

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БАЗЮК АРТЕМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ Дороніна О.А.

« _____ » _____ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки д.е.н, доцент

(підпис)

Оцінка _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною
шкалою)
Голова ЕК

(підпис)

Вінниця – 2022

АНОТАЦІЯ

Базюк А.В. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції (послуг). Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розкрито суть та особливості управління якістю і конкурентоспроможністю продукції; охарактеризовано фактори, що визначають ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції; досліджено підходи щодо оцінки ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Проведено аналіз діяльності підприємства; досліджено систему управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на підприємстві; проведено оцінку ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Досліджено зарубіжний досвід управління якістю і конкурентоспроможністю продукції; обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Ключові слова: якість продукції, конкурентоспроможність продукції; управління якістю і конкурентоспроможністю продукції; ефективність управління; фактори.

55 стор., 6 табл., 2 рис., 10 дод., 30 джерел.

ANNOTATION

Baziuk A.V. Management of quality and competitiveness of products (services). Specialty 073 «Management». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The essence and features of quality management and product competitiveness are revealed in the qualification (bachelor's) work; the factors that determine the effectiveness of quality management and product competitiveness are characterized;

approaches to assess the effectiveness of quality management and product competitiveness are studied.

The analysis of activity of the enterprise is carried out; the system of quality management and competitiveness of products at the enterprise is investigated; an assessment of the effectiveness of quality management and competitiveness of enterprise products.

The foreign experience of product quality and competitiveness management is studied; the ways of increase of efficiency of management of quality and competitiveness of production of the enterprise are proved.

Key words: product quality, product competitiveness; product quality and competitiveness management; management efficiency; factors.

55 pages, 6 tables, 2 figures, 10 appendices, 30 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	7
1.1. Суть та загальна характеристика управління якістю і конкурентоспроможністю продукції	7
1.2. Фактори, що визначають ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції	10
1.3. Підходи щодо оцінки ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»).....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	17
2.2. Дослідження системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.....	20
2.3. Оцінка ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	29
3.1. Зарубіжний досвід управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.....	29
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	34
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Існуючі нині суперечності й особливості розвитку економіки нашої держави вносять суттєві корективи в визначення чинників зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності продукції. У сучасний період необхідність адаптації продукції вітчизняних господарюючих суб'єктів до вимог ЄС і світового ринку, що є базою ефективного експорту українських товарів й послуг, актуалізує теоретичні дослідження взаємозв'язку якості і конкурентоспроможності продукції, розробки системи заходів щодо підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції українських товаровиробників.

Мета – полягає в розробці заходів щодо підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити суть та надати загальну характеристику управлінню якістю і конкурентоспроможністю продукції;
- охарактеризувати фактори, що визначають ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції;
- дослідити підходи щодо оцінки ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити систему управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- провести оцінку ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- дослідити зарубіжний досвід управління якістю і конкурентоспроможністю продукції;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Об’єкт дослідження – якість і конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів – полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності – з метою підвищення ефективності управління якістю і конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – в процесі проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін, що стосуються управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок друкованого тексту. Містить 2 рисунки, 6 таблиць, 10 додатків. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Суть та загальна характеристика управління якістю і конкурентоспроможністю продукції

В сучасних умовах, коли виживання будь-якої фірми і її стійке положення на ринку обумовлюється рівнем конкурентоспроможності, ставляться принципово нові вимоги щодо якості продукції, яка випускається. Це зумовлено із тим, що на конкурентоспроможність впливає кілька десятків чинників, з-поміж котрих можна виділити два основні: рівень цін і якість продукції. До того ж другий чинник поступово виходить на перше місце. Управління якістю виступає однією з ключових функцій менеджменту, головним засобом досягнення й підтримки конкурентоспроможності продукції будь-якого підприємства.

На сьогоднішній день у науковій літературі міститься чимало визначень поняття управління якістю продукції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи стосовно визначення поняття управління якістю продукції

Автор	Визначення поняття
1	2
Биба В.В., Теницька Н.Б. [2, с. 171]	Управлінням якістю продукції – це постійний, планомірний, цілеспрямований процес на усіх рівнях на чинники й умови, які забезпечують виробництво продукції оптимальної якості і повноцінне її використання.
Кузьома В. В., Павлюк С. І. [19, с. 252]	Управління якістю продукції являє собою постійний цілеспрямований процес впливу на чинники та умови, які забезпечують виробництво продукції, оптимальної із точки зору вимог, котрі пред'являються до неї, та забезпечує максимально ефективне застосування.
Валявський С.М. [9]	Управління якістю продукції – дії, які реалізуються в процесі створення й експлуатації або споживанні продукції, із метою установлення, забезпечення й підтримки необхідного рівня її якості.
Олійник Є. О., Олійник А. С., Пугін О. С. [22, с. 79]	Управління якістю продукції чи послуги є цілеспрямованим процесом впливу на об'єкти управління, який здійснюється при створенні і використанні продукції чи послуги, із метою установлення, забезпечення й підтримки необхідного рівня якості, яке задовольняє

Продовження таблиці 1.1

1	2
	вимоги споживачів.
Цимбалюк Г.С. [28, с. 129]	Управління якістю на підприємстві – це трудомісткий процес щодо забезпечення проектування, виготовлення й реалізації товарів, котрі мають достатньо високий рівень корисності та задовольняють потреби споживачів.
Білецький Е.В., Янушкевич Д.А. [4, с. 67]	Управління якістю продукції – це сукупність управлінських заходів, методів й засобів, що спрямовані на установлення, забезпечення й підтримку високого рівня якості продукції.

Узагальнюючи наведені в таблиці 1.1 підходи, поняття управління якістю продукції можна визначити, наступним чином: це установлення, забезпечення у підтримка потрібного рівня якості продукції в процесі її розробки, виготовлення, обігу, експлуатації й споживання, яке здійснюється за рахунок систематичного контролю якості й цілеспрямованого впливу на умови і чинники, котрі впливають на неї.

Функції менеджменту якості є діяльністю з управління якістю, тобто є функціями управління, що мають специфічне, прикладне значення. Функції управління якістю утворюють організаційно, структурно, ресурсно виділену та відокремлену підсистему загального менеджменту [8, с. 34].

Функції менеджменту якості можна розділити на декілька груп, залежно від рівня розв'язуваних з допомогою завдань (таблиця А, додаток А).

Принципи управління якістю продукції – це база системи міжнародних стандартів (рис. Б, додаток Б) [22, с. 80].

Додержання зазначених на рис. Б принципів є запорукою ефективної організації управління якістю продукції.

Таким чином, управління якістю продукції на підприємствах проводиться із метою постійного удосконалення продукції й послуг, що надасть змогу задовольнити потреби споживачів й забезпечити належний рівень безпеки. Також воно спрямовано на приведення товарів в відповідність до державних й міжнародних стандартів.

Розглянувши суть і особливості управління якістю продукції варто також

дослідити поняття управління конкурентоспроможністю, оскільки ці два процеси є взаємопов'язаними.

На сьогоднішній день в науковій літературі існує чимало визначень поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. Доцільно розглянути окремі з них (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Автор (и)	Визначення
Пасічник І.Ю. [25, с. 316]	Конкретна функція менеджменту, котра реалізується за рахунок здійснення загальних функцій задля підтримки й підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, що є складовими елементами єдиної системи.
Шугрова М., Шедік П. [29, с. 133]	Сукупність важелів та способів впливу на сфери створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, які реалізуються з допомогою сукупності управлінських методів та інструментів.
Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. [10, с. 54]	Сукупність управлінських дій, які спрямовані на дослідження діяльності активних та потенційних конкурентів, їхніх сильних й слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, котрі забезпечують формування та підтримку довгострокових конкурентних переваг продукції.
Гузар Б.С., Цикалюк О.С. [12, с. 278]	Систематичний, планомірний й цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності із метою збереження її стійкості або переведення із одного стану у інший з допомогою потрібних й достатніх способів та засобів впливу.
Михайленко О. В., Орлова К. Г. [21, с. 114]	Діяльність, спрямована на формування сукупності управлінських рішень, котрі, відповідно, мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам задля досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей.
Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. [30]	Аспекти виконання загальних функцій управління, що визначають політику в сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність в цій сфері діяльності, що реалізуються з допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення у межах певної системи конкурентоспроможності.
Заріцька Н.М. [15]	Напрямок менеджменту, який спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності продукції підприємства.
Уткіна Ю.М. [27, с. 182]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг продукції й подолання конкурентних слабкостей.

Проаналізувавши наявні визначення поняття «управління конкурентоспроможністю продукції» (табл.1.2) варто зазначити, що це певний

аспект менеджменту, котрий спрямований на формування, розвиток й реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності продукції підприємства як об'єкта економічної конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства має бути спрямоване на:

- нейтралізацію чи обмеження кількості негативних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності продукції шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх факторів впливу для нарощування й реалізації конкурентних переваг продукції підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень – їхня синхронізації із динамікою дії негативних та позитивних факторів конкуренції на певному ринку [30].

