік?»

За третім питанням анкети «Як часто ви використовуєте продукцію (послуги) підприємства «Рошен?» з'ясовані різні вподобання покупців, враховуючи шкалу для відповідей: 1 бал – ніколи; 2 бали – один раз на місяць; 3 бали – 1 раз на тиждень; 4 бали – 1 раз в 3 дні; 5 балів – щодня (рис. 2.13).

За результатами опитування встановлено, що найбільшу групу складають респонденти у розмірі 48,5%, які купують продукцію ПрАТ ККФ

«Рошен» 1 раз на тиждень. 24,2% складають респонденти, які купують продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» 1 раз у три дні. 6,1% належить респондентам, які або зовсім не купують продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» або купують цю продукцію щодня.

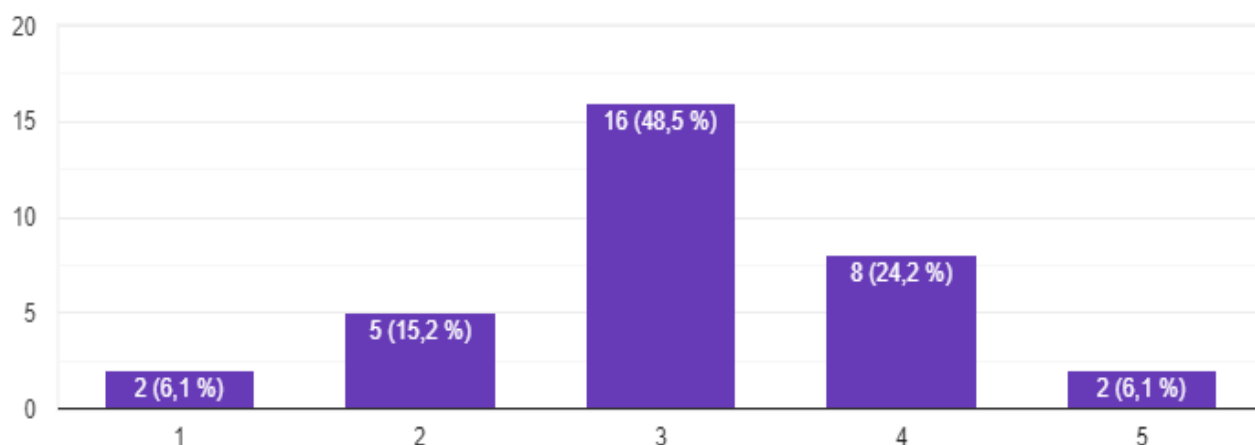


Рис. 2.13. Результати опитування: «Як часто ви використовуєте продукцію (послуги) підприємства ПрАТ ККФ «Рошен»?»

За четвертим питанням анкети «Як ви оцінюєте загальний досвід покупок у магазинах "Рошен" (якщо він є)?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен», враховуючи шкалу для відповідей:

- 1-Дуже незадоволений(а) на 0 балів,
- 2-Задоволений(а) на 2 бали,
- 3-Задоволений(а) на 3 бали,
- 4-Задоволений(а) на 4 бали,
- 5-Дуже задоволений(а) на 5 балів.

За результатами опитування встановлено (рис. 2.14), що найбільшу групу складають респонденти у розмірі 48,5%, які оцінюють загальний досвід покупок у магазинах "Рошен" на 4 бали, 36,4% складають респонденти, які оцінюють загальний досвід покупок у магазинах "Рошен" на 5 балів та оцінюють своє питання як «дуже задоволений». 12,1 % складають

респонденти, які оцінюють загальний досвід покупок у магазинах "Рошен" на 3 бали.

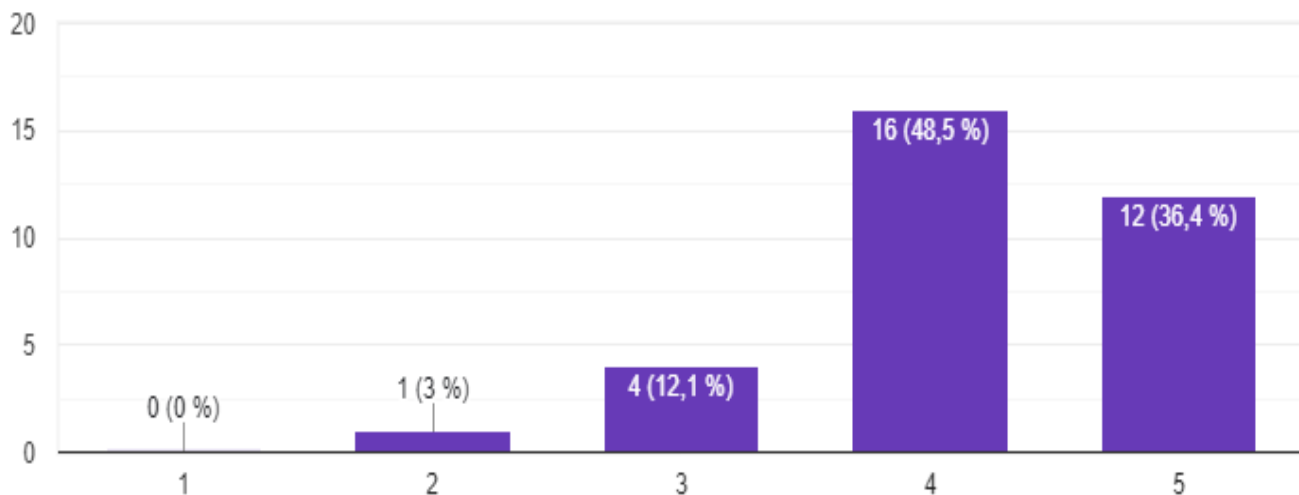


Рис. 2.14. Результати опитування: «Як ви оцінюєте загальний досвід покупок у магазинах "Рошен" (якщо він є)?»

За п'ятим питанням анкети «Які аспекти нашої продукції (або послуг) вам найбільше подобаються?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен», які враховують наступні критерії:

- якість,
- ціна,
- доступність,
- обслуговування клієнтів,
- інноваційність,
- смак,
- упаковка,
- нічого.

За результатами опитування встановлено, що найбільшу групу складають респонденти у розмірі 84,8%, які оцінюють продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» за критерієм – «Смак», 69,7% респондентів оцінюють продукцію

ПрАТ ККФ «Рошен» за критерієм – «Ціна», 54,5% респондентів оцінюють продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» за критерієм – «Якість» (рис. 2.15). Нажаль такі критерії як «обслуговування», «інноваційність» та «упаковка» заслуговують від респондентів на низькі бали.

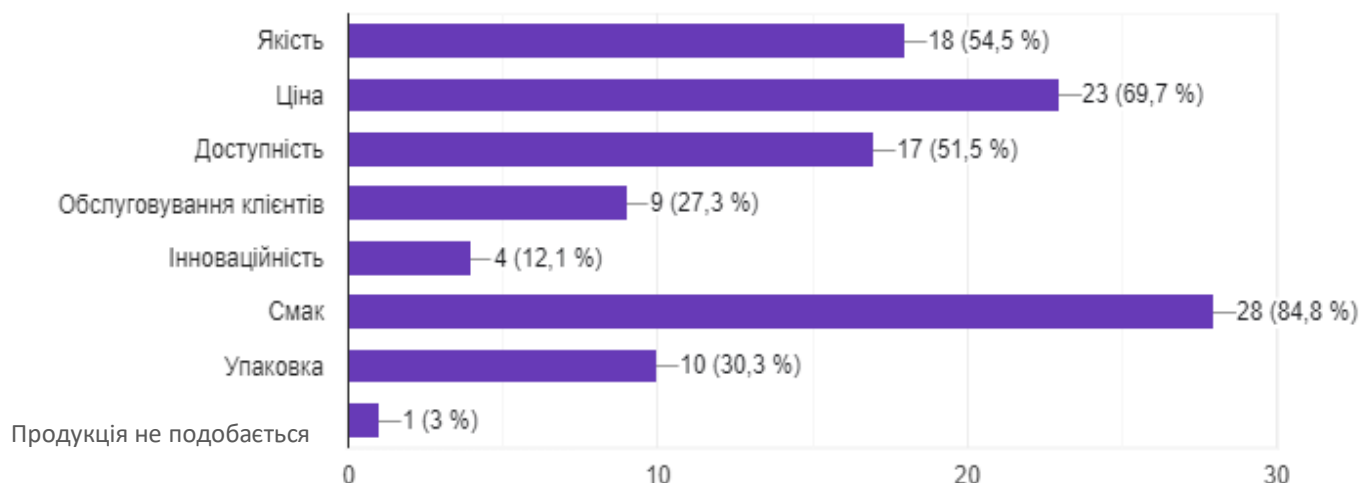


Рис. 2.15. Результати опитування: «Які аспекти нашої продукції (або послуг) вам найбільше подобаються?»

