

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Бажан А.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Київ, 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра
(освітній рівень)

на тему «Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві»

Виконав: здобувач гр.МОА-22дм

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Бажан А.В.

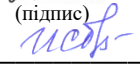
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Керівник Сафронська І.М.

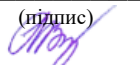
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент Васюренко Л.В.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу



О.О. Хандій

Київ, 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу


Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. Хандій О.О.

« 18 » вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бажан Аліни Владиславівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві»

керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» вересня 2023 р. № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 1 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи аналітичні огляди за темою роботи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві; дані звіту з практики за матеріалами офіційних сайтів державної служби статистики, фінансова і статистична звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи формування системи управління якістю продукції на підприємстві. Аналіз системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Шляхи підвищення ефективності системи управління якістю в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал за темою дослідження

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 18.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2023 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2023 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Бажан А.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Сафронська І.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 103, табл. 17, рис. 19.

Управління якістю, система управління якістю, стандарт якості, якість продукції, конкурентоспроможність, шляхи економічного обґрунтування запропонованих заходів

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні та практичні аспекти управління якістю продукції. Визначено сутність поняття якості управління якістю; проаналізовано роль якості в забезпеченні конкурентоспроможності; досліджено вплив міжнародних та національних стандартів якості на функціонування підприємства; проаналізовано методологію управління якістю продукції на підприємстві; узагальнено та досліджено систему управління якістю продукції. Надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано фактори впливу на якість продукції та проведено аналіз системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», крім того розроблено шляхи вдосконалення системи управління якістю продукції, а також досліджено зарубіжний досвід для вдосконалення системи управління якістю на виробництві

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Поняття якості продукції та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Міжнародні та національні стандарти якості і їх вплив на результативність діяльності підприємства	21
1.3 Методологія управління якістю в організації	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	47
2.2. Аналіз факторів, що впливають на якість продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	62
2.3 Огляд системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	75
3.1. Аналіз та розробка стратегій для покращення системи управління якістю продукції	75
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду для вдосконалення системи контролю якості виробництва	82
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	91
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність управління якістю продукції та систем управління в сучасному бізнес-середовищі надзвичайно висока. У гострому конкурентному середовищі ефективне управління якістю стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Підприємства повинні не лише виготовляти продукцію відповідно до встановлених стандартів, але й постійно вдосконалювати свої процеси, щоб відповідати зростаючим очікуванням споживачів.

Ефективність виробництва та оптимізація бізнес-процесів стають важливими завданнями для забезпечення конкурентоспроможності. Сучасні технології та системи управління дозволяють підприємствам автоматизувати рутинні завдання, підвищувати продуктивність праці та зменшувати витрати. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів і підвищенню якості виробництва.

Дотримання стандартів якості стає необхідністю для входження на міжнародні ринки та будівництва довіри споживачів. Управління якістю дозволяє підприємствам створювати продукцію, яка відповідає вимогам не лише внутрішнього ринку, але й забезпечує конкурентоспроможність на світовому рівні.

Управління якістю та системи управління - це необхідні компоненти сучасного бізнесу, які допомагають підприємствам пристосовуватися до змін у середовищі, залишаються конкурентоспроможними та відповідають високим стандартам якості.

Проблематика управління якістю виробництва на підприємствах детально розглядалася в трудах вітчизняних вчених, таких як І.І. Мазур, Р.І. Буряк, Н.А. Янковський, Ю.В. Макогон, М.І. Шаповал. Також це питання було предметом досліджень визначених відомих закордонних науковців, зокрема М. Портера, М. Мінцберга, А. Томпсона, А. Шухарта, У. Демінга, Д. Джурана, Ф. У. Тейлора, Ф. Кросба та інших.

Мета дослідження. Удосконалення системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити поняття якості продукції та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз міжнародних та національних стандартів якості та їх вплив на функціонування підприємства;
- проаналізувати методологію управління якістю продукції на підприємстві;
- надати загальну характеристику організаційно-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати фактори, що впливають на якість продукції на даному підприємстві;
- дослідити систему управління якістю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розробити стратегії щодо вдосконалення системи управління якістю продукції;
- адаптувати зарубіжний досвід для вдосконалення системи контролю якості на виробництві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві

Об'єкт дослідження є система управління якістю продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження стали - діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних процесів, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. Поставлені в кваліфікаційній роботі завдання розв'язувались за допомогою наступних методів, прийнятих в економічній науці: монографічний, економіко-статистичний, та абстрактно-логічний; методи порівняння та спостереження.

Наукова новизна дослідження. Основний науковий внесок полягає у ретельному аналізі теоретичних принципів та системи контролю якості продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», вдосконалення системи управління якістю, спрямоване на стимулювання розвитку підприємства. Основні результати можна узагальнити наступним чином:

- уточнено концепцію управління якістю продукції;
- об'єднано фактори, які впливають на якість продукції;
- розроблено серію заходів для підвищення ефективності системи контролю якості на підприємстві.

Практичне застосування отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; у викладенні розглянутого матеріалу, отриманні практичних та теоретичних вмінь у проведенні пошуку, аналізу та узагальненні опрацьованої інформації.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження відбувся виступ на III Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна освіта: минуле, сучасне, майбутнє» 9-10 листопада 2023р. Тези доповіді «Система управління якістю продукції на підприємстві» опубліковані з збірника матеріалів конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття якості продукції та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Питання якості відносяться до всіх товарів і послуг незалежно від їхнього виду. Загальна ідея управління якістю полягає в тому, щоб цей процес був впроваджений всіма співробітниками, які беруть участь у виробництві продукції або наданні послуг. Тобто, кожен працівник, що бере участь у процесі створення продукту або надання послуг, повинен активно допомагати забезпечити високу якість.

Управління якістю охоплює всі аспекти діяльності, які встановлюють стратегію у галузі якості, формують цілі та відповідальності та реалізують їх через планування якості, контроль, забезпечення та систематичне вдосконалення якості. Еволюція управління якістю відбувалася паралельно з розвитком технологій в промисловому виробництві та науці управління. Впровадження менеджменту якості передбачає встановлення структурованої системи якості з метою досягнення оптимальних результатів (ефективності) при мінімізації витрат (результативності) [1, С. 39].

Управління якістю фактично означає володіння необхідними вміннями для освоєння методологій, необхідних для його планування, формулювання своєї стратегії та цілей, здійснення та контролю діяльності, необхідної для їх досягнення. Це також передбачає використання відповідних інструментів, які дозволяють прогнозувати поведінку процесів у системі та використовувати цю інформацію стратегічно та об'єктивно для постійного підвищення ефективності організації у досягненні її цілей.

Управління якістю продукції – це процес нагляду за усіма кроками та завданнями, необхідними для забезпечення очікуваного рівня високої якості. Цей процес включає в себе встановлення політики якості, розробку та впровадження планів та заходів для забезпечення якості, а також контроль та постійне вдосконалення якості [2].

Якість продукту - це ступінь, в якій послуга або її поєднання ефективно вирішує конкретну проблему або задовольняє потребу [2]. Для того, щоб продукт був дійсно цінним, він повинен мати певний рівень якості або, можливо, високу якість. Іншими словами, він має фактично вирішувати проблему для споживача або задовольняти його потребу. Це дозволяє нашому продукту стати джерелом цінності.

Уявлення про якість постійно еволюціонує та зазнає змін в умовах конкурентного ринку, існує низка визначень поняття якості, які подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюційний розвиток поняття «якість»

Автори	Визначення
Гегель (XIX ст.)	Якість в першу чергу тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Шухарт У.	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики та суб'єктивний: наскільки річ “гарна”
Ісікава К.	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів
Джуран Дж.	Якість – це ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію (послугу) такою, щоб вона відповідала цим вимогам
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9000-2001	Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги

Джерело: побудовано на основі [3].

На наш погляд, під якістю слід розуміти відповідність об'єкта (продукту, послуги, процесу тощо) визначеним стандартам і критеріям, що гарантує його надійність та ефективність.

Ключовим аспектом у забезпеченні управління якості є встановлення чітко визначених засобів контролю. Ці контрольні засоби сприяють стандартизації як виробництва, так і реакції на якість. Обмеження можливостей для помилок шляхом визначення, які виробничі операції мають виконуватися конкретним персоналом, зменшує ймовірність залучення працівників до завдань, на які вони не мають відповідної підготовки [1, С.39].

Система управління якістю є комплексним механізмом управління, спрямованим на досягнення цілей, пов'язаних із якістю продукції або послуг, а також на зниження загальних витрат і збитків шляхом координованої діяльності всіх її компонентів [45].

Системи управління якістю також відповідають стандартам ISO, низкою посібників, відповідність до яких є добровільною і які є міжнародними сертифікатами, призначеними підтверджувати відповідність компанії конкретним вимогам.

ISO 9000 - це набір стандартів для контролю якості, розроблений як загально визнана міжнародна основа для діяльності компаній та інших організацій. Він був розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) за участю експертів зі стандартизації з різних країн. ISO 9001 використовується в даний час як основа для контролю якості у сферах послуг, освіти та державного управління, з метою допомоги організаціям задовольнити своїх клієнтів, відповідати нормативним вимогам і досягати постійного вдосконалення [4].

Якість є неодмінною складовою загальної конкурентоспроможності організації, і, водночас, роль клієнтів стала важливою в якісній роботі. Якість також тісно пов'язана з бізнес-стратегією компанії, управлінням та керівництвом, і вважається відповідальністю кожного [5, С.65]. Ідея якості можна відстежити ще в середньовічній Європі, де наприкінці тринадцятого століття ремісники почали впроваджувати лінії з чіткими стандартами якості. Сотні років потому промислова революція породила необхідність в нових методах управління якістю, таких як

статистичний контроль процесів і загальне управління якістю, які з тих пір стали більш розвинутими.

Сучасною реалізацією якості є її розгляд як ключової складової загальної конкурентної переваги компанії, і взаємодія з клієнтами набуває все більшого значення. Клієнти, в першу чергу, зацікавлені в задоволенні своїх власних потреб, пов'язаних з якістю, що вимагає комплексного розуміння якості продукції [6, С.158]. Тому вкрай важливо усвідомити, як це впливає на функціонування компанії. Наприклад, виробники целюлози чи паперу встановлюють вимоги до якості у своїх технологічних партнерів, які можуть стосуватися якості кінцевої продукції чи бути пов'язані з екологічними чи економічними аспектами.

Ефективність є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона сприяє підвищенню прибутковості, зростанню потужностей та, головне, покращує позицію на ринку. З цією метою пошук факторів ефективності залишається метою, необхідною для будь-якої компанії, яка прагне підтримувати свою діяльність, розширювати її структуру та завоювати довіру як внутрішніх, так і зовнішніх співробітників.

З початку 1980-х років спостерігалися ряд змін в світовому соціально-економічному контексті, включаючи:

- перетворення структури світової економіки (глобалізація, лібералізація торгівлі, міжнародний характер виробництва, збільшення числа виробників та конкурентів тощо) [7];

- еволюція глобальних систем виробництва (перехід від тейлоризму до інших виробничих моделей, які надихаються підходами, що базуються на прикладі Toyota);

- швидкий розвиток виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій спілкування;

- постійне зростання рівня доходу;

- постійне підвищення вимог споживачів.

Прогресивні зміни, зазначені на рисунку 1.1, продовжують активно розвиватися в сучасній епохі, що призводить до відмови від виключно бухгалтерського та фінансового підходу до оцінки діяльності компаній.

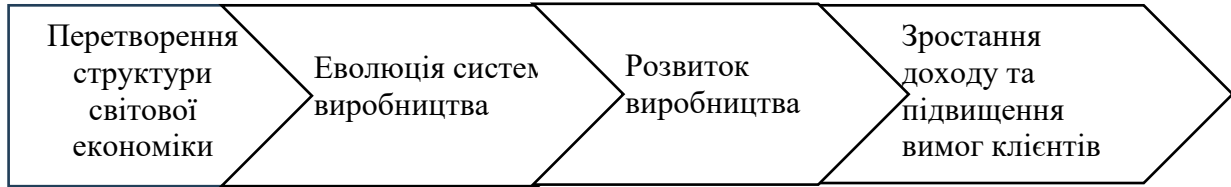


Рис 1.1. Трансформації у світовому економічному середовищі [7]

Отже, на сьогоднішній день акцент зміщується на те, що продуктивність вимагає більш глобального підходу, включаючи фінансові та управлінські критерії, соціальні та екологічні. Крім того, у сучасному контексті компанії все більше розуміють, що їх ефективність обумовлена результативною інтеграцією підходів до якості всередині власної організації.

Особливу увагу до якості виробництва як економічного феномену стали приділяти лише наприкінці 19-го і на початку 20-го століття, коли під впливом технічного прогресу економічна сфера перетворилася з ремісництва на промисловість. Це перетворення дало можливість перейти від індивідуального виробництва до масового, що призвело до виникнення питань про якість. Така ситуація підштовхнула теоретиків якості того часу розвивати цю науку так, щоб вона відповідала потребам промисловості з точки зору конкурентоспроможності. Напрацювання, вкладені в цьому напрямку, призвели до розробки різноманітних підходів керування якістю, від статистичного контролю готової продукції, який був розроблений у 1920-х роках, до повного управління якістю, визнаного важливим викликом на початку 2000-х років, а також до розвитку систем забезпечення якості, що отримали широке визнання у 1970-х та 1980-х роках [8]. Ці досягнення також призвели до еволюції якості на рівні концепцій та вимог, а також на рівні її втілення та виконання.

Визначення якості важко уявити однозначно, оскільки це складне та багатозначне поняття. Якість представляє собою цінність, яку оцінюють клієнти, і

вона може змінюватися з часом. Починаючи з моменту введення міжнародного стандарту ISO 9000 було сформульовано кілька визначень якості. У останній версії, відредагованій у 2005 році, якість визначається як "здатність набору внутрішніх характеристик продукту, системи або процесу відповідати вимогам замовників та інших зацікавлених сторін" [9]. Порівняно з попередніми визначеннями, сформульованими в цьому стандарті, спостерігається рух до більш загального підходу до поняття якості. Тепер якість пов'язана не лише з продуктом, але і з системою, діяльністю, процесами та організацією. Це визначення співвідносить продукт з його використанням і, відповідно, зі задоволенням клієнта та інших зацікавлених сторін, таких як постачальники, акціонери, субпідрядники і персонал.

Концепція вимог включає в себе потреби споживачів, які зазвичай виражаються через характеристики форми, розміру, аромату, смаку та потужності з використанням визначених критеріїв [46]. Споживчі потреби також можуть включати аспекти надійності, можливості ремонту, доступності, тривалості служби, простоти використання, безпеки, доступності за низькою ціною, часу доставки та врахування екологічних факторів. [6, с.159] Отже, якісний продукт - це той, який найкраще задовольняє потреби користувача за всіма цими аспектами (див. рис. 1.2).

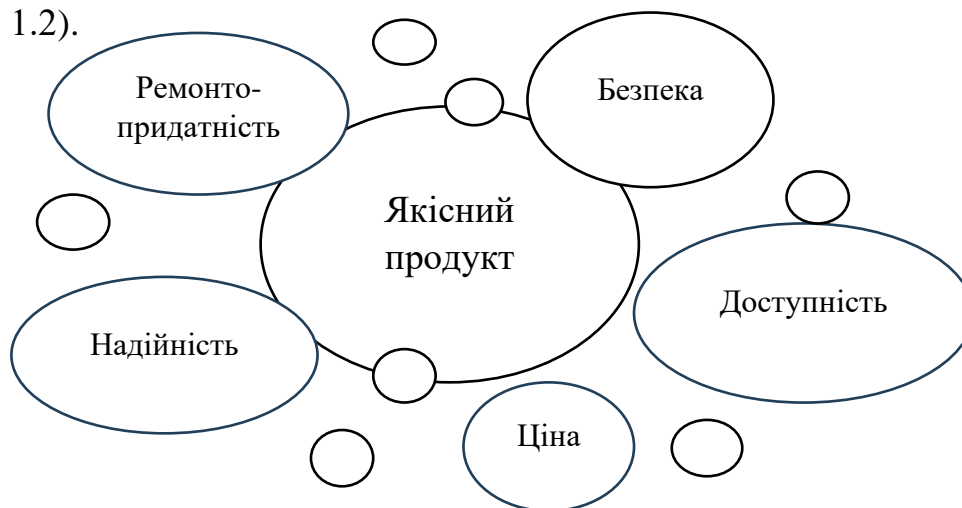


Рис 1.2. Стандарти відповідності вимогам споживачів [9]

Стандарти відповідності вимогам споживачів є критично важливими елементами успішної стратегії бізнесу. Ретельне вивчення та розуміння цих критеріїв дозволяє підприємству точно визначити, які якісні характеристики їхнього продукту чи послуги є важливими для кінцевого споживача. Слід підкреслити, що орієнтація на стандарти відповідності вимогам споживачів стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку. Спроможність відповідати потребам та очікуванням клієнтів є стратегічною перевагою, що забезпечує стійкий успіх організації в умовах конкурентного середовища.

Впровадження системи якості всередині підприємства може зазнавати певних викликів, принаймні з трьох ключових причин:

1. Якість базується на системному підході до всіх аспектів бізнесу. Усі ці аспекти активно впливають на якість, незалежно від того, чи йдеться про визначення потреб клієнтів та розробку продукту, чи про післяпродажне обслуговування. Це включає в себе всі аспекти, від закупівель і виробництва до розподілу, а також комерційні та адміністративні послуги [47]. У зв'язку з цим можливі численні помилки, і навіть найменшої неточності у виробництві може призвести до дефектів у готовому продукті.

Тому всі функціональні підрозділи залишаються активними та несуть відповідальність за якість, забезпечуючи повне задоволення замовником в межах своїх завдань.

2. Якість формується спільною працею всіх працівників. Кожен співробітник в компанії вважається відповідальним за якість і повинен використовувати всі доступні засоби для бездоганної виконаної роботи. Усі співробітники повинні співпрацювати та доповнювати один одного, щоб створити продукт, який відповідає стандартам і забезпечує повне задоволення споживачів.

3. Якість може страждати через фінансові обмеження. Деякі підприємства, які продовжують застосовувати традиційні методи виробництва, іноді обмежують

себе фінансово, що перешкоджає їм виготовити продукт, що повністю відповідає вимогам. У таких ситуаціях компанії, які не можуть ефективно керувати своїми виробничими витратами та підтримувати прийнятний рівень прибутку, вимушені розробляти продукти з конкурентоспроможними цінами за рахунок якості.

Розглядаючи сучасну динаміку ринку та вимоги споживачів, стає очевидним, що задоволення їхніх потреб і відповідь на очікування стає критично важливим елементом успіху для будь-якої компанії. Критерії якості продукту тепер визначаються не лише його технічними характеристиками, але і здатністю відповісти на емоційні та функціональні потреби клієнтів.

Додатковими критеріями є ефективність використання, тривалість та надійність продукту. Комплексний підхід до контролю якості на різних етапах виробництва сприяє досягненню високого стандарту якості. Серед основних критеріїв варто визначити якість матеріалів і виготовлення, функціональність, ергономіку, безпеку використання, дизайн та естетичний аспект. Забезпечення високого рівня якості також передбачає відповідність продукту стандартам і регулятивам, що забезпечує безпеку та довіру споживачів (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Критерії для якісного продукту, який відповідає очікуванням
та потребам клієнта [10]

Ціна	У сучасних умовах якість та ціна майже нероздільні, їх взаємозв'язок прямо залежить від клієнтських вподобань. У сфері конкуренції між компаніями однакового рівня чи категорії на ринку перевагу здобуває та, яка володіє навичками ефективного пропонування та гарантування оптимального співвідношення ціни та якості
Дедлайн	Дедлайн, як вимога, виник тоді, коли покупець отримав можливість обирати товар не лише за якістю, а й за його доступністю. Тепер клієнт може визначитися з вибором продукту, який є доступним у потрібний момент і принесе йому негайне задоволення
Сервіс для клієнтів	Це сфера обслуговування, що розпочинається після придбання товару. Вона включає в себе всі процеси, пов'язані з продуктами, що вимагають технічного обслуговування та ремонту під час їх експлуатації клієнтом
Безпека	Сучасний клієнт проявляє збільшені вимоги до забезпечення захисту від ризиків, пов'язаних із використанням продукції як вдома, так і поза межами свого приміщення

Таким чином, впровадження критеріїв якості, що враховують очікування та потреби клієнтів, стає ключовим фактором конкурентоспроможності компанії, допомагаючи забезпечити стабільний попит на її продукцію та підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

У цілому, результативність має три основні аспекти: стратегічна ефективність, конкурентоспроможність і соціально-економічна ефективність .