Із позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є процесом реалізації певної сукупності управлінських функцій (табл. В, додаток В).

Основні принципи управління конкурентоспроможністю продукції наведено в табл. Г, додатку Г.

Таким чином, рівень ефективності системи управління якістю є прямо пропорційним рівню конкурентоспроможності продукції підприємства. Система управління якістю продукції підприємства має стати інструментом перемоги у конкурентній боротьбі.

1.2. Фактори, що визначають ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції

Однією з найважливіших умов виживання будь-якого підприємства є якість продукції, на яку впливають найрізноманітніші фактори. Від аналізу даних чинників залежить як якість продукції, а й її конкурентоспроможність, що є ключовим моментом у життєдіяльності товару.

На кожному підприємстві на якість продукції впливають найрізноманітніші чинники, як внутрішні, так й зовнішні. Зовнішні чинники є основою формування якості за умов ринкових відносин. До основних факторів можна віднести: вимоги потенційних покупців, щільність конкуренції, нормативно-правові аспекти та правову документацію у сфері якості, підтримання іміджу фірми на сприятливому рівні, стосунки з постачальниками [5]. До внутрішніх факторів відносяться такі, що пов'язані із здатністю підприємства, випускати продукцію належної якості, тобто залежать від безпосередньо від діяльності самого підприємства. Організація сама приймає рішення про здійснення будь-якої операції, спрямованої на підвищення якості. Вони численні, та його доцільно класифікувати в такі групи: технічні, організаційні, економічні, соціальні та інших [16, с. 63]. Наведемо характеристику внутрішніх чинників якості продукції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика внутрішніх чинників якості продукції підприємства

Чинник	Характеристика
Технічний чинник	Основа якості продукції, що відіграє одну із головних ролей. Він передбачає: запровадження нової техніки й технологій, використання нових матеріалів, котрі є базою для випуску конкурентоспроможної продукції
Організаційний чинник	Пов'язаний із вдосконаленням організації виробництва і праці, підвищенням виробничої дисципліни й відповідальності за якість продукції, забезпеченням культури виробництва і відповідного рівня кваліфікації персоналу, запровадженням системи управління якістю і його сертифікації, покращенням роботи служби виробничого підрозділу
Економічні чинники	Зумовлені витратами на випуск та реалізацію продукції, забезпечення потрібного рівня якості продукції, політикою ціноутворення й системою економічного стимулювання персоналу виготовлення високоякісної продукції. До економічних факторів можна віднести матеріальну відповідальність працівників за виробництво недоброякісної продукції
Соціальні чинники	Характеризують кваліфікацію працівників, рівень їх освіти. Вони впливають на створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі, нормальних умов до роботи. Соціальні фактори теж включають професійну структуру кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, мотивацію працівників, соціально-побутове обслуговування персоналу й ін.
Виробничі чинники	До них відносяться питання, котрі виникають в процесі виготовлення продукції, й аспекти оперативного їхнього усунення. Вагомим чинником досягнення високої якості продукції виступає чинник забезпечення оперативності інформації

Джерело: складено автором на основі [22, с. 82]

Завжди варто пам'ятати, що в кожному етапі розвитку підприємства рівень впливу даних факторів на є неоднаковим. Тому відповідні служби мають їх ранжувати за рівнем впливу й віддавати перевагу тим з них, котрі найбільшою мірою мають вплив на якість продукції. Це дозволить із меншими витратами й більш ефективно управляти якістю продукції.

Аналіз наукових праць, в котрих висвітлено фактори конкурентоспроможності продукції підприємства, дав змогу визначити, що немає єдиної думки вчених стосовно того, які саме чинники є оптимальними задля оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства. Із погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація чинників за джерелами їхнього походження, тобто їхній поділ на внутрішні і зовнішні, котрі діють у взаємозв'язку й взаємозалежності. У процесі дослідження внутрішні чинники, котрі впливають на конкурентоспроможність підприємств, доцільно розділити на вісім груп (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика внутрішніх чинників конкурентоспроможності продукції

Чинник	Характеристика
Виробничий потенціал	рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів; система менеджменту якості й ефективність її функціонування; структура основних виробничих засобів, рівень їх зносу; наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	витрати ресурсів на одиницю виготовленої продукції; рівень й динаміка цін на потрібні ресурси задля виготовлення готової продукції; наявність власних ресурсів й відсутність потреби замовлення в постачальників
Технологічний потенціал	рівень технологічного оснащення виробництва; рівень упровадження у виробництві досягнень НТП
Кадровий потенціал	прогресивність оплати праці персоналу; структура і професійно-кваліфікаційний кадровий склад; рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту; підвищення кваліфікації персоналу
Інноваційний потенціал	ефективна конкурентна стратегія продукції підприємства; наявність у продукції стратегічних конкурентних переваг; рівень інноваційної привабливості; своєчасне проведення реструктуризаційних або реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	наявність у підприємства власних фінансових ресурсів; можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів; рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	наявність маркетингової служби на підприємства; імідж підприємства; наявність розгалуженої системи збуту

Джерело: складено автором на основі [25, с. 317].

Під зовнішніми чинниками або під чинниками зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних та природних умов, національних й міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов та факторів, котрі діють у оточенні підприємства. Зазначимо, що інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежить від діяльності підприємства й обумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами свого походження, адже виступають проявом систем різного рівня [3, с. 37].

Отже, ефективність управління якістю й конкурентоспроможністю продукції підприємства залежить від низки зовнішніх й внутрішніх чинників. Аналіз внутрішніх й зовнішніх чинників допомагає виявити сильні й слабкі сторони в управлінні якістю й конкурентоспроможністю продукції, розробити заходи та засоби, за рахунок котрих підприємство змогло б підвищити якість та конкурентоспроможність продукції й забезпечити свій успіх, розширити свою частку у продажах на конкретному товарному ринку.

1.3. Підходи щодо оцінки ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

З метою оцінки ефективності управління якістю й конкурентоспроможністю продукції доцільно, перш за все, провести аналіз безпосередньо якості і конкурентоспроможності продукції.

Оцінювання якості продукції являє собою сукупність операцій, що складається з вибору номенклатури показників якості оцінюваної продукції підприємства, визначення значень даних показників й порівняння їх із базовими, еталонними [18, с. 316].

Вагомим виступає досягнутий рівень якості продукції – відносна характеристика якості продукції, котра ґрунтується на порівнянні значень оцінюваних показників якості продукції із базовими значеннями відповідних показників [1, с. 69].

Розрізняють наступні методи оцінювання якості продукції:

- 1) диференційний метод оцінювання якості продукції. За його допомогою здійснюють визначення одиничних показників якості продукції;
- 2) комплексний метод – базується на розрахунках групових й інтегрального показників якості;
- 3) експертний метод – має на меті оцінювання якості продукції на основі інтуїції й досвіду експертів. Експертні методи вважаються суб'єктивними та використовуються в тому випадку, коли неможливим є використання більш об'єктивних методів. За допомогою даних методів здійснюються:
 - визначення номенклатури показників якості продукції, що оцінюється;
 - визначення коефіцієнтів вагомості показників якості продукції;
 - оцінка показників якості продукції за допомогою органолептичного методу;
 - вибір базових зразків та значень базових показників якості продукції;
 - визначення комплексних показників якості (узагальнених та групових) на основі сукупності одиничних й комплексних показників [1, с. 75].

Доцільно розглянути класифікацію методів та показників оцінки якості.

1. За формою представлення показники якості продукції розподіляються на абсолютні й відносні.

Абсолютний показник являє собою фактичне значення показника якості та виражається в натуральних або ж в вартісних одиницях виміру. Основними методами визначення величини абсолютних показників якості продукції є:

- органолептичний – ґрунтується на використанні органів чуттів людини.
- вимірювальний – проводиться із використанням вимірювальних засобів. Фізико–хімічні методи вимірювання ґрунтується на інформації, котру одержують з допомогою вимірювальних засобів. Результати вимірювань порівнюють зі стандартами, у котрих зазначено припустимі значення даних параметрів;
- реєстраційний – фіксація окремих подій, фактів, документів, витрат;
- розрахунковий метод – проводиться шляхом використання формул;

- соціологічний метод – проводять збір думок фактичних чи можливих споживачів;
- експертний метод – здійснюють на основі думок експертів;
- статистичний – відбувається із використанням правил економічної й математичної статистики [11, с. 94].

Варто зазначити, що процес дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства виступає вагомою складовою частиною аналізу ринку продукції конкурентів, визначення механізму його функціонування, а тому вибір найбільш ефективного методу оцінки конкурентоспроможності продукції виступає надзвичайно актуальним завданням для підприємства.

Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ґрунтується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, котрі залежать від об'єкта, а також від обраної методики дослідження [15].

У економічній науці задля оцінки конкурентоспроможності продукції застосовуються різні методи й підходи. У межах даного дослідження доцільно провести аналіз конкурентоспроможності з допомогою диференціального методу [13, с. 108].