За шостим питанням анкети «Якими видами продукції «Рошен» Ви задоволені?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен», які враховують наступні критерії:

- 1-Дуже незадоволений(а) на 0 балів,
- 2-Задоволений(а) на 2 бали,
- 3-Задоволений(а) на 3 бали,
- 4-Задоволений(а) на 4 бали,
- 5-Дуже задоволений(а) на 5 балів.

У межах цих критеріїв запропонована градація критерії у межах основних груп:

- Наскільки ви задоволені швидкістю доставки наших продуктів (або послуг)?
- Наскільки ви задоволені доступністю інформації про продукцію (або послуги) на нашому веб-сайті або в інших джерелах?

– Наскільки ви задоволені рівнем спілкування з нашим обслуговуванням клієнтів?

– Наскільки ви вважаєте, що ціна нашої продукції (або послуг) відповідає її якості?

– Чи задоволені ви обсягом вибору продукції (послуг) від "Рошен"?

За результатами опитування встановлено (рис. 2.16), що найбільшу групу складають респонденти, які дуже задоволені видами продукції ПрАТ ККФ «Рошен» за критерієм «задоволені рівнем спілкування з нашим обслуговуванням клієнтів». Ті респонденти, які оцінюють продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» за видами на 3 бали, задоволені критерієм «доступністю інформації про продукцію (або послуги) на нашому веб-сайті або в інших джерелах».

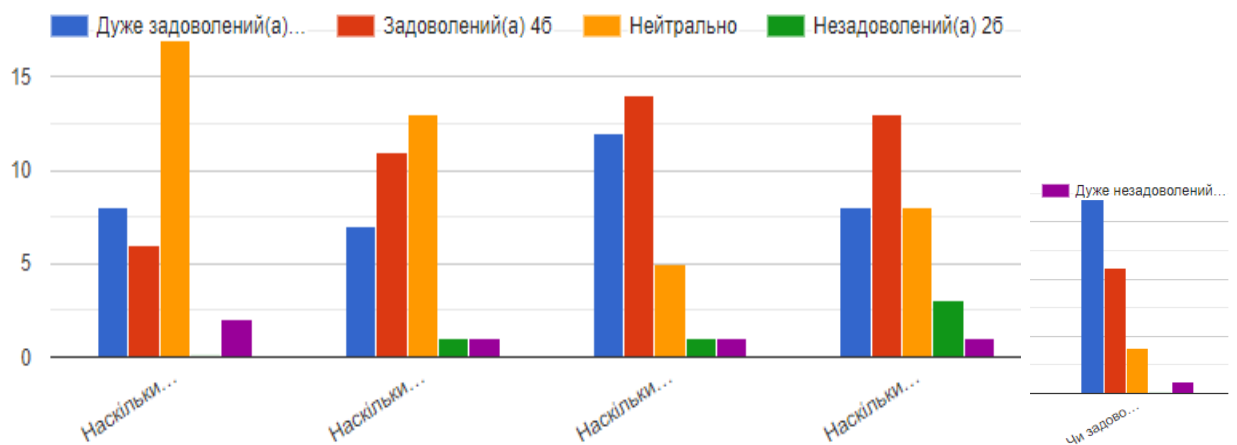


Рис. 2.16. Результати опитування: «Якими видами продукції «Рошен» Ви задоволені?»

За сьомим питанням анкети «Як ви оцінюєте зручність упаковки продукції "Рошен" для зберігання і використання?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен», які враховують наступні критерії:

- 1-Дуже незадоволений(а) на 0 балів,
- 2-Задоволений(а) на 2 бали,
- 3-Задоволений(а) на 3 бали,

- 4-Задоволений(а) на 4 бали,
- 5-Дуже задоволений(а) на 5 балів.

За результатами опитування встановлено (рис. 2.17), що найбільшу групу складають респонденти ПрАТ ККФ «Рошен» у розмірі 54,5%, які оцінюють зручність упаковки продукції "Рошен" на 4 бали, 24,2% складають респонденти, які оцінюють зручність упаковки продукції "Рошен" на 5 балів, 15,2% складають респонденти, які оцінюють оцінюють зручність упаковки продукції "Рошен" на 3 бали.

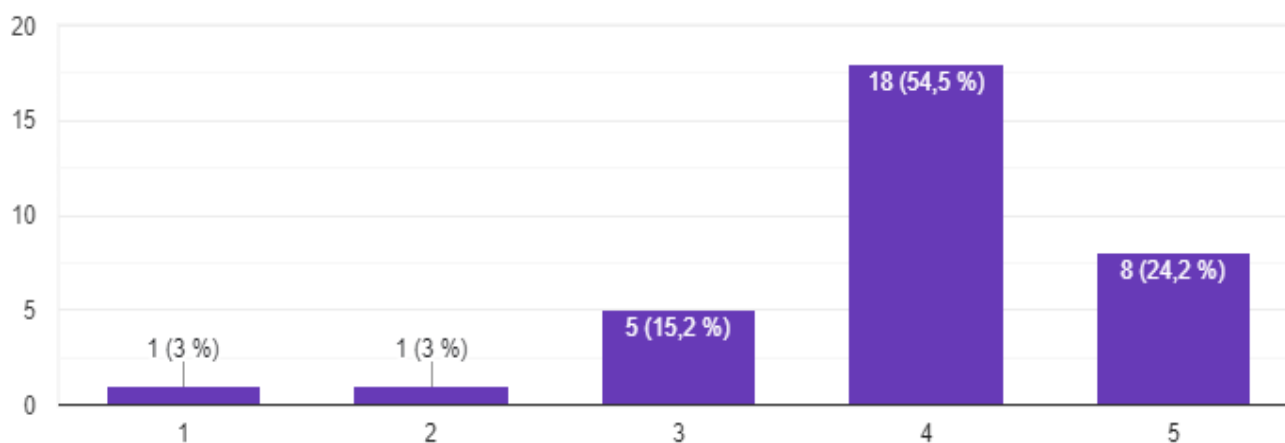


Рис. 2.17. Результати опитування: «Як ви оцінюєте зручність упаковки продукції "Рошен" для зберігання і використання?»

За восьмим питанням анкети «Як ви оцінюєте екологічну дружність продукції "Рошен"?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен», які враховують наступні критерії:

- 1-Дуже незадоволений(а) на 0 балів,
- 2-Задоволений(а) на 2 бали,
- 3-Задоволений(а) на 3 бали,
- 4-Задоволений(а) на 4 бали,
- 5-Дуже задоволений(а) на 5 балів.

За результатами опитування встановлено (рис. 2.18), що найбільшу групу складають респонденти ПрАТ ККФ «Рошен» у розмірі 54,5%, які оцінюють екологічну дружність продукції "Рошен" на 4 бали, 21,2% складають респонденти, які оцінюють екологічну дружність продукції "Рошен" 2 бали, 9,1% складають респонденти, які або оцінюють екологічну дружність продукції "Рошен" на 4 бали або не оцінюють зовсім.

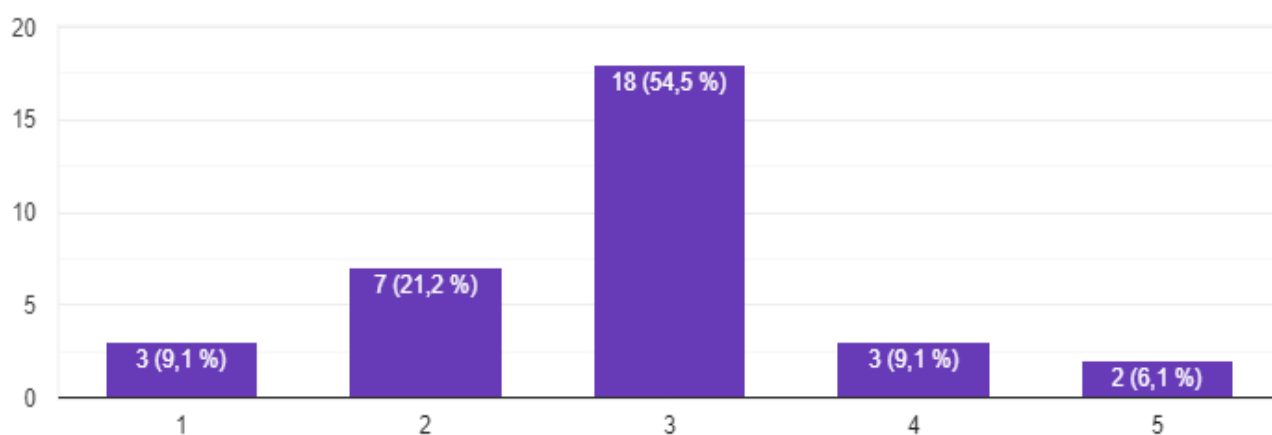


Рис. 2.18. Результати опитування: «Як ви оцінюєте екологічну дружність продукції "Рошен"?»

