

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**КУШНІР ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
д.е.н., професор  
О. А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
О. В. Клочковський,  
доцент кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки, к.е.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

**Вінниця 2022**

## АНОТАЦІЯ

**Кушнір В. О.** Управління якістю продукції на підприємстві. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Управління та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління якістю продукції. Визначено сутність управління якістю; узагальнено та проаналізовано 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.

Ключові слова: управління якістю, система управління якістю, стандарт якості, якість продукції.

Стор. 79. Табл. 14. Рис. 18. 43 найм.

Kushnir V. O. Product quality management at the enterprise. Specialty 073 «Management». Educational program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnitsya, 2022.

Specifics and theoretical aspects of product quality management researched in qualifying (master's) work. The essence of quality management is defined; the system of product quality management is generalized and analyzed.

The organizational and economic characteristics of the studied enterprise are given, analyzed the factors influencing product quality and analyzed the product quality management system in PJSC "Kyiv confectionery factory "Roshen"; in addition, ways to improve the product quality management system have been developed.

Keywords: quality management, quality management system, quality standard, product quality.

P. 79. Table. 14. Fig. 18. Bibliographer .: 43 items.

## ПЛАН

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Якість продукції як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Міжнародні та національні стандарти якості та їх вплив на ефективність функціонування підприємства.....	17
1.3 Формування системи управління якістю продукції на підприємстві.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	36
2.2 Аналіз факторів впливу на якість продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	47
2.3 Аналіз системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	52
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	57
3.1 Розробка шляхів вдосконалення системи управління якістю продукції...57	57
3.2 Використання зарубіжного досвіду щодо вдосконалення системи управління якістю продукції.....	64
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах господарювання діяльність будь-якого підприємства чи організації є об'єктом уваги великої кількості учасників ринку, які зацікавлені в результатах його діяльності. Оскільки конкуренція з кожним роком росте, кожна компанія просуває нові проекти або ж покращує вже існуючі аби вистояти і бути кращим. Саме тому немало важливим в кожній компанії є саме якість продукції.

Якість продукції - найважливіша складова успіху будь-якої компанії, невід'ємна частина конкурентоспроможності будь-якої компанії. Для того, щоб підвищити якість продукції, необхідно визначити деякі найбільш бажані якості для споживача. Продаючи товар, економісти починають з ціни і термінів поставки, забуваючи про якість товару. Але, зазвичай, одним з найважливіших пунктів конкурентоспроможності є саме якість продукту.

Незалежно від галузі, клієнти не вибиратимуть певний продукт лише на основі ціни, але часто на основі якості. Згідно з деякими дослідженнями, клієнти готові платити вищу ціну за продукт або послугу, якщо вважають, що це добре зроблений продукт, який перевищує стандарти якості.

Якщо організація не може задовольнити очікування своїх клієнтів, вони буде шукати заміну. Якість має важливе значення для задоволення клієнтів, щоб зберегти їхню лояльність, щоб вони були готові купувати в майбутньому. Якісна продукція значно впливає на доходи в довгостроковій перспективі. Якість – це те, що відрізняє компанію на переповненому ринку.

Дослідженням проблеми управління якістю продукції на підприємствах висвітлювалися у працях вітчизняних науковців, таких як: І.І. Мазур, Р.І. Буряк, Н.А. Янковський, Ю.В. Макогон, М.І. Шаповал. Також дану проблему досліджували відомі зарубіжні науковці, а саме: М. Портер, М. Мінцберг, А. Томпсон, А. Шухарт, У. Демінг, Д. Джуран, Ф. У. Тейлор, Ф. Кросб та інші.

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

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є господарська діяльність підприємства та сукупність теоретичних і практичних засобів підходу для управління якістю продукцією підприємства.

**Мета дослідження.** Вивчення та пошук шляхів удосконалення системи управління якістю у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання:

- розкрити поняття та типологію управління якістю продукції як фактора забезпечення конкурентоспроможності;
- дослідити міжнародні та національні стандарти якості та їх вплив на функціонування підприємства;
- проаналізувати систему управління якістю продукції на підприємстві;
- надати загальну організаційно-економічну характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати фактори впливу на якість продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- дослідити систему управління якістю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розробити напрямки удосконалення системи управління якістю продукції;

**Методи дослідження** полягають у використанні основних положень управління якістю продукції на ринку кондитерської продукції в Україні. Методи теоретичного і економічного аналізу задля обґрунтування предмету та об'єкту дослідження; методи порівняння, спостереження. До того ж, в даній роботі використовується метод таблиць і графічний метод.

**Наукова новизна дослідження.** Головний науковий результат полягає в аналізі теоретичних засад та аналізі системи управління якістю продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», вдосконалення системи

управління якістю, які спрямовані на розвиток підприємства. Головні результати можна узагальнити так:

- уточнено поняття управління якістю продукції;
- узагальнено фактори впливу на якість продукції;
- запропоновано ряд заходів щодо підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці рекомендацій щодо покращення системи управління якістю продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; у викладенні опрацьованого матеріалу, набутті практичних та теоретичних навичок з пошуку, аналізу та узагальненні опрацьованої інформації.

**Апробація результатів дослідження.** На основі результатів кваліфікаційної (магістерської) роботи було підготовлено тези на тему: «Міжнародні стандарти якості та їх вплив на ефективність функціонування підприємства», які було опубліковано в матеріалах XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання», м. Вінниця 2 грудня 2022 року.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Якість продукції як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Питання якості стосуються всіх товарів і послуг. Суть загального управління якістю полягає у його тотальності. Тобто, кожен співробітник, який бере участь у процесі виробництва продукту або надання послуги, повинен бути залучений до забезпечення якості.

Менеджмент якості відноситься до всіх видів діяльності, які визначають політику в галузі якості, мети та обов'язки та реалізують їх за допомогою планування якості, контролю, забезпечення та покращення системи якості. Розвиток менеджменту якості був із розвитком технології промислового виробництва та науки управління. Застосування менеджменту якості полягає в тому, щоб ввести в дію формалізовану систему якості, що дозволяє отримувати максимальні результати (ефективність) за мінімальних витрат (результативності) [1].

По суті, управління якістю означає наявність необхідних навичок для оволодіння методологіями, необхідними для його планування, визначення своєї політики та своїх цілей, здійснення та контролю діяльності, необхідної для їх досягнення; означає використання правильних інструментів, які дозволяють нам передбачати, як поводитимуться процеси, що становлять систему, та використання цієї інформації стратегічно та об'єктивно для постійного підвищення ефективності організації у досягненні її цілей [1;2].

Управління якістю продукції – це акт нагляду за всіма діями та завданнями, які необхідно виконати для підтримки бажаного рівня досконалості. Це включає визначення політики якості, створення та

впровадження планування та забезпечення якості, а також контроль якості та її покращення.

Якість продукту – це те, якою мірою хороша послуга або їх комбінація вирішує проблему або задовольняє потребу. Щоб продукт мав реальну цінність, він повинен мати певну якість або, сподіваюся, високий рівень якості. Іншими словами, він повинен фактично вирішити проблему для споживача або задовольнити потребу. Завдяки цьому наш продукт може стати джерелом цінності.

Визначення якості різні автори у різні часи трактували по-своєму, що можна розглянути у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення якості різними авторами [3,5,8]

Аристотель	Визначив за ознакою «гарний-поганий», ніби різниця між предметами
Ісікава К.	Якість – це та властивість, яка задовольняє потребу споживачів.
Джуран Дж.	Придатність до використання, задоволення споживача.
Українська асоціація якості	Процес постійного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли завжди необхідно бути кращим на інших.

Основним аспектом контролю якості є встановлення чітко визначених засобів контролю. Ці засоби контролю допомагають стандартизувати як виробництво, так і реакцію на проблеми з якістю. Обмеження можливостей для помилок шляхом вказівки того, які виробничі дії мають бути виконані яким персоналом, зменшує ймовірність того, що працівники будуть залучені до завдань, для яких вони не мають належної підготовки [1].

Системи управління якістю також регулюються стандартами ISO, серією посібників, дотримання яких є добровільним і які є сертифікатами



міжнародного рівня, покликані свідчити про задоволення компанією конкретних вимог.

ISO 9000 — це набір стандартів для управління якістю, розроблений як міжнародно прийнятна базова лінія для діяльності компаній та інших організацій. Він був створений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) за участю фахівців зі стандартизації з багатьох країн. ISO 9001 зараз використовується як основа для управління якістю — у сфері послуг, освіти та уряді — щоб допомогти організаціям задовольнити своїх клієнтів, відповідати нормативним вимогам і досягати постійного вдосконалення [9].

Якість є невід'ємною частиною загальної конкурентоспроможності організації, і в той же час роль клієнтів стала стрижнем якісної роботи. Якість також тісно пов'язана з бізнес-стратегією компанії, управлінням і керівництвом і розглядається як відповідальність кожного. Ідею якості можна простежити ще в середньовічній Європі, де наприкінці тринадцятого століття ремісники почали організовувати лінії з чіткими стандартами якості. Сотні років потому промислова революція породила потребу в нових методах управління якістю, таких як статистичний контроль процесів і загальне управління якістю, які з тих пір стали більш зрілими [1, 8].

Сьогодні якість розглядається як важлива частина загальної конкурентної переваги компанії, і роль клієнтів стає все більш важливою. Клієнти насамперед зацікавлені в задоволенні власних потреб, пов'язаних з якістю, коли компаніям потрібне комплексне уявлення про якість продукції. Тому вкрай важливо зрозуміти, що це таке і як вони впливають на те, як працює компанія. Наприклад, виробники целюлози чи паперу висувають вимоги щодо якості до постачальників технологій, які можуть бути пов'язані з якістю їхніх кінцевих продуктів або можуть бути пов'язані з екологічною якістю чи економічною ефективністю [6].

Ефективність є показником конкурентоспроможності компанії, вона це дозволяє покращити свою прибутковість, зростання, потужність і, перш за все,

свою позицію на ринку. З цією метою пошук факторів ефективності залишається метою, необхідною для будь-якої компанії, яка прагне підтримувати свою діяльність, розвивати її структуру і завоювати довіру внутрішніх і зовнішніх співробітників [2].

З 1980-х років у глобальному соціально-економічному контексті відбулося кілька змін, зокрема:

- зміна структур світового господарства (глобалізація, лібералізація обміну, інтернаціоналізації виробництва, збільшення чисельності виробники та конкуренти тощо);
- еволюція глобальних систем виробництва (поступовий перехід від тейлоризму до інші виробничі системи, натхненні Toyota);
- стрімкий розвиток виробництва, інформаційно-комунікаційних технологій спілкування
- регулярне збільшення доходу;
- постійне підвищення вимог клієнтів [10];

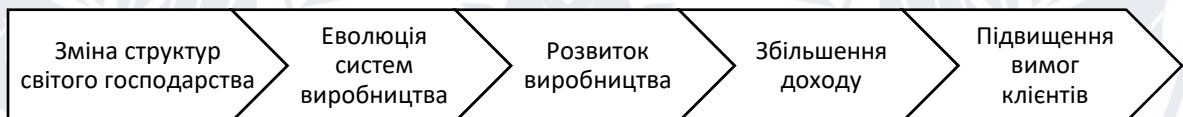


Рисунок 1.1 – Зміни в глобально-економічному контексті [10]

Ці розробки, які наведені у рисунку 1.1 продовжують посилюватися в поточну епоху, в результаті чого ставить під сумнів суто бухгалтерське та фінансове бачення діяльності компаній. Таким чином, сьогодні йдеться про те, що продуктивність стала більш глобальним підходом, включаючи фінансові та управлінські критерії, організаційні, соціальні, соціальні та екологічні. Також у поточному контексті, компанії дедалі більше усвідомлюють, що їх ефективність залежить від ефективної інтеграції підходів до якості в межах своєї організації [10].