Диференціальний метод засновано на використанні одиничних параметрів продукції, які аналізуються, бази порівняння і на їхньому співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності продукції підприємства по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, N$);

P_i – величина i -го параметра для продукції підприємства, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;

n – кількість параметрів.

В процесі оцінки за нормативними показниками одиничний показник приймає тільки два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція

підприємства, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам й стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більшим чи дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами [29].

За допомогою інтегрального показника, проводять розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності продукції. Розрахунки виконуються за наступною формулою:

$$K_k = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.2)$$

де K_k ,- коефіцієнт конкурентоспроможності;

q_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n параметрів;

a_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим параметром, що розраховується за формулою:

Загалом, ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції проявляється в підвищенні показників діяльності підприємства:

- дохід від реалізації продукції;
- валовий прибуток;
- показники ділової активності;
- рентабельність продукції;
- збільшення частки ринку.

Результати оцінки дають змогу виявити чи було правильно обрано цілі і чи було досягнуто поставленої мети підвищення ефективності управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Вінницьку кондитерську фабрику було створено в 1929 р. Згідно рішення РВ ФДМУ по Вінницькій області від 07.08.1995 р. №146-П державне підприємство Вінницька кондитерська фабрика у процесі приватизації була перетворена в Відкрите акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» відповідно до Указу Президента «Про заходи стосовно забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів» від 26.11.1994 р. №699/94. В зв'язку з приведенням діяльності товариства в відповідність до вимог ЗУ «Про акціонерні товариства», у 2010 р. Загальними зборами акціонерів було прийнято рішення про зміну найменування Товариства із Відкритого акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика» на Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» [24].

На сьогоднішній день ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – одне з лідерів з-поміж кондитерських підприємств України, які входять до Кондитерської Корпорації «Рошен».

Організаційну структуру управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» наведено на рис. Д, додатку Д.

На сучасному високопродуктивному обладнанні (німецьких, італійських та чеських виробників) випускається біля 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг котрих становить понад 100 тис т. на рік.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» орієнтована на випуск широкого асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також на підприємстві випускається понад 40 видів новорічних подарунків, які

складаються із продукції із всіх підприємств корпорації. Асортимент шоколадної продукції включає у себе повний спектр всіх сортів класичного шоколаду, три сорти пористого шоколаду, міні плитки із різними смаками й включеннями, більше 20 видів порожніх шоколадних фігур та шоколад з начинкою.

Борошністі вироби фабрики представлені різними сортами цукрового й здобного печива, бісквітними рулетами, глазурованими та неглазурованими вафлями, вафельними трубочками.

В широкому асортименті виробляється та цукеркова продукція. На фабриці застосовується технологія виливки багатошарових цукерок методом one shot й triple shot. Фабрика уперше для українського ринку випустила «м'який» ірис із різними начинками й без. Також одне із досягнень – випуск без аналогових для України неглазурованих цукерок типу фадж, яка випускаються під назвою «Fudgenta». Вінницька фабрика ROSHEN освоїла унікальну для України технологію виробництва желейних цукерок. Завдяки цьому з'явилися «Шалена бджілка» і «Сонячний жук». Особливою гордістю фабрики є коробкові цукерки «Стріла Подільська» і «Пташине молоко», котрі вона випускає уже багато десятиліть і які користуються незмінним успіхом в покупців [24]. На рис. 2.1 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2018-2020 рр.

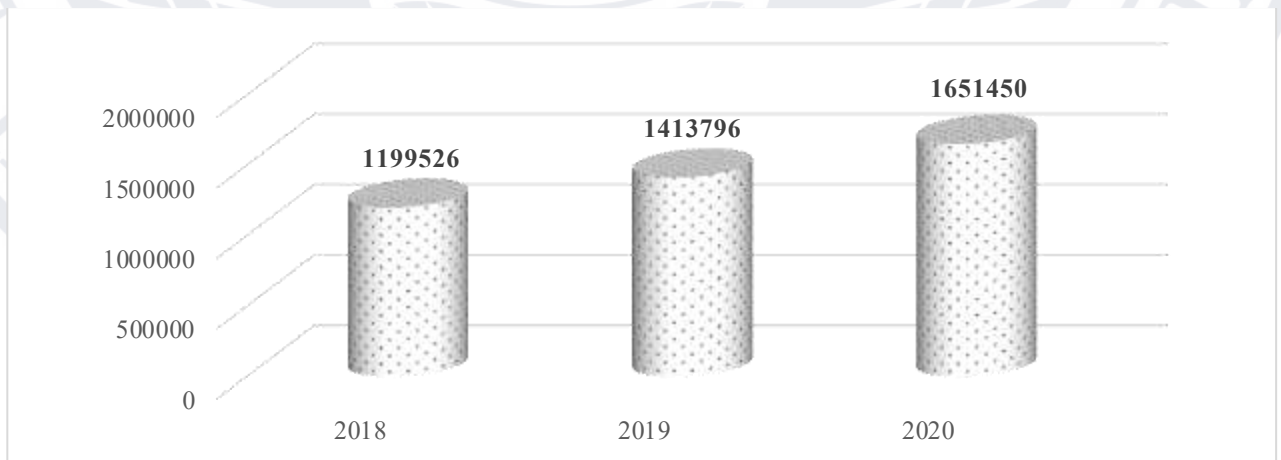


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [24]

Дані рисунку 2.1 дають змогу зробити висновки, що в 2018-2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції мав позитивну динаміку. Порівняно з 2018 р. в 2020 р. збільшився на 451924 тис. грн. або на 37,7 %. Порівняно з 2019 р. збільшився в 2020 р. на 237654 тис. грн., що складає + 16,8 %.

Проведемо аналіз динаміки чистого фінансового результату ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2018-2020 рр. (рис. 2.2).

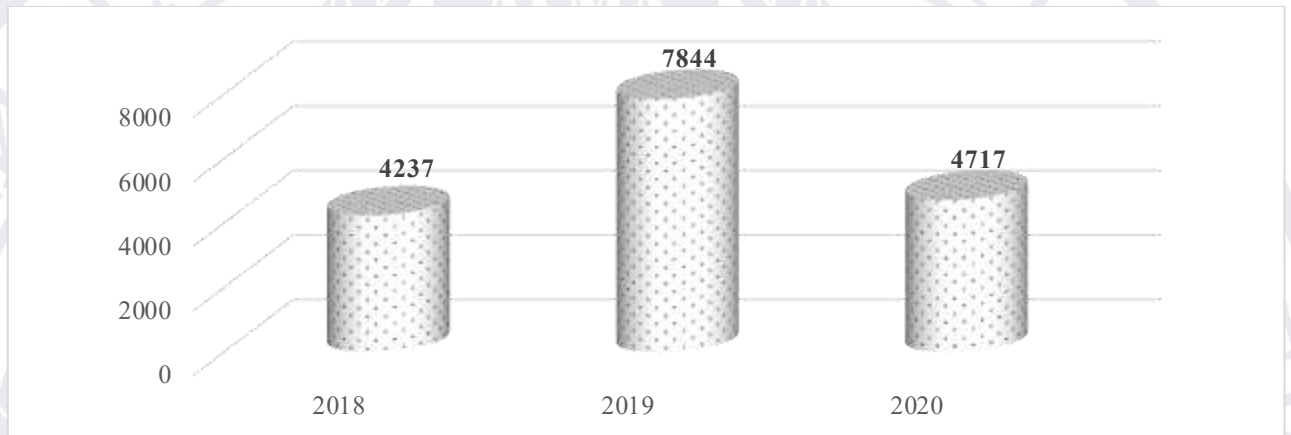


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [24]

Дані рисунку 2.2 дають змогу зробити висновки, що в 2018-2020 рр. підприємство отримувало прибуток. Чистий прибуток впродовж аналізованого періоду мав нерівномірну динаміку. Порівняно з 2018 р. в 2020 р. збільшився на 480 тис. грн. або на 11,3 %. Порівняно з 2019 р. зменшився в 2020 р. на 3127 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає (-39,8 %).

Таким чином, діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» була прибутковою, проте чистий прибуток підприємства в 2020 р. знизився порівняно з 2019 р.

Проблеми, котрі впливають на діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», це проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, ріст цін на цукор, коливання купівельної

спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації в державі, сезонність сировини, що обумовлює коливання цін на цукор, борошно й какао-боби впродовж року, сезонність попиту й виробництва, велика конкуренція на ринку сировини і збуту. Послаблення ролі держави в розвитку харчової промисловості, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин у сфері виробництва мають суттєвий негативний вплив на діяльність товариства. Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є зміни у податковому законодавстві. Рівень залежності від законодавчих чи економічних обмежень доволі значна.

2.2. Дослідження системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

Якість продукту згідно міжнародного стандарту ISO 9001 – це рівень задоволення споживача даним продуктом й послугами. При цьому необхідно виконувати не тільки анонсовані вимоги, але і очікування споживача.

Безпечність продукту харчування відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000:2005 – це гарантія, яку даний продукт не завдасть шкоди здоров'ю споживача при його вживанні згідно із призначенням.