За дев'ятим питанням анкети «Чи готові ви рекомендувати продукцію (послуги) "Рошен" іншим особам?» з'ясовані різні вподобання покупців ПрАТ ККФ «Рошен» (рис. 2.19), які враховують наступні критерії:

- 1-Ні, не подобається на 0 балів,
- 2- Так, мені подобається (2 бали),
- 3- Так, мені подобається (3 бали),
- 4- Так, мені подобається (4 бали),
- 5-Так, мені дуже подобається (5 балів).

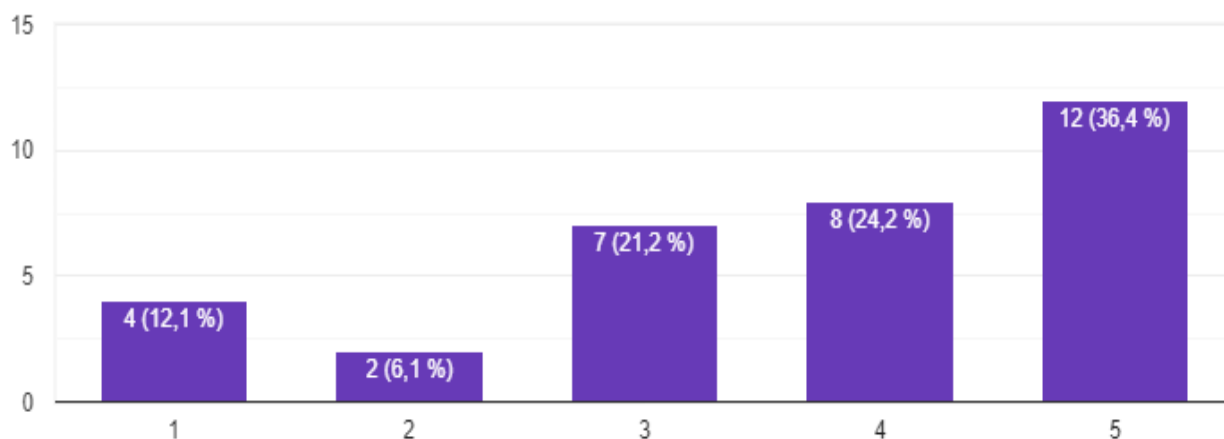


Рис. 2.19. Результати опитування: «Чи готові ви рекомендувати продукцію (послуги) "Рошен" іншим особам?»

За результатами опитування встановлено, що найбільшу групу складають респонденти ПрАТ ККФ «Рошен» у розмірі 36,4%, які готові рекомендувати продукцію (послуги) "Рошен" іншим особам на 5 бали, 24,2% складають респонденти, які готові рекомендувати продукцію (послуги) "Рошен" іншим особам на 4 бали, 21,2% складають респонденти, які готові рекомендувати продукцію (послуги) "Рошен" іншим особам на 3 бали.

Отже проведене дослідження доводить, що споживачі в більшій мірі вважають продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» якісною та готові рекомендувати її іншим.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ ККФ «РОШЕН»

3.1. Оптимізація системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»

У ході дослідження доведено, що коло Демінга є моделлю постійного поліпшення якості. Згідно цієї моделі будь яка діяльність може бути розділена на етапи [69; 70; 71]:

- планування. На першому етапі кола Демінга керівник повинен визначити, чого він хоче досягти, що для цього необхідно змінити і як це потрібно зробити.
- здійснення. На цьому етапі виконується запланований процес.
- контроль. Після виконання наміченого необхідно порівняти заплановані показники з досягнутими і встановити різницю між бажаним і дійсним.
- коректуючі дії. Після встановлення різниці між бажаним і дійсним керівник аналізує причини невідповідностей. Встановивши причини, вживають заходи з їх усунення. У разі позитивного оцінювання результатів процедуру необхідно внести до нормативної документації на рівні внутрішнього стандарту підприємства.

Отже, планування → здійснення → контроль → управляюча дія утворюють коловий цикл управління. Результати (позитивні і негативні) враховуються при подальшому плануванні. Управління якістю — складова частина загального управління, тому етапи циклу Демінга (планування → здійснення → контроль → управляюча дія) є також функціями управління якістю.

Першу наукову школу менеджменту якості заснували видатні учені Демінг, Джуран та Фейгенбаум. Їх підходи до менеджменту якості стали підґрунтям для розвитку теорії планування якості та статистичного аналізу. Представники цієї школи, такі як Ісікава, Тагучі та інші, були визнаними експертами у галузі управління якістю та внесли значний вклад у розробку нових методів контролю та покращення якості продукції. Класичні методи менеджменту якості базуються на технічних підходах, які включають в себе широке застосування статистичних методів обробки інформації, фізичні методи контролю якості та інші наукові методи. Важливою складовою також є методи управління, які допомагають підприємству досягти максимальної винагороди за вкладені ресурси та забезпечити високу якість продукції. Застосування цих методів дозволяє компаніям забезпечити найвищий рівень якості своєї продукції та збільшити конкурентоспроможність на ринку [72].

Стандарт ISO 9004 містить керівні вказівки з економічних аспектів діяльності у сфері якості. Він надає рекомендації щодо підходів до збору, надання та аналізу фінансових даних про діяльність в галузі якості. Вибір підходу до управління економікою якості залежить від поставлених завдань і особливостей системи фінансової звітності. Існує безліч різноманітних підходів до збору, надання та аналізу фінансових даних про діяльність у сфері якості. Наприклад, одним з підходів є застосування методів оцінки вартості якості продукту, яка базується на аналізі витрат на виробництво і контроль якості продукції. Інші підходи включають в себе аналіз витрат на повернення товарів, витрат на збереження запасів, витрат на ремонт і обслуговування, а також витрат на перевірку випуску продукції і багато інших. У кожному випадку важливо враховувати специфіку діяльності компанії і підібрати оптимальний підхід до управління економікою якості продукції.

Стандартом ISO 9004 рекомендуються три підходи:

— управління витратами на якість (у стандарті — підхід з погляду витрат на якість);

— управління вартістю низької якості (в стандарті — підхід з погляду збитків унаслідок незадовільної якості);

— управління витратами на процеси (в стандарті — підхід з погляду витрат на процеси) [73].

Зазначені в стандарті ISO 9004 три підходи до управління економікою якості можуть застосовуватися як окремо, так і в різних комбінаціях. Крім цього, можуть бути використані інші методи та їх поєднання. У кожному з трьох підходів розглядаються дві основні групи фінансових показників: витрати на управління якістю та збитки через низьку якість продуктів. Розглянемо детальніше особливості кожного з підходів.

Перший підхід - ефективність використання ресурсів - базується на оптимізації витрат на управління якістю та підвищенні рівня якості продукції. Для оцінки ефективності використання ресурсів використовуються показники, такі як витрати на контроль якості, аудиторські перевірки та сертифікацію, витрати на покращення якості та навчання персоналу.

Другий підхід - забезпечення прибутковості на основі якості - базується на розрахунку варіантів зменшення витрат на якість та збільшення прибутків від продажу якісної продукції. Для оцінки прибутковості використовуються такі показники, як вартість повернень, витрати на ремонт, а також витрати на маркетинг та рекламу.

Третій підхід - забезпечення конкурентоспроможності на основі якості - базується на аналізі витрат на якість та їх відношенні до вартості продукції. Для оцінки конкурентоспроможності використовуються показники якості продукту, вартість його виробництва та вартість продажу.

Кожен з цих підходів має свої особливості та може бути вибраний в залежності від потреб компанії та завдань у сфері якості продукції.

Управління витратами на якість [74].

Один із підходів до управління економікою якості полягає в калькуляції витрат на поліпшення та контроль якості продукції, а також збитків, що виникають через дефекти, відмови та переробки. Відповідно до цього підходу

всі зазначені збитки характеризуються як витрати на дефекти. Збільшення витрат на поліпшення та контроль якості призводить до зменшення витрат на виправлення дефектів, а зменшення витрат на поліпшення та контроль якості може призвести до збільшення витрат на виправлення дефектів.

У разі управління витратами на якість доцільно визначити економічний ефект передбачуваних витрат на якість. Це можна зробити шляхом зменшення загальних витрат за рахунок зменшення збитків, що заподіяні дефектами на продукції. Управління витратами на якість є особливо ефективним в процесі побудови системи якості, впровадженні нових методів та програм управління і забезпечення якості, а також під час аналізу засобів та методів контролю якості продукції. Такий підхід дозволяє:

- встановити зв'язок між витратами на якість і прибутком;
- провести калькуляцію терміну окупності капіталовкладень у сфері якості;
- спрогнозувати і згодом оцінити результативність діяльності у сфері якості.

Згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9000 ефективність діяльності в системі якості визначається здатністю підприємства попереджувати можливі невідповідності.

Управління вартістю низької якості [73; 74; 75] реалізується за принципом "від зворотного" у порівнянні з управлінням витратами на якість. Цикл управління вартістю низької якості складається з калькуляції вартості низької якості, встановлення причин невідповідностей, класифікації причин невідповідностей за величиною заподіяного збитку, встановлення пріоритетів серед причин невідповідностей, усунення причин невідповідностей згідно з встановленою черговістю та подальшої калькуляції вартості низької якості.

Управління вартістю низької якості спрямоване на визначення необхідності додаткових витрат на якість і виявлення проблем хронічного характеру, які можуть бути не охоплені системою якості. Збиток, що виникає від проблем хронічного характеру, може бути незначний протягом короткого

періоду часу, але в довгостроковій перспективі може значно підірвати діяльність підприємства. Тому управління вартістю низької якості дозволяє ефективно виявляти та усувати проблеми якості продукції.

Проблеми з якістю продукції можуть призвести до значних економічних втрат через їх регулярний характер. Вартість низької якості включає в себе витрати, які були не реалізовані підприємством через неякісну продукцію. Іноді ці витрати важко оцінити кількісно, але вони можуть мати дуже серйозний імпакт, наприклад, на престиж компанії.

Характеристиками вартості низької якості також є зменшення обсягу реалізованої продукції чи невідповідність між планованими та реальними економічними показниками. Втрата довіри споживачів, можливостей отримання додаткової користі для них, організацій та суспільства, а також марнотратство ресурсів та матеріалів - це приклади вартості низької якості.

Непрямі витрати внаслідок низької якості можуть бути дуже значними. Оскільки такі проблеми можуть бути пов'язані зі зменшенням потреби в продукції, то це може призвести до втрати прибутку. Крім того, погана якість може призвести до втрати репутації, що в свою чергу може мати дуже серйозні наслідки для подальшого розвитку бізнесу. Тому управління вартістю низької якості є дуже важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії.

Підхід, який базується на визначенні збитків в результаті незадовільної якості, є найбільш ефективним у випадку, коли система якості вже побудована і функціонує. За допомогою цього підходу можна виявити неефективні напрямки діяльності і визначити заходи щодо удосконалення системи всередині компанії.

Управління витратами на процеси - це також важлива складова успішної діяльності будь-якої компанії. Цей підхід полягає у раціоналізації витрат відповідно до конкретних процесів, що дозволяє зменшити загальну вартість продукції або послуг. Також цей підхід дозволяє компанії ефективно керувати різними процесами від поставок до виробництва, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та збільшення прибутку.

Однак, для ефективного управління витратами на процеси необхідно мати чітку стратегію та цілі, а також високий рівень аналітичних та менеджерських навичок. Компанії повинні постійно працювати над покращенням своїх процесів та витратити кошти на розвиток нових технологій та методів, що дозволяють більш ефективно використовувати свої ресурси та поліпшувати якість своєї продукції чи послуг. [76; 77; 78; 79; 80; 81].

Діяльність будь-якої організації може бути представлена у вигляді сукупності зовнішніх та внутрішніх процесів. У такій моделі управління організацією можна розглядати як управління процесами всередині організації. Прикладами таких процесів можуть бути технологічні процеси, управління, підготовка персоналу, інформаційне забезпечення тощо.

Управління процесами є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. Такий підхід дозволить ПрАТ ККФ «Рошен» оптимізувати свої процеси та ресурси, що допоможе спростувати та автоматизувати внутрішні процеси для прийняття ефективних управлінських рішень. Однак, керування процесами є складним завданням, оскільки потребує аналізу та оптимізації багатьох різних процесів. ПрАТ ККФ «Рошен» доцільно вести постійний моніторинг своїх процесів, виявляти слабкі місця та проблеми та шукати нові способи для їх вирішення. Також важливо мати чітку стратегію та цілі, а також високий рівень менеджменту та аналітичних навичок для ефективного керування процесами в організації.

Для успішного вирішення проблем якості продукції ПрАТ ККФ «Рошен» необхідно розуміти сучасні наукові підходи до управління якістю. Особливостями сучасного управління якістю є: акцент на попередженні помилок замість пошуку та ліквідації; за якість продукту відповідає кожен працівник, а не лише відділ технічного контролю; постачальники розглядаються як партнери.

Нинішній підхід до управління якістю базується на наданні переваги попередженню помилок замість їх виявлення та корекції. Це означає, що

процес виявлення та виправлення недоліків проводиться на ранніх етапах виробництва, що дозволяє запобігти появі помилок в кінцевому продукті.

Ще одна особливість сучасного управління якістю - це активна участь кожного співробітника в забезпеченні високої якості продукту. Кожен працівник має свою частину відповідальності за створення якісного продукту, що сприяє формуванню спільної культури якості в компанії.

Також в управлінні якістю постачальники розглядаються як партнери, з якими взаємодіється для підвищення якості продукту. Важливо не тільки забезпечити високу якість власних продуктів, але й контролювати якість матеріалів та послуг, які надходять в компанію від зовнішніх постачальників.

Отже, сучасне управління якістю передбачає комплексний підхід до забезпечення якості продукції ПрАТ ККФ «Рошен» та активну участь всіх його працівників в цьому процесі, а також співпрацю з постачальниками для поліпшення якості компонентів та матеріалів, за рахунок яких ведеться виробництво.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен»

Встановлено, що за стандартом ISO 9004 рекомендовано використовувати підхід «управління витратами на процеси», який дозволить вплинути на якість процесів ПрАТ ККФ «Рошен».

З цією метою було оцінено можливості просування продукції ПрАТ ККФ «Рошен». З'ясувалось, що це підприємство має два основних каналу просування в мережі Інтернет:

- «Кондитерська корпорація «Рошен» (oshen.com) [82];
- «Рошен – фірмовий магазин» (roshenstores.com) [83].

На сайті «Рошен – фірмовий магазин» можна придбати продукцію компанії через їх інтернет-магазин. Однак на сайті «Кондитерська корпорація «Рошен», не знайдено можливості придбати продукцію через інтернет-магазин. Замість цього, на сайті розміщена інформація про компанію – звіти, соціальні проекти, інформація про виробничі потужності, сертифікати якості, тематичні статті та різні новини, пов’язані з діяльністю компанії Roshen, такі як відкриття нових представництв, зміни структури власності, конфіскація вантажівок з контрабандними сигаретами та вакансії компанії. Проаналізуємо основні web-дані 2 сайтів Roshen у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика основних web-даних сайту ПрАТ ККФ «Рошен»

Показники	«Кондитерська корпорація «Рошен»	«Рошен – фірмовий магазин»
Щомісячні візити	74,572	90,528
Тривалість візиту	0:01:07	0:02:17
Сторінок за відвідування	2.42	05.02
Показник відмов, %	36.56	31.5

Таким чином, сайт «Рошен – фірмовий магазин» має кращі показники, що свідчить про більшу активність та зацікавленість споживачів даним веб-ресурсом. Така тенденція відбувається через безпосередні можливості функціоналу сайту «Рошен – фірмовий магазин», оскільки саме на ньому можна придбати продукцію компанії.

Проаналізуємо активність користувачів на обраних сайтах (рис.3.1 та рис.3.2), наведені на рис показують кількість відвідувань сайтів «Кондитерська корпорація «Рошен» (сині дані) та сайту «Рошен – фірмовий магазин» (помаранчеві дані) за період липень-вересень 2023 року.