Особливу увагу якості продукції як економічної категорії почали приділяти лише наприкінці 19-го початку 20-го століття, коли під впливом технічного прогресу економічна діяльність перейшла зі стадії ремісництва на стадію промисловості. Це дозволило перейти від персоналізованого виробництва до масового, що призвело до порушення функції якості. Така ситуація сприяла тому, щоб теоретики якості в той час розвивали цю дисципліну так, щоб вона відповідала потребам промисловості з точки зору конкурентоспроможності. Зусилля, докладені в цьому напрямку, призвели до розробки кількох методів управління якістю, починаючи від статистичного контролю готової продукції, винайденого в 1920-х роках, до повного управління якістю, яке вважається викликом 2000-х років, через забезпечення якості, широко розвинуте під час 1970-х і 1980-х років. Такі розробки також призвели до еволюції на рівні концепції якості, а також на рівні її реалізації та її вимог [3].

Важко точно визначити якість, це неоднозначне і складне поняття, це цінність, яку оцінюють клієнти, це цінність, яка змінюється з часом. (додати це в висновок до визначення) З моменту появи міжнародний стандарт ISO 9000 сформулював кілька визначень якості, в останній версії (відредаговані в 2005 році) якість визначається як «здатність набору внутрішніх характеристик продукту, системи або процесу відповідати вимог замовників та інших зацікавлених сторін». У порівнянні з попередніми визначеннями, сформульованими тим самим стандартом, ми бачимо еволюцію до більш глобального підходу до якості. Клієнт уже не тільки продукт, але й система, діяльність, процес і організація. Це визначення, яке пов'язує продукт з його використанням і, отже, із задоволенням клієнта та інших зацікавлених сторін (постачальників, акціонерів, субпідрядників і персоналу) [5].

Концепція вимог охоплює потреби споживачів, вони зазвичай перекладаються на характеристики форми, розміру, запаху, смаку та потужності з певними критеріями. Потреби також можуть включати аспекти

надійності, ремонтпридатності, доступності, довговічності, простоти використання, безпеки, низької ціни, часу доставки та екологічності. Таким чином, якісний продукт – це той, який максимально задовольняє користувача з цих аспектів (рис. 1.2)[4].



Рисунок 1.2 – Критерії вимог потреб споживачів [5]

Впровадження якості всередині компанії може відчувати певні труднощі принаймні з трьох основних причин [5]:

1. Якість базується на комплексному підході до всіх функцій бізнесу.

Усі ці функції стають задіяними, будь то визначення потреб клієнтів і дизайн продукту, аж до післяпродажного обслуговування, включаючи закупівлі, виробництво та розподіл, не кажучи вже про комерційні та адміністративні послуги. Таким чином, можливі численні помилки, і найменша неточність у виробництві може призвести до дефекту готового продукту.

Тому всі функціональні підрозділи залишаються, кожен у рамках своєї місії, активними та відповідальними за якість до повного задоволення замовника.

2. Якість будується об'єднанням зусиль усіх співробітників.

Кожен у компанії сам по собі вважається відповідальним агентом з якості, він повинен використовувати всі наявні засоби, щоб виконувати роботу бездоганно. Зусилля всіх співробітників є необхідними та доповнюють один одного, щоб мати продукт, який відповідає стандартам і забезпечує повне задоволення споживачів.

### 3. Якість знижується через обмеження вартості.

Деякі компанії, які все ще застосовують традиційні методи виробництва, іноді залишаються заблокованими обмеженнями витрат, які заважають їм виробляти продукт, який повністю відповідає вимогам. У такій ситуації компанії, які не в змозі контролювати свої виробничі витрати та щоб підтримувати прийнятну норму прибутку, виявляються змушеними розробляти продукти з конкурентоспроможними цінами на шкоду якості.

Таблиця 1.2 – Вимоги для якісного продукту, який буде відповідати очікуванням і потребам клієнта [6]

Ціна	Сьогодні якість і ціна майже нероздільні і пов'язані клієнтом. Між двома компаніями однієї категорії або однакового рівня конкурентоспроможності на ринку виграє та, яка знає, як запропонувати та гарантувати найкраще співвідношення ціни та якості.
Дедлайн	Дедлайн як вимога з'явився тоді, коли клієнт мав можливість вибирати товар не тільки за якістю, а й за доступністю. Тепер клієнт може вирішити взяти продукт, який доступний, коли він йому потрібен, і який приносить йому негайне задоволення.
Обслуговування клієнтів	Це сервісна діяльність, яка починається після продажу товару. Він включає всі дії, що виконуються з продуктами, які потребують технічного обслуговування та ремонту під час використання клієнтом.
Безпека	Сучасний споживач став більш вимогливим до захисту від ризиків, спричинених використанням продукції як вдома, так і поза ним.

Загалом результативність має три основні виміри: стратегічна ефективність, конкурентоспроможність і соціально-економічна ефективність [8].

#### 1. Стратегічна ефективність.

Стратегічна ефективність, яку ще називають довгостроковою ефективністю, полягає в тому, що використовує систему досконалості як показник вимірювання. Факторами, необхідними для досягнення цієї ефективності, є, серед іншого, зростання діяльності, добре продумана стратегія, сильна мотивація членів організації, здатність організації створювати цінність для своїх клієнтів, якість управління та продукт, контроль навколишнього середовища, врахування корпоративної соціальної відповідальності тощо. Слід зазначити, що ці показники продуктивності дозволяють підтримувати певну дистанцію з конкурентами і забезпечити стійкість бізнесу.

## 2. Ефективність конкурентоспроможності.

Відображає успіх, який є результатом здатності компанії прийняти правила конкурентної гри у своєму секторі діяльності. У контексті цієї продуктивності досягнення заданого результату залежить від характеру конкурентних систем і, перш за все, від способів змагання, а також від інтенсивності конкурентної боротьби між присутніми силами. Крім того, компанії можуть скористатися можливостями підвищення продуктивності, лише якщо вони здатні виявити зміни характеристик конкурентних систем, пов'язаних з їх діяльністю, передбачити зміни в конкурентній грі та діяти за допомогою більш відповідних конкурентних стратегій.

## 3. Соціально-економічна ефективність.

Включає організаційну ефективність, соціальну ефективність, економічну та фінансову ефективність та комерційну ефективність (рис. 1.3).

Організаційна ефективність стосується того, як компанія організована для досягнення своїх цілей, і того, як їй вдається їх досягти. Це продуктивність, безпосередньо пов'язана з ефективністю організаційної структури. Факторами, які дозволяють оцінити цю ефективність, є: дотримання формальної структури, відносини між компонентами організації, якість циркуляції інформації, гнучкість структури та вплив влади лідера.

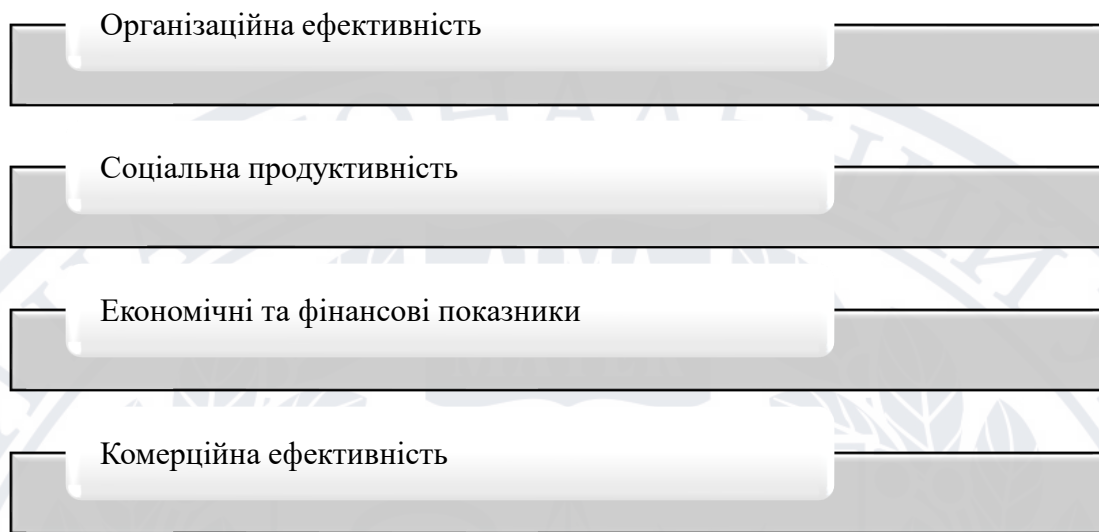


Рисунок 1.3 – Складова соціально-економічної ефективності [8]

Соціальна продуктивність стосується стану соціальних чи людських відносин у компанії та відображає здатність компанії приділяти увагу соціальній сфері. Ця продуктивність є визначальним фактором належного функціонування організацій, вона вимірюється характером соціальних відносин, які реагують в організації, важливістю конфліктів і соціальних криз, рівнем задоволеності працівників, плинністю кадрів, що є показником лояльності працівників, прогули та затримки на роботі, діяльність інституцій представництва працівників, діяльність робочих груп, участь у прийнятті рішень та рівень кваліфікації працівників.

Фінансову ефективність можна визначити як виживання компанії або її здатність досягати своїх цілей. Ця результативність вимірюється кількісними показниками, такими як рентабельність інвестицій і продажів, контроль витрат, рентабельність, продуктивність, рентабельність активів тощо. Цей економічний і фінансовий аспект діяльності протягом тривалого часу залишався еталоном ефективності та оцінки бізнесу. Навіть якщо це полегшує просте читання менеджменту компанії, цей економічний і фінансовий вимір сам по собі вже не забезпечує конкурентоспроможності компанії.

Комерційна ефективність також називається маркетинговою ефективністю, вона пов'язана із задоволеністю клієнтів компанії. Таке задоволення повинно бути постійною турботою лідерів, оскільки воно є фактором прибутку та фінансової стабільності компанії. Цю ефективність можна виміряти кількісними критеріями, такими як частка ринку, прибуток, товарообіг, а також якісними критеріями, такими як здатність до інновацій у продукті, задоволеність і лояльність споживачів, а також корпоративна репутація.

Без технологічного розвитку неможливо уявити підвищення якості. Нові машини та обладнання забезпечують швидке, надійне та бездоганне виробництво. Це дозволяє боротися з втратами неякості та неефективності, спричиненими старими або застарілими машинами [10, 13].

Нові виробничі технології можуть покращити ефективність бізнесу, впливаючи на [7]:

- Ефективність і гнучкість виробництва;
- Підвищення кваліфікації працівників;
- Покращення умов праці;
- Майстерність контролю якості;
- Скорочення відходів, виробничих циклів і термінів доставки;
- Контроль витрат і особливо витрат на дефекти;
- Відповідність ринковим стандартам і правилам, зокрема з точки зору здоров'я та безпека споживачів, захист навколишнього середовища.

Узагальнюючи вищевикладене спробуємо сформулювати власне визначення поняття якості продукції. На нашу думку, якість продукції -

На завершення можна сказати, що всі ці фактори ефективності, які складають вимоги якісного підходу, створюють гарний імідж компанії на рівні її партнерів, збільшують її продажі, покращують її фінансові показники та сприяють розширенню своїх ринкових часток. Це, безумовно, значною мірою сприятиме продуктивності та збільшенню конкурентоспроможності [7].



## 1.2 Міжнародні та національні стандарти якості та їх вплив на ефективність функціонування підприємства

У нинішньому контексті споживачі все більше вимагають методів підтвердження відповідності якості, надійності та безпеки. Найефективнішим способом підтвердження через гарантії, які він надає покупцеві, є сертифікація. Це сертифікат відповідності продукту, компанії, лабораторії, особи з довідковим текстом і виданий третьою стороною, крім того сертифікат допомагає запобігати зниженню якості продукції (рис 1.4).