1.Стратегічна результативність. Стратегічна результативність, також відома як довгострокова ефективність, ґрунтується на використанні системи вдосконалення як показника вимірювання. Чинники, які сприяють досягненню цієї ефективності, включають збільшення активності, ретельно обдуману стратегію, високий рівень мотивації учасників організації, здатність організації створювати значення для своїх клієнтів, якість управління та продукції, контроль над зовнішнім середовищем, врахування корпоративної соціальної відповідальності тощо[11]. Важливо відзначити, що ці показники продуктивності допомагають підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність бізнесу.

2. Конкурентоспроможність. Ця ефективність є результатом вміння компанії адаптуватися до правил конкурентного середовища в її галузі діяльності. У контексті цієї продуктивності досягнення визначеної мети залежить від особливостей конкурентних систем і, передусім, способів змагання, а також інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими учасниками. Крім того, компанії можуть використовувати можливості підвищення продуктивності лише у випадку, якщо вони здатні виявляти зміни у характеристиках конкурентних систем, пов'язаних з їх діяльністю, передбачати зміни в конкурентній грі та застосовувати більш відповідні конкурентні стратегії [48].

3. Соціально-економічна ефективність. Ця характеристика включає в себе організаційну продуктивність, соціальну ефективність, економічну та фінансову ефективність і комерційну результативність (рис. 1.3).

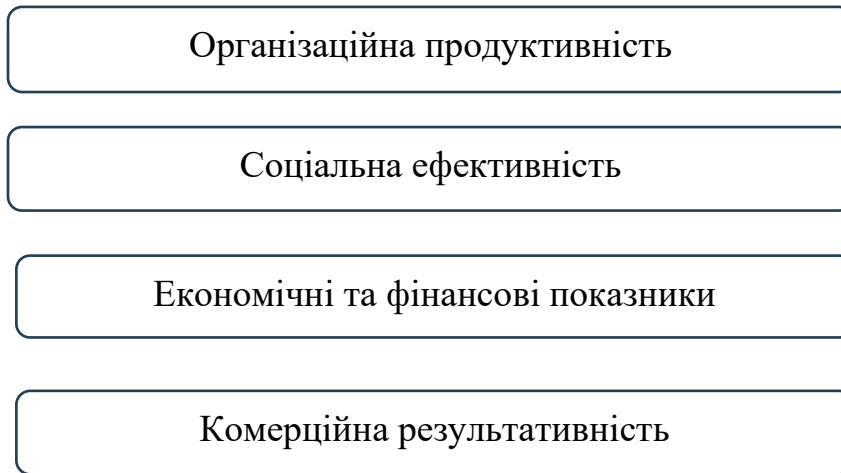


Рис. 1.3. Складова соціально-економічної ефективності [8]

Організаційна продуктивність відображає, як компанія організована для досягнення своїх цілей і наскільки ефективно їй вдається досягати їх. Це продуктивність, що прямо пов'язана з ефективністю організаційної структури. Факторами, які дозволяють оцінити цю продуктивність, є дотримання формальної структури, взаємодія між компонентами організації, якість обігу інформації, гнучкість структури та вплив влади керівника.

Соціальна продуктивність відображає стан соціальних чи людських відносин у компанії та демонструє здатність компанії приділяти увагу соціальній сфері. Ця продуктивність є ключовим показником належного функціонування організацій і вимірюється характером соціальних відносин, рівнем конфліктів і соціальних криз, задоволеністю працівників, текучістю кадрів (показником їхньої лояльності), частотою прогулів та затримок на роботі, активністю представництва працівників, робочими групами, участю у прийнятті рішень та рівнем кваліфікації працівників.

Фінансову ефективність можна охарактеризувати як життєздатність компанії або її здатність досягати своїх цілей. Ця продуктивність вимірюється за допомогою кількісних показників, таких як прибутковість інвестицій та оборотів, контроль над витратами, рентабельність, продуктивність, прибутковість активів тощо. Цей економічний та фінансовий аспект діяльності компанії довгий час був

основним стандартом оцінки ефективності та успішності бізнесу. Незважаючи на те, що це спрощує звітність перед управлінням компанії, цей економічний та фінансовий аспект сам по собі не забезпечує її конкурентоспроможність [49].

Комерційна результативність, відома також як маркетингова ефективність, пов'язана зі сприянням задоволення клієнтів компанії. Постійна турбота про задоволення клієнтів є ключовим фактором для прибутковості та фінансової стабільності компанії. Цю продуктивність можна виміряти як за допомогою кількісних показників, таких як частка ринку, прибуток, товарообіг, так і за допомогою якісних показників, таких як інноваційність продукту, задоволеність і лояльність споживачів, а також корпоративна репутація.

Без технологічного прогресу неможливо уявити підвищення якості. Нові технології та обладнання забезпечують швидке, надійне та бездоганне виробництво. Це дозволяє протидіяти втратам у якості та неефективності, спричиненим старими або застарілими машинами [12].

Нові виробничі методи можуть поліпшити продуктивність компанії, впливаючи на :

- результативність і гнучкість виробництва;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення умов праці;
- висока майстерність контролю якості;
- зменшення відходів, виробничих циклів і термінів поставки;
- контроль витрат, зокрема витрат на дефекти;
- дотримання ринкових стандартів і правил, включаючи стандарти здоров'я

та безпеки споживачів, а також охорони навколишнього середовища [13].

Узагальнюючи вищевикладене спробуємо сформулювати власне визначення поняття якості продукції. На нашу думку, якість продукції - це комплексна характеристика продукції, яка відображає ступінь відповідності продукту вимогам, очікуванням і потребам споживачів. Це не лише технічні характеристики

і властивості товару, але й рівень задоволення клієнта від його використання. Якість продукції визначається надійністю, функціональністю, довговічністю, безпекою, зручністю в експлуатації, а також відповідністю стандартам і нормативам якості. Вона також охоплює аспекти соціальної відповідальності компанії, яка виготовляючи продукцію впливає на навколишнє середовище. Таким чином, якість продукції визначається комплексом якісних, технічних, соціальних і екологічних параметрів, що забезпечують задоволення потреб споживачів і сприяють стійкому розвитку бізнесу та суспільства в цілому.

У заключенні можна відзначити, що всі ці фактори ефективності, які складають вимоги до якісного підходу, сприяють позитивному враженню про компанію серед її партнерів, сприяють збільшенню продажів, покращенню фінансових показників та сприяють розширенню її частки на ринку. Це, безсумнівно, істотно сприятиме підвищенню продуктивності і збільшенню конкурентоспроможності компанії.

1.2 Міжнародні та національні стандарти якості і їх вплив на результативність діяльності підприємства

У сучасному контексті споживачі все частіше вимагають методів підтвердження відповідності якості, надійності та безпеки. Найефективнішим засобом цього підтвердження є гарантії, які надає продукт покупцеві, і одним із способів їх забезпечення є сертифікація. Сертифікат відповідності може бути виданий третьою стороною та містити відомості про відповідність продукту, компанії, лабораторії чи особи встановленим стандартам та вимогам, крім того, сертифікат сприяє запобіганню зниженню якості продукції (рис 1.4).



Рис. 1.4. Основні мотиви погіршення якості виробів

Джерело:[14]

Аналізуючи основні мотиви погіршення якості виробів, стає очевидним, що цей процес може бути спричинений різноманітними чинниками. Вивчення основних мотивів погіршення якості виробів свідчить про важливість системного та постійного контролю виробничих процесів у підприємстві. Один із ключових мотивів - це неефективне управління виробництвом та відсутність системи контролю за якістю на різних етапах виробництва, може призвести до виробництва продукції низької якості.

Також важливим фактором є недостатня кваліфікація та мотивація персоналу. Компанії повинні інвестувати у навчання свого персоналу та створення сприятливого середовища для розвитку внутрішнього потенціалу працівників.

Використання застарілих технологій та матеріалів може призвести до втрати конкурентоспроможності, оскільки нові технології забезпечують покращення продукційних процесів та якості продукції.

А отже, важливо відзначити, що вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає в себе удосконалення виробничих процесів, навчання персоналу, впровадження новітніх технологій та створення ефективної системи контролю якості. Тільки такий підхід дозволить підприємству

забезпечити стійкий рівень якості своєї продукції та задоволення потреб споживачів.

Підтвердження відповідності продукту або послуги вимогам проводиться через сертифікацію, тоді як оцінка відповідності компанії стандартам ґрунтується на її системі управління якістю, яку вона обирає. Використані системи сертифікації можуть бути різноманітні, але міжнародні стандарти ISO 9000 є основою для сертифікації систем управління якістю, сприяючи взаємному визнанню [50]. По суті, найкомплекснішим стандартом сертифікації є стандарт ISO 9001. Сертифікація системи якості за цим стандартом забезпечує більший рівень довіри клієнтів до здатності компанії задовольняти їхні потреби та вимоги контракту. Це сприяє поліпшенню відносин між клієнтами та постачальниками, забезпечуючи клієнтам дотримання вимог до процедур якості, застосування суворих методів контролю матеріалів і обладнання, а також повний контроль над виявленими невідповідностями [4].

Організація ISO, яка була заснована у 1947 році, є незалежною міжнародною установою, яка розробляє і публікує технічні, промислові і комерційні стандарти, використовуючи інформацію від своїх 160 країн-членів. Її стандарти призначені для розроблення систем управління, які сприяють створенню безпечних, надійних і високоякісних продуктів і послуг на міжнародному рівні. Організація опублікувала більше 24 000 стандартів, які рекомендує застосовувати. До цих стандартів входять екологічні стандарти, такі як ISO 14001, призначені для компаній і організацій, які прагнуть впровадити ефективну систему управління екологічною діяльністю [4,15]. Інші стандарти розділені на різні категорії, включаючи стандарти з питань охорони здоров'я та безпеки, енергетичного управління, безпеки харчових продуктів та інформаційної безпеки.

Міжнародна організація стандартизації (ISO), світовий лідер у сфері стандартизації, має свою штаб-квартиру у Женеві та розробляє технічні стандарти для майже всіх галузей технологій, крім сфери телекомунікацій. Членами ISO є

національні органи стандартизації більшості країн світу [15]. Незважаючи на те, що стандарти ISO широко використовуються для сертифікації якості продуктів і процесів у багатьох компаніях по всій Європі, багато підприємців досі не розуміють їхнього справжнього значення.

Стандарти ISO мають нумерацію та оформлені у форматі ISO *nnnn*: *уууу* - назва, де *nnnn* - номер стандарту, *уууу* - рік публікації, що вказується разом із назвою стандарту.

В Україні існують стандарти ДСТУ ISO, які є національними версіями міжнародних стандартів ISO. Номер цих стандартів відповідає міжнародному стандарту ISO, а рік їх затвердження співпадає з роком створення національного стандарту [51]. Наприклад, ДСТУ ISO 9001: 2009 є українською версією міжнародного стандарту ISO 9001: 2008 з систем управління якістю.

Серія стандартів ISO 9000 (рис. 1.5), або група нормативних документів, була вперше опублікована у 1987 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO).

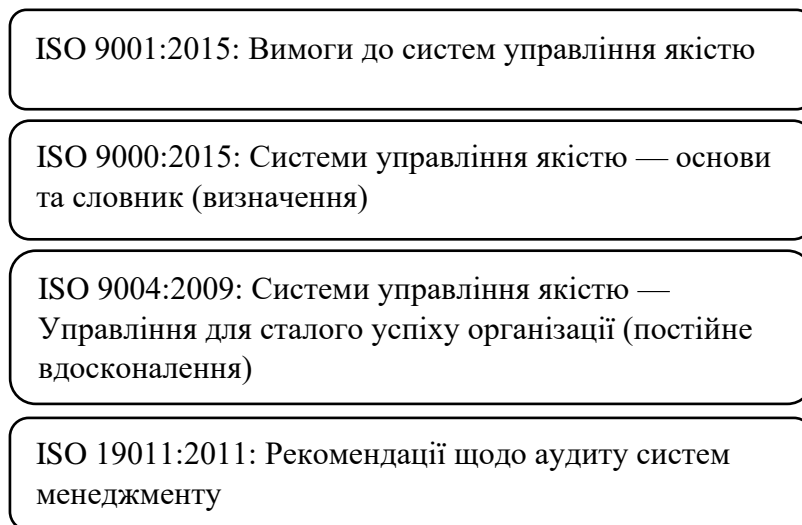


Рис. 1.5. Стандарти сімейства ISO 9000

Джерело:[4]

Початково ці стандарти здобули популярність в Європі, а потім поширилися в США протягом 1990-х років. У міру еволюції глобального підходу до забезпечення якості, нормативні документи були переглянуті і вдосконалені [16].

Отже, ISO 9000 і ISO 9004 є супутніми документами до ISO 9001, який представляє собою набір правил і процедур, що повинні бути впроваджені компаніями, які прагнуть відповідати стандартам управління якістю ISO. Важливість ISO 9001 базується на двох ключових аспектах: в першу чергу, цей стандарт є міжнародним, що означає, що клієнти можуть здійснювати угоди з іноземними компаніями з впевненістю, що придбані продукти та послуги відповідають очікуваним стандартам якості. По-друге, ISO 9001 є системним підходом до управління якістю.

Важливо визначити, що це не лише зобов'язання компанії встановлювати якість на перше місце, а також створення конкретної та систематичної системи управління якістю, включаючи директиви, процедури, технології, ресурси і організаційну структуру. Іншими словами, якість – це відношення та система. [15,16].

Зокрема, сертифікація за стандартом ISO 9001:2015 - це процес відповідності низці універсальних правил, які визнані у всьому світі, щодо організаційних структур. Ці правила повинні бути прийняті державними та приватними компаніями для досягнення результатів, які обіцяні кінцевому споживачеві [17].

Таким чином, сертифікація за стандартом ISO 9001 може бути розглянута як гарантія якості, що є надійним підтвердженням для клієнта. Цей сертифікат гарантує, що в компанії застосовуються стандарти, які відповідають правилам, встановленим Міжнародним форумом з акредитації (IAF) та Міжнародною організацією стандартизації (ISO) [17].

ISO представляє різноманітні типи публікацій:

- стандарти, які включають вимоги та отримали назву "норми": це міжнародні стандарти, де ISO 9001 та ISO 14001 виступають як найбільш відомі

приклади. Ці стандарти застосовуються для сертифікації організацій національними та міжнародними агенціями. При їхній публікації необхідний міжнародний консенсус. Міжнародний стандарт включає в себе правила, настанови або характеристики для оптимізації діяльності чи її результатів у конкретному контексті. Вимоги, описані у стандартах, можуть бути втілені та, за бажанням, перевірені третіми сторонами для визначення відповідності чи невідповідності. Крім стандартів з управління системою, існують також стандарти, що охоплюють продукцію, методи випробувань та інші аспекти [52].

- технічні специфікації: технічні характеристики можуть приймати дві форми: технічні звіти, які служать для обміну інформацією, отриманою під час конкретного дослідження, та фактичні технічні характеристики, які включають технічні дані. Ці документи можуть стати основою для стандартів, оскільки вони все ще знаходяться на етапі технічної розробки та часто публікуються для отримання зворотного зв'язку.

- третій тип документів включає посібники, такі як ISO 19011, які можуть бути використані для допомоги у роз'ясненні та впровадженні стандартів. Ці матеріали не встановлюють вимог і, фактично, не можуть бути використані для сертифікації.

Крім того, існує інший значущий стандарт, ISO 15489, який доповнює ISO 9001 (2000) щодо систем управління якістю і ISO 14001 (2000) щодо управління навколишнім середовищем. Хоча ці стандарти містять вимоги щодо створення так званих "документів якості" для цілей сертифікації та підтвердження діяльності організації, вони не надають конкретних визначень терміну "документ якості". Деталі цього аспекту можна знайти в стандарті ISO 15489, який спрямований на впровадження вимог щодо якості та вдосконалення управління поточними та проміжними архівами в організаціях усіх рівнів [18]. Цей стандарт відповідає на потребу стандартизації методів управління інформацією, особливо в умовах

зростаючої кількості документів і ключової ролі інформаційних технологій у їхньому створенні, обробці, архівуванні та збереженні.

Прийняття міжнародного стандарту також важливо у контексті глобалізації, де збільшення обміну та злиття підприємств має суттєвий вплив на управління організаціями та документами, які вони генерують [19].

Міжнародний стандарт ISO 9001 вимагає застосування процесного підходу під час впровадження, розробки та удосконалення системи управління якістю. Згідно з цим стандартом, процес - це послідовність дій, що використовують різні види ресурсів, такі як людські, матеріальні, обладнання та інформація, для трансформації вхідних даних у вихідний результат [4]. Ця послідовність кроків здійснюється з метою створення продукту або послуги, яка відповідає очікуванням та задовольняє потреби клієнта.

Використання процесного підходу сприяє спрощенню управління якістю на корпоративному рівні. Розподіл складних завдань, пов'язаних з компанією, на менші компоненти, а саме процеси, дозволяє краще розуміти труднощі, визначати їх та ефективно взаємодіяти з ними [19]. Таким чином, можна контролювати та удосконалювати кожен складову окремо, що в свою чергу призводить до контролю та покращення загальної ефективності компанії. Це дає можливість встановлювати чіткі цілі для кожного процесу, використовувати ефективні засоби контролю та вживати цілеспрямовані заходи для досягнення загальної мети компанії.

Оптимізація процесів є необхідною вимогою відповідно до стандарту ISO 9001, що надає можливість безперервно покращувати результати компанії через ефективний контроль цих процесів та їх систематичне удосконалення [16].

Вдосконалення процесів дозволяє досягти позитивного розвитку виробництва за рахунок скорочення часу та витрат на виробництво, підвищення відповідності методів контролю та постійного задоволення клієнтів та інших учасників [53]. Отже, вплив оптимізації процесів особливо відчутний у фінансових

показниках, що є ключовим чинником у підвищенні продуктивності та постійному удосконаленні результатів.

Можна стверджувати, що стандартизація охоплює всі аспекти функціонування компанії, включаючи адміністративні, операційні та управлінські процеси.

Стандарти в усіх їхніх виявленнях є інструментами, що сприяють зміцненню економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Вони відповідають очікуванням різноманітних зацікавлених сторін, які бажають отримати більше гарантій стосовно процесів і якості виробництва.

Важливо відзначити, що окрім розглянутих вище стандартів щодо якості виробів, існує стандарт для системи управління якістю. Цей стандарт визначається як процес вимірювання, аналізу та постійного удосконалення і включає в себе такі складові:

1.Задоволеність споживачів. Компанії повинні гарантувати задоволеність клієнтів, що є ключовим фактором у створенні та керуванні системою управління якістю. Підприємства використовують різноманітні методи для оцінки внутрішньої та зовнішньої задоволеності споживачів, при цьому застосовуються різні підходи. Найбільш ефективним з цих методів є використання опитувань для вимірювання задоволеності клієнтів.

2.Внутрішній аудит. В компанії важливо періодично перевіряти ефективність впровадження системи управління якістю згідно з політикою, принципами і стандартами якості. Проведення запланованих та регулярних внутрішніх аудитів дозволяє перевірити функціонування системи та внести необхідні корективи для виявлення та усунення слабких місць та впровадження відповідних заходів [19].

3.Спостереження та вимірювання процесу. Компанія повинна визначити та впровадити систему моніторингу та, при можливості, процедури визначення показників, розроблені в рамках системи управління якістю.

4. Моніторинг та визначення параметрів надання послуг. Чим важливіше для компанії використовувати контроль та вимірювання у своїх процесах, тим більш важливим стає контроль та вимірювання її продуктів чи послуг. Для проведення даного дослідження, компанія повинна визначити та застосувати відповідний метод. Підприємства мають здійснювати контроль та вимірювання характеристик продукту чи послуги з метою перевірки виконання умов, визначених для вироблених товарів чи послуг [54].

Управлінням адміністративними робочими процесами займаються всі підрозділи компанії. Наприклад, відділ кадрів спеціалізується на керуванні кадровими процесами. Оптимізація адміністративного робочого процесу передбачає впровадження системи управління якістю в адміністративній функції. Стандартизація стає суттєвою, коли вона дозволяє уніфікувати всю послідовність операцій, які описані у текстовій або візуальній формі [20]. Це дає можливість виконувати адміністративні завдання, незалежно від того, чи це стосується операцій, що виконуються на фіксованому або з'єднаному між станціями операції.

Г. Мінцберг визначає структуру компанії як "загальну суму ресурсів, що використовуються для розподілу роботи на окремі завдання та забезпечення необхідної координації між цими завданнями" [21]. Організаційна схема є графічним відображенням, яке дозволяє візуалізувати як структуру, так і функціонування компанії. Компанія може створити власну організаційну діаграму в різній ступені деталізації. AFNOR розробила стандартизовану модель організаційної діаграми, яка відповідає стандарту NF Z 12.001 і спроектована відповідно до конкретних правил, що були введені самою організацією.