Similarweb

Світ / липень - вересень 2023

Відвідування з часом

Різдво 2023 - вересень 2023 Світовий Весь трафік

Д IN M

roshen.com 223,715
 roshenstores.com 271,585



Країна (37)	Поділ трафіку ↓	Конкурентна частка трафіку
1 Україна	70.15%	22.8% / 77.2%
2 Боснія і Герцеговина	9.40%	100%
3 Польща	7.46%	99.4%
4 Сполучені Штати	2.98%	100%

Рис. 3.1. Динаміка відвідувань сайтів «Кондитерська корпорація «Рошен» та «Рошен – фірмовий магазин»

Similarweb

Світ / липень - вересень 2023

Найпопулярніші терміни звичайного пошуку

Різдво 2023 - вересень 2023 Світовий Робочий стіл

roshen.com roshenstores.com

Пошуковий термін	Поділ трафіку	Груповий спільний розподіл	Обсяг	CPC
roshen	15.62%	82.7% / 17.3%	26,730	\$0.15
рошен	13.63%	27.2% / 72.8%	17,120	\$0.17
рошен сайт	3.59%	53.4% / 46.6%	770	\$0.14
рошен магазин	2.92%	27.3% / 72.7%	1,350	\$0.13
рошен продукція	2.41%	100%	360	\$0.10

Огляд каналів

Різдво 2023 - вересень 2023 Світовий Весь трафік

roshen.com 162,658
 roshenstores.com 270,996

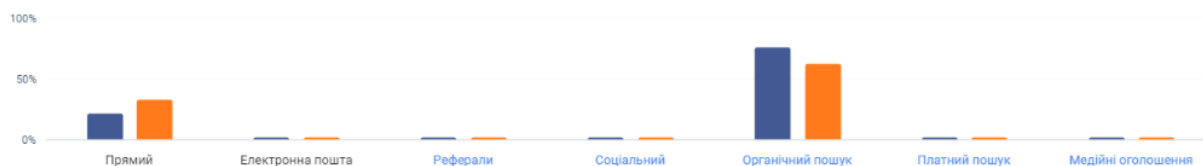


Рис. 3.2. Найпопулярніші терміни пошуку, пов'язані з сайтами «Кондитерська корпорація «Рошен» та «Рошен – фірмовий магазин»

Проаналізувавши отримані дані, можемо сказати, що середня кількість відвідувачів за місяць на сайті «Кондитерська корпорація «Рошен» становить 222 користувачів, «Рошен – фірмовий магазин» 271 відповідно. Тож, сайт «Рошен – фірмовий магазин» має більші показники. Найпопулярніше місцезнаходження користувачів сайтів – Україна.

Таким чином, найпопулярніші запити, які пов’язані із ПрАТ ККФ «Рошен» - це сайт «Рошен – фірмовий магазин». Проведемо більш детальний аналіз найпопулярніших тематичних запитів сайтів ПрАТ ККФ «Рошен» (рис.3.3).

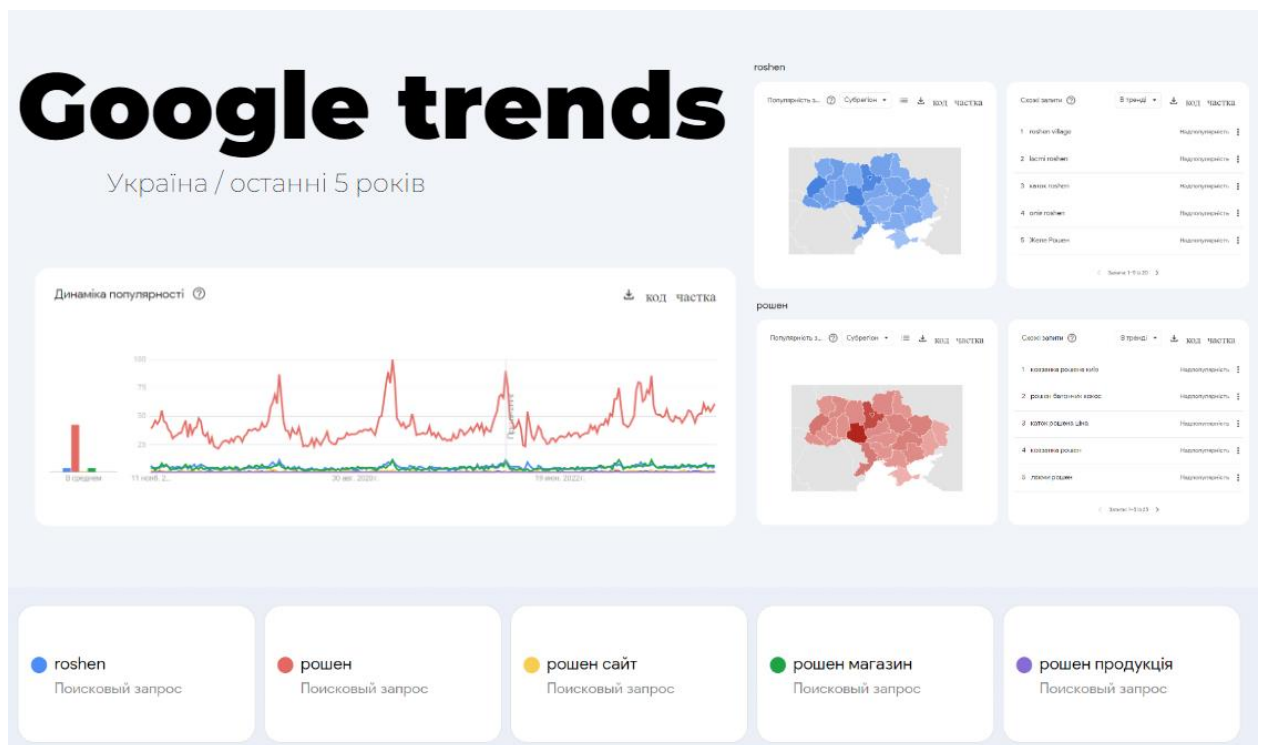


Рис. 3.3. Аналіз найпопулярніших запитів на тему Roshen

Проаналізувавши отримані дані, можемо сказати, що ПрАТ ККФ «Рошен» має найпопулярніші запити “ Roshen відповідно до пошукових систем. Незважаючи на сучасний вигляд та функціонал сайту ПрАТ ККФ «Рошен», відвідуваність його низька через обмежене рекламне просування.

Пропонуємо впроваджувати контекстно-медійну рекламу для підвищення відвідуваності сайтів ПрАТ ККФ «Рошен». Налаштуємо таргетинг

з використанням Madgicx для визначення цільової аудиторії. Варто відзначити, що цільова аудиторія ПрАТ ККФ «Рошен» це вся Україна.

Головним параметром таргетингу мають стати вподобання та інтереси споживачів ПрАТ ККФ «Рошен». Так, вони мають цікавитись їжею, кондитерськими виробами, гастрономією, покупками тощо. Демонстрація рекламного звернення має відбуватися на різних онлайн-майданчиках, до яких мають входити великі сайти (сайти новин, маркетплейси, сайти погоди тощо).

Важливо створити якісні рекламні звернення для ефективної рекламної кампанії. Вони повинні бути стислими, вказуючи на назву компанії та її переваги, спонукати до відвідування сайту ПрАТ ККФ «Рошен». Звернення повинні привертати увагу, демонструвати продукцію привабливим чином та відповідати корпоративному стилю компанії. Розроблені рекламні звернення враховують ці принципи для досягнення високої ефективності рекламної кампанії для ПрАТ ККФ «Рошен» (рис. 3.4).

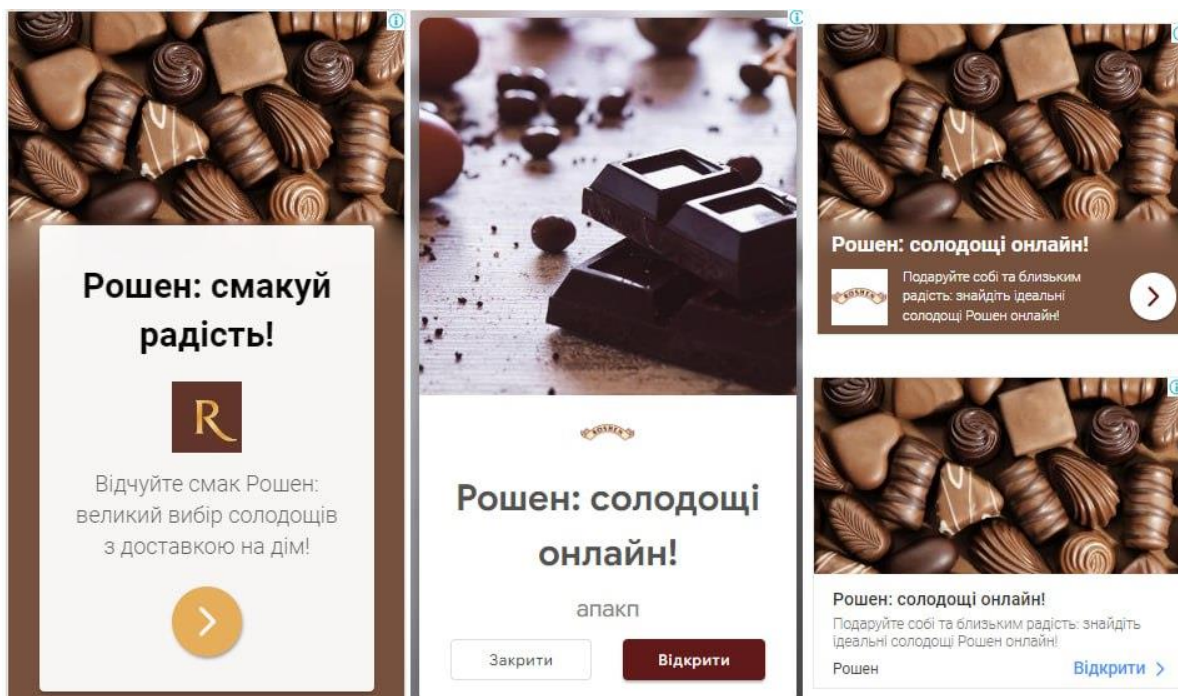


Рис. 3.4. Варіанти рекламних звернення в рамках медійної кампанії для ПрАТ ККФ «Рошен» по просуванню сайту «Рошен – фірмовий магазин»

Вважаємо, що рекламні звернення ПрАТ ККФ «Рошен» повинні бути адаптовані до різних форматів інтернет-банерів для розміщення на різних веб-ресурсах. У такому випадку для ефективності рекламної компанії ПрАТ ККФ «Рошен» важлива різноманітність за розміром, візуальним та інформаційним наповненням. Постійний моніторинг ефективності рекламної компанії дозволяє виділити найкращі звернення та вдосконалити процеси просування ПрАТ ККФ «Рошен» в реальному часі.