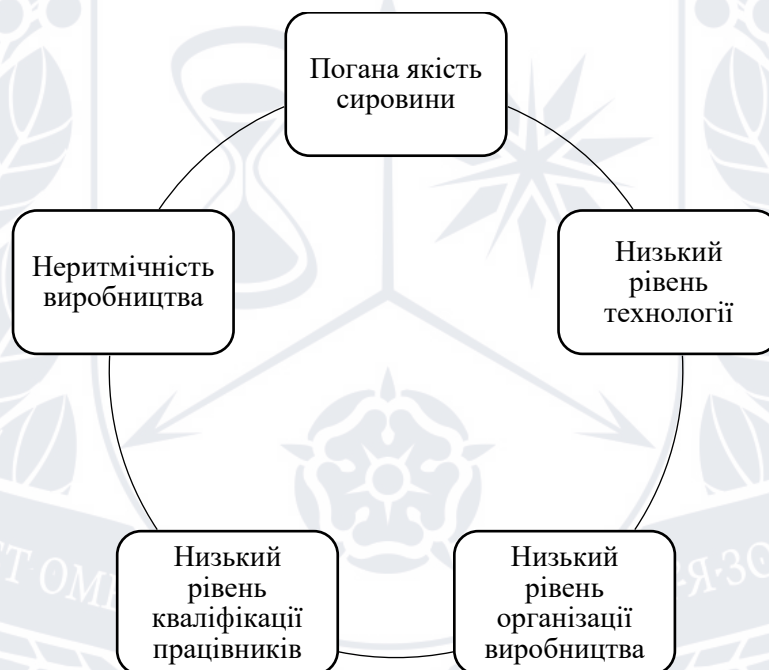


Рисунок 1.4 – Основні причини зниження якості продукції [6]

Сертифікація продукту або послуги стосується характеристик пропонованих послуг, тоді як сертифікація компанії базується на відповідності системи управління якістю стандартній системі, обраній компанією. Використовувані довідкові системи в принципі різноманітні, однак міжнародні стандарти ISO 9000 служать основою для сертифікації СУЯ, таким чином полегшуючи взаємне визнання. Фактично, найповнішим стандартом сертифікації є стандарт ISO 9001. Сертифікація системи якості відповідно до

цього стандарту забезпечує більшу впевненість клієнтів у здатності компанії постачати продукцію відповідно до їхніх потреб та специфікацій контракту. Це покращує відносини між клієнтами та постачальниками, гарантуючи клієнтам дотримання процедур якості, застосування суворих методів, контроль матеріалів і обладнання та повний контроль невідповідностей [9].

Заснована в 1947 році, ISO є незалежною неурядовою організацією, яка розробляє та публікує технічні, промислові та комерційні стандарти на основі інформації від 160 країн-членів. Його стандарти спрямовані на встановлення методів управління, які виробляють безпечні, надійні та високоякісні продукти та послуги на глобально прийнятному рівні. Організація опублікувала понад 24 000 стандартів, які вона рекомендує. Зокрема, він публікує набір екологічних стандартів, ISO 14001, для компаній і організацій, які хочуть запровадити ефективну систему екологічного менеджменту. Інші стандарти поділяються на низку категорій, включаючи здоров'я та безпеку, управління енергією, безпеку харчових продуктів та безпеку інформаційних технологій [9,15].

ISO (Міжнародна організація стандартизації) є найважливішим органом стандартизації у світі. Його штаб-квартира розташована в Женеві та видає технічні стандарти майже для всіх технологічних секторів, за винятком телекомунікацій. Його членами є національні органи стандартизації більшості країн світу. Хоча стандарти ISO зараз використовуються для сертифікації якості продуктів і процесів у багатьох компаніях по всій Європі, величезна кількість підприємців досі не уявляють, що вони собою являють і їх значення [15].

Стандарти ISO пронумеровані та мають формат ISO типу *nnnn*: *uuuu* - назва, де *nnnn* - номер стандарту, *uuuu* рік публікації, до якого додається назва стандарту.

В Україні ж діють стандарти ДСТУ ISO – національні стандарти, номер якого відповідає міжнародному стандарту ISO, а рік його затвердження року

заснування національного стандарту. До прикладу: ДСТУ ISO 9001: 2009 являється національним стандартом України з систем управління якістю. Він є перекладом міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

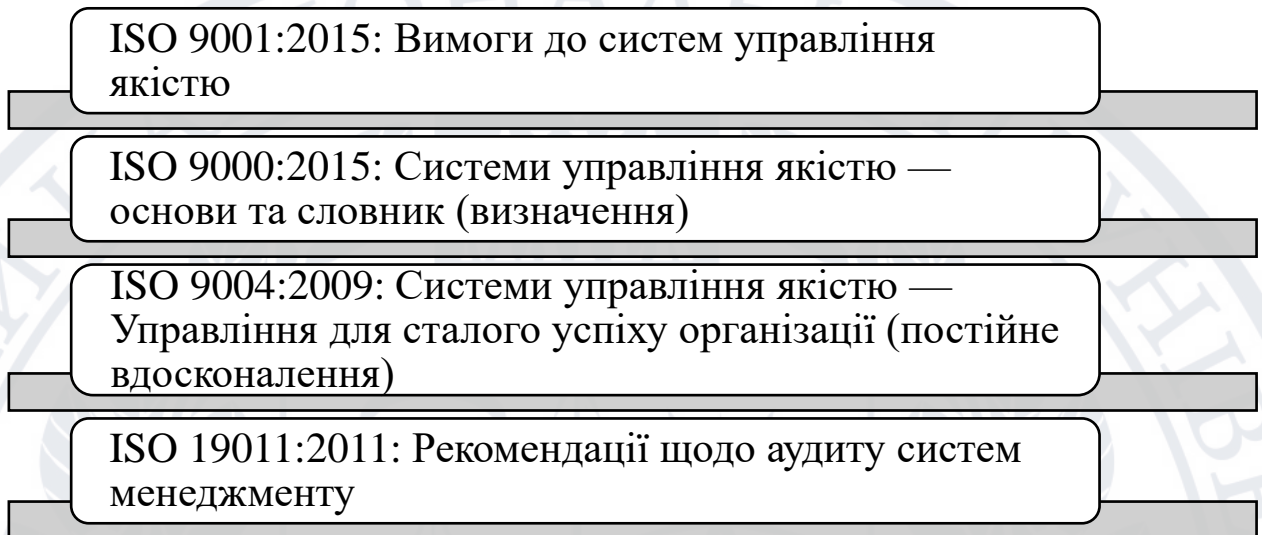


Рисунок 1.5 – Стандарти сімейства ISO 9000 [9]

Серія ISO 9000 (рис. 1.5), або сімейство стандартів, була вперше опублікована в 1987 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Спочатку вони набули популярності в Європі, а потім поширилися в США в 1990-х роках. У міру розвитку світового погляду на забезпечення якості стандарти були переглянуті [16].

Таким чином, ISO 9000 і ISO 9004 супроводжують ISO 9001, який є набором правил і процесів, які повинні впроваджуватися компаніями, які хочуть відповідати стандартам управління якістю ISO. ISO 9001 важливий з двох причин: по-перше, стандарт є міжнародним, що означає, що клієнт може мати справу з іноземною компанією з впевненістю, що придбані продукти/послуги відповідатимуть стандартам якості, які вони очікують. По-друге, ISO 9001 — це системний підхід. Це не лише зобов'язання компанії поставити якість на перше місце, це також створення конкретної та

систематичної системи управління якістю: директив, процедур, технологій, ресурсів і структур. Іншими словами, якість – це ставлення і система [15,16].

Зокрема сертифікація ISO 9001: 2015 - Системи управління якістю включають низку правил (визнаних у всьому світі) щодо організаційних структур, які державні та приватні компанії повинні прийняти для досягнення результатів, обіцяних кінцевому споживачу [17].

Таким чином, 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) [17].

ISO випускає різні типи публікацій [17]:

- стандарти, які містять вимоги і які називаються «нормами»: це міжнародні стандарти, найвідомішими прикладами яких є ISO 9001 та ISO 14001, якщо згадати лише два. Вони використовуються для сертифікації організацій національними та міжнародними органами, і для публікації вони вимагають міжнародного консенсусу. Міжнародний стандарт містить правила, настанови або характеристики для діяльності або її результатів з метою досягнення оптимального ступеня порядку в даному контексті. Вимоги, що містяться в стандартах, можуть бути реалізовані та, за бажання, також перевірені для визначення відповідності чи невідповідності третіми сторонами. Крім стандартів на систему менеджменту, можуть існувати стандарти на продукцію, методи випробувань тощо.
- технічні специфікації: технічні специфікації можуть бути двох типів: технічні звіти, які дозволяють обмінюватися інформацією, отриманою в результаті конкретного дослідження, або фактичні технічні специфікації, які містять технічну інформацію. Обидва ці документи можуть

перетворитися на стандарт, оскільки це роботи, які все ще перебувають на стадії технічної розробки та часто видаються для відгуків.

- третій тип документів представлений посібниками, такими як, наприклад, ISO 19011, які можуть бути використані для допомоги в тлумаченні та впровадженні стандартів. Ці документи не містять вимог і, по суті, на їх основі не можна сертифікувати

Також, існує важливий стандарт ISO 15489, який доповнює стандарти ISO 9001 (2000) щодо систем управління якістю та ISO 14001 (2000) щодо управління навколишнім середовищем. Дійсно, якщо ці стандарти містять вимоги щодо виготовлення так званих документів «якості» для сертифікації та підтвердження діяльності організації, вони не містять жодних деталей щодо того, що саме таке «документ якості». Ці деталі містяться в стандарті ISO 15489, який спрямований на впровадження стандартів якості та досконалості щодо управління поточними та проміжними архівами в організаціях усіх категорій. Це відповідає на потребу стандартизувати методи управління інформацією в той час, коли документи множаться, коли ІТ відіграють головну роль у створенні, обробці, архівуванні та збереженні документів. Прийняття міжнародного стандарту також вітається в контексті глобалізації, де збільшення обміну та злиття підприємств має значні наслідки для управління організаціями та документами, які вони виробляють [18].

Міжнародний стандарт ISO 9001 вимагає прийняття процесного підходу при впровадженні, розробці та вдосконаленні системи управління якістю. Відповідно до цього стандарту, процес — це набір дій, які використовують ресурси для перетворення вхідних даних у виходи. Це послідовність заходів, що здійснюються з використанням ресурсів (людських ресурсів, обладнання, матеріалів, інформації), очікуваним кінцевим результатом яких є продукт, який принесе задоволення клієнту [9,17].

Процесний підхід дозволяє спростити управління якістю на рівні компанії. Розподіл чогось складного (компанії) на менші речі (процеси) дає

змогу краще зрозуміти труднощі, визначити їх і діяти з ними. Таким чином, ми можемо контролювати по частинах, покращувати по частинах і, як наслідок, контролювати та покращувати ціле, тобто загальне функціонування компанії. Таким чином, це дає змогу для кожного процесу визначити чіткі цілі, ефективні засоби контролю та цілеспрямовані дії щодо покращення [18].

Оптимізація процесів є вимогою стандарту ISO 9001, вона дає можливість постійно покращувати результати компанії шляхом контролю таких процесів та їх постійного вдосконалення [16].

Удосконалення процесів дає змогу отримати виробництво, яке розвивається позитивно завдяки скороченню часу та витрат на виробництво, підвищенню відповідності методів контролю та постійному задоволенню клієнтів та інших учасників. Таким чином, вплив оптимізації процесів відчувається перш за все на фінансових результатах. Це фактор продуктивності та постійного покращення результатів [18].

Можна сказати, що стандартизація впливає на усі процеси в компанії: адміністративні процеси, операційні процеси, процеси управління часом [17].

Стандарти у всіх своїх формах є інструментами, які допомагають посилити економічний розвиток і конкурентоспроможність бізнесу. Вони відповідають очікуванням різних зацікавлених сторін, які хочуть отримати більше гарантій щодо процесів і якості продукції.

Слід зазначити, що крім вищезазначених стандартів якості продукції існує стандарт на систему управління якістю, який визначається як вимірювання, аналіз і вдосконалення, і включає в себе такі компоненти [18]:

- Задоволеності клієнтів

Компанії повинні забезпечувати задоволеність споживачів, що є основним фактором у створенні та управлінні системою управління якістю. Компанії використовують різні методи для вимірювання внутрішньої та зовнішньої задоволеності клієнтів, і ці методи застосовуються.

Найефективнішим із цих методів є опитування для вимірювання задоволеності клієнтів.

- Внутрішня ревізія

У компанії необхідно регулярно перевіряти, чи система управління якістю впроваджена ефективно та відповідно до політики, принципів і стандартів якості. Внутрішні аудити називаються запланованими та регулярними аудитами для перевірки системи та внесення необхідних виправлень до слабких місць для виявлення та вжиття заходів.

- Моніторинг і вимірювання процесу

Компанія повинна визначити та запровадити метод моніторингу та, якщо можливо, процедури вимірювання, розроблені як частина системи управління якістю. Вибір методу важливий для демонстрації здатності бізнес-процесів досягати запланованих результатів. Якщо визначені процеси не дають очікуваних результатів, слід негайно вжити відповідних коригувальних і запобіжних заходів, щоб переконатися в придатності продукту. Метою цього дослідження є перевірка та аналіз відповідності процесів заданим умовам.