Виконання вимог, викладених в міжнародних стандартах ISO 9001 і ISO 22000:2005, надає гарантії й впевненість споживачеві в тому, що підприємство здатне виготовляти безпечні продукти харчування анонсованої якості. Переконливим доказом того, що підприємство виконує усі вимоги, зазначені в цих міжнародних стандартах, слугують отримані сертифікати відповідності.

В 2005 р. Кондитерська Корпорація «Рошен» виконуючи побажання своїх Замовників прийняла стратегічно вагоме рішення – підтвердити свою спроможність досягати високого рівня задоволення кондитерськими виробами українських кондитерських фабрик корпорації із сторони споживачів. Доклавши чималих зусиль в 2005 р., Корпорація «Рошен» зустріла Новий 2006 р. уже разом з сертифікатами відповідності вимогам міжнародного стандарту

ISO 9001:2000 для чотирьох українських кондитерських фабрик, які входять до складу Корпорації «Рошен».

Стратегічна ціль Кондитерської Корпорації «Рошен» - займати виключно провідні позиції на кондитерському ринку, тому основним завданням було підтвердження відповідності українських кондитерських фабрик корпорації «Рошен» вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, що базується на принципах «НАССР». Дослівно у перекладі із англійської мови НАССР (Hazard Analysis and Critical Control points) - Аналіз Ризиків й Критичні Точки Управління.

Міжнародний стандарт ISO 22000:2005 визначає вимоги щодо Системи Менеджменту Харчової Безпеки (СМХБ), котра охоплює увесь виробничий ланцюжок - надходження та зберігання сировини, приготування напівфабрикатів й виготовлення готових кондитерських виробів, зберігання та доставка готової продукції споживачеві, включно із контролем ризиків харчової безпеки на усіх етапах цього процесу.

В процесі розробки і впровадженні Системи Менеджменту Харчової Безпеки Корпорація «Рошен» визначила завдання для провідних спеціалістів кондитерських фабрик провести детальний аналіз ризиків, які можуть виникнути на різних етапах виробництва. В результаті було проаналізовано й визначено можливі сфери виникнення небезпечних факторів і розроблено комплекс заходів, запровадження котрих має призвести до зменшення ризиків виникнення кожного з визначених небезпечних факторів до прийнятного рівня.

Запровадження розроблених заходів означає, що їх результативність може бути підтверджена, а доказом результативності цих заходів слугує валідація (підтвердження здатності) й постійна верифікація (перевірка) ефективності установлених засобів управління. Слід зазначити, що практичне упровадження Системи Менеджменту Харчової Безпеки вимагало:

- організацію навчання серед співробітників фабрик стосовно основ стандарту ISO 22000:2005, інструктаж кожного співробітника відносно дій СМХБ і акцент на особистій відповідальності за безпеку виробничого процесу;

- розробку й упровадження документації СМХБ;
- капіталовкладення в реконструкцію виробничих приміщень, забезпечення додатковим технологічним і лабораторним обладнанням задля виконання додаткових вимог щодо особистої гігієни та санітарії виробництва, а також відносно уникнення попадання сторонніх предметів в кондитерські вироби й забруднення їх хімічними та біологічними контоменантами.

Лише після того, як спеціалісти Корпорації «Рошен» впевнились в тому, що ризики виникнення небезпечних факторів піддаються управлінню і знижені до прийняттого рівня, було прийнято рішення запросити незалежного та компетентного аудитора. В якості аудитора діючої на українських кондитерських фабриках корпоративної системи Менеджменту Харчової Безпеки виступила міжнародна організація Bureau Veritas Certification.

Базуючись на результатах сертифікаційних аудитів, проведених на усіх чотирьох українських кондитерських фабриках «Рошен», компанія Bureau Veritas Certification в березні 2007 р. нагородила сертифікатами відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005 Київську кондитерську фабрику, Вінницьку, Кременчуцьку та Маріупольську кондитерську фабрику.

На сьогоднішній день на підприємстві ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» діє система управління якістю, котра відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015, й система управління безпекою харчових продуктів, котра відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» сертифікатів відповідності.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» забезпечена обладнанням для моніторингу контролю якості продукції й відповідних досліджень. Над розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів працюють фахівці, котрі пройшли атестацію і навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Представлені на ринку кондитерські вироби ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вироблені відповідно до найсучасніших технологій. Експлуатація сучасного високопродуктивного обладнання, чітке додержання технології виробництва, використання виключно високоякісної

сировини й матеріалів, котрі застосовуються в виробництві кондитерських виробів – запорука головних переваг продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – це управління цілою системою в умовах ринкових взаємовідносин, які орієнтується на вирішення таких завдань, як:

- дослідження потреб споживачів і їхній розвиток;
- оцінка поведінки і можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, котрий перевершує товар конкурента.

Система забезпечення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» включає наступні напрямки, як:

- 1) заходи задля підвищення якості продукції, які передбачають:
 - перебудову системи підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, підвищення ефективності виробництва, покращення умов праці;
 - зміцнення бази і покращення організації НДДКР;
 - прискорену реалізацію структурних зрушень й інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП та соціального розвитку;
 - підвищення на даній основі ефективності капіталовкладень;
 - організацію ефективної діяльності груп якості і цільового навчання керівного та робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань та функцій управління якістю продукції;
 - стандартизацію;
- 2) заходи, що спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;
- 3) заходи стосовно удосконалення маркетингової діяльності.

Таким чином, чітко побудована система управління якістю й конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» забезпечує підприємству високі показники діяльності на ринку, розширення його частки і визнання в споживачів.

2.3. Оцінка ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства

Однією із істотних особливостей господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» нині є те, що в кондитерській галузі відчувається постійне посилення конкуренції. У кондитерському секторі ринку працює майже 800 підприємств, для майже 400 з яких кондитерська галузь є основною. Внаслідок того, що ринок кондитерських виробів перебуває у постійному розвитку, підприємства мають динамічно вирішувати питання оцінки стратегії своєї поведінки не тільки у перспективі, але й сьогодні, а також визначати ступінь своєї стійкості на цьому ринку. Поведінка підприємств у кондитерській галузі обумовлена таким протиріччям - з одного боку, відчувається витіснення підприємств з ринку внаслідок зростання потужностей виробництва ринкових лідерів, з другого - прихід до галузі нових підприємств. Таким чином, ринок кондитерських виробів в Україні є ринком, який динамічно розвивається.

Сьогодні український кондитерський ринок - це структурований ринок з високою конкуренцією. Він вирізняється високим ступенем консолідації - близько 70% цього ринку займають 8 - 10 лідируючих компаній. Це найкрупніші підприємства з масштабними ресурсами, командами професіоналів, популярними продуктами, між якими ведеться основна боротьба за споживання і полиці магазинів. Серед них можна виділити такі: "Рошен", "Конті", "Крафт Фудз Україна", "АВК", "Бісквіт -шоколад", "Житомирські ласощі", "Полтавакондитер", "Світоч". Лідируючі позиції займають компанія "Рошен", група "Конті" та "АВК".

Основні виробники українського внутрішнього кондитерського ринку поки що успішно випереджають іноземних виробників. Власне, останніх на нашому ринку не так і багато - голландський концерн "Марс" - традиційний лідер виробництва шоколадних батончиків і постачальник драже і цукерок ТМ Ferrero. У низці супермаркетів можна знайти шоколадні цукерки італійських

компаній Sorini, Witor's, французьких - Vahlrona, Cemoi, Jaqucot, Maxim's, бельгійських - Duc d'O і Hamlet, німецьких - Storch, Маихіоп і P. Reber, скандинавської Fazer, швейцарських - Frey, Midor, Lindt і деяких російських - А. Коркунов, ф-ка ім. Бабаєва, "Рот Фронт" та ін. Продукція усіх цих імпортерів набагато дорожча, тому не конкурентоспроможна й купується переважно на подарунок.

Переважна кількість малих виробників кондитерських виробів слабо модернізовані, їхні ринки збуту обмежені, в них відсутні розвинені торгові марки. Вони не конкурують із великими виробниками та займають відносно вільні ніші - виробництво борошняних кондитерських виробів із використанням ручної роботи (торти й тістечка); робота на замовлення роздрібних торговельних мереж. Завдяки нижчій ціновій політиці скорочують собівартість виробництва за рахунок дешевшої сировини.

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок кондитерських виробів в Україні протягом останніх років розвивався динамічно. Досягнута певна структуризація ринку: основні суб'єкти створили холдинги та корпорації, завоювали споживачів у своїх сегментах ринку, налагодили постачання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, інвестували в нове обладнання, зосередилися на якості й асортименті продукції, закріпили старі бренди та вивели на ринок інноваційні продукти й нові торгові марки.

Сьогодні український ринок кондитерських виробів майже нічим не відрізняється від європейського – асортимент налічує майже 1000 найменувань, і 90 % його належить вітчизняній продукції. Враховуючи динаміку попиту на ринку кондитерських виробів, а також з метою закріплення конкурентної позиції Корпорації, особлива увага протягом року надавалась розвитку інноваційної політики. Активна модернізація обладнання Товариства і встановлення нових технологічних ліній дозволили розширити і урізноманітнити асортиментний портфель ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

З метою оцінки якості і конкурентоспроможності продукції ПрАТ

«Вінницька кондитерська фабрика» доцільно провести порівняльний аналіз з продукцією основних конкурентів. Дослідження якості і конкурентоспроможності будемо проводити на прикладі чорного шоколаду з цільними лісовими горіхами.