Проведемо економічну ефективність удосконалення процесів просування ПрАТ ККФ «Рошен». За умови бюджету близько 400 грн. на день, очікується отримання близько 182 кліків щоденно. Можна динамічно змінювати бюджет та параметри рекламної кампанії під час її тривалості. Фактична ефективність рекламної кампанії для ПрАТ ККФ «Рошен» залежатиме від граничного рівня кліків. За орієнтованими показниками, можна значно збільшити притік нових користувачів на сайт Рошен. Загальна тривалість кампанії – близько 5,5 тис. користувачів щомісячно. При шестимісячній рекламної кампанії ПрАТ ККФ «Рошен» очікується покращення загальної ефективності інтернет-магазину «Рошен – фірмовий магазин» завдяки збільшенню кількості відвідувачів і покупців.

Економічний ефект від впровадження рекомендацій по удосконаленню рекламної компанії ПрАТ ККФ «Рошен» для сайту «Рошен – фірмовий магазин» наведено у табл. 3.2.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що контекстно-медійна реклама ПрАТ ККФ «Рошен» дозволить суттєво підвищити показники відвідуваності інтернет-магазину підприємства. Очікуване зростання трафіку сайту в межах від 25785 до 40025 унікальних відвідувань протягом 6 місяців. Діапазон варіації конверсії в межах 3-4%. Відповідно до розрахунків отримати від 774 до 1601 додаткових покупок через інтернет-магазин протягом 6 місяців.

Таблиця 3.2

Ефективність інвестицій в контекстну-медійну рекламу ПрАТ ККФ «Рошен» в прогнозі на 2021 рік

Показник	Прогнозні значення на 2021 рік		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Платний пошуковий трафік на сайт, ос.	25785	32760	40025
Конверсія (здійснення покупки), %	3	3,5	4
Покупки через сайт, од	774	1147	1601
Середній чек покупки без ПДВ, грн	864,5	864,5	864,5
Загальна чиста виручка через сайт, тис. грн.	668,73	991,24	1384,06
Витрати на пошукову рекламу, тис. грн.	72	72	72
Показники ефективності			
Рентабельність додаткових інвестицій (ROMI), %	35,60	101,00	180,66
Ціна за перехід (CPC), грн	2,79	2,20	1,80
Ціна за покупку (CPA), грн	93,08	62,79	44,97

З урахуванням середнього чеку в 864,5 грн по інтернет-магазину за 2023-24 рр. маємо можливість отримати чистий дохід від 668,73 до 1384,06 тис грн.

Сума витрат на контекстно-медійну рекламу ПрАТ ККФ «Рошен» становить 72 тис грн за 6 місяців. З урахуванням даної суми та обсягів економічного результату маємо показник рентабельності віддачі маркетингових витрат в межах від 35,6% до 180,66%.

Таким чином, за найгірших умов рекомендація щодо удосконалення процесів просування для ПрАТ ККФ «Рошен» через медійну рекламу має невисоку ефективність, однак, повністю покриває свої витрати та забезпечує невеликий прибуток. При реалістичному сценарії рентабельність перевищує 100%, тобто йдеться про двократну віддачу від вкладених коштів. Оптимістичний сценарій забезпечує майже трикратну віддачу. Рівень вартості

переходу (кліку) та вартості залучення покупця при реалістичному (найбільш ймовірному) сценарії становлять по 2,2 грн та 62,79 грн відповідно, що цілком відповідає можливостям та нормативам підприємства ПрАТ ККФ «Рошен».

3.3. Рекомендації щодо підвищення якості продукції та зниження браку на ПрАТ ККФ «Рошен»

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від багатьох факторів, які можна розбити на організаційні, мотиваційні, технічні, технологічні, соціальні, екологічні та інші. Кожен підрозділ вносить свій внесок у забезпечення ефективної діяльності підприємства, пріоритетизуючи фактори та відповідаючи за певні етапи процесів господарювання.

Особливо важливою є управлінська група факторів, а також виробничі підрозділи, які забезпечують виробництво матеріальних благ - продукції високої якості. Наявність певного відсотку бракованої продукції негативно впливає на ефективність господарювання, формування фінансових потоків та успішність життєдіяльності підприємства. Тому забезпечення необхідної якості продукції та зниження кількості браку є однією з ключових управлінських проблем, яка вимагає вирішення [84].

Крім того, кожен підрозділ повинен приділяти достатню увагу контролю та підтримці якості продукції, а також вичленювати та вирішувати всі проблеми, що впливають на якість виробництва. Наприклад, підрозділ технічного контролю має перевіряти якість продукції на всіх етапах виробництва, а підрозділ виробництва повинен постійно вдосконалювати технології та процеси виготовлення для забезпечення найвищої якості продукту [85].

Отже, забезпечення високої якості продукції та зниження кількості браку є однією з найважливіших управлінських проблем, а комплексний підхід та взаємодія різних підрозділів є ключем до успіху в цій сфері.

Як довели дослідження процесу управління зменшенням браку продукції на підприємствах, для скорочення її питомої ваги, як правило, використовується такі основні етапи [86]:

- оцінка рівня якості наявних на ринку аналогічних виробів,
- аналізу вимог покупців;
- прогнозування і планування рівня якості;
- розроблення стандартів;
- проектування якості в процесі конструювання виробів і розроблення технології виготовлення продукції;
- контролювання якості вихідних сировини і матеріалів, якості виробу в процесу приймального контролю та в процесі її експлуатації, аналізування відгуків і рекламацій споживачів.

Для забезпечення ефективності роботи системи якості на підприємстві необхідно мати достовірну та швидку інформацію про виявлені дефекти та відхилення продукції, а також застосовувати адекватні заходи для їх ліквідації. Тому в системі якості передбачається постійний контроль та організація регулярних перевірок.

Одним з основних завдань в системі якості є виявлення фактів та причин відхилень у всіх елементах системи. Для досягнення цього метою проводяться спеціальні аудити та інші форми контролю, в результаті яких розробляються відповідні пропозиції та рекомендації щодо їх ліквідації та подальшого вдосконалення системи [87].

Зокрема, в системі якості передбачається встановлення вимог до продукції та послуг, контроль їх виконання, а також систематичне визначення потреб споживачів і врахування їх при розробці нової продукції. Крім того, до складу системи якості можуть входити такі елементи, як забезпечення

надійності та стійкості продукції, оптимізація процесів виробництва, управління ризиками та ін.

Отже, система якості є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, а постійне вдосконалення та контроль її елементів дозволяє забезпечити високу якість продукту та задоволення потреб споживачів [88; 89; 90].

В більшості підприємств спостерігається тенденція використовувати систему загального контролю якості Total Quality Management (TQM) та формувати власні процедури управління якістю продукції. Однак, не зважаючи на приділення значної уваги цьому процесу, підприємства все ж стикаються з проблемами наявності браку.

Для дослідження конкретних етапів, методик та організаційних процедур управління якістю продукції для зменшення питомої ваги браку було обрано ПрАТ ККФ «Рошен». Це підприємство відрізняється приділенням суттєвої уваги процесу управління якістю продукції та має сертифікат ISO 9001:2015, вимогам якого відповідає.

Проте, незважаючи на це, ПрАТ ККФ «Рошен» також стикається з проблемою наявності браку продукції. Тому, підприємство постійно вдосконалює свої процедури та методики управління якістю, проводить регулярні перевірки та аудити для виявлення проблем та їх ліквідації. Для досягнення цієї мети в компанії запроваджено систему стандартів та процедур, які дозволяють забезпечити високу якість продукту та задоволення потреб споживачів.

Отже, незважаючи на наявність сертифіката ISO 9001:2015 та приділення особливої уваги процесу управління якістю продукції, питома вага браку залишається актуальною проблемою для ПрАТ ККФ «Рошен». Вирішення цієї проблеми передбачає постійне вдосконалення системи управління якістю та дотримання вимог стандартів.