- Моніторинг і вимірювання послуг

Чим важливіше для компанії контролювати та вимірювати свої процеси, тим важливіше контролювати та вимірювати свої продукти чи послуги. Щоб провести це дослідження, компанія повинна визначити та застосувати метод. Компанії повинні контролювати та вимірювати характеристики продукту чи послуги, щоб перевірити, чи виконуються умови, визначені для вироблених товарів чи послуг.

Управлінням адміністративними робочими процесами займаються всі підрозділи компанії. Приклади включають відділ кадрів, який керує кадровими процесами. Оптимізація адміністративного робочого процесу вимагає створення системи управління якістю в адміністративній функції. Стандартизація набуває тут свого повного значення, коли вона робить можливим стандартизувати цілу серію операцій, описаних у текстовій або

візуальній формі, що дозволяє виконувати адміністративне завдання, незалежно від того, чи це стосується операцій, що виконуються на фіксованому або з'єднаному між станціями операції [18].

Г. Мінцберг визначає структуру компанії як «загальну суму засобів, які використовуються для розподілу роботи на окремі завдання та забезпечення необхідної координації між цими завданнями». Організаційна діаграма — це графічне зображення, яке дозволяє візуалізувати як структуру, так і роботу компанії. Компанія може скласти свою організаційну схему більш-менш повно. AFNOR створила стандартизовану модель організаційної діаграми, стандарт NF Z 12.001, побудовану відповідно до дуже конкретних правил, які вона сама запровадила [19].

Щоб проілюструвати зв'язок, який існує між стандартизацією та процесом адміністративної роботи, ми можемо використати, як приклад, посадову інструкцію, яка б описувала місії адміністративного та комерційного менеджера в навчальному центрі (табл. 1.3). Процесний підхід є основою підходу до якості та сумісний із [19]:

- стандарт ISO 9001, який базується на певній кількості принципів управління якістю, зокрема на сильній орієнтації на клієнта, мотивації та відданості керівництва, процесному підході та постійному вдосконаленні;
- стандарт ISO 29990, який визначає основні вимоги до розробки, надання, моніторингу та оцінки послуг з навчання та розвитку навичок;
- стандарт NF Service Formation, який гарантує серйозність, досвід і професіоналізм навчальної організації.

У сфері бухгалтерського обліку та фінансів компанії відчули потребу використовувати загальні правила та посилення, щоб оптимізувати свої облікові та фінансові процеси.



Таблиця 1.3 – Характеристика адміністративно-комерційного процесу

Адміністративний процес	Процес купівлі
Створення угод Створення графіків клієнтів Виставлення рахунків клієнтам і моніторинг платежів Створення файлів стажерів Обробка вхідної/вихідної пошти	Замовлення навчально-методичних та канцелярських матеріалів Проведення перевірок при отриманні замовлених товарів Оцінка постачальника
Бізнес процес	Процес якості
Управління телефонним та фізичним прийомом клієнтів і потенційних клієнтів Розробка графіків навчання Облік та моніторинг місячного обороту Управління комерційними зустрічами	Оцінка ефективності навчання Запис та обробка невідповідностей та скарг Моніторинг та аналіз опитувань задоволеності Оновлення панелі контролю якості

### 1.3 Формування системи управління якістю продукції на підприємстві

Система управління якістю, яку часто називають просто СУЯ, являє собою сукупність політик, процесів, задокументованих процедур і записів. Цей набір документів визначає внутрішні правила, які визначають, як компанія створює та надає продукт або послугу клієнтам. СУЯ має бути пристосована до потреб вашої компанії та продукту чи послуги, які вона пропонує, але стандарт ISO 9001 містить набір вказівок, які гарантують, що ви не пропустите жодного важливого елемента, необхідного для успіху СУЯ [10].

Одним із основних принципів якості є постійне вдосконалення. Це стосується не тільки якості, але й кожного відділу компанії та управління всіма процесами [4].

Оскільки потреба в якості була завжди, то її різні концепції розвивались протягом різного часу, також потреба якості відчувалась під час Другої світової війни через безпрецедентну потребу в промислових товарах. Від них постійно

розвивалися методології забезпечення якості продуктів і послуг, які врешті-решт призвели до TQM [20].

У різноманітні часи різні автори вивчали та досліджували якість як наукове поняття, яке показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Еволюція концепцій якості [2, 5, 9, 10]

У. Шухарт	- Теорія контрольних діаграм - Цикл PDCA
У. Демінг	- Статистичний контроль процесів
Дж. Джуран	- Концепції Шухарта - Рентабельність інвестицій (ROI)
А. Фейгенбаум	- Повний контроль якості - Залучення керівництва - Залучення співробітників - Контроль якості в межах компанії
Т. Ісікава	- Діаграма причин і наслідків - Концепція «Коло якості».
Ф. Кросбі	- «Якість безкоштовна» - Відповідність вимогам
Г. Тагучі	- Концепція функції втрати - Планування експериментів

DMAIC — це систематичний, науковий і заснований на фактах процес вдосконалення. За допомогою цієї системи є можливість усунути непродуктивні процеси, які сповільнюють нас або є неефективними (табл. 1.5).

У пошуках якості можна сплутати шість сигм і TQM, оскільки обидва вони є інструментами управління якістю. Вони мають багато подібностей і життєздатні в багатьох подібних бізнес-сценаріях, починаючи від адміністрування та закінчуючи складанням [14,20]

Таблиця 1.5 – Процедура DMAIC [11,12]

Визначення	Пошук конкретної проблеми або недолік і перевірка їх одночасно з визначенням учасників програми
За розміром	Цей процес складається з розуміння функціонування проблеми або дефекту з метою пошуку рішення для покращення
Аналіз	У цьому пункті потрібно проаналізувати справжні причини, які викликали проблему або дефект, щоб змінити їх
Покращення	Визначити, які вдосконалення необхідно зробити, а потім знайти спосіб їх виконати, мінімізуючи інвестиції
Перевірка	На цьому етапі процедури необхідно вжити необхідних заходів, щоб мати можливість гарантувати безперервність вдосконалення, щоб мати можливість відповідати вимогам клієнта та мати можливість оцінити як економічні умови, так і задоволеність клієнта

Однак фундаментальна відмінність між Six Sigma і TQM полягає в їхньому підході. Six Sigma — це інструмент для управління якістю, який зосереджується на меншій кількості дефектних продуктів, а не на вдосконаленні процесів чи систем. Він керується даними та базується на даних із високоточних джерел. TQM — це стратегія управління, яка залучає кожного працівника до процесу якості з головною метою — задоволення споживачів [14,20].

Ще одна ключова відмінність між обома стратегіями управління полягає в тому, як вони описують «якість». TQM визначає «високоякісний продукт» на основі того, наскільки добре продукт відповідає потребам клієнта та наскільки він відповідає його очікуванням. Однак «Шість сигм» кваліфікує послуги з нульовою кількістю помилок і низьким рівнем дефектів продукції як

високоякісні продукти (або послуги). Проте, орієнтуючись на всі бази вашої діяльності, TQM може допомогти зміцнити вашу конкурентну позицію, підвищити [20].

Першим початківцем управління якістю був Уолтер А. Шухарт, колишній співробітник Bell Telephone, якого часто називають дідусем загального управління якістю, оскільки він винайшов схему управління процесом у 1924 році. За допомогою цієї діаграми він міг передбачити майбутні результати та покращити управління процесами та контроль. Цей підхід став початком сучасного підходу до статистичного управління процесами (SPC). Він також винайшов «цикл Шухарта» та цикл PDCA: плануй, роби, перевіряй, дій [21].



Рисунок 1.6 - Цикл PDCA [22]

Колесо Демінга застосовується на рівні кожного робочого підрозділу та діяльності. Це також стосується загальної поведінки компанії, яка базується на чотирьох етапах циклу PDCA (рис. 1.6): План (визначення цілей, визначення дій для досягнення цілей, визначення необхідних ресурсів); Розгорнути заплановані дії; Перевірити отримані результати з урахуванням поставлених цілей; Поліпшити: оцінити результати та усунути недоліки [22].

Колесо Демінга схематизує різні етапи управління ефективністю, зосередженими на постійному вдосконаленні (Barouche, 2010). Це вказує на те, що коли колесо обертається, дефекти розсмоктуються, ми на шляху прогресу. Це також вказує на те, що покращення продуктивності потрібно практикувати на регулярній основі, інакше компанія ризикує регресувати (Barouche, 2010). Тому підхід Демінга є одним із ключів до успіху та продуктивності компанії [22].

Також важливим елементом в еволюції загального управління якістю був Джозеф Джуран. У 1951 році він опублікував свою знамениту книгу «Довідник з контролю якості». А У 1954 році Союз японських вчених та інженерів запросив його для обговорення теорій і стратегій, які він розробив протягом багатьох років. Ось три з них [19]:

1. Принцип Парето: принцип 80/20, який, по суті, передбачав відмітку «важливих небагатьох і тривіальних багатьох», логіка полягає в тому, що лише кілька основних причин у виробничих або сервісних процесах відповідають за більшість дефектів.
2. Теорія менеджменту: це змістило фокус з якості кінцевого продукту на людський вимір управління якістю. Він виступав за навчання та освіту менеджерів на робочому місці. Ця стратегія розширила принципи управління якістю за межі заводських цехів до принципів, які також можна застосувати до процесів обслуговування.
3. Трилогія Джурана (рис 1.7), яка включала три етапи:



Рисунок 1.7 – Трилогія Джурана [19]

Планування якості включає в себе встановлення цілей, визначення потреб клієнтів і розробку продуктів і процесів. Контроль якості оцінює результативність, а потім порівнюється з цілями, поставленими на попередньому етапі, і, нарешті, здійснюються необхідні адаптації та впровадження. Покращення якості включає вже в себе будь що звідси: створення невідповідної інфраструктури, визначення проєктів та команди, забезпечення ресурсами та навчання, а також запровадження контролю.

Після того, як Деннінг і Джуран заклали більшу частину основи для TQM, Арманд Фейгенбаум опублікував свою книгу «Тотальний контроль якості» та окреслив витрати низької якості та невідповідності. Він класифікував витрати на якість на чотири категорії: витрати на запобігання, витрати на оцінку, витрати на внутрішні відмови та витрати на зовнішні відмови [20].

Тож, детальніше про TQM, розглянемо саме його переваги. Головне, що можна підкреслити – це покращення задоволеності клієнтів в результаті меншої кількості дефектних продуктів і меншої кількості помилок в обслуговуванні [20].

Переваги прийняття TQM як стратегії управління:

1. Зниження собівартості продукції.

Ефективність скорочує зайві витрати в аспекті польової гарантії, польового обслуговування та ремонту. Зменшення витрат може допомогти компаніям оптимізувати дохід, оскільки ці скорочені витрати безпосередньо перетікають у чистий прибуток. Нарешті, TQM робить сильний акцент на покращенні якості, зменшуючи потребу наймати або наймати дорогу команду спеціалістів із забезпечення якості для виявлення помилок.

2. Вища продуктивність.

Один із основних принципів TQM зосереджується на вдосконаленні систем, що може включати створення сприятливих робочих умов. Це підвищить моральний дух працівників. Результативність їх роботи зросте, а плінність кадрів також знизиться.

### 3. Підвищення рівня задоволеності та утримання клієнтів.

Якщо ви пропонуєте своїм клієнтам хороший продукт і він задовольняє їхні потреби, вони повертатимуться, щоб купувати знову і знову. Крім того, високий рівень задоволеності клієнтів може призвести до збільшення частки ринку, оскільки існуючі клієнти роблять безкоштовну рекламу для компанії, ведучи маркетинг із вуст в уста. Крім того, наполегливість компанії щодо створення безпомилкових продуктів призводить до меншої кількості скарг клієнтів і повернення коштів. Це означає, що економію ресурсів, які були б витрачені на обслуговування клієнтів.

### 4. Більш ефективне управління інформацією та процесами.

Відстеження таких показників ефективності, як рівень дефектів якісних даних, рівень браку, рівень помилок, дефектів і рівень переробки, допомагає компанії передбачити, що буде витрачено на виробництво та скільки вона втрачає через помилки. Відстеження показників ефективності також допомагає створювати стійкі до помилок системи, які мінімізують майбутні помилки.