Основними конкурентами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є: ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна», Шоколадна фабрика «Millennium», ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро», Alfred Ritter GmbH & Co. KG.

На прикладі Чорного шоколаду з цілими лісовими горіхами проведемо аналіз якості та конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Перш за все доцільно визначити якість чорного шоколаду з цілими лісовими горіхами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» порівняно з конкурентами. Вимоги щодо якості шоколаду, в т. ч. чорного з цілим лісовим горіхом, містяться в ДСТУ 3924:2014 Шоколад. Загальні технічні умови.

В додатку Е наведено характеристику показників для якісної оцінки, а також додаткові показники для оцінки конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів. Проведемо бальну оцінку параметрів якості чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та конкурентів за 5-ти бальною шкалою, де 1 – дуже погано, 5 – відмінно (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка якісних параметрів чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів

Виробник	Оцінка показників в балах							Сумарна оцінка, балів
	Смак і запах	Зовнішній вигляд	Форма	Консистенція	Структура	Маркування	Пакування	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	5	5	5	5	5	5	5	35

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	5	4	5	5	5	5	5	34
ПрАТ «Монделіс Україна»	5	4	4	5	5	5	5	33
Шоколадна фабрика «Millennium»	5	4	5	5	5	5	5	34
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	2	3	5	5	1	5	5	26
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	5	4	5	5	5	5	5	34

Дані таблиці 2.1 дають змогу зробити висновки, що чорний шоколад з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має найвищу оцінку якості, та відповідає вимогам ДСТУ 3924:2014.

Також високу оцінку якості має чорний шоколад з цілим лісовим горіхом таких виробників, як: ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна», Шоколадна фабрика «Millennium», Alfred Ritter GmbH & Co. KG.

Порівняно низьку оцінку якості має чорний шоколад з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро».

Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», на прикладі чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом, слід використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач. Отже, спочатку необхідно визначити перелік параметрів, істотних з погляду споживачів. Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції сприяє створенню переваги цього товару над товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби споживача і, тим самим, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність товару. Комплексний метод оцінки застосовується у випадку, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують певну його властивість.

В додатку Ж наведено фактори, а також коефіцієнти вагомості конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом.

Бальну оцінку параметрів конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та конкурентів наведено в додатку 3.

Доцільно провести за допомогою інтегрального показника розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів (додаток К).

В таблиці 2.2 наведено розраховані значення коефіцієнта конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів.

Таблиця 2.2 – Значення коефіцієнта конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів

Виробник	Значення коефіцієнта конкурентоспроможності
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	1,158
ПрАТ «Монделіс Україна»	1,338
Шоколадна фабрика «Millennium»	1,158
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	1,742
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	1,825

Згідно проведених розрахунків, було отримуємо коефіцієнт конкурентоспроможності, який є більшим одиниці. Даний показник, говорить про те, що чорний шоколад з цілим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є більш конкурентоспроможним у порівнянні з продукцією конкурентів.

Таким чином, проведене дослідження якості і конкурентоспроможності продукції дало змогу виявити, що наразі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має вищі показники якості та конкурентоспроможності продукції. Проте керівництву підприємства необхідно продумати напрями з метою підтримки такого рівня якості та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Зарубіжний досвід управління якістю і конкурентоспроможністю продукції

Вивчення зарубіжного досвіду управління якістю і конкурентоспроможністю продукції є надзвичайно актуальним завданням, адже надасть змогу адаптувати найкращі практики для вітчизняних підприємств.

У США вирішення проблем якості продукції шукали у протекціоністських заходах, таких як тарифи, квоти, мито, котрі мали б захищати від конкурентів їх продукцію. Саме ж питання підвищення якості було на другому плані. Проте згодом передові американські менеджери дійшли думки, що такий метод має тимчасовий ефект, тому необхідно підвищувати якість продукції новими заходами. У середині 80-х років XX ст., як спосіб підвищення якості та виявлення дефектів, проводились навчання прямо на робочих місцях. В той же час були видані дві монографії Е. Демінга: «Якість, продуктивність та конкурентоздатність» й «Вихід із кризи», в котрих викладено знамениті «14 ідей», що й стали базою для менеджменту якості. Від тоді в США стали чіткіше усвідомлювати проблему якості продукції, а в компаніях з'являлись ресурси, потенціал, амбіції й добре оплачуване керівництво вищої ланки. Саме великі капіталовкладення у нові технології, розроблення і створення нових видів продукції сформували передумови для нової технічної революції, в тому числі у сфері якості [23, с. 117].

Загалом, особливості американського досвіду в сфері менеджменту якості продукції полягають в наступному:

- жорсткий контроль за якістю виготовлення продукції із застосуванням

методів математичної статистики;

- контроль за процесом планування виробництва, виконанням планів;
- вдосконалення управління фірмою в цілому;
- допомога підприємствам із боку держави;
- великий обсяг інвестицій в розвиток НТП [26].

Заслуговує також на увагу і японський підхід стосовно якості продукції. Після Другої світової війни промисловість Японії була абсолютно зруйнована, проте наприкінці 40-х – початку 50-х років японські менеджери пройшли навчання в американських науковців із якості Е. Демінга та Д. Джурана, після чого почали успішно застосовувати знання із менеджменту якості у своїй країні. У Японії управління якістю розглядалося як метод управління не тільки окремими підприємствами, але й загалом економікою держави. Такий підхід зрештою став основою для так званого «японського дива» [6].

Ключові аспекти японського досвіду з менеджменту якості загалом зводяться до наступного:

- імплементація програм підвищення якості продукції;
- широке упровадження наукових розробок у технології;
- аналіз причин невідповідності на основі методів математичної статистики;
- високий рівень комп'ютеризації усіх виробничих операцій;
- довірчі довгострокові взаємовідносини із постачальниками;
- систематичне навчання персоналу, у тому числі і керівництва;
- державна підтримка й широка пропаганда ідей якості продукції [17].

У той час, коли Японія та США, починаючи із 50-х та 60-х років, реалізовували програми підвищення якості продукції й здійснювали перехід до менеджменту якості, у європейських державах питання якості іще залишалось на рівні контролю й забезпечення. Проте уже в середині 80-х років почався рух до високої якості продукції та вдосконалення самого забезпечення якості, що було зумовлено великою конкуренцією у Європі. Уже в 1985 р. прийняли концепцію гармонізації європейських стандартів та введено вимоги стосовно

забезпечення безпеки й надійності продукції на рекомендаційному рівні. А наприкінці 80-х років XX ст. частина Європи здійснила орієнтацію на стандарти ISO 9000. Для їхнього прийняття було проведено велику підготовчу роботу для створення спільного економічного ринку із ефективним обміном товарами та робочою силою між державами Європи [9].

Європейський досвід в сфері менеджменту якості продукції містить наступні базові складові:

- гармонізація вимог національних стандартів, правил стосовно проведення сертифікації;
- створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи із сертифікації продукції;
- створення спільного європейського ринку;
- прагнення європейських держав здійснити істотні зміни у сфері якості й сприйняття громадянами країн-учасниць нових вимог;
- творче використання передового досвіду із покращення якості продукції [20, с. 27].

Необхідно зазначити, що передовий зарубіжний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш істотною складовою конкурентоспроможності, проте разом із тим, можливості реалізації продукції, окрім якості, визначаються великою кількістю параметрів й умов, більшість із котрих розповсюджується не лише на продукцію, але й на підприємство, фірму та навіть державу загалом.

Порівняно із іншими державами світу США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність корпорацій, вражаючи здатність до технологічних інновацій, яка ґрунтується на першокласній системі університетів й дослідних центрів, – все це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки й продукції підприємств США.

У сфері управління конкурентоспроможності продукції в США розроблено чимало спеціалізованих стратегічних програм її підвищення, котрі передбачають:

- переконання працівників в вагомості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації та особистої участі у даному процесі кожного співробітника;

- визначення рівня додаткових затрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;

- розробку методів та заходів мотивації виготовлення конкурентоспроможної продукції тощо [7, с. 289].

Варто зазначити, що в США контроль рівня конкурентоспроможності проводиться на усіх етапах життєвого циклу продукції й носить не тільки контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, котрий називають загальним є організаційною формою розподілу прав та обов'язків між підрозділами, які пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності продукції.

В Японії стосовно конкурентоспроможності продукції склалась дещо інша ситуація. Так, конкурентоспроможність продукції у Японії зумовлюється наступними особливостями систем управління конкурентоспроможністю:

- орієнтацією на виробництво продукції із високою якістю, аніж в інших державах, бідних на сировинні та енергетичні ресурси, котрі необхідно імпортувати;

- охопленням комплексною системою управління конкурентоспроможністю усієї діяльності підприємств;

- урахування у системі управління конкурентоспроможністю продукції досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо;

- обґрунтованими ефективними діями керівництва, спеціалістів підприємств, що реалізували принципи комплексного управління конкурентоспроможністю продукції більш успішно, аніж в інших країнах [11, с. 109].