Для ілюстрації взаємозв'язку між стандартизацією та процесом адміністративної роботи можна взяти в якості прикладу посадову інструкцію, яка детально описує обов'язки адміністративного та комерційного менеджера в навчальному центрі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Опис адміністративно-комерційного процесу

Адміністративний процес	Процедура придбання
Укладання угод Розробка графіків для клієнтів Виставлення рахунків та контроль оплат Формування документації для стажерів Опрацювання кореспонденції (вхідної/вихідної пошти)	Замовлення навчально-методичних та канцелярських матеріалів Здійснення перевірок при отриманні замовлених продуктів Оцінка постачальника
Бізнес процес	Процес якості
Керування телефонним та особистим прийомом клієнтів Розробка розкладу навчання Облік та контроль за щомісячним оборотом Організація та керування комерційними зустрічами	Оцінка результативності навчання Фіксація та обробка неузгоджень і скарг Моніторинг та аналіз опитувань задоволеності Оновлення панелі управління якістю

Джерело:[55]

Аналізуючи посадову інструкцію для адміністративного та комерційного менеджера в навчальному центрі, стає очевидним, як стандартизація впливає на процес адміністративної роботи. Посадова інструкція визначає чіткі стандарти та процедури, які повинні бути дотримані в ході виконання обов'язків.

Стандартизація у вигляді посадової інструкції дозволяє уніфікувати процеси та очікування щодо виконання робочих обов'язків, забезпечуючи консистентність та якість в адміністративних процесах. Кожному менеджеріві надається конкретний перелік завдань, відповідальностей та очікуваних результатів.

Це допомагає уникнути непорозумінь, удосконалює координацію між різними частинами організації та сприяє ефективному виконанню завдань. Враховуючи стандартизовані процедури, адміністративний персонал може працювати з впевненістю, що вони розуміють свої обов'язки та якість виконання їхніх завдань відповідає встановленим нормам.

А отже, впровадження стандартів через посадові інструкції допомагає покращити ефективність та відповідальність в адміністративному процесі, сприяючи кращій організації та управлінню ресурсами.

Процесний підхід виступає як фундаментальна основа для підходу до забезпечення якості і є сумісний із:

- стандарт ISO 9001 ґрунтується на конкретному наборі принципів управління якістю, включаючи в себе великий акцент на задоволенні клієнтів, мотивації та відданості керівництва, процесному підході та систематичному вдосконаленні;
- стандарт ISO 29990 встановлює ключові критерії для створення, надання, контролю та оцінювання послуг у сфері навчання та розвитку навичок;
- стандарт NF Service Formation забезпечує високий рівень серйозності, досвіду та професіоналізму навчальної організації.

Використання процесного підходу є важливим елементом, який сприяє відповідності різних стандартів та досягненню високих стандартів управління якістю в навчальних організаціях.

Таким чином, міжнародні та національні норми якості є важливими регулятивними факторами, що визначають результативність діяльності підприємства. Вони встановлюють стандарти та вимоги, яким повинні відповідати організації для забезпечення якості продукції чи надання послуг. Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, визначають універсальні принципи управління якістю, які допомагають підприємствам вдосконалювати свої процеси та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. Впровадження таких стандартів може підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Національні норми також грають важливу роль, оскільки вони враховують специфіку та вимоги конкретної країни чи регіону. Дотримання національних норм може бути визнано як показник відповідності внутрішнім стандартам та вимогам споживачів в конкретному регіоні.

Отже, впровадження і відповідність міжнародним та національним нормам якості є стратегічно важливими елементами для досягнення успішної та стійкої результативності діяльності підприємства. Це допомагає підприємству не лише

досягати високих стандартів управління якістю, а й забезпечує йому переваги на ринку та підтримує довіру споживачів.

1.3.Методологія управління якістю в організації

У процесі розвитку стратегій управління якістю склалися різноманітні методології, підходи, концепції та моделі. Основним елементом будь-якої системи управління якістю є набір оцінок та показників, що дозволяють формалізувати характеристики якості продукції (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Показники оцінки якості продукції

Класифікаційна ознака	Показники
Характеристика продукції	призначення, тривалість служби, надійність, ергономічності, технологічність, дизайн, відповідність стандартам, екологічна безпека, юридичні аспекти, безпека
Метод вимірювання	Індикатори, виражені: у фізичних одиницях (кількість, маса, об'єм і т. д.), в безрозмірних одиницях (балах), в грошовому еквіваленті
Кількість властивостей	узагальнюючі одиничні (показники призначення, надійності та ін.) комплексні (які враховують декілька властивостей виробу)

Джерело:[56]

Характеристика якості розглядається у відповідності до конкретних умов створення, експлуатації та споживання продукції, надаючи кількісну оцінку одній або декільком властивостям продукції:

1) Показники призначення відображають споживну цінність продукції та визначають область її застосування.

2) Показники надійності враховують такі характеристики, як безвідмовність (здатність протягом певного часу безперервно зберігати працездатність), довговічність (здатність зберігати працездатність до настання граничного стану), ремонтпридатність (здатність продукції до попередження, виявлення та усунення причин виникнення відмов і пошкоджень через ремонт) та збереженість (здатність

зберігати справний та працездатний стан, придатний до споживання під час зберігання та транспортування).

3) Ергономічність охоплює наступні критерії - гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні.

4) Економічні аспекти визначаються витратами на експлуатацію продукції, такими як, наприклад, витрати на електроенергію.

5) Естетичні критерії відображають смакові уподобання стосовно зовнішнього вигляду матеріальних форм продукції.

6) Технологічні параметри визначають оптимізацію виробничих витрат.

7) Показники стандартизації та уніфікації описують рівень насиченості виробу стандартними, уніфікованими та оригінальними компонентами, такими як деталі, вузли, агрегати, комплекти та комплекси.

8) Юридичні аспекти вказують на рівень патентного захисту технології та дизайну продукції, що визначає її конкурентоспроможність на ринку.

9) Екологічні аспекти визначають ступінь впливу виробництва та споживання продукції на природне середовище.

10) Показники безпеки вказують на особливості виробництва та використання продукції, які впливають на безпеку персоналу та споживачів.

Методологічною базою формування менеджменту якості є системний і процесний підходи. Зміст вказаних підходів та їх застосування в управлінні передбачають аналіз будь-якої діяльності організації як системи процесів.

Системний підхід в управлінні якістю передбачає формування та забезпечення ефективного функціонування менеджменту якості як системи. Ця система включає в себе сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, необхідних для спрямування та контролю діяльності організації в області якості [23].

Процесний підхід в управлінні якістю забезпечує використання системи процесів в межах організації, яка чітко визначається та структурується з

урахуванням взаємодії, а також управління цими процесами [56]. Отже, система управління якістю представляє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, які забезпечують перетворення входів у виходи з використанням ресурсів. Узагальнюючи етапи еволюції управління якістю, можна сформулювати узагальнюючу характеристику методології (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Еволюція менеджменту якості в контексті методології

Зміст етапу та мета	Об'єкт управління	Принципи управління	Концепції та методи
Моніторинг якості не допустити неякісну продукцію до споживача	Комплекс властивостей якості продукції	Контроль відхилень показників якості від стандартів	Методи статистичного управління якістю В.Шухарта, Х.Доджа
Оптимізація процесів збільшити виручку від якісної продукції	Людські та інформаційні ресурси, параметри технологічних процесів	Керування відхиленнями від стандартних властивостей ресурсів та тенденціями в процесах.	Цикл PDCA Шухарата-Демінга
Менеджмент якості забезпечення ефективності праці на підприємстві	Система гарантування визначеного стандарту якості продукції	Внесення змін у процедури управління після аналізу якості продукції (послуг) та тенденцій в процесах	Концепція статистичного управління якістю TQC (Total Quality Control)
Планування якості Гарантувати повне задоволення вимог клієнта	Стратегічний рівень удосконалення якості продукції (послуг) та ресурсів	Визначення мети та управління відхиленнями від напрямку до досягнення цілей	Концепція постійного покращення якості Дж. Джурана (AQI - Annual Quality Improvement), Методи Г.Тагучі
Стратегії якості в екологічному та соціальному плані гарантування екологічної безпеки для споживача та розвиток соціального партнерства.	Ризики	Визначення небезпек, їх відстеження та керування в разі перевищення заданих норм	Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment) Концепція Будинку якості (Quality House) Методологія «шість сигм»

Джерело: [25,27,30]

Еволюція менеджменту якості є динамічним процесом, що постійно адаптується до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Методологія управління якістю пройшла значний шлях від традиційних підходів до сучасних концепцій, спрямованих на досягнення виняткової якості та конкурентоспроможності [28].

А отже, у сучасному бізнес-середовищі, де споживачі все більше звертають увагу на якість продукції та послуг, еволюція менеджменту якості є ключовим фактором для успіху підприємств. Забезпечення якості стало не лише вимогою, але й стратегічним пріоритетом, що визначає стабільність та сталість у конкурентному середовищі.

Метою системи управління якістю є гарантування неперервного підвищення цінних характеристик продукції. Враховуючи цільові установки, методи, що застосовуються в ході управління якістю, повинні сприяти виконанню наступних завдань:

- аналіз ринкових умов;
- аналіз вимог до випускаємої продукції, який здійснюється з урахуванням поглядів споживачів та регулюючих органів;
- встановлення та налагодження системи управління якістю та оцінка ефективності впливу на якість на різних етапах (починаючи з етапу дослідження, виробництва тощо);
- проведення контролю за якістю як зі сторони управлінського персоналу, так і від виконавців, що беруть участь в різних процесах;
- розробка та прийняття ефективних управлінських рішень для покращення продукту та інше.

Методологію керування якістю можна описати як комплекс технік і засобів, за допомогою яких суб'єкти управління (керуюча система) впливають на об'єкти управління (керовану систему) – організацію та елементи виробничого процесу для досягнення визначених цілей у сфері якості.

Методи управління якістю виявляють різноманітність залежно від поставлених завдань; їх можна класифікувати в такий спосіб:

1. Адміністративні (організаційні) методи включають у себе розпорядчі (директиви, накази тощо), регламентуючі (норми, нормативи, положення) та дисциплінарні (відповідальність та заохочування) засоби управління.

2. Соціально-психологічні засоби включають у себе сукупність прийомів та інструментів впливу на атмосферу у колективі, створення прийняттого психологічного клімату, тобто ті соціальні чинники, від яких залежить якість продукції. До них можна віднести розробку інструкцій та правил, що регламентують дисципліну, або системи нематеріальної винагороди (підвищення мотивації працівників).

3. Інженерно-технологічні методи безпосередньо впливають на технологічні процеси і охоплюють: "а) технічні засоби контролю якості; б) методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів" [58, С.35].

4. Економічні методи передбачають створення сприятливих економічних умов для забезпечення та підвищення якості продукції персоналом. Ці методи включають економічне стимулювання та матеріальну зацікавленість у поліпшенні якості; формування ціноутворення з урахуванням рівня якості; фінансування діяльності в галузі управління якістю; застосування економічних заходів впливу на постачальників; проведення бізнес-планування для розробки нових та модернізації існуючих видів продукції та послуг.

5. Окремо аналізуються статистичні методи в системі управління якістю, які дозволяють моніторити дані та виявляти фактори, що зумовлюють позитивну чи негативну динаміку показників якості. Залежно від мети статистичні методи розподіляються на інструменти контролю якості (формування та аналіз первинної інформації) та інструменти управління якістю (перетворення вимог, які представляють споживачі, в параметри якості продукції) (рис. 1.6).

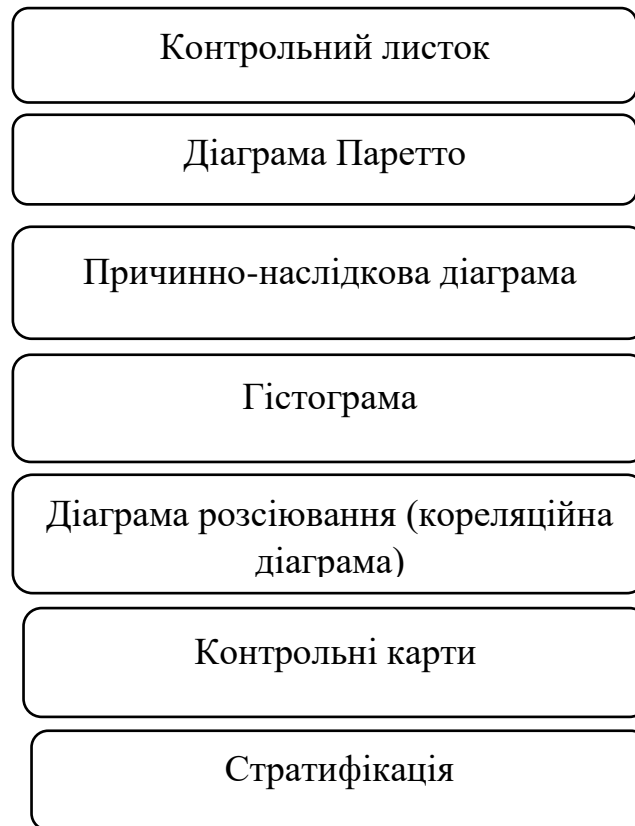


Рис.1.6. Основні засоби моніторингу якості

Джерело: [10]

Основні засоби моніторингу якості є невід'ємною частиною сучасних стратегій управління якістю на підприємствах. Впровадження ефективних систем моніторингу дозволяє компаніям не лише виявляти потенційні проблеми та невідповідності виробничих процесів вимогам якості, але і надавати оперативні рішення для їх виправлення. Таким чином, системи моніторингу якості стають необхідним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти високого рівня якості продукції та послуг, задовольняючи потреби споживачів та відповідаючи вимогам конкурентного ринку.

У теорії управління якістю методи можна розділити на традиційні та інноваційні. До традиційних методів відносять цикл Шухарта-Демінга, оскільки ця модель широко використовується у стандартах ISO, а також концепція загального управління якістю (Total Quality Management, TQM).

Цикл Шухарата-Демінга є фундаментом процесного підходу в управлінні якістю. Започаткована Шухаратом методологія була подальше вдосконалення Демінгом, отримавши назву Цикл Шухарата-Демінга. Цей підхід передбачає систематичне повторення етапів управління якістю [27]. Зазначений метод, також відомий як цикл Демінга, може бути успішно застосований для аналізу та оптимізації будь-якої управлінської або побутової діяльності (рис. 1.7.).



Рис 1.7 Структура циклу Демінга [27]

Концепція Е. Демінга включала у себе ідею системного впливу забезпечення якості на всю економічну систему (принцип ланцюгової реакції Демінга): підвищення якості призводить до зниження вартості, що в свою чергу збільшує продуктивність праці та завойовує ринок. Це, в свою чергу, підтримує конкурентоспроможність підприємства, сприяє створенню нових робочих місць, розширенню виробництва і покращенню його якості. А отже, структура циклу Демінга визнає необхідність постійного моніторингу та вдосконалення, що стає ключовим аспектом систем управління якістю. Впровадження цього циклу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи стале поліпшення та ефективність в їхніх операціях.

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) представляє собою концепцію управління організацією з акцентом на забезпеченні якості, що базується на участі всіх її учасників (персоналу на всіх рівнях організаційної структури в усіх відділах) та орієнтована на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживачів і забезпечення користі для членів організації і суспільства.

Основними компонентами системи TQM є: забезпечення якості (QA); політика якості (QPolicy); планування якості (QPanning); поліпшення якості (QI). Впровадження концепції загального управління якістю призвело до концептуальних змін у основних принципах відповідної системи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні відмінності традиційної системи управління та системи TQM [30]

Ознака	Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Суб'єкт задоволення потреб	Замовник	Споживач
Об'єкт планування, забезпечення та моніторингу удосконалення якості	Продукція	Всі процеси і системи
Напрямок впроваджених заходів	На виправлення	На запобігання
Відповідальні особи за якість – навчання у сфері управління якістю	Лише працівників відділу забезпечення якості	Всього персоналу
Відповідальність за якість – делегування обов'язків забезпечення якості	На відділ контролю якості	На всіх співробітників
Регулярність заходів щодо якості	Вирішення лише "критичних" питань та завдань на даний момент	Систематичне виявлення та розв'язання завдань у сфері якості.
Комунікація	Самостійне виконання призначених завдань	Спільна координація та взаємодія всіх працівників у сфері якості

У результаті порівняльного аналізу традиційної системи управління і системи управління якістю (TQM) можна визначити основні відмінності, що роблять TQM більш ефективною та адаптивною. У традиційній системі управління часто акцентується на контролі якості продукції на завершальному етапі,

здебільшого за допомогою інспекцій та виправлення дефектів. У системі TQM, натомість, ставиться акцент на забезпеченні якості на кожному етапі виробничого процесу, починаючи від розробки продукту і закінчуючи послугами після продажу. Також, TQM включає в себе активну участь всіх рівнів персоналу та створює культуру якості, де кожен співробітник відчуває відповідальність за якість своєї роботи. Традиційні системи часто структуровані ієрархічно, що може призводити до інерційності та бюрократії.

Одже, обидві системи спрямовані на досягнення високого рівня якості, але TQM прагне до цього через залучення всіх членів організації та постійне покращення процесів. У кінці кінців, вибір між традиційною системою управління та системою TQM залежить від особливостей конкретної організації, її цілей та контексту, в якому вона функціонує.

Управління якістю відзначається значущою відмінністю від контролю, який, в основному, фокусується на відокремленні високоякісних виробів від низькоякісних. Якість продукту, що контролюється після завершення виробничого процесу, не може бути змінена на основі його результатів. Управління якістю включає в себе всі етапи, такі як розробка, виробництво, експлуатація (споживання) та утилізація товару. Це забезпечує можливість виявлення причин браку на будь-якому етапі його виникнення та оперативного усунення цих причин для виробництва продукції вищої якості. Це стає можливим завдяки впровадженню принципів системи TQM (рис. 1.8).

Основні принципи системи управління якістю TQM є фундаментом для досягнення високого рівня якості та успішної діяльності підприємства. Зосередження на клієнтах, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення та партнерські відносини з постачальниками є ключовими елементами, що сприяють конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. Реалізація цих принципів формує ефективну стратегію управління якістю, спрямовану на досягнення високих стандартів та задоволення потреб клієнтів.



Рис. 1.8. Основні принципи системи TQM [41]

Концепція сталого удосконалення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement) орієнтована на досягнення довгострокових результатів через акцент на стратегічних рішеннях щодо проблем, визначених трилогією Джурана: планування якості – контроль якості – покращення якості (етапи систематичних дій у сфері управління якістю).

Підходи до управління якістю, представлені методами Г. Тагуті, визначаються як система методичних прийомів, спрямованих на поліпшення якості, зокрема шляхом врахування варіативності й невизначеності при плануванні продукції.

Сучасні стратегії управління якістю, що виникли у кінці XX століття й активно розвиваються в наш час, охоплюють наступні концепції: система KAIZEN (постійне вдосконалення якості завдяки реалізації малих кроків кожним працівником компанії); концепція Будинку якості (забезпечення споживчої цінності за мінімальної вартості); методологія «шість сигм» (впровадження

короткострокових проєктів з метою досягнення довгострокових цілей); методологія структурування функції якості QFD (гарантування якості на кожному етапі життєвого циклу розроблюваного продукту).

Моделі управління якістю можна класифікувати в залежності від методів та підходів, застосованих при їх створенні:

1) Процесні моделі, що використовують комплекс інструментів управління якістю:

-модель TQM (Total Quality Management) ґрунтується на філософії безмежного вдосконалення. Для управління якістю використовується різноманітний інструментарій, такий як мозковий штурм, діаграма Ісікави, метод Делфі, багатоступеневе голосування, блок-схеми процесів, діаграма Парето, матриця контрзаходів, побудова дому якості, діаграма розсіювання, контрольні карти.

-система менеджменту якості відповідно до вимог ISO серії 9000 орієнтується на забезпечення відповідності якості вимогам клієнта.

2) Моделі конкурсів, де оцінка проводиться в балах за окремими критеріями, які визначаються для кожної премії, і формується рейтинг:

- міжнародні нагороди з якості;
- european Quality Award – визнана як найпрестижніша європейська відзнака за досягнення досконалості в бізнесі;
- нагорода Малкольма Болдріджа (США);
- нагорода Демінга (Японія);
- національні відзнаки з якості;
- регіональні конкурси та нагороди;
- галузеві змагання.

3)Моделі самоаналізу:

- нормативи корпоративної соціальної відповідальності.

Ефективність управління якістю на підприємстві залежить від обраної концепції та методології, а також від прийняття рішення щодо сертифікації системи управління якістю. Процес сертифікації системи управління якістю включає документальне підтвердження її відповідності стандартам, які використовуються під час сертифікації. Загалом, можна виділити етапи процесу управління якістю на підприємстві (рис. 1.9.).