Як приклад вдалого застосування системи TQM (рис. 1.8) в компанії можна привести Toyota. Їхня філософія «клієнт на першому місці», кайдзен (постійне вдосконалення), а також ретельне орієнтування на клієнтів і безліч пропозицій для різних категорій клієнтів закріпили за ними місце одного з провідних виробників автомобілів — не лише в Японії, а й у світі.

Задоволеність клієнтів є центром філософії TQM. Тому важливо, щоб ключові бізнес-рішення приймалися з урахуванням клієнта. Там, де це можливо, клієнт повинен бути залучений до процесу проектування та розробки продукту/послуги, щоб надати пропозиції, які можуть зменшити або запобігти виробничим відходам і дефектам продукту [23].

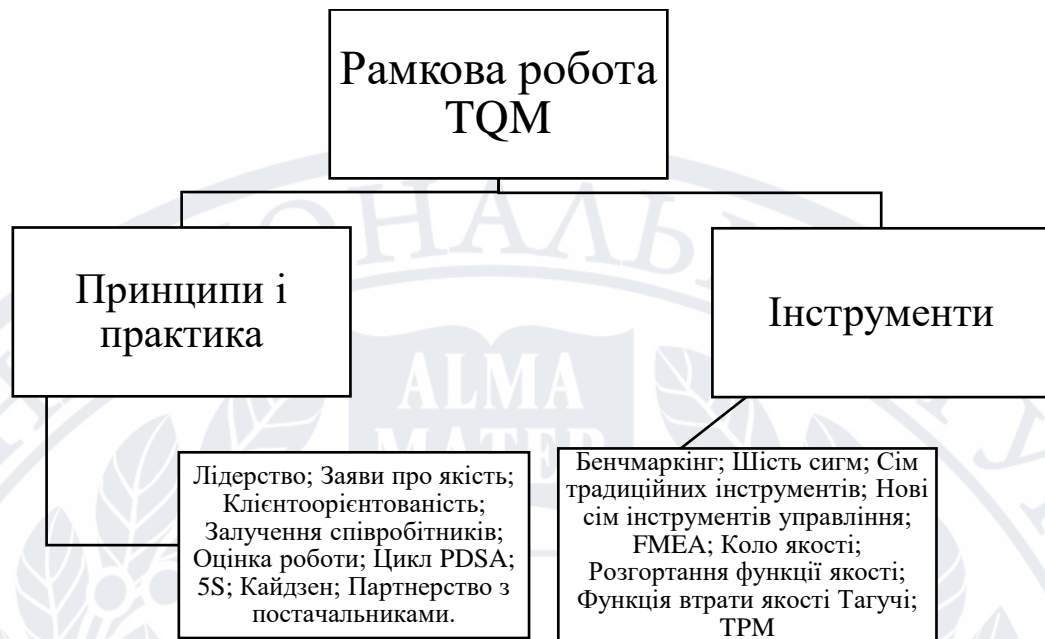


Рисунок 1.8 – Структура TQM [20]

Вони запровадили статистичний контроль якості (SQC) у 1949 році, а пізніше «систему пропозиції творчих ідей», щоб заохотити працівників вносити ідеї для вирішення проблем компанії. Ці концепції лежать в основі TPS, виробничої системи Toyota, яку також називають «шляхом Toyota», яка привела до деяких приголомшливих успіхів [23]:

- З річним обсягом продажів понад 228 мільярдів доларів Toyota є таким же прибутковим, як і всі інші автомобільні компанії разом узяті.
- Він піднявся до статусу найбільшого у світі автовиробника, обійшовши General Motors у 2007 році.
- Компанія підготувала набір креативних, багато професійних і високомотивованих співробітників, які віддали себе роботі над підвищенням ефективності компанії.
- За свою 75-річну історію вона отримала різні престижні нагороди за управління якістю. Серед них премія Демінга за застосування в 1965 році та премія Японії з контролю якості в 1970 році.



Ця система може запроваджуватись і для малого бізнесу, як приклад, подовження годин обслуговування. У свій час, компанія Mercedes-Benz надавав технічну допомогу на дорозі в неробочий час. Також, може бути подовження гарантійного терміну на продукт. Іншим засобом забезпечення відданості якості «після продажу» є гарантія на продукт або послугу[20].

Для того, щоб TQM допоміг у покращенні якості в компанії, має бути [23]:

- Повна прихильність, починаючи від керівників вищого рівня до співробітників нижчого рівня.
- Зміна корпоративної культури щодо важливості якості.
- Заохочення внутрішньої співпраці між співробітниками.
- Послідовні перевірки для забезпечення якості продуктів і послуг.

Також, можна відзначити, що система управління може бути стандартизована. Тоді стандарт надає модель, якої слід дотримуватися під час налаштування та експлуатації цієї системи. Він включає в себе характеристики, які були предметом консенсусу експертів щодо міжнародного рівня техніки. Стандартом, який стосується системи управління якістю, є стандарт ISO 9001. Він дозволяє компаніям забезпечувати задоволеність своїх клієнтів, відповідність їхньої продукції або ефективність їхньої організації і, таким чином, спрямований на постійне вдосконалення ефективності своєї системи управління. Відповідно до ISO (Міжнародна організація стандартів), сертифікацію можна визначити як «процедуру, за допомогою якої третя сторона надає письмову гарантію того, що продукт, процес або послуга відповідають вимогам, зазначеним у стандарті». Це стосується видачі письмового підтвердження (сертифікату) незалежним зовнішнім органом, який перевіряє систему управління та перевіряє її відповідність вимогам, зазначеним у стандарті (рис. 1.9). Таким чином, сертифікація ISO 9001 засвідчує, що організація має систему менеджменту, яка відповідає стандарту ISO 9001 [18].

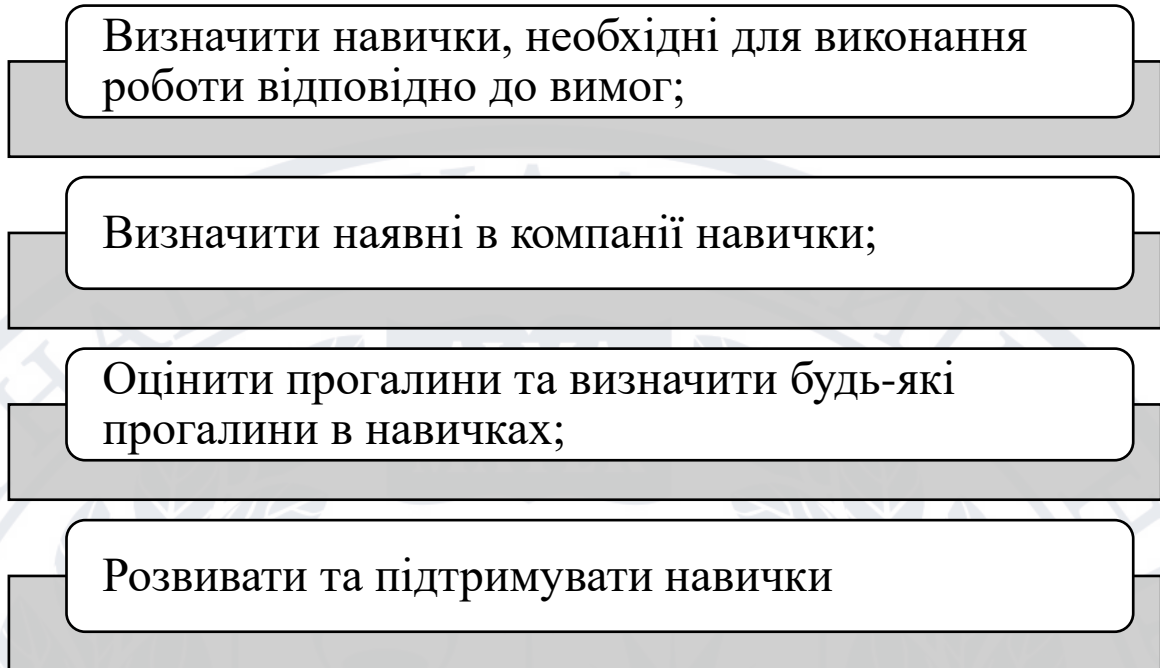


Рисунок 1.9 – Рекомендації управління людськими ресурсами згідно ISO 9001 [18]

### **Висновки до розділу 1**

Отже, управління якістю продукції – це акт нагляду за всіма діями та завданнями, які необхідно виконати для підтримки бажаного рівня досконалості. Це включає визначення політики якості, створення та впровадження планування та забезпечення якості, а також контроль якості та її покращення.

ISO (Міжнародна організація стандартизації) є найважливішим органом стандартизації у світі. Його штаб-квартира розташована в Женеві та видає технічні стандарти майже для всіх технологічних секторів, за винятком телекомунікацій.

В Україні діють стандарти ДСТУ ISO – національні стандарти, номер якого відповідає міжнародному стандарту ISO, а рік його затвердження року заснування 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).

Загальне управління якістю (TQM) — це підхід до управління, який прагне забезпечити довгостроковий успіх, забезпечуючи безпрецедентне задоволення клієнтів завдяки постійному наданню якісних послуг. Щоб належним чином застосовувати методи TQM, уся організація має працювати як єдине ціле в прагненні досконалості.

Стандартом, який стосується системи управління якістю, є стандарт ISO 9001. Він дозволяє компаніям забезпечувати задоволеність своїх клієнтів, відповідність їхньої продукції або ефективність їхньої організації і, таким чином, спрямований на постійне вдосконалення ефективності своєї системи управління.

## 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» відноситься до корпорації «ROSHEN», яка є найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні (код ЄДРПОУ 00382125). На сьогоднішній день асортимент продукції сягає більше ніж 100 одиниць, туди входить: цукерки, тістечка, торти, печиво, драже, зефіри, мармелад, карамель, вафлі і тд [24].

В своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, такими як: Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини», Закон України «Про споживчу кооперацію» та іншими законодавчими і нормативними актами України [24,25].

Загальні відомості про підприємство подані в табл 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Назва англійською	Private joint stock company «Kyiv confectionery factory «Roshen» (prjsc kyiv confectionery factory roshen)
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Місцезнаходження юридичної особи:	проспект Науки, буд.1, м. Київ, Україна

Головний офіс знаходиться в місті Київ. До складу корпорації входять ще різні фабрики, коротко про них [24]:

1. Київська кондитерська фабрика.

Фабрика раніше спеціалізувалась на виробництві тортів, але з 2014 року фабрика запустила нові лінії у виробництві тортів і пастильних виробів. За останні роки лінії по виробництву шоколаду і шоколадних цукерок вивезли на фабрику у Вінниці. На даний момент Київська кондитерська фабрика спеціалізується по виробництву продукції групи ФРЕШ.

2. Вінницька кондитерська фабрика.

Перші впроваджені технологічні процеси здійснювалися переважно за допомогою ручної праці. Асортимент був обмежений виробництвом драже, карамелі, пряників, печива. З 1991 року в цехах оновлювали значну частину обладнання, реконструйовано технологічні лінії з виробництва цукерок і карамелі. Під інвестиційний проект закуплена, встановлена і введена в експлуатацію лінія по виробництву плиткового шоколаду. Друга Вінницька фабрика, відкрита в 2012 році, спеціалізується на виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

3. Кременчуцька кондитерська фабрика.

В даний час є однією з найстаріших фабрик в Україні, спеціалізується виключно на виробництві карамелі.

4. Кондитерська фабрика в Будапешті.

Є найбільшим виробником кондитерської продукції в Угорщині. Під ТМ «Bonbonetti» виробляються фруктові льодяники, желейні цукерки, шоколад, шоколадне драже, а також праліне самих різних смаків. У мережі Фірмових магазинів представлений шоколад, який виробляється під ТМ «Bonbonetti».

5. Клайпедська кондитерська фабрика.

Спеціалізується на випуску 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 та крекеру.

7. Вінницький молочний завод «Рошен»

Молокозавод є основним постачальником сировини для усіх фабрик даної корпорації. Спеціалізується на виготовленні молока, згущеного молока, масла, вершків і молочний жир.