Особливістю систем управління конкурентоспроможністю продукції у Японії виступає орієнтація на запобігання дефектів, а не їхнє виявлення та

усунення. Характерним є переважання контролю конкурентоспроможності технології і технологічних процесів над контролем конкурентоспроможності продукції.

Вагомою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість продукції, кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції – це твій споживач.

Відповідальність за розробку стратегічного плану управління конкурентоспроможністю продукції несе керівництво найвищої ланки управління, котре здійснює контроль за термінами виконання плану й за необхідності вживає відповідні заходи. Керівництво вищої ланки готує проект плану та обговорює його із керівниками підрозділів, у результаті чого проводиться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники котрих обговорюють їх з лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Отже, планування конкурентоспроможності продукції поширюється на усі підрозділи й рівні корпорації.

Створення та експлуатація глобальних конкурентних переваг європейських промислових компаній є порівняно новою тенденцією розвитку. Дані конкурентні переваги, як правило, не лише не залежить від галузевої приналежності виробників, а й пов'язані загалом із заміною фірмами виробничих операцій науковими, соціальними й управлінськими, які сприяють нарощенню інноваційних змін в їхній діяльності. Глобальні конкурентні переваги промислових підприємств ЄС відображають реалізацію насамперед екологічних та соціальних критеріїв господарської діяльності, що виникають як зовнішні обмеження (нормативне регулювання екологічних і соціальних стандартів державою) та як об'єктивна потреба самих фірм.

Реалізація глобальних конкурентних переваг продукції в чистому вигляді здійснюється у ЄС такими способами:

- зростанням витрат промислових підприємств на природоохоронні заходи;
- створенням екологічно чистих технологій у процесі пошуку шляхів

зниження вартості виробництва (підвищення технологічних конкурентних переваг продукції фірм);

- зростанням витрат фірм-виробників конкурентоспроможної продукції на підвищення кваліфікації, перепідготовку та підготовку кадрів;
- експортом наукомістких виробництв (в країни подібного рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);
- експортом ліцензій та науково-технічним обміном (у країни подібного рівня розвитку та частково в країни, що розвиваються);
- експортом інвестицій в НДДКР (у країни подібного рівня розвитку);
- імпортом кваліфікованої робочої сили з наступною імміграцією [7, с. 290].

Таким чином, формування конкурентних переваг вітчизняної продукції має враховувати досвід провідних закордонних виробників, котрі успішно виготовляють конкурентоспроможну продукцію і швидко освоюють зовнішні ринки, для збуту власної продукції.

Отже, використання передового зарубіжного досвіду надасть змогу розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління якістю й конкурентоспроможністю продукції підприємств, відповідно до вимог вітчизняних реалій.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

Проведене в другому розділі дослідження дало змогу виявити високий рівень якості продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» порівняно з продукцією конкурентів. Тому на сьогоднішній день доцільно й надалі підтримувати якість на продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» високому рівні.

Впровадження в модель системи менеджменту якості ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» інноваційних складових дозволить перетворити її на

систему управління процесами та їх удосконалення на всіх стадіях виробничого циклу.

Інформаційні системи, що застосовуються на сьогоднішній день, дозволяють полегшити внутрішньоорганізаційні процеси та підвищити якість продукції чи послуг. До таких систем належать: EDM-, CRM-, BPM-, ERP-системи та інші. Застосування досягнень цифрової трансформації може вплинути на менеджмент якості та забезпечити ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» новими конкурентними перевагами. Завдяки цифровій трансформації операції з управління якістю, які вимагали наявності людського контролю, можна перевести на цифровий вигляд.

Виділяють такі напрями системи управління якістю в умовах цифровізації:

1. Забезпечення реєстрації та аналізу даних, що є складним процесом, який дозволить скоротити вартість зберігання та обробки інформаційних потоків, підвищити швидкодію системи та зареєструвати процеси, які впливають на якість продукції.
2. Підтвердження відповідності ліцензіям, специфікаціям, документам та іншим вимогам є необхідним складовим елементом у багатьох сферах ведення господарської діяльності, особливо у стратегічно важливих галузях економіки. Дані проблеми можна спростити за рахунок застосування технологій blockchain, що дозволяють створити безпечну та децентралізовану систему виконання вимог, яка не тільки спростить процеси, але й виключить можливість фікцій та замін.
3. Проведення моніторингу та контроль діючих процесів можливі за допомогою застосування штучного інтелекту та нейронних мереж.
4. Прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності з урахуванням інформаційних систем дозволить розробити алгоритми окремих процесів.

Таким чином, цифровізація дозволить досягти нового рівня управління якістю продукції у ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика», перенаправити

сили людських ресурсів на більш значущі завдання та усунути негативні ефекти, які властиві людям (людський фактор). Проте роль цифрової трансформації не зменшить значущість людської діяльності, а лише позбавить зайвих операцій і сприятиме раціоналізації бізнес-процесів. Інформатизація виробничих процесів призведе до проектування нових систем управління, які зроблять внесок у покращення якості продукції.

Дослідження конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дало змогу виявити її високий рівень порівняно з продукцією конкурентів. Проте, для підтримки конкурентоспроможності продукції в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» доцільно впроваджувати методи розширення ринку за рахунок пропозиції нових товарів.

Розглянемо приклад підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок залучення клієнтів до створення нового виду продукції. Так, McDonald's Україна у 2017 р. організувала конкурс "Мій бургер". Компанія запропонувала будь-якому бажаючому створити на спеціальному сайті з певного набору продуктів свій бургер. За місяць свої варіанти рецепта розмістило 147896 осіб або кожен 400-й українець. З фінальної десятки бургерів, журі, відібрало два, які з'явилися у всіх ресторанах McDonald's Україна.

Використовуючи досвід McDonald's Україна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» може запропонувати, як існуючим так і потенційним клієнтам, на сайті корпорації взяти участь у створенні нових видів продукції, наприклад нового виду шоколаду, набору цукерок, вафель з новим смаком тощо.

Саме залучення клієнтів до участі в розробці нових видів продукції підвищить лояльність клієнтів і збільшить в кінцевому підсумку кількість клієнтів.

Також, варто зазначити, що сучасний споживач є досить вибагливим. Він прагне до більш унікальних пропозицій, а все стандартне швидко набридає, тому ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» повинна слідувати сучасним

трендам та враховувати вимоги потенційних покупців.

Враховуючи, що в корпорації «Рошен» є чимало власних фірмових магазинів, можна впровадити послугу солодкий букет, солодка корзина чи солодкий набір.

Солодкий букет, корзина чи набір – це композиція, але не з квітів, а з цукерок. Такий подарунок – мрія будь-якого ласуна. Цей подарунок не виглядає банально і справить потрібне враження з першого погляду.

Букет із солодошів ніколи не зав'яне, але можна бути впевненим у тому, що він надовго не затримається. Його вміст буде із задоволенням спожито при першій нагоді. І це лише посилить приємний ефект від подарунку.

Для букета з солодошів можна обрати улюблені цукерки близької людини, щоб подарунок привів її в повне захоплення. Букет з солодошів можна дарувати практично будь-кому і з будь-якого приводу. Якщо скласти композицію із темного шоколаду у стриманих відтінках, можна подарувати його чоловікові. Для дитячого букета можна обрати шоколадні фігурки, зефір або льодяники на паличці. А в подарунок коханій жінці можна обрати будь-які солодоші, які вона любить.

В одній композиції можна зібрати лише один вид солодошів, а можна зробити справжній мікс із різноманітних цукерок. Також на цукерках можна зробити літери, з яких зібрати миле вітання чи побажання. Така композиція потрапить прямо в серце і зворушить до глибини душі.

З солодошів можна скласти як скромні та милі букетики, так й великі і презентабельні композиції для спеціальних випадків. У будь-якому випадку, вони будуть виглядати оригінально, стильно та святково.

Дану послугу можна запропонувати також на сайті ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика», де замовник зможе обрати форму подарунку, його наповнення, здійснити замовлення та повну оплату і вказати адресу доставки або з якого фірмового магазину замовник забере подарунок.

Наступним видом продукції в ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика» може стати новий популярний десерт – шоколадна бомба. Це альтернатива

найзатишнішому зимовому напою – какао, але ще й із сюрпризом.

Це незвичайний і найсолодший фуд-тренд сучасності. Мало того, що шоколадні бомби – ідеальний десерт для холодних зимових вечорів, це ще й дуже ефектно. Бомбочку потрібно покласти в чашку і залити гарячим молоком. Тонка шоколадна сфера розклеюється, і чашка заповнюється маршмеллоу та какао-порошком, захованими усередині бомби. Також можуть бути додані й інші смаколики чи прянощі.