Рис. 1.9. Реалізація управління якістю на підприємстві [59]

Реалізація системи управління якістю на підприємстві є важливим етапом в забезпеченні високого рівня якості продукції чи послуг. Вибір концепції та методології управління, а також сертифікація за відповідними стандартами, сприяє підтвердженню відповідності процесів встановленим вимогам. Підприємство, яке успішно впроваджує управління якістю, здатне досягти високої конкурентоспроможності, задовольняти вимоги клієнтів і досягати стійкого успіху на ринку. Етапність процесу управління якістю дозволяє систематично вдосконалювати підходи та практики, сприяючи сталому підвищенню якості продукції чи послуг.

Таким чином, методологія управління якістю в організації є ключовим елементом, спрямованим на досягнення та забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг. Обрана методологія визначає стратегії та підходи, які використовуються для керування процесами та забезпечення відповідності вимогам стандартів якості. Важливо враховувати, що методологія управління якістю повинна бути адаптованою до конкретних потреб та особливостей організації. Впровадження ефективної методології дозволяє забезпечити систематичний контроль якості на всіх етапах виробничого циклу та забезпечує вдосконалення процесів для досягнення оптимальних результатів. Застосування методології управління якістю сприяє не лише виконанню стандартів та норм, але й створенню культури якості всередині організації. Це допомагає зберегти і підвищити репутацію компанії, забезпечити задоволення клієнтів та досягти успіху на ринку.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах жодна організація не може досягнути успіху на ринку, якщо не орієнтується на постійне вдосконалення діяльності та покращення якості продукції чи послуг. Якість у широкому розумінні можна характеризувати як суттєву рису чи властивість, що робить одне благо відмінним від іншого. З позицій функціонування організації та процесу управління, характеристики якості набувають більш формалізованого характеру та визначаються наявністю конкретних властивостей (виражених показниками якості) та конкретної цінності (визначеної через споживче сприйняття та оцінювання).

Якість продукту - це ступінь, в якій послуга або її поєднання ефективно вирішує конкретну проблему або задовольняє потребу. Для того, щоб продукт був дійсно цінним, він повинен мати певний рівень якості. А отже, управління якістю продукції – це процес нагляду за усіма кроками та завданнями, необхідними для забезпечення очікуваного рівня високої якості. Цей процес включає в себе

встановлення політики якості, розробку та впровадження планів та заходів для забезпечення якості, а також контроль та постійне вдосконалення якості.

Еволюція підходів до управління якістю, методологічних підходів та моделей розпочалася із практичного застосування контролю якості на промислових підприємствах у кінці XIX століття. Сьогодні теоретичні та прикладні досягнення в галузі управління якістю відображені у працях провідних зарубіжних вчених, таких як Е. Демінг, Д. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, Г. Тагуті, В Шугарт, які встановили основні принципи методології управління якістю.

Вагомий вплив та сучасність вирішення питань щодо забезпечення якості призвели до утворення інституційного забезпечення на міжнародному рівні у формі стандартів та процедур сертифікації. Впровадження стандартів, пов'язаних із впорядкуванням систем управління якістю на підприємствах, викликало систематизацію вимог до організацій у плані розвитку системи управління якістю. Міжнародна організація стандартизації (ISO), світовий лідер у сфері стандартизації, має свою штаб-квартиру у Женеві та розробляє технічні стандарти для майже всіх галузей технологій, крім сфери телекомунікацій.

В Україні існують стандарти ДСТУ ISO, які є національними версіями міжнародних стандартів ISO. Номер цих стандартів відповідає міжнародному стандарту ISO, а рік їх затвердження співпадає з роком створення національного стандарту. ISO 9001 є сертифікатом якості, який є фундаментальною гарантією для клієнта, оскільки він гарантує, що стандарти, які використовуються в компанії, відповідають правилам, встановленим Міжнародним форумом з акредитації (IAF) і Міжнародною організацією стандартизації (ISO).

А отже, система управління якістю продукції на підприємстві визначається не лише внутрішніми процесами, але й зовнішніми вимогами, які є невід'ємною частиною глобального ринку. Використання міжнародних стандартів ISO та національних стандартів ДСТУ ISO дозволяє підприємствам в Україні вирішувати

завдання управління якістю на високому рівні, бути конкурентоспроможними та ефективно взаємодіяти на світовому ринку.

В цілому, ефективне впровадження системи управління якістю та постійне удосконалення бізнес-процесів можуть сприяти не лише підвищенню рівня якості, але й укріпленню конкурентоспроможності компанії, задоволенню потреб клієнтів та досягненню успішних показників у галузі управління якістю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" є частиною корпорації "ROSHEN", яка є найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні (реєстраційний номер за ЄДРПОУ 00382125). На сьогоднішній день асортимент продукції налічує понад 100 видів, до яких включаються цукерки, тістечка, торти, печиво, драже, зефіри, мармелад, карамель, вафлі та інші товари [31].

У своїй діяльності підприємство дотримується законодавства України, зокрема Закону України "Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини", Закону України "Про споживчу кооперацію" і інших відповідних нормативних актів України [31, 32]. Основні дані щодо підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код за ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Юридична адреса	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1
Електронна поштова адреса	lawyer@condfab.kiev.ua

Джерело:[33]

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за КВЕД є :

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- 10.72. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання;
- 10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
- 46.18 Діяльність посередників, спеціалізованих на 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 [33].

Акціонерами даного підприємства є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464%) [33].

Головний офіс розташований у місті Київ. Корпорація включає в себе різні виробничі підрозділи :

1.Київська кондитерська фабрика раніше спеціалізувалася на виробництві тортів, але з 2014 року розширила асортимент, запустивши нові лінії для виробництва тортів і пастильних виробів. Протягом останніх років, лінії для виробництва шоколаду і шоколадних цукерок були переміщені на фабрику у Вінниці. В даний момент Київська кондитерська фабрика спеціалізується на виробництві продукції групи "ФРЕШ".

2.Вінницька кондитерська фабрика, яка спеціалізується на виробництві шоколаду і шоколадних цукерок. Початково виробництво проводилось вручну, а асортимент обмежувався виробництвом драже, карамелі, пряників і печива. З 1991 року на фабриці було проведено оновлення обладнання та реконструкцію технологічних ліній для виробництва цукерок і карамелі. Також була запущена лінія для виробництва плиткового шоколаду в рамках інвестиційного проекту.

Друга Вінницька фабрика, відкрита у 2012 році, спеціалізується на виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

3.Кременчуцька кондитерська фабрика, яка наразі є однією з найдавніших фабрик в Україні, спеціалізується виключно на виробництві карамелі.

4.Кондитерська фабрика в Будапешті – найбільший виробник кондитерської продукції в Угорщині. Під торговою маркою «Bonbonetti» виготовляються фруктові льодяники, желе, шоколад, шоколадне драже і різні види праліне. У мережі фірмових магазинів представлений шоколад, виготовлений під брендом «Bonbonetti».

5.Клайпедська кондитерська фабрика спеціалізується на виробництві льодяникової карамелі, а також на кількох видах драже та ірису. У мережі фірмових магазинів представлена карамель ручної роботи «Roxiukas».

6.Бісквітний комплекс "Рошен" спеціалізується на виробництві печива і крекерів.

7.Вінницький молочний завод "Рошен" є головним постачальником сировини для всіх фабрик корпорації. Його спеціалізація включає виготовлення молока, згущеного молока, масла, вершків і молочного жиру [31].

Крім того, для поліпшення умов зберігання сировини та готової продукції, оптимізації поставок і зменшення затримок на складах, компанія володіє своїми власними логістичними центрами.

"Товариство за структурою є приватним. Воно є дочірнім підприємством компанії ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» [33].

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було створено як результат реорганізації (перетворення) Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса», заснованого рішенням установчих зборів засновників від 24.05.1994 року. Ця реорганізація відбулася через повний викуп державного майна Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» Організацією

орендарів Київської кондитерської фабрики імені Карла Маркса відповідно до договору купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства стали фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції Товариства під час процесу реорганізації (перетворення) Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» [34]. Отже, Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» належить всім правам і обов'язкам свого попередника.

Рішення загальних зборів акціонерів Товариства, прийняте 21.09.2009 року, відносно найменування Товариства, було змінено на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» [34].

У свою чергу, рішення загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року стосовно найменування Товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [34].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» управляється наступними органами:

1. Загальні Збори акціонерів - найвищий орган управління Товариством;
2. Наглядова рада - структура, яка забезпечує захист прав акціонерів Товариства, і відповідно до встановленої компетенції, контролює та регулює діяльність Дирекції;
3. Дирекція - виконавчий орган Товариства, який управляє поточною діяльністю Товариства;
4. Ревізійна комісія - орган, що проводить перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, який обирається

загальними зборами акціонерів. Важливо відзначити, що Президент не займає посадову посаду в підприємстві. Детальніше про органи управління в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [31]

Управлінський орган	Організаційна структура	Кадровий склад
Виконавчий	одноосібний	Генеральний директор Руденко Сергій Васильович
Наглядова рада	колегіальний	Голова наглядової ради Зайцев Серій Іванович Члени наглядової ради Москалевський Вячеслав Олександрович Вовчановський Євген Іванович Ярандін Володимир Анатолійович
Ревізійна комісія	колегіальний	Голова ревізійної комісії Вишневська Валентина Володимирівна Члени ревізійної комісії Боева Галина Анатоліївна Желіховський Владислав Вячеславович

Повноваження наглядової ради включають у себе можливість обирати генерального директора, ухвалювати рішення щодо надання згоди на здійснення значних правових актів, приймати рішення про проведення регулярних загальних зборів відповідно до положень статуту товариства, розглядати і схвалювати проекти рішень, прийнятих загальними зборами товариства, затверджувати внутрішні нормативні документи, які регулюють питання, пов'язані з діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Ревізійна комісія відповідає за перевірку фінансово-господарської діяльності компанії. Генеральний директор має право виступати від імені Товариства без довіреності, виконувати рішення Дирекції, представляє інтереси компанії, укладає угоди та видає накази, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками Товариства.

Структура організації підприємства зображена на рисунку 2.1.

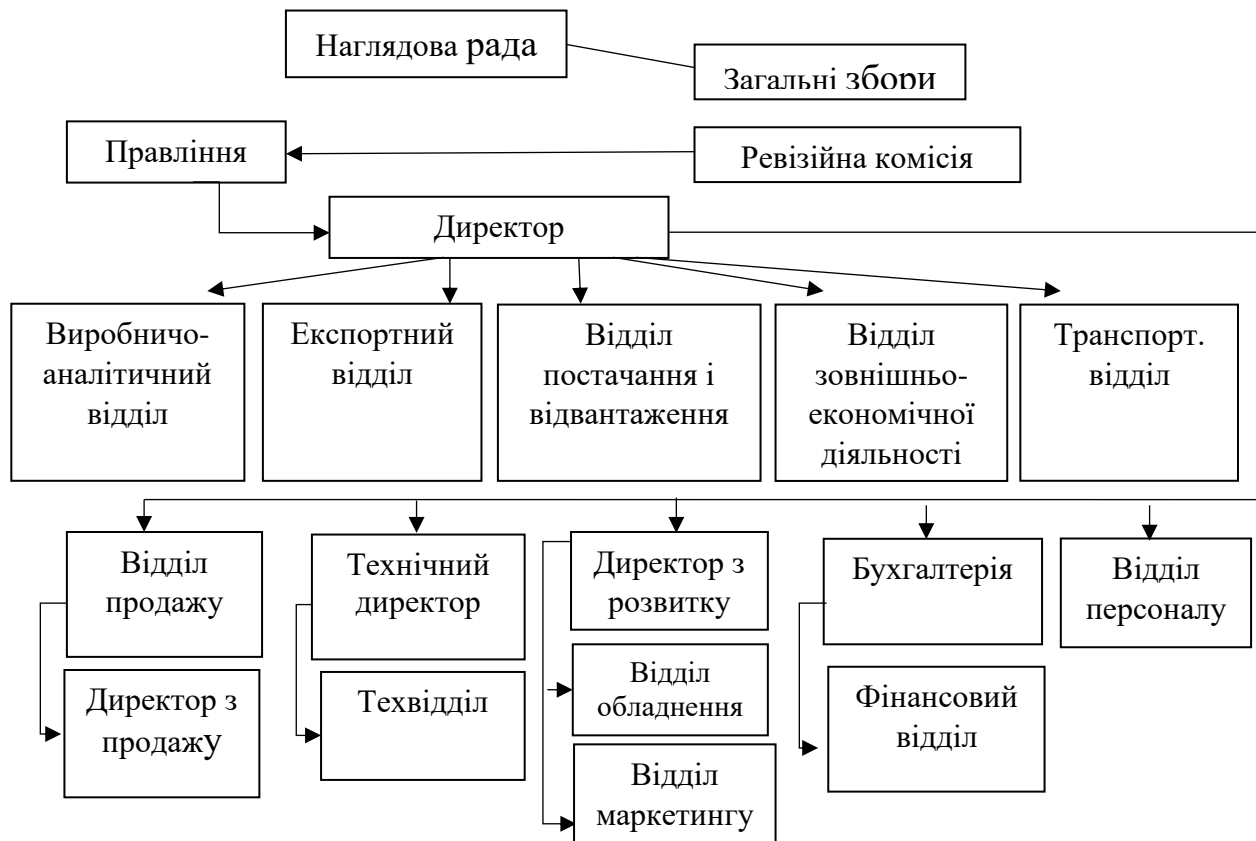


Рис. 2.1. Організація структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [34]

Організаційна структура ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" відображає детальний розподіл функцій та відповідальностей всередині компанії. Ця структура визначає ієрархію, ланцюжок командування та звітності, що допомагає забезпечити ефективність управління та розвиток бізнесу.

ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" демонструє спритну і адаптивну організаційну структуру, яка враховує потреби ринку та внутрішні особливості компанії. Така структура сприяє оперативному прийняттю рішень, високому рівню координації між відділами та швидкому впровадженню стратегічних ініціатив. У цілому, організаційна структура "Рошен" створює умови для ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей компанії в галузі кондитерських виробів.

При дослідженні управління соціально-психологічною підсистемою на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було встановлено, що на підприємстві існують наступні Норми внутрішнього трудового порядку:

1. Заборонено використовувати своє службове положення з метою отримання особистої вигоди або вигоди для своїх близьких та інші матеріальні переваги і т.д.

2. Обов'язковий контроль має бути впроваджений для запобігання конфліктам інтересів.

3. Керівники мають нести відповідальність за належне та ефективне виконання завдань для досягнення найкращих результатів.

4. Товариство повинно активно сприяти реалізації і захисту прав та законних інтересів своїх працівників, серед інших аспектів.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» основною системою стимулювання є винагорода за працю та додаткові бонуси. До цієї системи також включається медичне страхування та інші соціальні пільги.

Більше того, для розвитку і підвищення кваліфікації співробітників компанії існують різноманітні навчальні заходи, на які регулярно відвідують усі працівники, ініційовані самою компанією. На додаток до цього, наявні програми менторства, спрямовані на розвиток персоналу і створення максимально комфортних умов праці та самореалізації.

На підприємстві встановлено обов'язкову систему забезпечення безпеки праці, яка передбачає обов'язковий огляд та підвищення обізнаності працівників з цією системою не рідше ніж раз на квартал. Це включає в себе підготовку та освоєння різних аспектів технічної, санітарно-гігієнічної та організаційної безпеки, спрямованих на збереження здоров'я та підтримку працездатності працівників під час виконання їх обов'язків.

Для аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», буде використовуватися інформація, доступна в публічних звітах підприємства, які опубліковані на веб-сайті Державної податкової служби України і доступні для всіх користувачів.

При вивченні активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було встановлено, що для здійснення своєї економічної діяльності підприємство розпоряджається власністю, складами і логістичними центрами. Весь майновий комплекс, що належить компанії, відображений у його активах та балансах (рис.2.2).

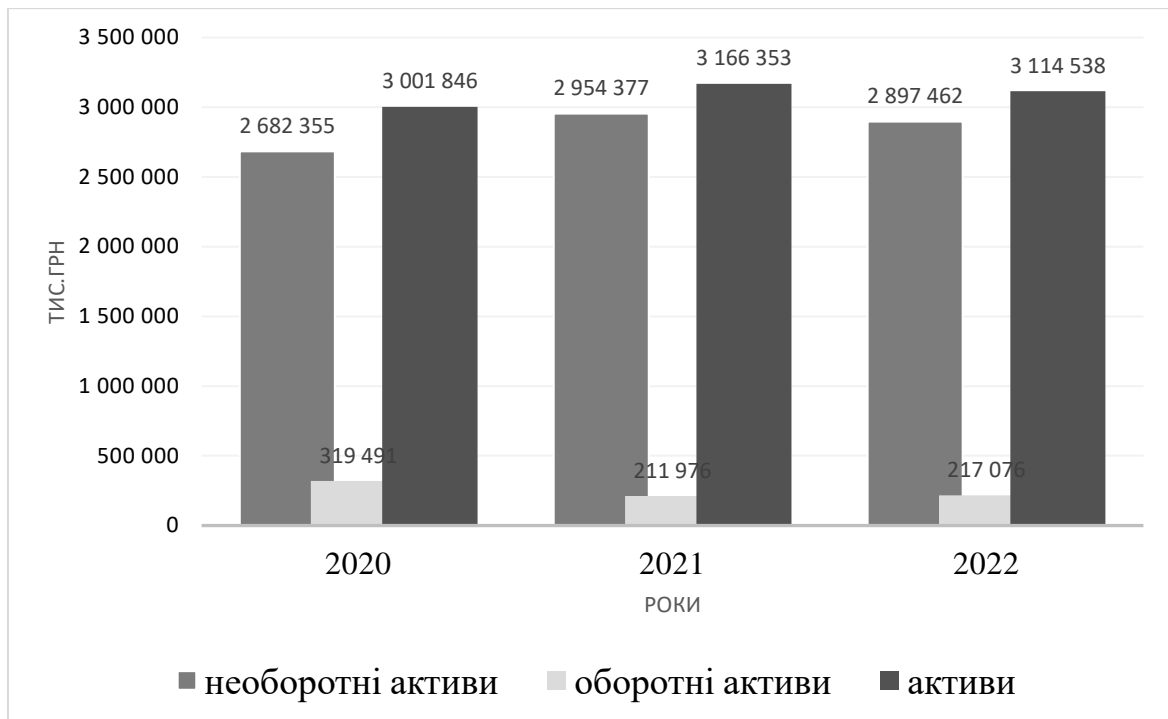


Рис. 2.2. Динаміка активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На графіку 2.2 можна спостерігати, що необоротні активи компанії зростали на 10.14% від 2020 до 2021 року, але зменшилися на 1.93% з 2021 на 2022 рік. Це може свідчити про те, що компанія вкладала більше коштів у основні засоби в 2021 році, але зменшила такі інвестиції в 2022 році.

Оборотні активи суттєво зменшилися на 33.60% від 2020 до 2021 року, що може вказувати на оптимізацію управління готівкою та іншими оборотними активами в цьому періоді. Проте, з 2021 на 2022 рік оборотні активи зростали на 2.39%, що може свідчити про збільшену увагу до ліквідності та робочого капіталу.

Загальні активи показали зростання на 5.47% від 2020 до 2021 року, але зменшилися на 1.64% з 2021 на 2022 рік. Це може свідчити про те, що компанія зосереджувалася на розвитку в 2021 році, але зробила корекції у 2022 році.

Під час виробничої практики був проведений аналіз активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл.2.3). Усі дані були взяті з фінансових звітностей за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн (+/-)	
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Необоротні активи	2682355	2954377	2897462	215107	-56915
Оборотні активи	319491	211976	217076	-102415	5100
Дебіторська заборгованість	113648	147231	179870	66222	32639
Грошові кошти	1574	454	325	-1249	-129
Статутний капітал	505833	1505833	1505833	1000000	0
Власний капітал	1892673	1918452	1917468	24795	-984
Поточні зобов'язання	1051565	1216964	1169143	117578	-47821
Коефіцієнт співвідношення:					
Необоротних і оборотних активів	8,395	13,937	13,347	4,951	-0,589
Оборотних і необоротних активів	0,119	0,071	0,074	-0,044	0,003

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Головною метою підприємства є забезпечення якості своєї продукції. Ця мета реалізується через систему управління продукцією, яка ґрунтується на таких основних принципах:

- виготовлення та постачання продукції, яка є безпечною та високоякісною, і відповідає вимогам та очікуванням кінцевих споживачів;
- дотримання чинних нормативних та законодавчих актів України;
- проведення навчань та атестації для персоналу щодо безпеки та якості продукції;
- постійне вдосконалення системи управління якістю продукції відповідно до вимог iso 9001:2000.

Солодощі, які доступні на ринку, виготовляються за допомогою передових технологій. Усі кондитерські заводи у складі корпорації "Рошен" обладнані системами для контролю та перевірки якості продукції. Розробка технологій та введення на ринок високоякісних кондитерських виробів доручено висококваліфікованим спеціалістам, які проходять навчання в спеціалізованих центрах за кордоном. Використання сучасного, високоефективного обладнання, строге дотримання виробничої технології та використання високоякісної сировини і матеріалів в кондитерському виробництві гарантує ключові переваги продукції Roshen.