Також для удосконалення умов зберігання сировини та продукції, оптимізації поставок, а також зменшення затримок продукції на складах – компанія свої власні логістичні центри.

Основні види діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є [24]:

1. 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
2. 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
3. 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
4. 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
5. 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
6. 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Акціонерами підприємства є ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464%).

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів товариства. Загальні збори обирають наглядову раду, яка представляє інтереси акціонерів у перерві між Загальними зборами та вирішує усі основні питання діяльності Товариства, крім тих, що, згідно з чинним законодавством України належать до виключної компетенції Загальних зборів. Наглядова рада обирає членів дирекції, генерального директора, які забезпечують поточну діяльність товариства. Також, загальними зборами обирається ревізійна комісія, яка здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства [24]. Детальніше про органи управління в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Інформація про органи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [24]

Орган управління	Структура	Персональний склад
Виконавчий	одноосібний	<i>Генеральний директор</i> Руденко Сергій Васильович
Наглядова рада	колегіальний	<i>Голова наглядової ради</i> Зайцев Серій Іванович <i>Члени наглядової ради</i> Москалевський Вячеслав Олександрович Вовчановський Євген Іванович Ярандін Володимир Анатолійович
Ревізійна комісія	колегіальний	<i>Голова ревізійної комісії</i> Вишневецька Валентина Володимирівна <i>Члени ревізійної комісії</i> Боєва Галина Анатоліївна Желіховський Владислав Вячеславович

Повноваження наглядової ради: може обирати генерального директора, приймає рішення про надання згоди на вчинення значних правочинів, приймає рішення про проведення чергових загальних зборів відповідно до статуту товариства, розглядають і погоджують проекти рішень загальних зборів

товариства, затверджують локальні акти, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства.

Генеральний Директор має право без довіреності діяти від імені Товариства, відповідно до рішень Дирекції, в тому числі представляти інтереси Товариства, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.

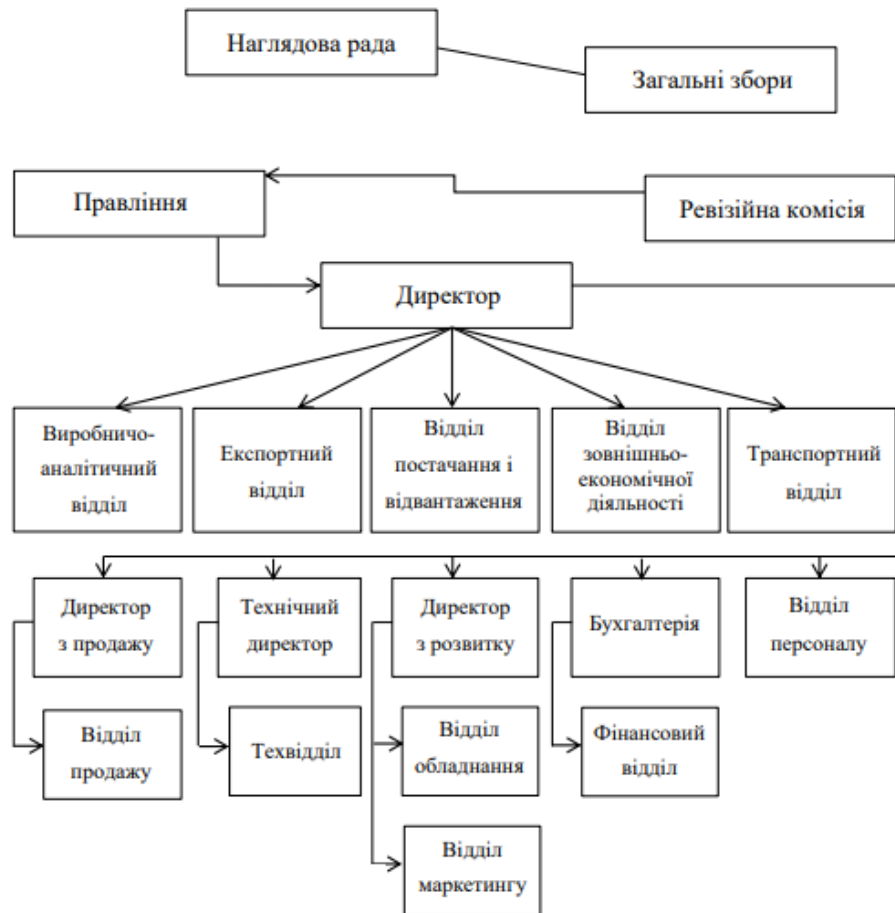


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [24]



Досліджуючи управління соціально-психологічною підсистемою на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено, що на підприємстві діють такі Правила внутрішнього трудового розпорядку: не дозволяється використовувати своє службове становище задля одержання для себе/своїх рідних матеріальних блат і тд; повинен здійснюватися контроль аби запобігати конфліктам інтересів; на керівниках лежить обов'язок забезпечувати правильно та раціонально роботу задля найкращого результату; Товариство має сприяти реалізації та захисту прав і законних інтересів своїх працівників і таке інше.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» головною системою мотивації є оплата праці та додаткові премії. Також до системи мотивації на підприємстві можна віднести медичну страховку інші соціальні гарантії.

Також, для підвищення кваліфікації в компанії існують різного роду тренінги, на які час від часу обов'язково ходять усі працівники, їх усі забезпечує сама компанія. До того ж, існують програми наставництва задля підвищення працівників і створення якомога кращих та комфортних умов праці і самореалізації.

Обов'язковим на підприємстві є охорона праці та ознайомлення з нею хоча б раз у квартал, воно передбачає підготовку та засвоєння різних технічних, санітарно-гігієнічних та організаційних, які спрямовані для збереження здоров'я та працездатності працівників під час їх роботи.

Для аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде здійснюватися на основі звітностей підприємства, що є опублікованими на порталі Державної податкової служби України у відкритому доступі.

Досліджуючи склад майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлене те, що для своєї господарської діяльності підприємство має своє власне майно, склади та власні логістичні центри. Уся власність, що належить компанії є відображене в його активах та балансах.

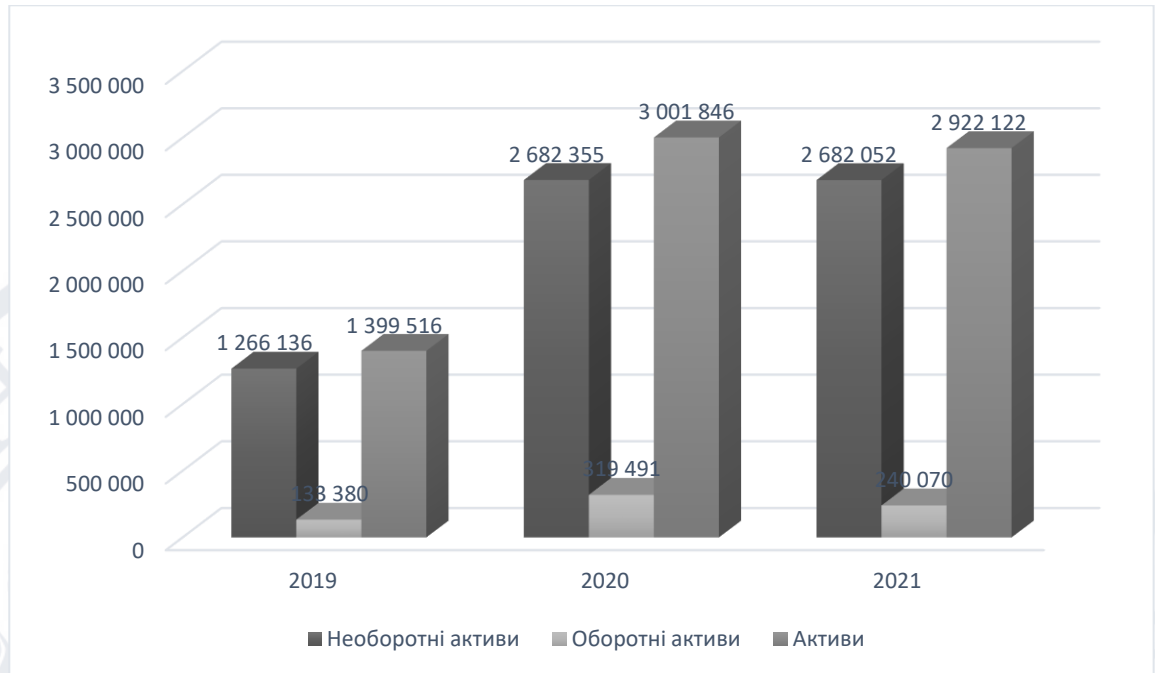


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр.

Діаграма на рисунку 2.2 показує нам, що у 2020 році наявно посилюється господарський потенціал, що нам показує збільшення активів в цьому році на 114,49%.

Проходячи виробничу практику, було здійснено аналіз активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Усі дані були використані із фінансових звітностей за 2019-2021 роки (Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.3 – Оцінка майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн (+/-)	
				2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Необоротні активи	1 266 136	2 682 355	2 682 052	1 415 916	-303
Оборотні активи	133 380	319 491	240 070	106 690	-79 421

(продовження таблиці 2.3)

Дебіторська заборгованість	102 545	113 648	202 697	100 152	89 049
Грошові кошти	422	1 574	7 649	7 227	6 075
Статутний капітал	505 833	1 505 833	1 505 833	1 000 000	0
Власний капітал	887 416	1 892 673	1 920 507	1 033 091	27 834
Поточні зобов'язання	488 646	1 051 565	940 384	488 646	-111 181
Коефіцієнт постійності активів	1,4268	1,4172	1,3965	-0,0303	-0,0207
Коефіцієнт співвідношення:					
Необоротних і оборотних активів	9,4927	8,3957	11,171	1,6783	2,7753
Оборотних і необоротних активів	0,1053	0,1191	0,0895	-0,0158	-0,0296

Аналіз майнового стану, показаний на таблиці 2.3, підприємства стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що власний капітал у 2021 році збільшився на 27 834 тис. грн у порівнянні з 2020 роком. Мобільність активів підприємства за рахунок збільшення оборотних активів протягом 2019-2021 рр. була зменшена, особливо в 2021 році. Тобто, сама гнучкість підприємства збільшилась і стало більш дієво реагувати на мінливість ринку у порівнянні з 2020 роком.

Головний пріоритет в роботі підприємства це якість продукції. Це відображається в системі управління продукцією, яка базується на таких принципах:

- виробляти та постачати безпечну і високоякісну продукцію, яка буде відповідати вимогам та очікуванням кінцевих споживачів;
- виконувати діючі нормативні та законодавчі акти України;
- проводити підготовки та атестацію для персоналу щодо безпечності і якості продукції;
- удосконалювати систему управління якістю продукції відповідно до ISO 9001:2000.

Кондитерські вироби, що пропонуються на ринку, виробляються з використанням новітніх технологій. Всі кондитерські фабрики корпорації "Рошен" оснащені обладнанням для контролю та тестування якості продукції. Розробка технології та просування на ринок високоякісних кондитерських виробів покладено на сертифікованих фахівців, які проходять навчання в спеціалізованих центрах за кордоном. Використання сучасного, високопродуктивного обладнання, суворе дотримання технології виробництва та використання високоякісної сировини і матеріалів у виробництві кондитерських виробів є запорукою ключових переваг продукції Roshen.



Рисунок 2.3 – Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Як ми можемо побачити на рисунку 2.3, з кожним роком дохід від реалізації продукції зростає все більше. У порівнянні з 2019 роком, в 2021 році дохід збільшився на 123,3%.

Таблиця 2.4 – Показники господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн (+/-)	
				2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	350 169	497 061	941 952	591 783	444 891
Валовий прибуток	76 098	82 581	107 553	31 455	24 972
Інші операційні доходи	6 768	1 840	8 438	1670	6598
Інші операційні витрати	35 072	42 247	36 409	1337	-5838
Фінансовий результат від операційної діяльності	7 678	6 939	8808	1130	1869
Прибуток до оподаткування	9 836	7 353	11 355	1519	4002
Чистий фінансовий результат	8 330	5 257	6 193	-2137	936
Основні засоби	583 172	1 871 142	1 896 133	1 312 961	24 991
Оборотні активи	133 380	319 491	240 070	106 690	-79 421
Власний капітал	887 416	1 892 673	1 920 507	1 033 091	27 834

Дослідження господарської діяльності, зазначені в таблиці 2.4, підприємства показало, що чистий фінансовий результат у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зменшився на 25,6%, що може означати втрати фінансових ресурсів компанії. Це може характеризуватись витратами на підприємстві, інфляцією або нестабільної економікою в країні. Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг у 2021 році значно зросла порівняно з 2020 роком на 591 783 тис. грн (89,5 %), що означає необхідний огляд витратної політики на підприємстві.