Іще одним видом продукції на замовлення на сайті компанії можуть стати набори для шоколадного фондю. Ця страва є незрівнянно смачною і її приготує навіть дитина. Шоколадне фондю готують з розтопленого шоколаду, в який вмочують шматочки фруктів, ягід, зефіру або бісквіту.

Використовується фондю у дружній компанії, за сімейним столом чи на романтичній вечері. Спеції зі східними ароматами та декілька крапель коньяку, вина, лікеру або рому (на будь-який смак) зроблять фондю унікальним.

Набори для шоколадного фондю від ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна робити з різними наповненнями: з білим, чорним чи молочним шоколадом, зефіром, маршмеллоу, мармеладом, бісквітом, сухофруктами, просипати можна подрібненими фісташками, ліщиною чи мигдальними пластівцями, повітряним рисок, повітряними кульками в шоколаді тощо.

Таким чином, слідуючи сучасним трендам, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» може отримати конкурентні переваги на ринку, розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність продукції, адже задоволеність клієнтів розглядається як вищий пріоритет компанії, яка чутлива до вимог клієнтів і вміє оперативно реагувати на них.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що на сьогоднішній день у науковій літературі міститься чимало визначень поняття управління якістю продукції. Узагальнюючи підходи щодо визначення поняття управління якістю продукції було надано наступне його визначення: це установлення, забезпечення у підтримка потрібного рівня якості продукції в процесі її розробки, виготовлення, обігу, експлуатації й споживання, яке здійснюються за рахунок систематичного контролю якості й цілеспрямованого впливу на умови і чинники, котрі впливають на неї.

Встановлено, що в науковій літературі на сьогоднішній день існує також чимало визначень поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізувавши найбільш поширені визначення поняття «управління конкурентоспроможністю продукції» запропоновано наступне визначення: це певний аспект менеджменту, котрий спрямований на формування, розвиток й реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності продукції підприємства як об'єкта економічної конкуренції.

2. Ефективність управління якістю й конкурентоспроможністю продукції підприємства залежить від низки зовнішніх й внутрішніх чинників. Аналіз внутрішніх й зовнішніх чинників допомагає виявити сильні й слабкі сторони в управлінні якістю й конкурентоспроможністю продукції, розробити заходи та засоби, за рахунок котрих підприємство змогло б підвищити якість та конкурентоспроможність продукції й забезпечити свій успіх, розширити свою частку у продажах на конкретному товарному ринку.

3. Загалом, ефективність управління якістю і конкурентоспроможністю продукції проявляється в підвищенні показників діяльності підприємства: дохід від реалізації продукції; валовий прибуток; показники ділової активності; рентабельність продукції; збільшення частки ринку.

Результати оцінки дають змогу виявити чи було правильно обрано цілі і

чи було досягнуто поставленої мети підвищення ефективності управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

4. На сьогоднішній день ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – одне з лідерів з-поміж кондитерських підприємств України, які входять до Кондитерської Корпорації «Рошен».

5. Виявлено, що чітко побудована система управління якістю й конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» забезпечує підприємству високі показники діяльності на ринку, розширення його частки і визнання в споживачів.

6. Проведене дослідження якості і конкурентоспроможності продукції дало змогу виявити, що наразі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має вищі показники якості та конкурентоспроможності продукції. Проте керівництву підприємства необхідно продумати напрями з метою підтримки такого рівня якості та конкурентоспроможності.

7. Встановлено, що використання передового зарубіжного досвіду надасть змогу розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління якістю й конкурентоспроможністю продукції підприємств, відповідно до вимог вітчизняних реалій.

8. Запропоновані в роботі заходи дадуть змогу підтримувати високий рівень якості та конкурентоспроможності продукції ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Доведено, що слідуючи сучасним трендам, ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика» може отримати конкурентні переваги на ринку, розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність продукції, адже задоволеність клієнтів розглядається як вищий пріоритет компанії, яка чутлива до вимог клієнтів і вміє оперативно реагувати на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 167 с.
3. Вашків О.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління якістю і конкурентоспроможністю». Тернопіль: Економічна думка, 2018. 204 с.
4. Пасічник І.Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції. Бізнес Інформ. 2016. №1. С. 316–320.
5. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с.
6. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
7. Осадчук О.П. Світові тенденції впровадження систем управління якістю відповідно до вимог ISO 9001. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Том 21, № 2. С. 115–121.
8. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.
9. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 288-295.
10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2020. С. 108–110.
11. Дудко П. Переваги та недоліки впровадження тотального управління якістю (TQM) на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*.

2016. Вип. № 2. С. 30-34.

12. Лисенко О.М. «Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO-9001. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. *Серія економіка і менеджмент*. 2016. № 1 (20). С. 27–34.

13. Уткіна Ю.М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 182-186.

14. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. №1 (29). С. 129-134.

15. Якименко Н.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економіка. 2015. № 1. С. 51–55.

16. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176.

17. Березіна Л. М., Варахсіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.

18. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277–280.

19. Кузьміна Т. О., Березовський Ю. В., Стрелюк Л. О. Удосконалення системи управління якістю послуг підприємств. *Товарознавчий вісник*. 2019. Вип. 12. С. 316–326.

20. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

21. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(2). С. 114-117.

22. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86.

23. Шугрова М., Шедік П. Вплив якості продукції на задоволеність споживачів і корпоративний бренд. *Економічний часопис XXI*. 2017. № 165(5-6). С. 133-137.

24. Благоразумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702> (дата звернення: 15.03.2022)

25. Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. *Технології та дизайн*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_8 (дата звернення: 15.03.2022)

26. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617> (дата звернення: 17.03.2022)

27. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/44.pdf (дата звернення: 20.03.2022).

28. Кордзая Н. Р. Міжнародний досвід управління якістю та безпечністю харчової продукції. *Економічний простір*. № 156. 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/534/519> (дата звернення: 25.04.2022)

29. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-ka-kondyters-ka-fabryka-pershyj-vyrobnychyj-majdanchyk-u-vinnyci> (дата звернення: 12.03.2022)

30. Сімкова Т.О. Кириченко А.І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. URL:<http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 14.03.2022)



ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А – Функції менеджменту якості продукції підприємства

Група функцій	Види функцій
Функції планування та розробки методів забезпечення якості	1) прогнозування потреб ринку щодо технічного рівня продукції та її якості;
	2) стандартизація та нормування вимог до якості продукції, планування підвищення її якості;
	3) розробку нових товарів;
	4) організацію взаємовідносин, що стосуються якості продукції, із постачальниками сировини, комплектуючих, напівфабрикатів та матеріалів
Функції контролю за якістю	1) забезпечення усім стадіях життєвого циклу товару його стабільно високого рівня якості;
	2) безпосередній контроль якості товару та проведення випробувань;
	3) облік та звітність щодо якості продукції, аналіз зміни її якості, профілактика шлюбу;
	4) атестація технологічних процесів, самої продукції, робочих місць та працівників усередині фірми;
	5) сертифікація продукції, системи менеджменту якості організації та ін.;
	6) відповідальність за якість
Стимулюючі функції менеджменту якості	1) підвищення кваліфікації кадрів,
	2) технологічне, фінансове, правове, метрологічне, матеріально-технічне та організаційне забезпечення управління якістю продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с. 32]