За період, що досліджується ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», виділяються певні етапи розвитку прибутковості компанії. Зростання чистого прибутку вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами та успішну стратегію маркетингу. Однак, слід звернути увагу на фактори, які можуть впливати на зміну прибутковості, такі як кон'юнктура ринку, зміни в споживчому попиті, інноваційні рішення та конкуренція (рис.2.3). Розвиток компанії повинен бути узгоджений зі змінами в економічному середовищі.

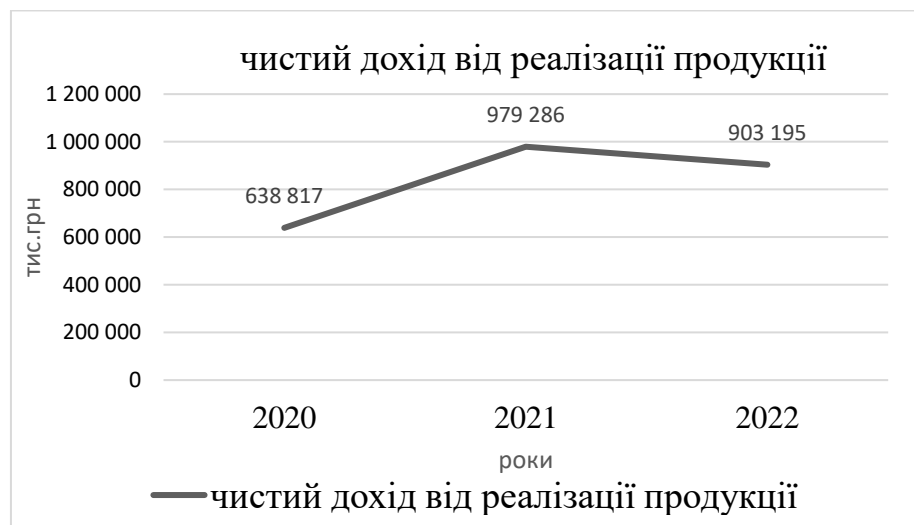


Рис. 2.3. Розвиток чистого прибутку від реалізації продукції на
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За рисунком 2.3 видно, що у 2021 році чистий прибуток від реалізації продукції збільшився на близько 53.30% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про позитивну динаміку та покращення фінансового стану компанії в порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році чистий прибуток зменшився на близько 7.78% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на те, що компанія зіткнулася з труднощами або втратами у порівнянні з попереднім роком.

Аналіз економічної діяльності є важливим інструментом для розуміння ефективності та стану економіки підприємства. Цей процес включає в себе оцінку різних аспектів економічної діяльності з метою прийняття обґрунтованих рішень та планування подальших дій. Нами був проведений аналіз показників економічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр. (табл.2.4.)

Таблиця 2.4

**Показники економічної діяльності ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн (+/-)	
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	556236	863265	775911	219675	-87354
Валовий прибуток	82581	116021	127284	44703	11263
Інші операційні доходи	1840	5572	924	-916	-4648
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	17837	22846
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	10601	-12627
Прибуток до оподаткування	7353	30283	30283	22930	0
Чистий фінансовий результат	5257	25779	25779	20522	0
Основні засоби	1871142	2167436	2119246	248104	-48190
Оборотні активи	319491	211976	217076	-102415	5100
Власний капітал	1892673	1918452	1917468	24795	-984

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз економічної діяльності, представлений у таблиці 2.4, вказує на те, що на кінець звітного періоду 2022 року Товариство отримало чистий прибуток у

розмірі 25 779 тис. грн., що у 3,9 разів перевищує фінансовий результат за 2020 рік. Це показує позитивну динаміку на підприємстві, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки, то спостерігається однаковий рівень чистого доходу. Валовий прибуток зростав стабільно впродовж 2020-2022 років на 54,1%. Більшість інших економічних показників також зросли порівняно з 2020 роком. Отже, можна зробити висновок, що Товариство провело ефективну фінансову діяльність з 2020 по 2022 рік.

Аналізуючи це підприємство, можна прийти до висновку, що воно демонструє високу конкурентоспроможність. Різноманітний асортимент продукції компанії відповідає потребам різних груп населення та їх категорій, а також відзначається високою якістю та застосуванням передових технологій у виробництві.

Аналіз динаміки фінансових результатів є ключовою частиною оцінки економічної діяльності. Він дозволяє виявити тенденції, зміни та фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис.2.4).

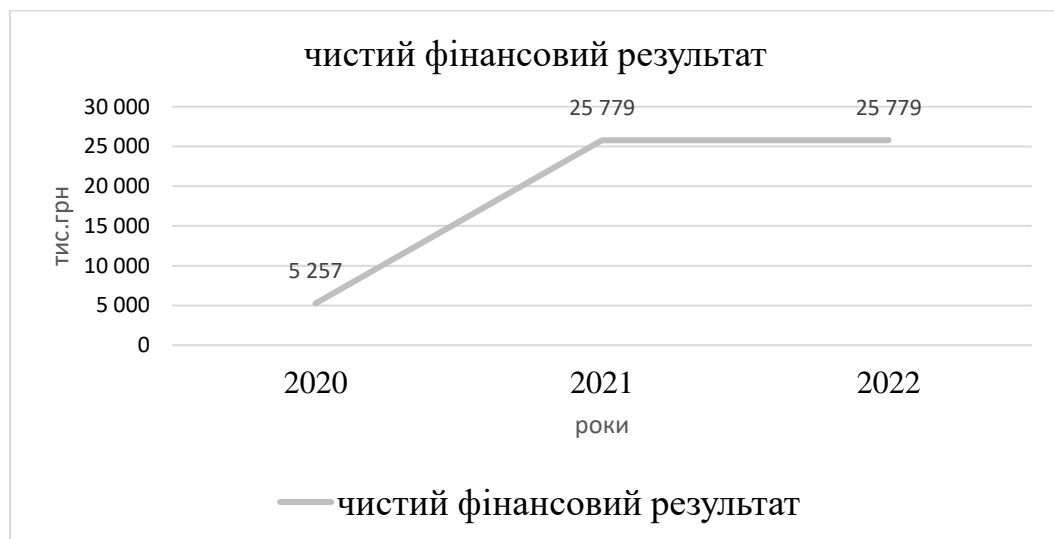


Рис. 2.4 Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, у 2020 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» понесло найбільші фінансові втрати, як це можна спостерігати на графічному зображенні 2.4. Такий висновок може бути зумовлений впливом інфляції та нестабільної економічної ситуації в країні, особливо у зв'язку з пандемією COVID-19 та введенням карантинних обмежень у той період.

Аналіз структури власного капіталу є важливою частиною фінансового аналізу підприємства. Він вказує на розподіл власного капіталу на різні складові та визначає фінансову стійкість та здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст тис. грн (+/-)	
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Зареєстрований капітал	505833	1505833	1505833	1000000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1000000	0	0	-1000000	0
Резервний капітал	5762	6025	70314	1552	1289
Нерозподілений прибуток	381078	406594	404321	23243	-2273
Усього власного капіталу	1892673	1918452	1917468	24795	-984

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Порівнюючи надані дані (табл. 2.5), можна зауважити, що власний капітал Товариства збільшився на 1,3% протягом трьох років - з 2020 по 2022 рік. Такий зріст був зумовлений збільшенням статутного капіталу підприємства на 1 000 000 тис. грн., резервного капіталу на 1 552 тис. грн. та нерозподіленого прибутку в розмірі 23 243 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку у структурних змінах власного капіталу і може вказувати на активну фінансову діяльність Товариства на ринку, що призвело до зростання власної капіталізації.

Ключовим аспектом ефективного використання фінансових потоків є коефіцієнтний аналіз. Цей метод дозволяє здійснити вичерпну оцінку функціонування підприємства.

З цієї причини рекомендується провести аналіз платоспроможності підприємства (табл. 2.6), оскільки це надасть нам можливість оцінити здатність компанії погасити поточні зобов'язання шляхом оборотних активів.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за
2021-2022 рр.

Показник	Норм. значення	Роки		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,0014	0,0003	0,0002
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	0,284	0,157	0,160
Коефіцієнт загальної ліквідності	2-2,5	0,194	0,051	0,028

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Рошен» (додатки А, Б)

Аналіз ліквідності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021-2022 років вказує на певні тенденції та можливі ризики для компанії. А саме, у 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був найвищим, становлячи 0,0014. Проте, у 2022 та 2023 роках відбувся великий спад, і коефіцієнти стали дуже низькими (0,0003 та 0,0002 відповідно), це може свідчити про проблеми з грошовим потоком та спроможністю компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також показує погіршення від 2021 до 2022 року, але він стабілізувався на низькому рівні у 2023 році, це може вказувати на те, що компанія може мати проблеми з конвертованістю своїх активів у готівку. Коефіцієнт загальної ліквідності показує значний спад протягом розглянутого періоду, а саме з 0,194 в 2021 році до 0,028 в 2023 році, що свідчить

про серйозні труднощі у погашенні поточних зобов'язань компанії. Зниження коефіцієнтів ліквідності вказує на зменшену здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Управління ліквідністю стає критичним аспектом для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Необхідно приділити увагу стратегіям управління оборотним капіталом та шукати можливості для покращення ліквідності компанії.

Коефіцієнт ефективності використання грошових потоків дає змогу визначити раціональність використаних ресурсів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання грошових потоків на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2022 рр.

Показник	Формула	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	Грошові надходження / Грошові видатки	0,91	0,92	0,01
Коефіцієнт поповнення грошових засобів	Грошові надходження / Залишок грошових коштів	4410,03	5253,88	843,85
Коефіцієнт відношення грошових надходжень до чистого грошового потоку	Грошові надходження / Чистий грошовий потік	-10,45	-12,43	-1,98
Коефіцієнт окупності грошового потоку	Грошові видатки / Грошові надходження	1,09	1,08	-0,01
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку	Грошові видатки / Чистий грошовий потік	-11,45	-13,43	-1,98
Коефіцієнт вибуття грошових засобів	Грошові видатки/ Залишок грошових коштів	4831,89	5676,39	844,5
Коефіцієнт притоку грошових засобів	Чистий грошовий потік / Грошові надходження	-0,09	-0,08	0,01
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	Чистий грошовий потік / Грошові видатки	-0,09	-0,07	0,02
Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів	Чистий грошовий потік / Залишок грошових коштів	-421,83	-422,51	-0,68

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б

Таким чином, здійснивши відповідні обчислення у таблиці 2.7, можна спостерігати позитивну динаміку на підприємстві протягом 2021-2022 років, оскільки коефіцієнт ліквідності зростає, що свідчить про підвищену ліквідність активів компанії.

Згідно з проведеним аналізом, ми можемо прийти до висновку, що стан фінансів ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році залишається привабливим для потенційних інвесторів та акціонерів завдяки високій ліквідності. Для збільшення платоспроможності та ліквідності підприємства можна також запропонувати наступні рекомендації: адаптація стратегічних цілей організації до її фінансових можливостей; розробка планів для довгострокового та короткострокового розвитку компанії; постійний контроль за витратами; створення додаткових джерел фінансування; збільшення залучення інвестицій у межах інвестиційного потоку компанії.

2.2 Аналіз факторів, що впливають на якість продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для виробників продукції якість визнається як запорука та важливий аспект їхньої конкурентоспроможності, стійкості, репутації та безперервності функціонування; для споживачів поліпшення якості є обов'язковою умовою для задоволення їхніх потреб і захисту їхніх прав; для державних органів забезпечення якості життя громадян вважається однією з найважливіших пріоритетних завдань держави.

Основні виклики щодо підвищення якості можна вирішити шляхом впровадження ефективної системи управління якістю. Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000, система управління якістю є всесвітньо визнаним засобом забезпечення високої якості процесів, робіт і послуг.

Розглядаючи цей аспект, впровадження таких систем має бути стратегічним рішенням підприємства. Виходячи із цього, аналіз проблеми створення та

реалізації систем управління якістю, як ключового чинника в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

Під час оцінки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було визначено різні переваги та недоліки компанії. На основі цього був проведений SWOT-аналіз, який розкрив взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами, а також між можливостями та загрозами. Ці результати представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> -висока репутація підприємства; -команда високопрофесійних спеціалістів; -надійний і стабільний імідж корпорації; -здатність до ефективної конкуренції на ринку; -високий рівень технічного обладнання підприємств; -постійне оновлення асортименту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> -нестабільність цін на сировину; -обмежена популярність за кордоном; -збільшена витратність виробництва; -недостатньо активна рекламна кампанія
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення якості продукції можливе завдяки науково-технологічному вдосконаленню процесів. 2. Розробка нових товарів може залучити нових клієнтів і підвищити прибуток. 3. Високий статус підприємства і кваліфікована команда співробітників сприяють виходу на нові ринки 4. Високі витрати на сировину можуть становити перешкоду для розробки нової продукції. 5. Покращення науково-технічного процесу може сприяти розширенню виробничих можливостей 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Оскільки існують різні стратегії ціноутворення, менші ціни можуть стати більш привабливими для споживачів; досвід компанії допомагає зберігати високу конкурентну позицію. 2. Підвищення обмінного курсу валюти та інфляції призведе до зростання витрат на сировину та інші витрати. 3. Ріст цін під час війни також буде сприяти збільшенню витрат та зменшенню доходів

Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підтверджують, що основними викликами для компанії є нестійкі ціни та високі витрати на виробництво. Важливо зазначити, що для всіх підприємств на ринку нинішнім часом ключовою є проблема низьких доходів населення та підвищення

обмінного курсу під час війни, що призводить до збільшення вартості усіх видів продукції на 15-20%.

За рахунок підвищення цін, безперечно, виробництво збільшує свій прибуток, оскільки цей фактор впливає на зростання середнього чеку споживачів. Проте, враховуючи, що ціни на сировину також підвищуються, підприємства стикаються зі значними витратами на виробництво в цілому на собівартість продукції.

Додатково, при аналізі підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», був проведений SNW-аналіз, щоб оцінити сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони компанії (табл. 2.9.). Оцінка діяльності підприємства проводилася за десятибальною шкалою.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники діяльності підприємства	S	N	W
Асортимент продукції	9		
Система маркетингу		7	
Цінова політика	7		
Якість продукції	8		
Рівень технологічної оснащеності	8		
Обсяги продаж	9		
Територіальне розташування	8		
Чисельність персоналу	8		
Стратегія підприємства		7	

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи (табл. 2.9), можна прийти до висновку, що підприємство демонструє значну конкурентоспроможність і має численні переваги. Особливу увагу слід звернути на широкий асортимент продукції, який не тільки різноманітний, але й постійно розширюється. Крім того, імідж підприємства грає важливу роль і демонструє свою ефективність у підтримці успішності підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» обладнана необхідними ресурсами для здійснення контролю за якістю виробів та проведення досліджень, які сприяють удосконаленню продукції. Розробку технологій та виробництво високоякісних кондитерських виробів здійснює висококваліфікований персонал, який пройшов сертифікацію та навчання в спеціалізованих закордонних навчальних центрах.

Головні вимоги споживачів стосовно технічних характеристик відображені у національних та міжнародних нормативних документах. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слідує цим стандартам, оскільки їх порушення може викликати серйозні фінансові санкції. Під час оцінки якості продукції в першу чергу важливо переконатися, чи відповідає вона встановленим нормам. Дотримання стандартів є обов'язковим показником споживчої якості, а порушення цього показника може негативно позначитися на конкурентоспроможності та якості продукції. У підприємства діє лабораторія, де працюють фахівці, технологи, лаборанти та дегустатори, які завжди забезпечують контроль якості виготовленої продукції та її відповідність стандартам.

Однією з ключових галузей інноваційної діяльності ПАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вдосконалення власних рецептур та розробка нових. Як було зазначено вище, підприємство постійно впроваджує нові види продукції та активно оновлює існуючий асортимент.

Розробка і впровадження інноваційних підходів є одним із головних аспектів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Відділ науково-дослідних розробок, який підпорядковується директору виробництва, відповідає за створення та удосконалення інновацій в галузі виробництва продукції, надання послуг та оптимізацію бізнес-процесів.

Компанія діє в цьому напрямку шляхом різних заходів: впроваджує нові формули або вдосконалює існуючі, інвестує в нові технології для поліпшення

виробництва, може змінювати матеріали для упаковки або розширювати терміни придатності продукції, а також надає значну увагу дизайну та зручності упаковки.

Основними інноваціями в декораціях кондитерських виробів є обережне поводження з сировиною, що призводить до зменшення втрат виробництва. Наприклад, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика" "Рошен" використовує унікальну методику обсмаження какао-бобів, що дозволяє зберегти більше какао-масла, найціннішого компонента шоколаду. Такий самий метод використовується для обсмажування горіхів. Під час нанесення цукрової маси використовується спеціальний метод дозування, що уповільнює кристалізацію цукрової маси шляхом зменшення механічного впливу на масу. Це призводить до створення більш привабливого для споживачів продукту і допомагає продукції займати лідируючі позиції на своєму ринку.

У деяких своїх інноваціях ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» спеціально розроблена система дозволила досягти більш рідкої шоколадної структури завдяки камері подрібнення, що призводить до зниження потужності приводів та, відповідно, споживання електроенергії. Впровадження різних інновацій дозволяє ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залишати свою конкурентоспроможність.

А отже, досягнення високої якості продукції є комплексним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу до управління всіма аспектами виробництва. Важливо постійно вдосконалювати технологічні процеси, навички персоналу та системи управління для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Огляд системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Під час аналізу системи управління якістю на підприємстві, було виявлено наступне: до системи забезпечення якості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» визначено такі вимоги: встановлення політики у сфері якості та цілей у

сфері якості; розробка планів у сфері якості; проведення аналізу та вимірювання результативності виконання планів; вжиття коригувальних та запобіжних заходів.

До виробничих процесів висуваються наступні вимоги: аналіз ринку та визначення попиту; розробка нових видів товарів; закупівля матеріалів та комплектуючих; виробництво продукції та контроль її якості; реалізація і постачання продукції споживачам.

На сьогоднішній день, на підприємстві діють стандарти відповідно до ДСТУ та відповідають системам якості ISO 9001. Це дозволяє організації вирішувати наступні завдання:

- підвищувати якість виробленої продукції та задовольняти потреби клієнтів;
- зберігати конкурентоспроможність на ринку;
- можливість встановлювати прийнятні ціни на продукцію;
- розвивати міжнародне співробітництво з іноземними компаніями;
- впроваджувати механізми поліпшення системи управління якістю та підвищувати ефективність роботи своїх працівників.

Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування споживачів щодо політики управління якістю компанії та надання їм необхідних підтверджень [34]. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожному з виробничих об'єктів компанії. Всі фабрики для виробництва кондитерської продукції корпорації, включаючи ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", обладнані необхідними засобами для контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробку технологій та маркетингу високоякісної кондитерської продукції виконують фахівці, які мають сертифікати та проходили навчання в спеціалізованих центрах за кордоном.

Продукція заводу присутня на ринках України, США, Канади, Узбекистану, Казахстану, Литви, Азербайджану, Латвії, Естонії, Киргизстану, Молдови, Ізраїлю, Вірменії та інших світових країнах [31].

Виробництво, яким займається це підприємство, не має сезонності, проте під час новорічних свят розширює свій асортимент новорічними подарунками. Крім цього, компанія завжди прагне впроваджувати велику кількість нових товарів в асортимент, і ця ініціатива найбільше активізується восени.

Основні постачальники корпорації "Рошен" наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Постачальники ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"

Сировина	Компанія-постачальник
Какао-боби	швейцарська компанія Taloca
Какао-порошок	«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)
Цукор	Полтавський цукрозавод
Рослинні жири (для начинки)	Компанії Австралії
Сухе молоко	Польська компанія «Пемпакс»
Емульгатори, ванілін	Німецька компанія «Vita+»
Харчові добавки (ароматизатори)	Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «ЕсаромУкраїна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький);
Алкогольна продукція	ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод

Джерело : [31]

Аналізуючи цю організацію, було виявлено, що компанія завжди прагне відповідати всім потребам споживача, і тому, підбираючи асортимент, маркетингова команда акцентує увагу на виявленні оптимального цінового сегменту, який має найбільший попит, а також на категорії товарів. Крім того, при формуванні асортиментних груп продукції приділяється обов'язкова увага їх зовнішньому вигляду, якості та упаковці, з метою задоволення і естетичних потреб споживача.

Стратегічними партнерами компанії "Рошен" у справі по розповсюдженню продукції є ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ

«Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області)[36].

ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" використовує різноманітні канали збуту для реалізації своєї продукції. Схему розподілу продукції можна побачити на (рис.2.5).