Основними перевагами отримання сертифікату ISO для ПрАТ ККФ «Рошен» є:

- поліпшення іміджу, оскільки ISO 9001 є міжнародним визнаним стандартом, що дозволяє мати конкурентні переваги при підписанні контрактів з державними структурами та на міжнародних ринках, що перетворює сертифікат якості на потужний маркетинговий інструмент;
- підвищення задоволеності замовників, оскільки підприємство орієнтується на задоволення їх інтересів та навіть перевищення очікувань. Покращуючи задоволеність замовників, можна досягти утримання більшої кількості постійних клієнтів, відданих бренду підприємства;
- поліпшення інтеграції процесів життєдіяльності підприємства на основі усунення втрат, які можуть виникати, коли процеси підтримуються неефективно, або втрат, що виникають під час переходу між процесами. Більш ефективна інтеграція процесів зменшить втрати і, як наслідок, призведе до поліпшення економії коштів;
- підвищення обґрунтованості доказів для ухвалення управлінських рішень за рахунок отримання об'єктивної інформації про перебіг виробничих і допоміжних процесів на підприємстві, що сприятиме зростанню економії коштів за рахунок зменшення кількості управлінських спроб і помилок при формуванні раціональних управлінських рішень;
- створення ідеології й управлінської культури постійного поліпшення процесів життєдіяльності підприємства, що підвищить ефективність використання коштів і забезпечить їх економію, включаючи використання систематичних процесів, коли виникають проблеми з невідповідністю якості продукції та усуненням браку, щоб зменшити вплив невідповідності і збільшити швидкість його усунення;
- залучення персоналу до забезпечення якості продукції, оскільки співробітники, які беруть участь у вдосконаленні процесів, за якими вони працюють, є більш зацікавленими співробітниками, оскільки саме ці працівники найближче знаходяться до проблем і мають, як правило, пропозиції з організації їх усунення.

Однією з найважливіших характеристик якості продукції є наявність сертифікату ISO 9001:2015 та відповідність стандарту ISO 9001. Цей сертифікат показує, що на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен» існує система управління якістю продукції, яка відповідає міжнародним стандартам.

Враховуючи ці особливості процесу управління якістю на підприємстві, можна зробити висновок, що наявність сертифікату ISO 9001:2015 та відповідність стандарту ISO 9001 є одними з ключових показників якості продукції. Це надасть можливість підприємству ПрАТ ККФ «Рошен» продавати свою продукцію як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, відповідно до усіх вимог та стандартів. Застосування системи управління якістю на підприємстві дозволить не тільки контролювати процес виробництва та якість продукту, але й вдосконалювати його. Завдяки цьому можна забезпечити задоволення потреб споживачів та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність концепції загального менеджменту якості. Встановлено що поняття «якість» є багатоаспектною категорією, яка визначає основи предметності, динамічності, визначеності, зовнішньої та внутрішньої обумовленості, специфікації, системності. Запропоновано поняття «якість» розглядати як сукупність властивостей продукції підприємства, що задовольняють потреби споживачів та сприяють платоспроможному попиту. Управління якістю – це обов’язковий елемент менеджменту підприємства. Представлена сукупність взаємопов’язаних факторів управління якістю продукції на підприємстві у межах основних груп: економічні, соціальні, технічні, організаційні. Визначена роль працівників підприємства в управлінні якістю, які здатні використовувати свої знання та інноваційні методики й технології для розробки нових продуктів та покращення існуючих.

2. У ході дослідження встановлено, що управління якістю має бути реалізоване на всіх рівнях підприємства відповідно до концепцій управління якістю таких як програма Е. Демінга, стандарти якості ISO 9000, філософія Кайдзена, Кросбі. Вивчено переваги основних концепцій управління якістю та надано їх характеристики. Відібрано та описано принципи системи управління якістю на підприємстві, зокрема: розробка цілей для постійного вдосконалення; установка орієнтації на споживача; забезпечення «лідерства» керівництва; залучення персоналу підприємства до процесу поліпшення якості; зосередження на процесі та його результативності; доведення до підлеглих вартості браку; проведення безперервного поліпшення якості.

3. Розроблено науково-методичний підхід до побудови системи загального менеджменту якості на підприємстві. Доведено, що система управління якістю є складною і взаємозалежною системою компонентів та процедур, яка повинна бути добре структурованою та функціонувати відповідно до встановлених стандартів та вимог клієнтів. Обгрунтовано, що

ефективна система управління якістю на підприємстві будується з врахуванням циклу безперервного покращення Едварда Демінга, коли наголос робитися не на збільшенні прибутку, а на постійному підвищенні якості продуктів і послуг. Представлено модель системи управління якістю на підприємстві, яка базується на процесах, описаних в стандартах серії ISO 9000, зокрема, відповідальності керівництва, управління ресурсами, аналізу та поліпшення процесів; випуску продукції відповідно до життєвого циклу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен», яке є одним із найбільших виробників кондитерських виробів на території України та Східної Європи. Місія ПрАТ ККФ «Рошен» відображає основні цінності які включають: якість, доступність, соціальну відповідальність. На сьогоднішній день ПрАТ ККФ «Рошен» виготовляє близько 20 тис. тон кондитерських виробів на рік, що свідчить про величезний потенціал підприємства. Асортимент продукції ПрАТ ККФ «Рошен» становить більше ніж 50 видів солодоців. Покупцями продукції ПрАТ ККФ «Рошен» є жителі України, США, Канади, країни Європи, Грузії, Китаю, Японії та інших. ПрАТ ККФ «Рошен» є одним з найуспішніших та найбільших кондитерських підприємств в Україні, яке займає лідируючу позицію на ринку з часткою в 18%. Поряд з ним успішно працюють інші відомі бренди, такі як «Mondeliz» з часткою ринку 7,5%, «Малби» 6,3%, «Марс» 6,2%, «Nestle» 6%, «АВК» 4,2%, «БКК» 4%, «Конти» 3%. Управління ПрАТ ККФ «Рошен» організоване за лінійно-функціональною схемою, що забезпечує ефективну роботу підприємства та максимальне досягнення поставлених цілей. За результатами аналізу основних техніко-економічних показників встановлено, що за період 2019-2020 рр. основну частину активів підприємства складають необоротні активи, а основну частину пасивів становить власний капітал. Протягом аналізованого періоду ПрАТ ККФ «Рошен» отримувало прибуток, який зменшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3073 тис. грн.

5. Проаналізовано ефективність діяльності підприємства ПрАТ ККФ «Рошен» за допомогою кількісних показників (рентабельності, загальної ліквідності) та якісних показників. За результатами дослідження встановлено, що показники рентабельності та ліквідності за 2019 р. мали значну позитивну динаміку відносно показників за 2020 р. З'ясовано, що ПрАТ ККФ «Рошен» має не тільки забезпечувати якість своєї продукції, але й постійно розвивати технології виробництва та знаходити нові шляхи для зменшення витрат без втрати якості. Результати опитування показали, що рівень лояльності та задоволеності споживачів кондитерських виробів ПрАТ ККФ «Рошен» на максимальному рівні, а рівень лояльності до інших виробників, таких як «АВК», «Лукас» та «Конті», майже на нульовому рівні, що свідчить про високу прив'язаність і лояльність споживачів до бренду «Рошен».

6. Здійснено оцінку ефективності менеджменту якості на ПрАТ ККФ «Рошен». З метою виявлення рівня якості продукції ПрАТ ККФ «Рошен», працівниками відділу маркетингу проведено опитування 33 споживачів, що допомогло виявити рівень користування продукцією ПрАТ ККФ «Рошен», рівень загального досвід покупок у магазинах "Рошен", рівень задоволеності споживачів, рівень зручності упаковки та рівень екологічності. Проведене дослідження довело, що споживачі в більшій мірі вважають продукцію ПрАТ ККФ «Рошен» якісною та готові рекомендувати її іншим споживачам.

7. Обґрунтована необхідність удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен». З'ясовано, що сучасне управління якістю повинно мати комплексний підхід до забезпечення якості продукції та активну участь всіх його працівників в цьому процесі, а також співпрацю з постачальниками для поліпшення якості компонентів та матеріалів, за рахунок яких ведеться виробництво. Запропоновано керівництву ПрАТ ККФ «Рошен» проводити політику управління процесами, вести постійний моніторинг, виявляти слабкі місця та проблеми, шукати нові способи для їх вирішення. Це допоможе оптимізувати ресурси, спростити та автоматизувати внутрішні процеси.