Проаналізувавши дане підприємство, можна дійти висновку, що дане підприємство є конкурентоспроможним, оскільки асортимент компанії є дуже різноманітним, який може підходити для різних груп населення та їх

категорій, також якість продукції є на високому рівні і виготовляється за сучасними технологіями.

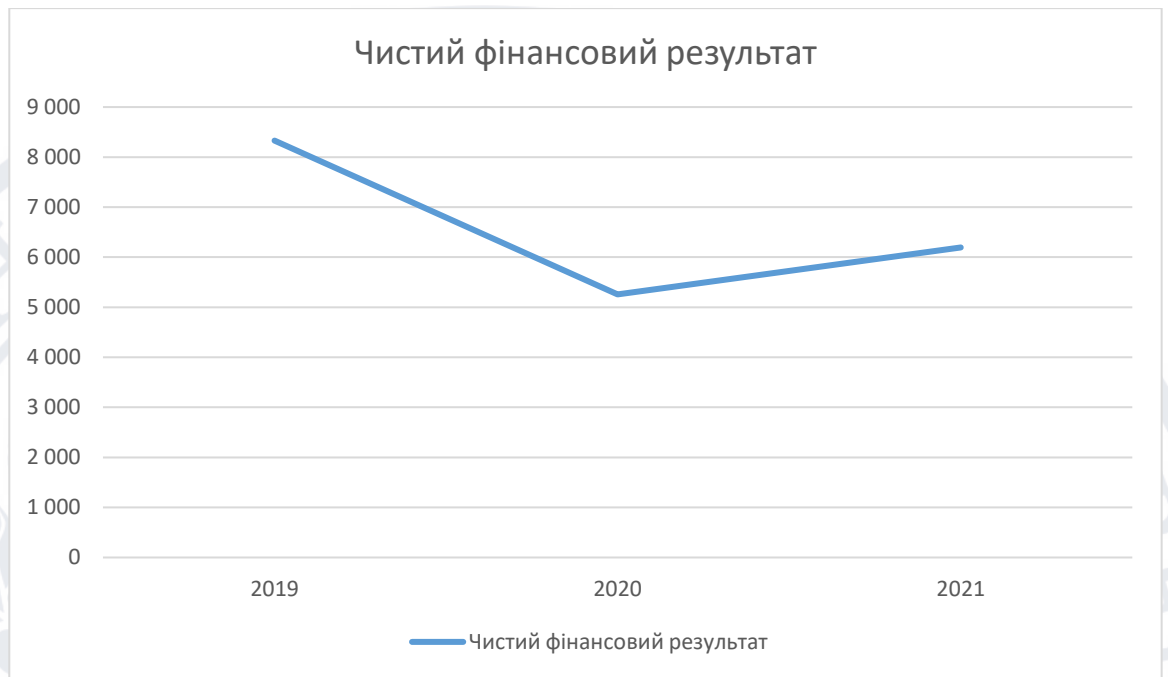


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році отримало найбільший збиток, як ми можемо бачити з даної динаміки на рисунку 2.4, такий результат могла спричинити інфляція та нестабільна економічна ситуація в країні, враховуючи COVID-19 та карантин в цей час.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасивів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст тис. грн (+/-)	
				2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	505 833	505 833	1 505 833	505 833	505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	1 000 000	0	0	1 000 000

(продовження таблиці 2.5)

Додатковий капітал	0	1000000	0	0	1 000 000
Нерозподілений прибуток	376 238	381078	402 520	26 282	21 442
Власний капітал	887 416	1 892 673	1 920 507	1 033 091	27 834
Довгострокові зобов'язання	23 454	57 608	61 231	37 777	3 623
Товари, роботи, послуги	27 395	228 274	264 663	237 268	36 389

Збільшення загальної суми зобов'язань дає краще уявлення про наявний потенціал компанії, але призводить до більшої залежності від зовнішніх фінансових ресурсів.

## **2.2 Аналіз факторів впливу на якість продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Для виробників продукції якість є гарантією та вирішальним фактором їх конкурентоспроможності, стійкості, довіри та безперебійної роботи; для споживачів підвищення якості є необхідною умовою задоволення їх потреб та захисту прав; для органів державної влади гарантування якості життя громадян є одним з пріоритетних завдань держави.

Основні проблеми підвищення якості можуть бути вирішені шляхом впровадження ефективної системи управління якістю. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000, система управління якістю є всесвітньо визнаним механізмом безпеки, який гарантує високу якість процесів, робіт та послуг.

Впровадження таких систем має бути стратегічним рішенням підприємства. Виходячи з цього, дослідження проблеми створення та впровадження систем управління якістю, які є домінуючим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока репутація підприємства;</li> <li>- висококваліфікований персонал;</li> <li>- високий та перевірений імідж корпорації;</li> <li>- висока конкурентоспроможність компанії;</li> <li>- високий рівень технологічної оснащеності підприємств;</li> <li>- завжди поновлюючий асортимент;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність цін на сировину;</li> <li>- не висока популярність за кордоном;</li> <li>- підвищена собівартість продукції;</li> <li>- не висока рекламна діяльність.</li> </ul>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виходи на нові ринки;</li> <li>- створення нових товарів для різних груп споживачів;</li> <li>- покращення науково-технологічного процесу;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Науково-технологічний процес зможе покращити якість продукції.</li> <li>2. Розробка нових товарів зможе зацікавити нових споживачів і підвищити прибуток.</li> <li>3. Висока репутація підприємства і висококваліфікований персонал допоможе вийти на нові ринки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теперішні високі ціни на сировину можуть перешкоджати створенню нової продукції.</li> <li>2. Покращення НТП можливо, буде сприяти збільшенню виробничих потужностей.</li> </ol>
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення доходів населення.</li> <li>- Збільшення курсу валют.</li> <li>- Ріст інфляції.</li> </ul>	<p>Оскільки є різна цінова політика, то нижчі ціни можуть бути більш привабливими для населення; досвід компанії допомагає утримуватись на високому рівні з конкурентами.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зі зростанням курсу валют і інфляції будуть рости витрати на сировину та ін.</li> <li>2. Ріст цін під час війни також буде сприяти збільшенню витрат та зменшенню доходів.</li> </ol>

Аналізуючи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було виявлено деякі сильні та слабкі сторони підприємства, після чого було проведено SWOT-аналіз, встановивши зв'язок між сильними та слабкими сторонами, а також між можливостями і ризики, розглянуто це в табл. 2.6.



Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що найбільшими перешкодами для компанії є нестальні ціни на сировину та, в свою чергу, висока собівартість продукції. І звісно, основним проблемою для усіх компаній в принципі на ринку зараз є низький дохід населення та зростання курсу валют під час війни, що за собою тягне зростання цін на усі види продукції на 15-20%.

За рахунок збільшення цін, звісно, прибуток виростає, адже із-за цього фактору, наприклад, середній чек споживачів збільшується, але враховуючи, що ціни на сировину також зростають, підприємства зазнають значних витрат в цілому на собівартість продукції.

Також, досліджуючи підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було проведено в процесі SNW-аналіз задля оцінки сильних (S), нейтральних (N) та слабких (W) сторін компанії. Діяльність підприємства буде оцінюватись на десятибальною шкалою.

Виходячи з даної таблиці, можна зробити висновок, що підприємство є доволі конкурентоспроможним і має багато сильних сторін, особливо можна виділити сам асортимент продукції, який є дуже різноманітним і продовжує надалі поповнюватись, сам імідж підприємства, який грає немаленьку роль та тепер «працює на підприємство».

Таблиця 2.7 - 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		

(продовження таблиці 2.7)

Рівень технологічної оснащеності	8		
Обсяги продаж	9		
Територіальне розташування	8		
Чисельність персоналу	8		
Стратегія підприємства		7	

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є забезпечена обладнанням для контролю якості продукції та досліджень, які цьому сприяють. Розробкою технологій та випуском високоякісної кондитерської продукції займаються професіонали, які пройшли сертифікацію та навчання у спеціалізованих закордонних центрах.

Основні вимоги споживачів щодо технічних показників відображені в національних та міжнародних стандартах. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дотримується цих стандартів, оскільки їх недотримання може призвести до серйозних штрафних санкцій. При оцінці якості продукції в першу чергу необхідно визначити, чи відповідає вона стандартам. Дотримання стандартів є регламентованим споживчим параметром, порушення якого зводить конкурентоспроможність та якість продукції до нуля. На підприємстві працює лабораторія, технологи, лаборанти та дегустатори, які завжди контролюють якість виготовленої продукції та її відповідність стандартам.

Одним з основних напрямів інноваційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є удосконалення власних рецептур

та створення нових. Як вже було написано вище, підприємство завжди презентує нові види продукції і також оновлення наявної.

Створенням і розробкою інноваційних шляхів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займається відділ науково-дослідних розробок, які підпорядковуються директору виробництва. Цей відділ пропонує свої інновації у сферах виробництва продукції, надання послуг і, звісно, бізнес процесів.

Компанія в цьому діє різними шляхами: впроваджує нові рецептури або ж удосконалює старі, закупляє нові технології для покращення виробництва, може змінювати пакувальні матеріали або ж збільшити строки реалізації продукції, також приділяє багато уваги їх зовнішньому вигляду та зручності самої упаковки.

Основною інновацією в оздобленні кондитерських виробів є дбайливе поводження з сировиною, що дозволяє зменшити виробничі втрати. Наприклад, на ПрАТ "Київська кондитерська фабрика" "Рошен" використовується спеціальне ноу-хау для обсмажування какао-бобів, що дозволяє зберегти більше какао-масла, найдорожчого компонента шоколаду. Така ж технологія використовується і для обсмажування горіхів. При заливанні цукрової маси використовується спеціальна техніка дозування, що дозволяє уповільнити кристалізацію цукрової маси за рахунок зменшення механічного впливу на масу. Це забезпечує більш привабливий для споживача характер і дає продукту лідируючі позиції в своїй ніші ринку.

У деяких своїх інноваціях ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» спеціально створена конструкція дозволила досягти більш вільної шоколадної консистенції через камеру подрібнення, завдяки чому знижується потужність приводів, а отже, і споживання електроенергії.

Створення різних інновацій дозволяє ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залишатись конкурентоспроможним.

### **2.3 Аналіз системи управління якістю продукції у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Під час дослідження системи управління якістю на підприємства, було виявлено наступне: до системи забезпечення якості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» визначено такі вимоги: визначення політики у сфері якості та цілей у сфері якості; планування у сфері якості; аналіз та вимірювання результативності виконання планів; коригувальні та запобіжні дії.

До виробничих процесів ставляться такі вимоги: вивчення ринку та визначення попиту; розробка нових видів товарів; закупівля матеріалу та комплектуючих; виготовлення продукції та контроль її якості; реалізація і доставка продукції споживачам.

На даний момент на підприємстві впроваджені стандарти які відповідають ДСТУ та систем якості ISO 9001. Це дозволяє компанії вирішувати такі проблеми як:

- Покращити якість своєї продукції і також задовольняти потреби споживачів;
- Бути конкурентоспроможним на ринку;
- Реалізовувати свої продукцію за достатніми цінами;
- Налагоджувати партнерство із закордонними компаніями;
- Запроваджувати механізми покращення системи управління якістю та підвищувати роботу своїх працівників.

Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування споживачів про політику управління якістю компанії та надання їм необхідних доказів. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожній з фабрик Компанії. Всі кондитерські фабрики Компанії, також і ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", мають потрібне обладнання для контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою

технологій та маркетингом високоякісної кондитерської продукції займаються фахівці, які сертифіковані та пройшли навчання в спеціалізованих центрах за кордоном.

Виробничі потужності кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. На підприємствах корпорації ROSHEN діє система менеджменту якості, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2008 та система менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності на кожній із фабрик корпорації.

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах.