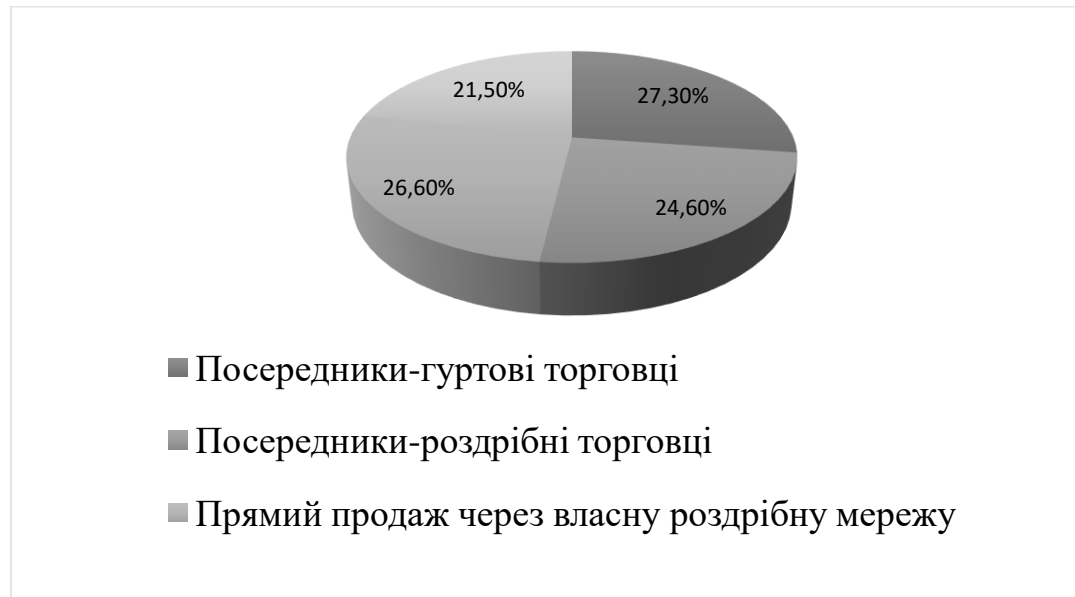


Рис. 2.5. Канали збуту продукції ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"[36]

Аналізуючи канали збуту продукції ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" можна зробити висновки, що значний внесок у загальний обсяг збуту складають посередники-гуртові торговці (27,30%), свідчить про активне використання цього каналу для поширення продукції на ринках. Посередники-роздрібні торговці також мають вагомий роль у збуті (24,60%), вказуючи на присутність продукції у різних роздрібних точках продажу через посередників. Компанія активно володіє власною роздрібною мережею і використовує прямий продаж через неї (26,60%), що може включати магазини та інші точки продажу. Прямий продаж кінцевим споживачам також є значущим (21,50%), охоплюючи різні методи, такі як продаж зі складу та індивідуальні замовлення.

Загалом, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" стратегічно комбінує різні канали збуту для максимізації присутності на ринку та забезпечення ефективного розподілу своєї продукції.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має вітчизняних конкурентів, які спеціалізуються на виробництві подібної продукції, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер» (рис. 2.6). (Ці дані відносяться до корпорації «Рошен» загалом, оскільки окремої частки підприємств, що входять до корпоративної групи, не надано).

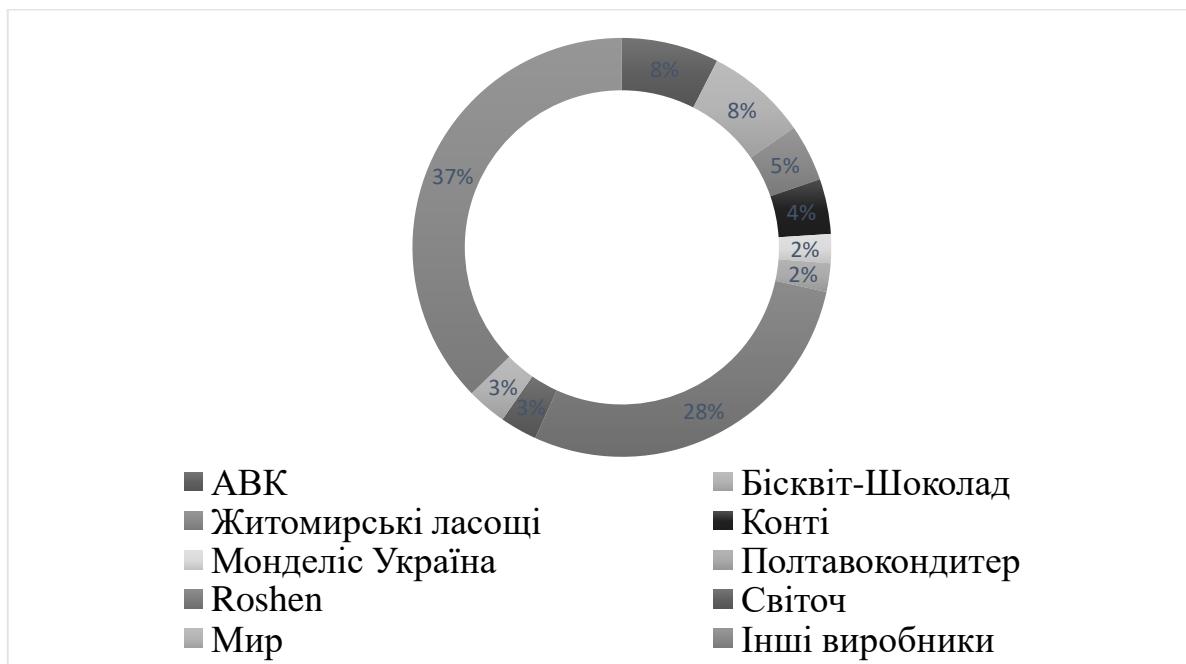


Рис. 2.6. Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку

України у 2020 році, %

Джерело: [37]

В планах найближчого майбутнього ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають розширення асортименту продукції, зниження собівартості виробів та підвищення їх якості. Для досягнення цих цілей, підприємство

передбачає впровадження оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціонального використання теплоенергетичних ресурсів і модернізацію обладнання.

Основними викликами у розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є надзвичайна нестабільність цін на сировину, зокрема какао, що призводить до підвищення собівартості продукції, враховуючи, що це головний компонент виробів. Також серйозною проблемою є постійний спад якості вітчизняної сировини, яка вже не відповідає вимогам стандартів виробників. Це створює складнощі у постачанні необхідних ресурсів. Однак найбільш серйозною перепорою для успішного розвитку підприємства є заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації, через що компанія втратила свій основний ринок збуту та змушена була зменшити виробничі потужності. Цей фактор також призвів до масштабного скорочення кількості персоналу на підприємстві.

А отже, система управління якістю є ключовим елементом в успішному функціонуванні будь-якої організації. Вона дозволяє підприємству не лише відповідати стандартам якості, але й систематично покращувати свої процеси та продукцію. Заснована на принципах планування, впровадження, перевірки та дії, система управління якістю забезпечує стійку орієнтацію на досягнення високого стандарту якості.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною корпорації «ROSHEN» та виступає як найбільший виробник кондитерських виробів в Україні, зареєстрований під кодом ЄДРПОУ 00382125. На сьогоднішній день асортимент продукції охоплює понад 100 найменувань, включаючи цукерки, тістечка, торти, печиво, драже, зефір, мармелад, карамель, вафлі та інше.

Аналізуючи структуру активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було встановлено, що для забезпечення своєї господарської діяльності, підприємство володіє власними ресурсами, складами та логістичними центрами. Увесь майновий комплекс, що перебуває у власності компанії, відображений в її активах і фінансових балансах.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» упродовж трьох років, (2020-2022), проводився шляхом визначення доходу та дослідження структури власного капіталу. Навіть при складних політичних умовах у країні, компанія показала позитивну динаміку у фінансовій діяльності. На кінець звітного періоду 2022 року Товариство отримало чистий прибуток у розмірі 25 779 тис. грн., що у 3,9 разів перевищує фінансовий результат за 2020 рік. Це показує позитивну динаміку на підприємстві, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки, то спостерігається однаковий рівень чистого доходу. Валовий прибуток зростав стабільно впродовж 2020-2022 років на 54,1%. Також, власний капітал Товариства збільшився на 1,3% протягом трьох років - з 2020 по 2022 рік. Такий зріст був зумовлений збільшенням статутного капіталу підприємства на 1 000 000 тис. грн., резервного капіталу на 1 552 тис. грн. та нерозподіленого прибутку в розмірі 23 243 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку у структурних змінах власного капіталу і може вказувати на активну фінансову діяльність Товариства на ринку, що призвело до зростання власної капіталізації.

Аналіз ліквідності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021-2022 років вказує на певні тенденції та можливі ризики для компанії. А саме, у 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був найвищим, становлячи 0,0014. Проте, у 2022 та 2023 роках відбувся великий спад, і коефіцієнти стали дуже низькими (0,0003 та 0,0002 відповідно), це може свідчити про проблеми з грошовим потоком та спроможністю компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також показує погіршення від 2021 до 2022 року, але він стабілізувався на низькому рівні у 2023 році, це може

вказувати на те, що компанія може мати проблеми з конвертованістю своїх активів у готівку. Коефіцієнт загальної ліквідності показує значний спад протягом розглянутого періоду, а саме з 0,194 в 2021 році до 0,028 в 2023 році, що свідчить про серйозні труднощі у погашенні поточних зобов'язань компанії. Зниження коефіцієнтів ліквідності вказує на зменшену здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Управління ліквідністю стає критичним аспектом для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Необхідно приділити увагу стратегіям управління оборотним капіталом та шукати можливості для покращення ліквідності компанії.

Проте, у 2020 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» понесло найбільший збиток, як видно з цієї динаміки. Такий результат може бути наслідком впливу інфляції та економічної нестабільності в країні, особливо враховуючи фактори, такі як COVID-19 і введені карантинні обмеження в той час.

Проведений SWOT-аналіз компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив, що найсуттєвішими проблемами для організації є коливання цін на сировину і, відповідно, висока собівартість виробництва продукції. Додатково, був проведений SNW-аналіз, щоб оцінити сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони компанії. Дивлячись, цей аналіз, можна прийти до висновку, що підприємство демонструє значну конкурентоспроможність і має численні переваги. Особливу увагу слід звернути на широкий асортимент продукції, який не тільки різноманітний, але й постійно розширюється. Крім того, імідж підприємства грає важливу роль і демонструє свою ефективність у підтримці успішності підприємства.

Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування споживачів щодо політики управління якістю компанії та надання їм необхідних підтверджень. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожному з виробничих об'єктів компанії.

Аналізуючи цю організацію, було виявлено, що компанія завжди прагне відповідати всім потребам споживача, і тому, підбираючи асортимент, маркетингова команда акцентує увагу на виявленні оптимального цінового сегменту, який має найбільший попит, а також на категорії товарів. Крім того, при формуванні асортиментних груп продукції приділяється обов'язкова увага їх зовнішньому вигляду, якості та упаковці, з метою задоволення і естетичних потреб споживача.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Аналіз та розробка стратегій для покращення системи управління якістю продукції.

Якість продукції стає важливим аспектом в сучасних умовах і залишається актуальною для всіх учасників ринку. Цей аспект можна розглядати з різних позицій: з точки зору споживача та виробника. Для споживача, якість продукції визначається рівнем властивостей та характеристик товару, які можуть задовольнити його потреби і бажання. Іншими словами, споживачі оцінюють якість продукції, враховуючи її фізичні, технічні, екологічні та споживчі характеристики. Під час вибору товару потенційні споживачі надають перевагу якісним і надійним продуктам, проте також враховують співвідношення ціни та якості.

Аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив низку невирішених питань у функціонуванні підприємства, які негативно впливають на прибуток компанії та систему управління якістю в цілому. В умовах конкурентного оточення на ринку вимагається постійне удосконалення [38]. Для досягнення цієї мети важливо вибирати вірні та ефективні стратегії розвитку, мати свої конкурентні переваги та постійно покращувати результативність, а також демонструвати гнучкість у реагуванні на зміни на ринку.

Після вивчення діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», був проведений аналіз, за допомогою якого виявлені переваги та недоліки в роботі компанії. Внаслідок цього виникла потреба розробити пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства.

По-перше, було встановлено, що за останні два роки фінансові показники підприємства погіршилися. У 2020 році компанія зафіксувала найнижчі фінансові

результати, що може бути викликано ситуацією з COVID-19 та введенням карантину, що могло призвести до зменшення прибутку компанії. В цій ситуації можливо розглянути можливість виробництва абсолютно нового виду продукції, який відповідатиме потребам різних груп населення. Також, ефективним рішенням могло б бути впровадження сезонної продукції, наприклад, морозива та холодних напоїв влітку, що могло б сприяти збільшенню прибутку компанії.

По-друге, у сучасному світі практично всі країни працюють над вирішенням проблеми забезпечення, а в подальшому - підтримки якості продукції. Тому для компанії можна розглянути такі заходи щодо підтримки та покращення якості. Пропонуємо це реалізувати за такими напрямками (рис. 3.1).

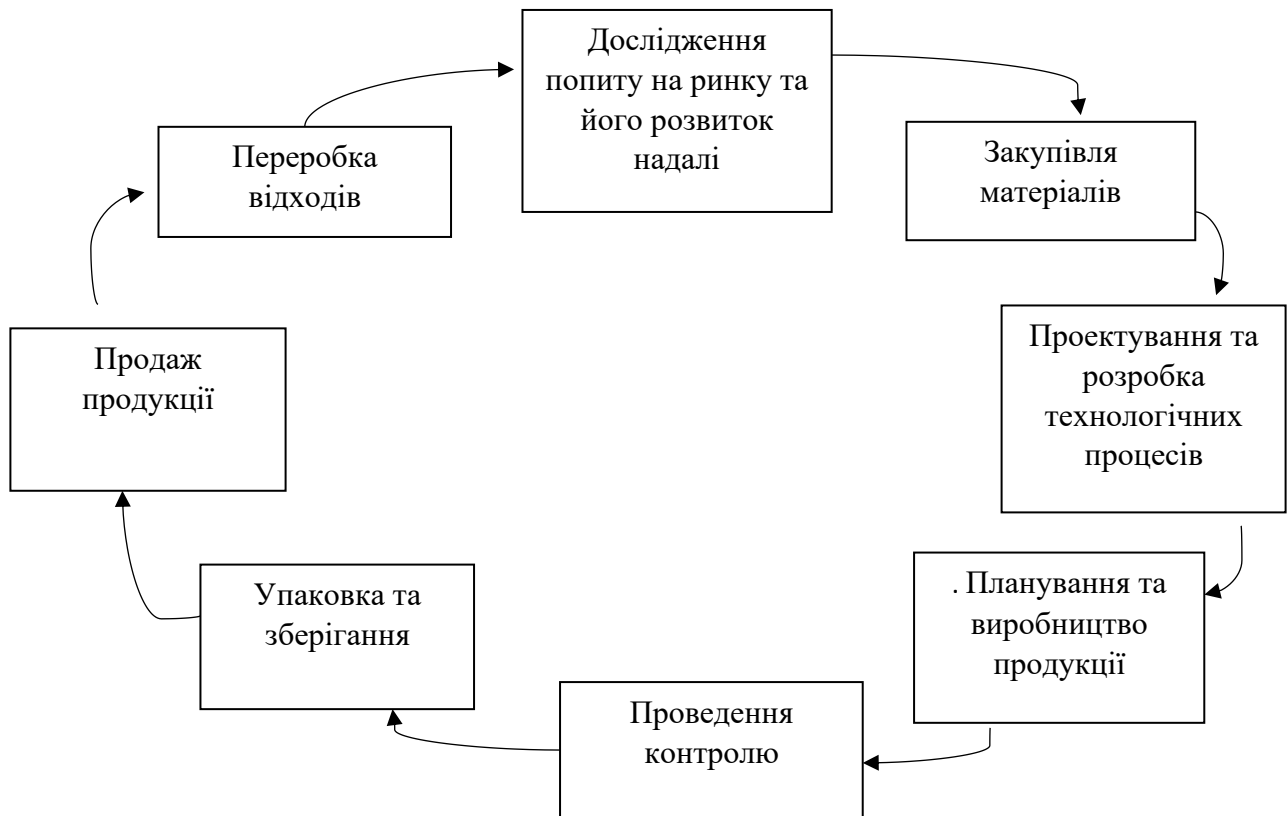


Рис. 3.1. Основні напрями підтримки стандартів якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі джерела [39]

Детально проаналізуєм (рис.3.1.):

1.Дослідження попиту на ринку та його розвиток надалі. Це сприятиме розширенню присутності компанії на нових ринках та збільшенню обсягів продажу продукції за кордоном; зайняти більш вигідну позицію серед конкурентів; внести зміни у позиціювання та асортимент, який пропонується. При орієнтації на міжнародні ринки, компанія повинна вивчити діяльність своїх конкурентів у зовнішньому ринковому середовищі; аналізувати поведінку та мотивацію клієнтів, і, звісно, визначити найбільш вигідні стратегії введення продукції на міжнародні ринки.

2.Закупівля матеріалів. Кожній компанії необхідно постійно мати в наявності оборотні активи у фізичній формі для здійснення реалізації, розподілу чи передачі у майбутньому, а також для використання у виробництві продукції, наданні послуг та виконанні робіт.

3.Проектування та розробка технологічних процесів. Для поліпшення технологічних процесів у компанії важливо стежити за витратною політикою, що має безпосередній вплив на собівартість продукції та її рентабельність. Крім того, для постійного удосконалення асортименту та рецептур, необхідно приділяти увагу стану обладнання, оскільки асортимент продукції в основному визначається різними рецептурами. Унікальна рецептура кондитерських виробів може складатися зі складної композиції, що включає різні компоненти, і це свідчить про важливість правильного підбору обладнання. У галузі технології кондитерських виробів зазвичай розрізняють дві категорії: прості та складні вироби. До простих виробів віднесено ті, які складаються з однієї маси і не включають багатокомпонентної рецептури, наприклад, «Барбарис». Складні вироби - це ті, які мають багатокомпонентну рецептуру і формуються з декількох мас. Наприклад, кондитерські вироби з начинками, такі, як «Бім-Бом».

4.Планування та виробництво продукції. У виробництві продукції, підприємство має керуватися різними шляхами збереження і вдосконалення технології та її рецептур. Спочатку, розглядаючи створення нових рецептів, можна

врахувати продукти, які будуть насичені вітамінами, мінералами, клітковиною, білками, необхідними амінокислотами, поліненасиченими жирними кислотами. Асортимент може включати безцукрові варіації продукції, використовуючи замінники цукру. Вдруге, це використання харчових добавок для поліпшення якості. Сюди входять ферментні препарати, розпушувачі, загусники, емульгатори, цукрозамінники, нові види антиоксидантів і інше.

5.Проведення контролю. Здійснення нагляду та перевірки виробничих і складських підрозділів, а також перевірка документів та інформації про продукцію, зокрема відстеження, відбір та експертиза товарів. На цьому етапі проводиться аналіз для виявлення відсутності дефектів, і при формуванні партій поставок відбувається перевірка відповідності асортименту, зазначеного у накладних.

6.Упаковка та зберігання. Дотримання вимог стандарту ДСТУ 17527 – 2003 для упаковки. Проведення оцінки якості упаковки як з точки зору споживача, так і виробника. Для комплексної оцінки важливо звертати увагу на маркування, ергономічність (доступність, зручність), естетичний вигляд, надійність, а також економічні, екологічні і транспортабельні показники. На основі отриманих результатів можна визначити можливі шляхи удосконалення упаковки та, за потреби, внести відповідні зміни.

7.Продаж продукції. Після виконання всіх попередніх кроків, важливим аспектом для компанії стає сам процес реалізації продукції. У цьому випадку, ефективна реклама товарів (рекламні банери, презентації, телевізійна реклама) відіграє важливу роль а високий стандарт обслуговування стимулює покупців повертатися і придбавати різноманітні товари компанії, що у кінцевому підсумку збільшить дохід.

8.Переробка відходів. Процес утилізації для компанії на даний момент потребує удосконалення, оскільки під час повномасштабної війни є необхідним для збереження прибутку. Велика кількість товару може псуватись, і в цьому

випадку, доцільним буде або не допускати таких втрат, використовуючи нові технології у сфері упаковки, які були визначені нижче, або пропонувати споживачам спеціальні пропозиції перед терміном списання продукції, що стимулюватиме їх до покупок.

У випадку необхідності утилізації, компанія повинна використовувати спеціалізовані технології з врахуванням екологічних стандартів. В даний момент впроваджено систему роздільної утилізації, що передбачає відокремлення упаковки та товару. Рекомендується також транспортувати відходи на спеціалізовані підприємства для подальшої переробки.