8. Проведено розрахунок заходів щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві ПрАТ ККФ «Рошен». З цією метою було оцінено можливості просування продукції ПрАТ ККФ «Рошен». З'ясувалось, що підприємство має два основних каналу просування в мережі Інтернет: «Кондитерська корпорація «Рошен» та «Рошен – фірмовий магазин». Встановлено, що сайт «Рошен – фірмовий магазин» має кращі показники щодо щомісячних візитів, їх тривалість, показники відмов, що свідчить про більшу активність та заінтересованість споживачів даним веб-ресурсом. Запропоновано для підтримки активності споживачів використовувати контекстно-медійну рекламу. Проведено розрахунок ефективності інвестицій в рекламну компанію ПрАТ ККФ «Рошен» за прогнозами: песимістичний, реалістичний, оптимістичний. Встановлено, що при реалістичному сценарії рентабельність перевищує 100%, тобто йдеться про двократну віддачу від вкладених коштів. Рівень вартості переходу (кліку) та вартості за покупку при реалістичному сценарії становлять по 2,2 грн та 62,79 грн відповідно, що цілком відповідає можливостям та нормативам підприємства ПрАТ ККФ «Рошен».

9. Надано рекомендації щодо підвищення якості продукції та зниження браку на ПрАТ ККФ «Рошен». Встановлено, що незважаючи на наявність сертифіката ISO 9001:2015 та приділення особливої уваги процесу управління якістю продукції, питома вага браку залишається актуальною проблемою для ПрАТ ККФ «Рошен». Передбачено проводити постійне вдосконалення системи управління якістю та дотримання вимог стандарту ISO. Це призведе до підвищення іміджу підприємства, підвищення задоволеності покупців, поліпшення інтеграції процесів життєдіяльності підприємства на основі усунення втрат, створення ідеології й управлінської культури постійного поліпшення процесів життєдіяльності підприємства, залучення персоналу до забезпечення якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ishikawa, K . How to apply corporate-wide quality control in foreign countries. *Quality Progress*, 1989, 22, 70-74.
2. Juran, J.M. Quality control. *Journal Quality and Participation*, 1988, 11, 8-12.
3. Каліта П.Я. Системи якості та міжнародні стандарти ISO серії 9000. К.: Українська асоціація якості, 2006. 181 с.
4. Аскарров Е.С. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO. 2011.
URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/9/askarov4.htm>
(дата звернення: 11.10.2023)
5. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабань Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2009. 520 с.
URL: <https://www.twirpx.com/file/71310/> (дата звернення: 11.10.2023)
6. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 396 с.
7. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24–27.
8. Труш Ю. Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 91–94.
9. Ястремська О. М., Строкович Г. В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 470–483.
10. Вовк М. В. Проблеми управління якістю на підприємствах в умовах входження України в ЄС. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Гжицького*. 2016. Т. 18. № 2 (69). С. 13–16.
11. Малиш С.В. Концепції якості: погляди основоположників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. Вип. 2 (36). С. 214–222.

- 12.Царенко О.М., Руденко В.П. Управління якістю агропромислової продукції: навч. Посібник. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 431 с.
- 13.Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018> (дата звернення: 11.10.2023)
- 14.Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.
- 15.Труш Ю.Л. Аналіз факторів, що впливають на якість хлібобулочної продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності. Київ: 2011. № 4 (119). С. 172–175.
- 16.Вакуленко А. В. Управління якістю : [навчальн.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.]. [Вид. 2-ге, без змін.]. К. : КНЕУ. 2006. 167 с.
- 17.ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45с.
- 18.ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
- 19.ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю. (ISO 9004:2009 IDT). Київ : Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2012. 46с.
- 20.Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 11.10.2023)
- 21.Коваленко В.П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254> (дата звернення: 17.10.2023)
- 22.Іванілов О.С. Економіка підприємства : [навч. посібник]. К. : КНЕУ, 2003. 345 с.
- 23.Основи теорії якості. URL: <http://studopedia.org/3-169187.html> (дата звернення: 17.10.2023)
- 24.Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. №31. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706/679> (дата звернення: 18.10.2023)
- 25.Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
- 26.Давидова О.Ю., Ладиженська Р.С., Писаревський І.М. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 468с.
- 27.Крайнев В.А. До питання ефективності системи менеджменту. *Методи менеджменту якості*. 2009. № 9. С. 21-26.
- 28.Олійник Є.О., Пилипченко О.Г., Пугін О.С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86.
- 29.Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 252–258.
- 30.Сіднева Ж.К. Розвиток системного підходу до управління якістю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 74—77.
- 31.Гольцев Д.Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття "якість" у системі управлін% ня якістю. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. № 3 (93). С. 79—83.

- 32.Подпряттов Г.І. Основи стандартизації, управління якістю та сертифікація продукції рослинництва: навч. посібник, 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Арістей, 2006. 620 с.
- 33.Мельничук С.Д., Боровиков О.Я., Баль-Прилипко Л.В. Основи системи державного технічного регулювання : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2012. 283 с.
- 34.Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для XXI століття. *Стандарти та якість*. 2012. № 6. С. 59–62.
- 35.Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг: монографія. Київ: SIC GROUP Україна, 2017. 535с.
- 36.Серенков П.С., Назаренко В.В., Ромбальская О.И. Методология риск-менеджмента в рамках СМК на основе комплексного процессного подхода. *Методы менеджмента качества*. 2015. № 10. С. 12–16.
- 37.Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах URL: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf> (дата звернення: 19.10.2023)
- 38.Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві . *Економічний простір*. 2014. № 89. С. 150-158.
- 39.Білецький Е. В., Янушкевич Д. А.,Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Х. : ХТЕІ. 2015. 222 с.
- 40.Бас Ю. В., Вишневський С. С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 56-61.
- 41.Гоменюк О.І. Якість продукції як економічна категорія забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4(62). С.286-289.
- 42.Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75-79.

- 43.Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка. 2013.145 с.
- 44.Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3.Т. 3. С.51-56.
- 45.Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С.57-65.
- 46.Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з використанням гнучких модулів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2014. № 5(2). С. 52-57.
- 47.Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2016. № 1. С. 27-34.
- 48.Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
- 49.Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 189-193.
- 50.Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 39-44.
- 51.Надобних О. О., Богацька Н. М. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11. С. 86–89.
- 52.Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3(1). С. 249-256.

53. Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen> (дата звернення: 20.10.2023)
54. Кравченко В.О. Менеджмент : навч. посібн. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
55. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 52–58.
56. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. № 3, 2016. С. 199-205.
57. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
58. Поддерьогін А.М., Буряк Л.Д., Нам Г.Г. Фінанси підприємств: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2005. 460 с.
59. Євтушенко Н.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 145с.
60. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180-191.
61. Макаровська Т. П., Бондар. Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. для ВНЗ. К. : МАУП, 2003. 304 с.
62. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2010. 412 с.
63. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
64. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2017. № 3. С.7-20.

65. Кошельок Г.В., Міндова О.І., Чернишова Л.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
66. Абрамова А. С., Антонюк В. І. Методичні підходи до проведення факторного аналізу рентабельності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1086–1091.
67. Іванілов О.С., Перетятко А.Ю., Божидай І.І. Факторний аналіз рентабельності Укрзалізниці за методом фірми «Дюпон». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 186–189.
68. Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 73–77
69. Царенко О.М., Руденко В.П. Управління якістю агропромислової продукції: навч. Посібник. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 431 с.
70. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. К.: Вид-во Європейського університету, 2001. 174 с.
71. Осадчук О.П. Якість продукції як об'єкт управління [текст]. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 144-147.
72. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. К.: ЦУЛ, 2007. 368 с
73. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ "Технодрук", 2017. 174 с
74. Боженко Л.І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції: навч. посібн. Львів: Афіша, 2001. 123 с.
75. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79-86.
76. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL:

- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 21.10.2023)
- 77.Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 253 с.
- 78.Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191
- 79.Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 124-133.
- 80.Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2015. Вип. 46. С. 16–25.
- 81.Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. С. 33-38.
- 82.Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <https://roshen.com/> (дата звернення: 26.10.2023)
- 83.Рошен – фірмовий магазин». URL: <https://roshenstores.com/> (дата звернення: 26.10.2023)
- 84.Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України).- 2-е видання- К.: Магнолія, 2018. – 336 с.
- 85.D.R. Kiran. Total Quality Management. Key Concepts and Case Studies. ButterworthHeinemann, 2017, 545 p. URL: <https://doi.org/10.1016/C2016-0-00426-6> (дата звернення: 28.10.2023)
- 86.Mitra, Amitava. Fundamentals of quality control and improvement / Amitava Mitra. – 4th ed, 2016, 775 p. Includes index. ISBN 978-1-118-70514-8 (cloth)

- 87.Захаров М.Г. Система качества – это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса. *Стандарты и качество*. 2003. №2. С. 34-35.
- 88.Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарты ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. *Менеджмент. Економічний вісник*. 2009. №1. С.115-122.
- 89.Ревенков О.М. Впровадження стандартів ISO серії 9000 як фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку. *Стандарти та якість*. 2001. №6. С.46-48.
- 90.Адлера Ю.П. Бесіди про міжнародний стандарт ISO серії 9000:2000 «Системи менеджменту якості». Дніпропетровськ: ГППром, 2004. 50с.