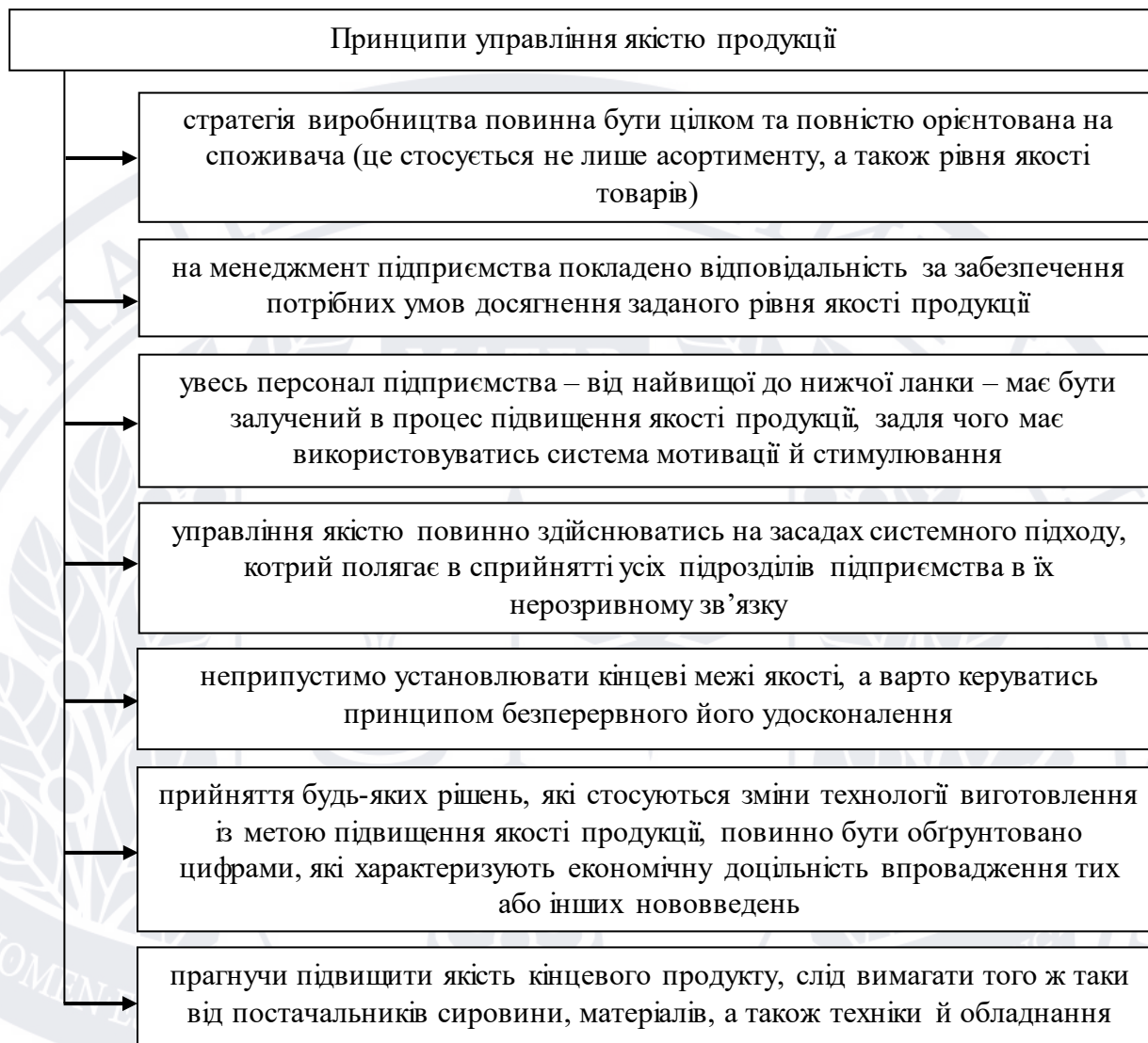


Рисунок Б – Принципи управління якістю продукції

Джерело: складено автором на основі [22, с. 80]

Додаток В

Таблиця В – Функції управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Функція	Визначення
Цілевстановлення	зумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на досягнення певних цілей, під котрими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, котрого передбачається досягти
Контроль	забезпечує нагляд й перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства поставленим вимогам; має на меті розробку стандартів для контролю в вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити результативність процесу реалізації розробки планів й програм, чи їхніх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягненню поставленої мети та цілей підприємства
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так й психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів та програм; із нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових й трудових ресурсів серед окремих напрямків операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується потрібна узгодженість дій операційних підрозділів й окремих фахівців у реалізації прийнятих планів
Планування	передбачає формування стратегії й тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів й графіків реалізації окремих заходів підвищення конкурентоспроможності продукції як загалом по всьому виду, так і по її окремих видах

Джерело: складено на основі [25, с. 317]

Додаток Г

Таблиця Г – Принципи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Принцип	Характеристика
принцип єдності теорії й практики управління	передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і вирішувати принаймні одне із практичних завдань
принцип системності	системний підхід надає змогу урахувати усі необхідні взаємозв'язки й взаємодії у системі управління, дає змогу при постановці цілей всесторонньо зважувати фактори і спрямовувати механізми управління конкурентоспроможністю продукції на досягнення поставлених цілей
принцип наукової обґрунтованості управління	передбачає урахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю продукції економічних законів й закономірностей розвитку, використання наукових підходів (зокрема - процесного, системного й ситуаційного) та методів моделювання, котрі сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління
принцип ранжування об'єктів управління за їхньою вагомістю	вимагає визначення важливості, рангу об'єктів (проблем, факторів) за їхньою ефективністю, актуальністю, масштабністю, рівнем ризику
принцип співставності управлінських рішень в процесі аналізу їхніх варіантів	передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень стосовно тих або інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику й невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанта управлінського рішення здійснюється із врахуванням реалій функціонування підприємства
принцип збереження й розвитку конкурентних переваг продукції	передбачає обов'язковість вияву сильних і слабких сторін об'єкту управління, на основі чого виникає можливість формувати ефективну конкурентну стратегію й домагатись переваг продукції даного підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів
принцип ринкової орієнтації	передбачає, що визначальним моментом розвитку продукції підприємства повинні виступати можливості, які ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту й потребами ринку
принцип цільової спрямованості	диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства цілям його конкурентної стратегії
принцип комплексності	передбачає охоплення й інтеграцію в єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності продукції, котрий міститься у всіх функціональних аспектах виробничої діяльності підприємства
принцип гнучкості	передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у випадку принципових змін його параметрів та появи принципово нових загроз й можливостей розвитку підприємства
принцип етапності	передбачає, що процес розробки й реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно й у часі

Джерело: складено на основі [10, с. 57]



Рисунок Д – Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Додаток Е

Таблиця Е – Характеристика якісних параметрів чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та основних конкурентів

Виробник	Показники для оцінки якості							Додаткові параметри для оцінки конкурентоспроможності	
	Смак і запах	Зовнішній вигляд	Форма	Консистенція	Структура	Маркування	Пакування	Ціна, грн.	Сертифікат якості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Рошен)	Характерні для чорного шоколаду, без стороннього присмаку та запаху	Поверхня матова, пошкодження шоколаду немає	Відповідно до рецептури, правильна, без деформацій	Тверда	Однорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	33,50	Наявний
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Характерні для чорного шоколаду, без стороннього присмаку та запаху	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	Відповідно до рецептури, правильна, без деформацій	Тверда	Однорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	39,40	Наявний
ПрАТ «Монделіс Україна» (Корона)	Характерні для чорного шоколаду, без стороннього присмаку та запаху	Поверхня блискуча, присутнє посивіння шоколаду, пошкодження шоколаду немає	Відповідно до рецептури, правильна, незначні деформації	Тверда	Однорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	43,60	Наявний
Шоколадна фабрика «Millennium»	Характерні для чорного шоколаду,	Поверхня матова, присутнє	Відповідно до рецептури,	Тверда	Однорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	39,10	Наявний

	без стороннього присмаку та запаху	посивіння шоколаду, пошкодження шоколаду немає	правильна, без деформацій						
<i>ПрАТ</i> «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	Присутні сторонні присмаки	Поверхня матова, присутнє посивіння шоколаду, є пошкодження шоколаду	Відповідно до рецептури, правильна, без деформацій	Тверда	Неоднорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	35,30	Наявний
Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Шоколад Ritter Sport Nut Selection)	Характерні для чорного шоколаду, без стороннього присмаку та запаху	Поверхня матова, присутнє посивіння шоколаду, пошкодження шоколаду немає	Відповідно до рецептури, правильна, без деформацій	Тверда	Однорідна	Відповідає вимогам ДСТУ	Упаковка без пошкоджень	60,70	Наявний

Таблиця Ж – Коефіцієнти вагомості факторів конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом

Фактор конкурентоспроможності	Значення коефіцієнта вагомості
Смак і запах	0,15
Зовнішній вигляд	0,1
Форма	0,05
Консистенція	0,1
Структура	0,1
Маркування	0,05
Пакування	0,1
Ціна	0,2
Сертифікат якості	0,15
Сума	1,0

Додаток 3

Таблиця 3 – Бальна оцінка параметрів конкурентоспроможності чорного шоколаду з цілим лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та конкурентів

Виробник	Показники для оцінки якості							Додаткові параметри для оцінки конкурентоспроможності		Сума, балів
	Смак і запах	Зовнішній вигляд	Форма	Консистенція	Структура	Маркування	Пакування	Ціна, грн.	Сертифікат якості	
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Рошен)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	5	4	5	5	5	5	5	3	5	42
ПрАТ «Монделіс Україна» (Корона)	5	4	4	5	5	5	5	2	5	40
Шоколадна фабрика «Millennium»	5	4	5	5	5	5	5	3	5	42
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	2	3	5	5	1	5	5	4	5	35
Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Шоколад Ritter Sport Nut Selection)	5	4	5	5	5	5	5	1	5	35

лісовим горіхом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та конкурентів

[illegible]

Шоколадна фабрика «Millennium», P_{i0}	5	4	5	5	5	5	5	3	5	42
$q = P_i / P_{i0}$	1	1,25	1	1	1	1	1	1,667	1	-
$q_i \alpha_i$	0,15	0,125	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,333	0,15	1,158
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Рошен), P_i	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро», P_{i0}	2	3	5	5	1	5	5	4	5	35
$q = P_i / P_{i0}$	2,5	1,667	1	1	5	1	1	1,25	1	-
$q_i \alpha_i$	0,375	0,167	0,05	0,1	0,5	0,05	0,1	0,25	0,15	1,742
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Рошен), P_i	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Шоколад Ritter Sport Nut Selection), P_{i0}	5	4	5	5	5	5	5	1	5	35
$q = P_i / P_{i0}$	1	1,25	1	1	1	1	1	5	1	-
$q_i \alpha_i$	0,15	0,125	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	1,0	0,15	1,825

Джерело: розраховано автором самостійно