З вищесказаного, можна зробити висновок, що на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо враховувати наступні аспекти, які в подальшому вплинуть на якість продукції:

1) Чинники зовнішнього впливу, такі як споживачі, конкуренти та зміни на ринку, відіграють ключову роль. На наш погляд, для компанії важливо не лише зберігати традиційні рецептури продукції, які вже завоювали популярність, але й розробляти нові, враховуючи зміни в смаках споживачів;

2) Чинники внутрішнього впливу, такі як: інфраструктура підприємства, персонал, що активно взаємодіє з клієнтами, надаючи рекомендації щодо актуальних товарів і можливостей для розширення асортименту, а також якість виробництва, як не лише товару, так і обслуговування;

3) І на завершення, необхідно зазначити аспекти самого управління, які включають в себе: маркетинг для ретельного аналізу ринку, системний контроль якості на всіх стадіях виробництва та оперативне реагування на різноманітні труднощі.

Також, при вивченні актуального попиту на ринку, рекомендується розширити асортимент продукції, включаючи такі категорії товарів: асортимент для осіб, що страждають на діабет. Серед доступних варіантів від "Рошен", можна відзначити шоколадне масло з альтернативним підсолоджувачем - фруктозою.

Найбільш популярними серед споживачів є шоколад зі замінниками цукру, призначений спеціально для людей з діабетом, а також звичайне печиво. З наявної продукції можна розглянути печиво "До кави" із фруктозою, а також розширити асортимент додавши кілька видів зтяжного печива, яке наразі користується великим попитом.

Крім цього, існує підвищений попит на ринку для цукерок або снєків, які збагачені вітамінами, або так звані "фітнес батончики". Зазвичай, ці товари викликають інтерес у спортсменів, які шукають швидкий та низькокалорійний перекус, а також батьків, які обирають ці продукти для своїх дітей.

Щодо сезонних продуктів, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» узимку завжди доступні різдвяні подарунки. З нашої точки зору, цей асортимент також варто розширити. Відомо, що діти часто проявляють інтерес до мультфільмів та бажали б отримати подарунок із зображеннями своїх улюблених героїв. Таким чином, можна виготовити шоколадні фігурки у формі різних мультяшних персонажів для дітей.

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дуже популярні різні набори цукерок під назвою "Ukraine", які включають зображення різних куточків країни, і "Ukrainian tradition", що має форму книжки та містить інформацію про українські свята як українською, так і англійською мовами. Зокрема, у зв'язку з поточною ситуацією, ці набори дуже популярні і купуються споживачами значно частіше. На нашу думку, було б доцільно розширити асортимент подібної продукції, оскільки споживачі часто виражають бажання придбати патріотичні товари для подарунків своїм рідним в інші міста або країни.

Між іншим, концепція наборів "Ukrainian tradition" також має потенціал для розширення, оскільки сама ідея такого продукту є захопливою. Особливо для дітей, можна розглянути впровадження набору цукерок у вигляді книжки, де на кожній сторінці може бути вміщено фрагмент казки з відповідним ілюстраційним зображенням. Для реалізації цієї ідеї з образами казкових персонажів,

підприємству може бути корисним укладення контракту з дитячими видавництвами або компаніями, які спеціалізуються на виробництві анімаційних фільмів. Наприклад, компанія Animagran, яка на сьогодні відома своїми сучасними та популярними мультфільмами, може бути потенційним партнером.

Внаслідок впровадження цих інновацій, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» зможе відзначитися як не лише підтримуюче якість своєї продукції підприємство, але й як сучасну компанію, яка дбає про свій імідж. Для того, щоб розповсюдити інформацію про такі нововведення серед більшої аудиторії, підприємству слід покращити свою рекламну кампанію. Наприклад, створити рекламні ролики, які будуть транслюватися не лише по телебаченню, але й на платформі YouTube та інших мережах, з метою привертання уваги різних соціальних та вікових груп.

Більше того, при впровадженні всіх інновацій в виробництво, не менш важливим є забезпечення контролю якості. Ми рекомендуємо компанії впровадити нові технології з метою підвищення якості виробленої продукції.

Розглядаючи упаковку для продукції, важливо враховувати, що вона також може впливати на якість, може підвищувати або, навпаки, знижувати терміни придатності продукції, і, звісно, це не вигідно для підприємства. З огляду на використання компанією мигдалю та вишні в виробництві, нові види упаковки можуть допомогти збільшити терміни придатності цих продуктів. Нещодавно було розроблено плівку, яка дозволяє зберігати свіжість і смак вишні протягом більше місяця. Ці рішення в області упаковки є термічно стабільними, автоматизованими, довговічними, екологічно чистими, зберігають якість продукції та мають вражаючі антиоксидантні властивості.

Важливо відзначити, що контроль якості є надзвичайно важливим компонентом системи управління якістю продукції. Контроль, як потужний інструмент досягнення поставлених завдань і найважливіша функція управління, сприяє належному використанню існуючих об'єктивних передумов і створених

людиною умов для виробництва продукції високої якості. Фактично, ефективність виробництва залежить від рівня досконалості, технічної оснащеності та організації контролю якості.

3.2 Адаптація зарубіжного досвіду для вдосконалення системи контролю якості виробництва

Проведений аналіз у другому розділі підтвердив наявність деяких невирішених питань на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», таких як підвищення собівартості продукції, потреба в розширенні окремих груп товарів та поліпшення якості виробленої продукції. Вирішення цих аспектів сприятиме збільшенню прибутку компанії.

Керівництву ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на початку необхідно зібрати весь інформаційний матеріал щодо стану підприємства та провести аналіз цієї інформації з метою розробки рішень щодо вирішення зазначених проблем. Після цього слід розглянути всі можливі варіанти та, базуючись на них, розробити стратегію для вирішення виявлених питань та подальшого контролю за процесом (рис. 3.2).

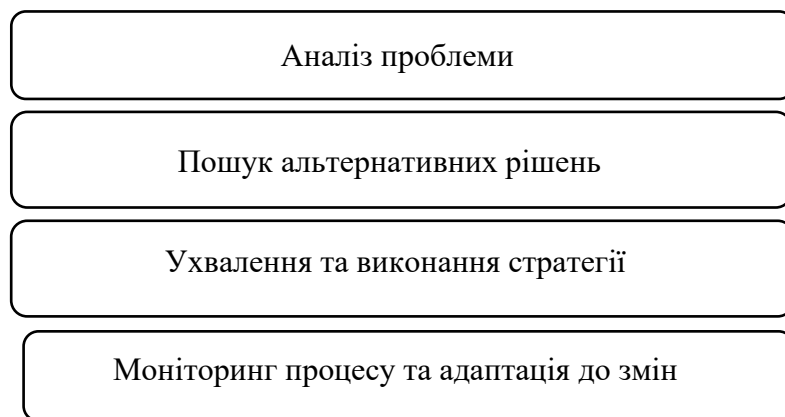


Рис. 3.2. Схема дій для формування стратегії вирішення проблем на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Джерело: розроблено автором

Керівництво повинно систематично відстежувати виконання запланованих заходів та, в разі потреби, адаптувати їх до неочікуваних обставин, щоб своєчасно вносити корективи до плану дій. Для складання чіткого плану дій, компанія повинна дотримуватися методичних кроків, зазначених на рисунку 3.2. Перший крок включає в себе постановку завдання, яке потребує уваги керівництва, так як воно впливає на доходи та вартість виробництва. Другий крок полягає у визначенні цілей компанії для розробки стратегії. На цьому етапі потрібно зібрати та проаналізувати весь наявний інформаційний матеріал, визначити причини та джерела проблем. Третій крок передбачає розробку можливих варіантів вирішення виявлених проблем.

Отже, для підвищення якості на підприємстві можна враховувати такі аспекти:

1. Детальний розгляд витрат - цей аналіз допомагає вчасно виявляти відхилення в результатах діяльності та визначати шляхи скорочення витрат.

2. Зменшення трудомісткості виробництва через впровадження нового обладнання - сприяє автоматизації та підвищенню продуктивності праці.

3. Використання премій як фінансової мотивації - стимулює працівників до покращення результатів та підвищення продуктивності.

Впровадження схеми для підвищення фінансового результату підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стійкого фінансового здоров'я та ефективності діяльності. Ця схема передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, збільшення прибутковості та покращення фінансового управління на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис.3.3). Здійснення аналізу фінансового стану підприємства та ідентифікація можливостей для оптимізації є важливою частиною цієї схеми. Впровадження ефективних стратегій з управління обіговими активами, раціоналізація процесів та впровадження новітніх технологій можуть вплинути на збільшення прибутковості.

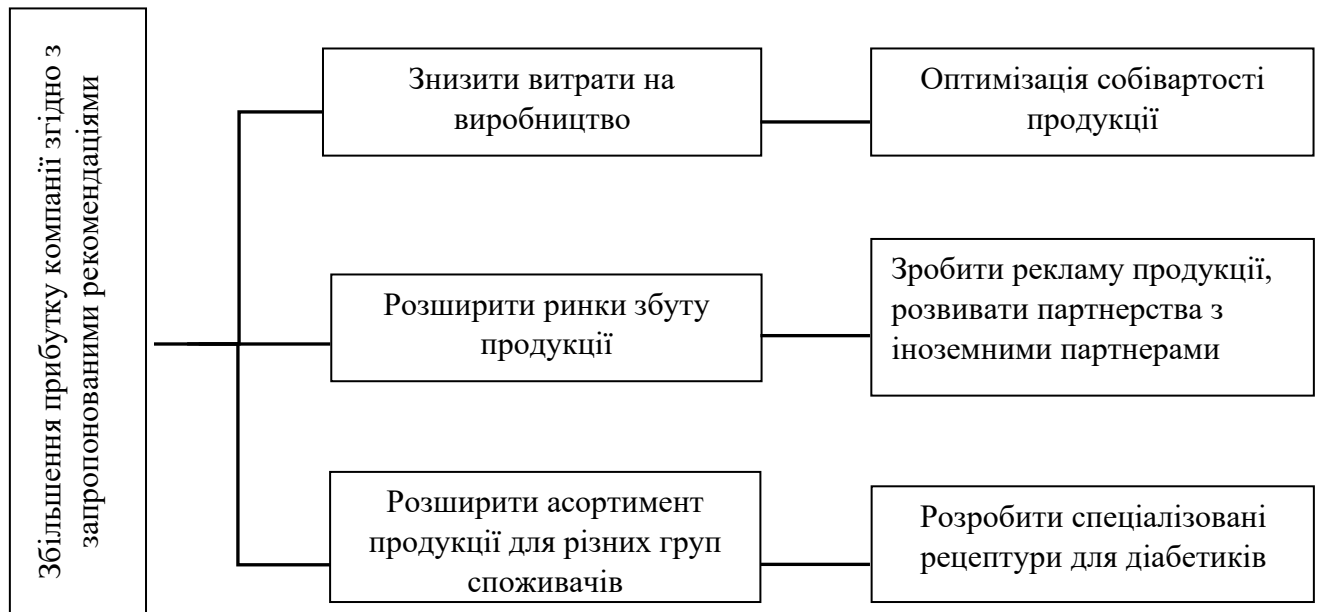


Рис. 3.3. Схема для підвищення фінансового результату підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, схема для підвищення фінансового результату підприємства є важливим інструментом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Послідовне виконання стратегічних кроків може сприяти досягненню позитивного фінансового впливу та забезпечити довгостроковий успіх організації.

Враховуючи розглянуті аспекти контролю якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна відзначити такі складові TQM (Total Quality Management) :

- систематичний моніторинг відхилень від норм і правил, у тому числі виявлення дефектів і помилок, та пошук шляхів їх виправлення (поліпшення якості роботи), в якому беруть участь всі працівники компанії.

- розвиток та оптимізація системи навчання та професійного зростання в компанії для ефективної мотивації працівників до співпраці та покращення якості всіх операцій.

- перегляд цінностей, що передбачає більш критичний підхід до оцінки діяльності окремих працівників і компанії в цілому. головне завдання – постійне

покращення якості виконання всіх операцій та спільна діяльність всіх співробітників для досягнення цієї мети [41].

При впровадженні цих змін необхідно враховувати, що людський фактор є не менш важливим, оскільки дії та взаємодія працівників в організації визначають, які конкретні зміни можуть бути впроваджені та яким чином вони призведуть до покращення результатів.

З метою покращення якості продукції важливо надавати особливу увагу виконанню вимог і очікувань клієнтів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для досягнення цієї мети, рекомендується регулярно аналізувати документовані процедури споживачів і на їх основі розробляти та впроваджувати механізми, спрямовані на виконання вимог клієнтів в діяльності підприємства.

Зокрема, на сучасний момент важливими аспектами для покращення якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», на нашу думку, є наступні:

- вдосконалення технологічних процесів та модернізація технічного обладнання, а також впровадження організаційних нововведень є важливими аспектами для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Нові технології та обладнання повинні відповідати вимогам щодо екологічної безпеки, оскільки компанія активно розвиває екологічні аспекти в своїй діяльності;
- подальше фокусування підприємства на контролі в процесі виробництва, спрямоване на уникнення та передбачення можливих проблем;
- більш активне впровадження статистичних методів у процес виробництва;
- систематизація процесів та розширення масштабів маркетингових заходів та інших подібних ініціатив.

Ми вважаємо, що для поліпшення системи управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», доцільно комбінувати функціональний та процесно-орієнтований підходи з метою отримання синергетичного ефекту через їх взаємодію (рис.3.4).

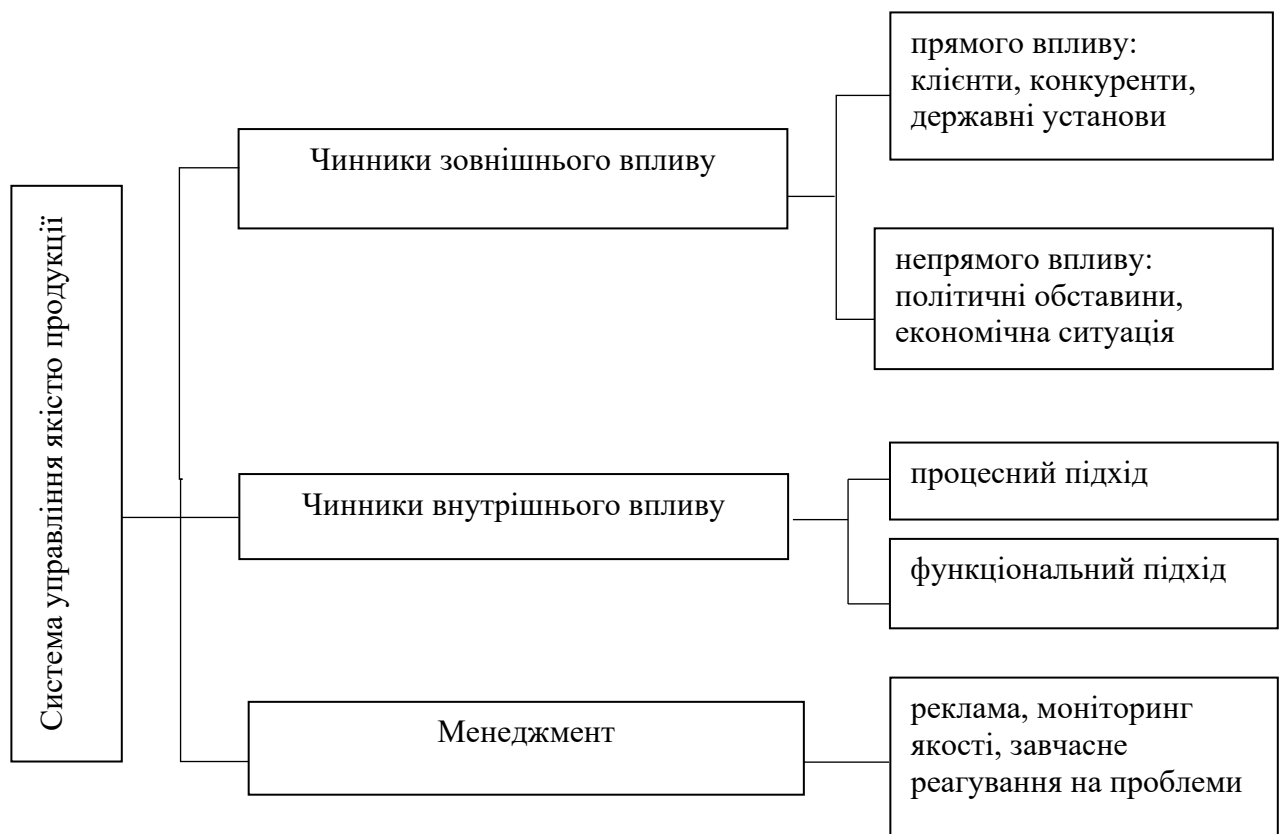


Рис. 3.4. Підходи для вдосконалення системи управління якістю на ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розроблено автором

Функціональний підхід до управління якістю продукції передбачає керування взаємозалежними процесами в організації як системою з метою досягнення визначених цілей на базі планування, організації, стимулювання, контролю та регулювання якості продукції.

Процесний підхід до управління якістю продукції ґрунтується на постійному вдосконаленні на всіх етапах виробництва високоякісної продукції - включаючи проектування, розробку, виробництво, збут і використання. Для здійснення процесів виробництва якісних товарів система управління якістю продукції повинна мати ресурси на вході і виробляти якісний результат на виході [42].

Оскільки на якість продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впливають різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, ефективне управління якістю на такому виробничому підприємстві передбачає створення

системи управління якістю з метою планування, організації, стимулювання і контролю процесів управління якістю, з обов'язковим врахуванням факторів ринкового середовища.

Узагальнюючи вище сказане, успішне впровадження концепцій і методів управління якістю передбачає розвиток маркетингу під час створення системи обробки маркетингової інформації. Це включає в себе: показники виробничої діяльності компанії, фінансові звіти, ведення баз даних клієнтів, дослідження відгуків споживачів щодо якості продукції компанії, а також формування іміджу компанії та інші аспекти (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями досліджень ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»

Напрямок	Ціль	Суб'єкт	Результат
Аналіз споживачів	Дослідження відгуків споживачів щодо якості продуктів і послуг, а також аналіз попиту на продукцію	Споживачі	Допоможе розібратися в їхніх вимогах до продукції та обслуговування, передбачить очікуваний попит
Оцінка конкурентів	Аналіз конкурентів у галузі якості, їх переваги	Конкуренти	Досягнення вигідної позиції на ринку
Дослідження товарів	Аналіз відповідності якості, порівняння різних видів товарів та дослідження попиту на них	Продукція	Вдосконалення асортименту, підвищення якості товарів та сервісу

Джерело: розроблено автором

Застосовування цих досліджень дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

1. забезпечити управління якістю точною інформацією про внутрішній стан та вимоги зовнішнього маркетингового середовища;
2. підвищити задоволеність споживачів якістю продукції;

3. забезпечить краще розуміння цілей і місії підприємства в управлінні якістю;
4. дозволить керівництву приймати оптимальні управлінські рішення щодо якості продукції та задоволення потреб споживачів;
5. сприятиме підвищенню ефективності підприємства.

Такий напрям досліджень дозволить підприємству сформулювати глибоку стратегію з покращення та підтримання якості; сприятиме оптимізації асортименту продукції та уникненню необхідності впровадження нових товарів; поліпшить методи реалізації; дозволить вчасно виявляти перешкоди для компанії та вибирати методи їх вирішення; сприяє розробці альтернативних варіантів, враховуючи вподобання та вимоги споживачів щодо продукції.

Більше того, компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може адаптувати передовий досвід з інших успішних світових підприємств. Візьмемо, наприклад, систему управління якістю від компанії McDonald's. Система управління якістю (СУЯ) компанії McDonald's є важливою частиною її ділової стратегії, спрямованої на забезпечення високої якості продуктів та обслуговування для клієнтів у всіх ресторанах світу [43]. Ця система ґрунтується на кількох ключових принципах та процесах:

1. Стандартизація продуктів та процесів - McDonald's встановлює чіткі стандарти для приготування їжі та обслуговування клієнтів. Це включає в себе рецептури, порційні стандарти, технічні вимоги до обладнання та процеси приготування їжі. Стандартизація дозволяє забезпечити однакову якість продуктів у всіх ресторанах мережі.

2. Навчання та сертифікація персоналу - McDonald's надає ретельне навчання своєму персоналу щодо дотримання стандартів якості. Персонал повинен проходити сертифікацію, щоб вони розуміли та виконували вимоги компанії до якості обслуговування та приготування їжі.

3. Система постійного контролю якості - McDonald's впроваджує систему постійного контролю якості для виявлення можливих аномалій або відхилень від стандартів. Це включає регулярні перевірки обладнання, огляди процесів приготування та відстеження якості сировини.

4. Ланцюг постачання - McDonald's співпрацює з надійними постачальниками, які також мають високі стандарти якості. Ланцюг постачання строго контролюється, щоб забезпечити якість сировини та інгредієнтів, використовуваних в ресторанах.

5. Зворотній зв'язок від клієнтів - McDonald's активно залучає зворотний зв'язок від своїх клієнтів. Це може бути здійснено через опитування, соціальні мережі, або програми лояльності. Зворотній зв'язок використовується для вдосконалення процесів та виправлення будь-яких можливих невідповідностей у якості обслуговування чи продуктів.

6. Інновації та вдосконалення - McDonald's постійно працює над вдосконаленням своїх продуктів та процесів. Це може включати в себе впровадження нових технологій, методів приготування, або вдосконалення рецептур для відповіді на змінювані смакові уподобання та потреби клієнтів.

Ці принципи та процеси дозволяють McDonald's підтримувати високу якість своїх продуктів та послуг у всіх країнах, де вони присутні. Їх система управління якістю гарантує, що клієнти отримують продукти найвищої якості та компанія залишиться лідером у сфері швидкого харчування

Також, гарним прикладом для використання системи управління якістю є компанія Toyota, яка в своїй роботі використовує такі методи з управління та контролю якості :

- Jidoka (автоматична система виявлення відхилень): Toyota використовує Jidoka для автоматичного виявлення відхилень на виробничій лінії. Ця система дозволяє виявити аномалії та автоматично зупинити виробництво для подальшої

діагностики та виправлення проблем. Це сприяє запобіганню виробничим дефектам та забезпеченню високої якості продукції.

- Kanban (картки замовлення): Toyota використовує систему Kanban для керування запасами та процесами виробництва. Ця система дозволяє забезпечити правильну кількість сировини та деталей, не допускаючи перевищення або недоліків у запасах.

- Lean Manufacturing (принципи легкого виробництва): Toyota впроваджує принципи Lean Manufacturing для оптимізації виробничих процесів та видалення зайвого виробничого відходу. Це допомагає знизити витрати та підвищити ефективність.

- 5 Whys (метод п'яти "чому"): компанія використовує цей метод для виявлення кореневих причин проблем. Коли відбувається відхилення або проблема, працівники Toyota запитують "чому" п'ять разів, щоб виявити глибоку причину проблеми та усунути її.

- Six Sigma: Toyota використовує методи інструменти Six Sigma для стандартизації процесів, виправлення помилок та зменшення відхилень. Це сприяє підвищенню якості та зниженню ризику виробничих дефектів.

Усі ці методи та інструменти використовуються компанією Toyota для досягнення високих стандартів якості, зменшення витрат, оптимізації виробничих процесів та підтримки інновацій в автомобільній індустрії. Ці методи також підтримують філософію "Lean thinking," яка покладає акцент на використанні ресурсів максимально ефективно та забезпеченні високої якості продукції, задовольняючи потреби клієнтів.

А отже, вдосконалення системи контролю якості виробництва через адаптацію зарубіжного досвіду є ключовим елементом підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Важливо вивчати найкращі практики, впроваджувати міжнародні стандарти, застосовувати передові технології, навчати персонал та утримувати ефективні системи звітності.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», були виявлено були проведені різні аналізи, завдяки яким виявлені сильні та слабкі сторони компанії. Внаслідок цього, виникає необхідність у формулюванні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

З метою збільшення прибутку підприємства, пропонується впровадити в асортимент нові продукти, які є популярними серед сучасних споживачів. Внаслідок додавання цих нових позицій, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе підняти свою репутацію не лише як компанія, яка дбає про якість своєї продукції, але й як сучасний та інноваційний бренд. З метою залучення більшої аудиторії до ознайомлення з цими новинками, необхідно покращити рекламну кампанію підприємства. Наприклад, створити рекламні відео, які будуть розповсюджені не тільки через телебачення, але й на платформах, таких як YouTube та інші соціальні мережі, з метою залучення різних категорій споживачів.

Підприємству пропонується переглянути свою стратегію витрат на виробництво, оскільки порівнюючи його витрати з 2020 роком, можна побачити, що у 2021 році собівартість продукції значно зросла, а саме на 89,5%. Це може бути досягнуто через впровадження нової техніки та сучасних технологій. Крім того, компанія повинна більш раціонально розподіляти свої матеріальні та людські ресурси, оскільки зменшення собівартості продукції призведе до збільшення прибутку компанії.

Наступне, пропонується ряд заходів з метою підтримки та підвищення якості продукції, включаючи: аналіз попиту на ринку та прогнозування його подальшого розвитку, закупівлю матеріалів та комплектуючих, розробку і впровадження технологічних процесів, планування та виробництво продукції, контроль та перевірку, упаковку та зберігання, здійснення продажів та надання послуг, а також організацію утилізації.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління якістю виробництва в ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" привело до досягнення своєї мети. Було проведено ознайомлення та вивчення принципів функціонування компанії, роботи її персоналу, аналіз принципів діяльності та оцінка робочих умов. Також було обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти щодо вдосконалення управління якістю виробництва на підприємстві. Результати вирішення визначених завдань вказують на те, що:

1. Розглянуто концепцію та класифікацію управління якістю продукції як ключового елемента забезпечення конкурентоспроможності. Іншими словами, управління якістю продукції визначається як систематичне ведення контролю за всіма операціями та завданнями, необхідними для досягнення визначеного рівня досконалості. Це охоплює визначення стратегії якості, розробку та впровадження планів і забезпечення якості, а також моніторинг якості та її покращення.

2. Розвиток практик та теоретичних підходів до проблем якості та управління процесами призвів до формування методології управління якістю. Найвизначеніші досягнення в цьому напрямку зробили видатні вчені, такі як Едвард Демінг, Джозеф Джуран, Каору Ісікава, Філіп Кросбі, Артур Фейгенбаум, Гінцо Тагуті, Вальтер Шухарт. Методологія управління якістю охоплює різноманітні аспекти, включаючи категоріальний апарат, різні методи (статистичні, економічні, психологічні, організаційні), інструментарій, а також різні підходи, такі як системний та процесний. Крім того, вона враховує різні концепції, такі як "шість сигм", TQM, Lean, а також різні системи та моделі управління якістю. Ця різноманітність у методології управління якістю створює можливості для розвитку та впровадження інтегрованих систем загального менеджменту та менеджменту якості, які враховують широкий спектр практичних навичок і теоретичних знань.

3. Розглянуті міжнародні та національні норми якості та їх вплив на функціонування підприємства. За результатами дослідження виявлено, що

оптимізація процесів є вимогою, визначеною у стандарті ISO 9001. Цей підхід дозволяє систематично поліпшувати результати компанії через контроль за процесами та їх постійне вдосконалення. Оптимізація процесів сприяє формуванню ефективного виробництва, яке відзначається позитивним розвитком, за рахунок зменшення часу та витрат на виробництво, поліпшення відповідності методів контролю та постійного задоволення клієнтів та інших учасників. Отже, вплив оптимізації процесів перш за все проявляється у фінансових показниках. Це ключовий фактор підвищення продуктивності та сталого покращення результатів. Можна стверджувати, що стандартизація охоплює всі сфери діяльності компанії, включаючи адміністративні, операційні та управлінські процеси.

4. Була проведена аналітика системи керування якістю виробництва на підприємстві, зокрема, розглянута система управління якістю, відому як СУЯ. Ця система представляє собою комплекс політик, процесів, задокументованих процедур і записів. Цей набір документів визначає внутрішні стандарти, які належить дотримуватися компанії при створенні та наданні продукту чи послуги клієнтам. СУЯ повинна бути адаптована до конкретних потреб компанії та її продукту чи послуги, але стандарт ISO 9001 містить набір рекомендацій, які гарантують врахування всіх важливих елементів, необхідних для успішної реалізації СУЯ.

5. Розглянуті основні характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що належить до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування. Це підприємство спеціалізується на виробництві шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру тощо. Зазначене підприємство є частиною корпорації "Рошен", що має дивізіональну структуру управління. Продукція даної фабрики присутня в понад 15 країнах, сертифікована та відповідає міжнародним стандартам якості і безпеки харчування. Прямими конкурентами є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, такі як "Корпорація «Бісквіт-шоколад»", "ТОВ

«Шоколадна компанія «МиР»", "ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», "ПАТ «Конті», "ПрАТ «Монделіс Україна», "ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», "АТ «Житомирські ласощі», "ПАТ «Полтавокондитер»".

6. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» упродовж трьох років, (2020-2022), проводився шляхом визначення доходу та дослідження структури власного капіталу. Навіть при складних політичних умовах у країні, компанія показала позитивну динаміку у фінансовій діяльності. На кінець звітного періоду 2022 року Товариство отримало чистий прибуток у розмірі 25 779 тис. грн., що у 3,9 разів перевищує фінансовий результат за 2020 рік. Це показує позитивну динаміку на підприємстві, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки, то спостерігається однаковий рівень чистого доходу. Валовий прибуток зростав стабільно впродовж 2020-2022 років на 54,1%. Також, власний капітал збільшився на 1,3% протягом трьох років - з 2020 по 2022 рік. Такий зріст був зумовлений збільшенням статутного капіталу підприємства на 1 000 000 тис. грн., резервного капіталу на 1 552 тис. грн. та нерозподіленого прибутку в розмірі 23 243 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку у структурних змінах власного капіталу і може вказувати на активну фінансову діяльність Товариства на ринку, що призвело до зростання власної капіталізації. Проте, у 2020 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» понесло найбільший збиток, як видно з цієї динаміки. Такий результат може бути наслідком впливу інфляції та економічної нестабільності в країні, особливо враховуючи фактори, такі як COVID-19 і введені карантинні обмеження в той час.

6. Проаналізовано чинники, які впливають на якість виробленої продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Зокрема, відзначено, що відділ науково-дослідних розробок, що підпорядкований директору виробництва, активно займається створенням та розробкою інноваційних шляхів. Цей відділ вносить пропозиції щодо новаторських рішень у сферах виробництва продукції,

надання послуг і, звісно, у бізнес-процесах. Компанія діє в цьому напрямку різними методами: впроваджує нові рецептури чи удосконалює існуючі, здійснює закупівлю нових технологій для поліпшення виробництва, може змінювати матеріали для упаковки або збільшувати терміни придатності продукції. Крім того, велика увага приділяється естетиці та практичності зовнішнього вигляду продукції та самої упаковки.

7. Проаналізовано систему контролю якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000, з метою повідомлення споживачів щодо політики управління якістю компанії та надання їм належних доказів. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожній з фабрик Компанії. Всі кондитерські заводи корпорації, включаючи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», оснащені необхідним обладнанням для здійснення контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою технологій та маркетинговими аспектами виробництва високоякісної кондитерської продукції займаються кваліфіковані фахівці, які мають сертифікати та пройшли навчання в спеціалізованих навчальних центрах.

8. Розроблені стратегії поліпшення системи забезпечення якості продукції, а саме: перегляд витратної політики, впровадження та закупівля сучасної техніки, передових технологій. Компанії необхідно ефективніше розподіляти свої матеріальні і трудові ресурси, оскільки зниження собівартості продукції сприятиме збільшенню її прибутковості. Крім того, важливо впроваджувати нові технології, модернізувати технічне обладнання та проводити організаційні інновації через заміну застарілого обладнання новим. Однією з ключових вимог до нових технологій та обладнання є їхнє дотримання екологічних стандартів, що має особливе значення для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство має намір ще активніше спрямовувати свою увагу на контроль виробничих процесів з метою попередження та уникнення виникнення проблем.

Також планується більш інтенсивне використання статистичних методів у виробничій діяльності, систематизація процесів і розширення масштабів маркетингових заходів та інші заходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ "Технодрук". 2017. С.174.с 39.
2. Системи управління якістю: основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).
3. Історична еволюція поняття якості. URL: <https://studfile.net/preview/5117985/page:13/> (дата звернення: 15.10.2023).
4. ISO 9001:2015: L'ATTUALE NORMA SUI SISTEMI QUALITA'. URL: <https://qualitiamo.com/set%20normativo/iso%209001/iso%209001%202015.html> (дата звернення: 15.10.2023).
5. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. С. 96-97.
6. Білецький Е.В., Янушкевич М.І., Кудрявцева Н.В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №89. С. 155-158.
7. Глобалізація: основний зміст та соціально-економічні й політичні наслідки напередодні 21 ст. URL: <http://www.lab.org.ua/article/691/> (дата звернення: 15.10.2023).
8. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні* Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С. 15-18.
9. Бас Ю. В., Вишневський С.С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. *Наука й економіка*. 2015. С. 55-70.
10. Якість продукції (послуг) як економічна категорія. URL: https://pidru4niki.com/15980223/ekonomika/yakist_produktsiyi_poslug_ekonomichna_kategoriya (дата звернення: 15.10.2023).

11. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf (дата звернення: 20.10.2023).

12. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112 (дата звернення: 20.10.2023).

13. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. Київ: Наукова думка, 2013. С. 144-146.

14. Системи управління якістю: основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

15. ISO. About us. URL: <https://www.iso.org/about-us.html> (дата звернення: 20.10.2023).

16. Що таке стандарт ISO? URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/> (дата звернення: 20.10.2023).

17. Стандарт ISO 9001. Система управління якістю. URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-9001-systema-upravlinnia-iakistiusmia/> (дата звернення: 20.10.2023).

18. Міжнародна стандартизація та сертифікація. URL: <http://nvppoint.com/uk/mizhnarodna-standartizatsiya-ta-sertifikatsiya/> (дата звернення: 20.10.2023).

19. Abuhav I. ISO 9001: 2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems. 2021. Р. 444.

20. Тарасюк Г. М. Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. № 3. С. 87-92.

21. Г. Мінцберг. Природа і структура організацій. Київ, 2011. С. 60-62.
22. Система управління якістю - досягти ефективної СУЯ за стандартом ISO 9001. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistema-upravlinnya-yakistyu-dosyagti-efektivnoyi-suya-za-standartom-iso-9001> (дата звернення: 20.10.2023).
23. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №89. С. 214-215.
24. Етапи формування наукових основ управління якістю. URL: <https://ua.waykun.com/articles/etapi-formuvannja-naukovih-osnov-upravlinnja.php> (дата звернення: 20.10.2023).
25. Аксьонова Л. Вимірювання процесів системи управління якістю з використанням методики "Шість сигм". 2015. №6. С. 51-54.
26. Cos'è la Metodologia Lean Six Sigma: principi e strumenti. URL: <https://www.considi.it/metodologia-lean-six-sigma/> (дата звернення: 20.10.2023).
27. Лебединець В. О., Коваленко С. М. Імплементация цикла Демінга-Шухарта (PDCA) при регламентації процесів системи управління якістю фармацевтичного підприємства. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2012. С. 11-14.
28. Менеджмент якості і елементи системи якості. URL: http://4ua.co.ua/management/qb3ad68b4d53a88521306d36_1.html (дата звернення: 20.10.2023).
29. .M. Rother. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results. 2021. С 15-20
30. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/> (дата звернення: 20.10.2023)
31. Офіційний сайт корпорації «Рошен». URL : <https://www.roshen.com/> (дата звернення: 25.10.2023)

32. Господарський Кодекс України. URL : <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

33. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

34. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL : http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf (дата звернення: 25.10.2023)

35. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 42-44

36. Сухоцька С.М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання. Матеріали II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2017/18 н.р. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. С. 136-139. URL : http://www.cyber.lviv.ua/data/2018_zbirnyk.pdf (дата звернення: 25.10.2023)

37. Інформаційний портал «Ліга.net».URL: <https://www.liga.net/economics/infografica/kak-izmenilas-rasstanovka-sil-na-konditerskom-rynke-ukrainy> (дата звернення: 25.10.2023)

38. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2005. С. 145. с 57.

39. Корнієнко Т. М. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції. 2013. №1. С.15-20.

40. Аналіз витрат підприємства. URL: https://pidru4niki.com/87194/finansi/analiz_vitrat_pidpriyemstva (дата звернення: 01.11.2023)

41. Total Quality Management (TQM). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Total-Quality-Management> (дата звернення: 01.11.2023)

42. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств. URL: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/%20diss/%20index> (дата звернення: 01.11.2023)

43. Баклан О.П. Роль законів управління у впровадженні міжнародних стандартів якості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №8. С. 156-164.

44. Quality, a tool for improving SME competitiveness. URL: <https://connectamericas.com/content/quality-tool-improving-sme-competitiveness> (дата звернення: 01.11.2023)

45. Бажан А.В. , Сафронська І. М. Система управління якістю продукції на підприємстві

46. 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

47. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 192-193.

48. Надобних О. О., Богацька Н. М. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11. С. 88–89.

49. Одайник С. Ф. Оцінювання ефективності управління якістю загальної середньої освіти в регіоні. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 7. С. 42-45.

50. ISO 9000:2015. «Quality management system – Fundamentals and vocabulary» URL: <http://www.iso.org> (дата звернення: 01.11.2023)

51. ДСТУ ISO 19011:2018. Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT). URL: [https://pqmonline.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-\(rus\).pd](https://pqmonline.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-(rus).pd) (дата звернення: 25.10.2023)

52. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/DSTU-ISO-9001-2015.pdf> (дата звернення: 25.10.2023)

53. Дубодєлова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>. (дата звернення: 25.10.2023)

54. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. С. 33-35 .

55. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця. 2005. С. 137-139.

56. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. С. 54-58.

57. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль. Крок, 2013. С. 147.с 68.

58. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Х. : ХТЕІ. 2015. С. 163. с 62.

59. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75-79.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00
Баланс	1900	3 166 347.00	3 114 538.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Валовий: прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240	490.00	
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	
збиток	2355	984.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984.00	25 779.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776.00	1 012 621.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	
Цільового фінансування	3010	6 094.00	9 634.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 214.00	467.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16.00	25.00
Надходження від операційної оренди	3040	90 667.00	123 869.00
Інші надходження	3095	3 155.00	2 176.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	300 032.00	309 936.00
Праці	3105	319 279.00	362 824.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	84 884.00	96 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 034.00	157 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 057.00	3 275.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	60 456.00	62 372.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 205.00	4 094.00
Витрачання на оплату авансів	3135	6 134.00	2 802.00
Інші витрачання	3190	3 374.00	2 331.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	204 185.00	356 065.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	544.00	86 681.00
дивідендів	3220	24 500.00	
необоротних активів	3260	206 612.00	359 202.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-206 068.00	-248 021.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	638 790.00	766 692.00
Погашення позик	3350	637 037.00	875 856.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 753.00	-109 164.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-130.00	-1 120.00
Залишок коштів на початок року	3405	454.00	1 574.00
Залишок коштів на кінець року	3415	324.00	454.00

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2021 р

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 871 142.00	2 167 436.00
первісна вартість	1011	2 221 643.00	2 652 952.00
знос	1012	350 501.00	485 516.00
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177.00	784 823.00
первісна вартість	1016	840 340.00	841 689.00
знос	1017	39 163.00	56 866.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	10 026.00	2 118.00
Усього за розділом I	1095	2 682 355.00	2 954 377.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	17 715.00	17 815.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 648.00	147 231.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 837.00	2 722.00
з бюджетом	1135	181 700.00	41 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162.00	1 512.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 056.00	599.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574.00	454.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	961.00	1 765.00
Усього за розділом II	1195	319 491.00	211 976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	3 001 846.00	3 166 353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	5 762.00	6 025.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078.00	406 594.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 892 673.00	1 918 452.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21 014.00	18 594.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594.00	12 343.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
Інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	57 608.00	30 937.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248.00	25 580.00
товари, роботи, послуги	1615	228 274.00	491 702.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 076.00	7 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	7 057.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 046.00	26 723.00
за одержаними авансами	1635	224.00	2 266.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	17 675.00	18 280.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965.00	637 777.00
Усього за розділом III	1695	1 051 565.00	1 216 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	3 001 846.00	3 166 353.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	0.00
збиток	2195	0.00	6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	-2 096.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	5 257.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 779.00	5 257.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	174 098.00	84 342.00
Витрати на оплату праці	2505	442 969.00	323 058.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421.00	70 275.00
Амортизація	2515	152 718.00	93 365.00
Інші операційні витрати	2520	107 635.00	73 798.00
Разом	2550	973 841.00	644 838.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2021 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 012 621.00	670 853.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	14 333.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	14 333.00
Цільового фінансування	3010	9 634.00	6 471.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	3020	467.00	868.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25.00	76.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	123 869.00	83 686.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00

Інші надходження	3095	2 176.00	822.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	309 936.00	191 837.00
Праці	3105	362 824.00	252 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	96 736.00	66 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	157 804.00	73 811.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 275.00	9 329.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 372.00	144.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 094.00	3 210.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 802.00	2 528.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	2 331.00	1 065.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	356 065.00	188 534.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	86 681.00	14 966.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	24 500.00	20 000.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	359 202.00	1 541 738.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-248 021.00	-1 506 772.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від Власного капіталу	3300	0.00	1 000 000.00
Отримання позик	3305	766 692.00	770 101.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	875 856.00	450 711.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-109 164.00	1 319 390.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 120.00	1 152.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 574.00	422.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0.00	0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	454.00	1 574.00