Виробництво, яким займається підприємство не є сезонним, але при новорічних святах асортимент поповнюється також різними новорічними подарунками. До того ж, підприємство завжди старається вводити безліч нової продукції в асортимент, найбільша їх кількість припадає саме на осінь.

Якість продукції на підприємстві є високої, оскільки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування користувачів про політику компанії в області управління якістю та надання їм необхідних доказів. Про це свідчить наявність "Сертифікатів відповідності" на всіх фабриках компанії. Всі кондитерські фабрики компанії, в тому числі і кондитерська фабрика ПрАТ "КРКФ "Рошен", мають необхідне обладнання для контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою технологій та впровадженням високоякісних кондитерських виробів займаються кваліфіковані та підготовлені фахівці, які пройшли навчання в зарубіжних експертних центрах. Також система менеджменту відповідає міжнародним стандартам ISO 9001: 2008, ISO 22000: 2005.

Аналізуючи підприємство, було встановлено, що компанія також завжди старається задовольнити усі потреби споживача і тому, формуючи асортимент, маркетингова команда звертає увагу, на який ціновий діапазон є найбільший попит і категорію товару. До того ж, формуючи асортиментні групи товару звертають обов'язково увагу на його зовнішній вигляд, якість та упаковку, аби задовольними також і своїм виглядом споживача.

Досліджуючи господарські зв'язки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено, що підприємство формує вигідні та довгострокові відносини показані у табл. 2.3.

Таблиця 2.8 – Постачальники компанії «Рошен»

Компанія	Сировина
Полтавський завод	Цукор
Taloca	Какао-боби
Vita+	Емульгатори
Компанії Австралії	Рослинні жири
Пемпакс	Сухе молоко

Конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на українському ринку, що виготовляють таку ж продукцію являються: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», 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».

Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» завжди поновлюється і покращується якість, але в теперішній час, під час повномасштабної війни, ціни на сировину значно ростуть, що в свою чергу підвищує собівартість самої продукції та її кінцевої ціни. Не дивлячись на важкі часи для підприємств, компанія продовжує розширяти свій асортимент

та підтримувати рівень якості продукції. Постійно вдосконалюється та уточнюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво компанії орієнтоване на внутрішній ринок. Одним з перших завдань керівництва компанії стало зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку.

## **Висновки до розділу 2**

Приватне акціонерне товариства «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» відноситься до корпорації «ROSHEN», яка є найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні (код ЄДРПОУ 00382125). На сьогоднішній день асортимент продукції сягає більше ніж 100 одиниць, туди входить: цукерки, тістечка, торти, печиво, драже, зефіри, мармелад, карамель, вафлі і тд.

Досліджуючи склад майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлене те, що для своєї господарської діяльності підприємство має своє власне майно, склади та власні логістичні центри. Уся власність, що належить компанії є відображене в його активах та балансах.

Аналіз майнового стану підприємства стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що власний капітал у 2021 році збільшився на 27 834 тис. грн у порівнянні з 2020 роком.

Дослідження господарської діяльності підприємства показало, що чистий фінансовий результат у 2021 році у порівнянні з 2020 роком зменшився на 25,6%, що може означати втрати фінансових ресурсів компанії. Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг у 2021 році значно зросла порівняно з 2020 роком на 591 783 тис. грн (89,5 %), що означає необхідний огляд витратної політики на підприємстві.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році отримало найбільший збиток, як ми можемо бачити з даної динаміки, такий результат

могла спричинити інфляція та нестабільна економічна ситуація в країні, враховуючи COVID-19 та карантин в цей час.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показав, що найбільшими перешкодами для компанії є нестальні ціни на сировину та, в свою чергу, висока собівартість продукції.

Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування споживачів про політику управління якістю компанії та надання їм необхідних доказів.





## РОЗДІЛ 3

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

#### 3.1 Розробка шляхів вдосконалення системи управління якістю продукції.

Якість продукції набуває особливого значення в сучасних умовах і залишається актуальним для всіх учасників ринку. Тому його можна розглядати з двох різних точок зору: з боку споживача та з боку виробника. Для споживача якість продукції - це ступінь досконалості властивостей і характеристик продукції, які здатні задовольнити його потреби і бажання. Споживачі визначають рівень якості продукції на основі її фізичних, технічних, екологічних та споживчих характеристик. Потенційні споживачі при виборі товару віддають перевагу якісній та надійній продукції, але для них також важливим є співвідношення ціни та якості.

Проведений аналіз діяльності «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив деякі невирішені проблеми на підприємстві, які негативно впливають на сам прибуток компанії і на систему управління якістю в компанії в цілому. Конкурентне середовище на ринку вимагає від підприємств вдосконалення на постійній основі. Для цього потрібно вибирати правильні та робочі стратегії розвитку, мати свої конкурентні переваги і, звісно, постійно вдосконалюватись, та бути гнучким до змін на ринку.

Дослідивши підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено аналіз, завдяки якому виявлені сильні та слабкі сторони компанії, тому є необхідність в створенні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

По-перше, було виявлено що за останні два роки у підприємства погіршились фінансові результати. У 2020 році, компанія мала найгірші результати, головною причиною цього могла стати ситуація із COVID-19 та

карантином, в наслідок чого прибуток компанії і міг зменшитись. В даній ситуації компанії можна запропонувати виробництво абсолютно нового виду продукту, який буде підходити під різні групи населення. Також, оптимальним рішенням було б ввести саме сезонні види продукції, наприклад, літом морозиво та холодні напої, які змогли підвищити прибуток компанії.

По-друге, у нинішній час практично весь світ працює над вирішенням такої проблеми, як забезпечення, а у перспективі - підтримка якості продукції. Тому для компанії можемо запропонувати такі заходи щодо підтримки та вдосконалення якості. Пропонуємо це реалізувати за таким напрямками (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Основні напрями підтримки якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

#### 1. Вивчення попиту на ринку та перспективи його розвитку надалі.

Це допоможе компанії вийти на нові ринки та розширити збут продукції на іноземних ринках; зайняти свою більш вигідну позицію серед конкурентів; скорегувати позиціонування та асортимент, що пропонується.

При орієнтації на іноземний ринок, компанії необхідно ретельно дослідити діяльність конкурентів на ринковому середовищі; поведінку, мотивацію та те, яким товарам надають перевагу клієнти і, звісно, найвигідніші шляхи виводу продукції на ринок.

## 2. Придбання матеріалів та комплектуючих.

Необхідним для кожної компанії є постійна наявність оборотних активів в матеріальному вигляді задля реалізації, розподілення чи передачі в майбутньому, також для використання в виробництві продукції, наданні послуг та у виконанні робіт.

## 3. Планування та розробка технологічних процесів.

Для покращення технологічних процесів в компанії потрібно слідкувати за витратною політикою, що безпосередньо впливає на собівартість продукції і на рентабельності продукції. Також, задля постійного покращення асортименту та рецептур, крім цього потрібно слідкувати за самим обладнанням, оскільки асортимент продукції в основному визначається різними рецептурами. Оригінальна рецептура кондитерських виробів може являти собою досить складну композицію з декількох компонентів, що говорить про те, що для цього також потрібно правильно підбирати устаткування. У технології кондитерських виробів прийнято розрізняти прості і складні вироби. Прості - ті, що не мають багатокomпонентної рецептури і формуються з однієї маси, наприклад, «Барбарис». Складні вироби - це ті, які мають багатокomпонентну рецептуру і формуються з декількох мас. Наприклад, карамель з начинками, для прикладу можна привести «Бім-Бом».

## 4. Планування та виготовлення продукції.

При виготовленні продукції, підприємству необхідно керуватись тим, що є різні напрями дотримання і покращення технології та її рецептур. По-перше, розробка і нових рецептур, можна взяти до уваги саме вироби, які будуть збагачені вітамінами, мінералами, клітковиною, білками, незамінними амінокислотами, поліненасиченими жирними кислотами. Асортимент зможе

включати безцукрову продукцію з використанням заміників цукру. По-друге, це харчові добавки для покращення якості. Використання ферментних препаратів, розпушувачів, загусників, емульгаторів, цукрозаміників, нових видів антиоксидантів і тд.

#### 5. Контроль та перевірка

Проведення контролю та перевірки виробничих та складських підрозділів, також документів та інформації про продукцію, а надалі відстеження, відбір та експертиза продукції. На даному етапі здійснюється перевірка на предмет відсутності браку, а при формуванні партій поставок здійснюється перевірка на предмет відповідності асортименту зазначеного у накладних.

#### 6. Пакування та зберігання.

Дотримання стандартів ДСТУ 17527 – 2003 для тари. І надати оцінку якості тари з точки зору як споживача, так і виробника. Для комплексного оцінювання потрібно звертати увагу на маркування, ергономічність упаковки (доступність, зручність), естетичні показники, надійність, також економічні показники, екологічні і транспортабельність. На основі цих результатів, можна розглядати шляхи покращення тари та при необхідності вносити зміни.

#### 7. Продаж та обслуговування.

Після здійснення всіх попередніх етапів, важливим для компанії є саме збут продукції. Тут допоможе якісна реклама продукції (рекламні банери, презентації, телевізійна реклама), а високий рівень якості обслуговування буде стимулювати людей повертатися і купувати різні види продукції компанії, що у кінцевому рахунку підвищить дохід.

#### 8. Утилізація.

Процес утилізації для компанії на даний час, під час повномасштабної війни, необхідно покращити задля збереження доходу, оскільки велика кількість товару може псуватись, тому до цього потрібно або не доводити, використовуючи нові технології використання тари, які описані нижче, або ж

перед терміном списання продукції робити спеціальні пропозиції для споживачів, які будуть стимулювати покупку.

Якщо ж утилізацію необхідно робити, то цей процес продуктів харчування компанія має проводити за спеціальними технологіями відповідно до вимог з охорони навколишнього середовища. Зараз компанія проводить утилізацію поділяючи упаковку та сам товар, рекомендується додати до цього процесу також доставляти продукцію на спеціалізовані підприємства, де буде проведена переробка.

З вищезазначеного, можна дійти висновку, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно прийняти до уваги такі фактори, що у майбутньому матимуть на вплив якість:

- 1) Фактори зовнішнього впливу, такі як: споживачі, конкуренти і зміни на ринку. На нашу думку, для компанії важливо як зберігати вже улюблені рецептури продукції, так і створювати якісь нові, враховуючи зміни уподобань споживачів;
- 2) Фактори внутрішнього впливу, такі як: матеріальна база підприємства; персонал, який на пряму співпрацює із споживачами, даючи поради, що саме зараз користується попитом і що саме потрібно вводити в асортимент або ж покращувати; і звісно ще якість виробництва не тільки самої продукції, а й обслуговування;
- 3) І останнє, це сам менеджмент, який передбачає: маркетинг, задля детального вивчення ринку; контроль якості абсолютно на всіх етапах виготовлення та оперативне реагування на різноманітні проблеми.

Також, досліджуючи те, який зараз є попит на ринку, на постійній основі, рекомендується включити в асортимент такі види продукції: товари для діабетиків, адже серед запропонованих товарів такого типу, в «Рошен» це може бути лише шоколадне масло, де є заміник цукру «фруктоза». Найчастіше споживачів цікавить шоколад із заміниками цукру спеціально для людей з діабетом і також «просте» печиво. Із запропонованого може бути

лише печиво «До кави» із фруктозою, а також було б непогано ввести в асортимент кілька видів зтяжного печива, яке зараз користується високим попитом.

До того ж, користуються підвищеним попитом на ринку цукерки або ж батончики з додаванням вітамінів або ж так названі «фітнес батончики». Найчастіше цієї групою товару цікавляться люди, які займаються спортом і шукають собі швидкий та не калорійний перекус або мами для своїх дітей.

Щодо сезонних товарів, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зимовий період завжди присутні різдвяні подарунки. На нашу думку, цей асортимент також необхідно розширити. Як нам відомо, діти дуже часто цікавляться мультиками і хотіли б для себе подарунок із зображеннями своїх улюбленцями. Отже, можна запропонувати дітям шоколадні фігурки у вигляді різних мультиплікаційних героїв.

Попитом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» користуються різні набори цукерок «Ukraine» із зображеннями різних місць країни і «Ukrainian tradition», яка виглядає у вигляді книжки, де на розвороті пишуться українські свята українською та англійською мовами, особливо, враховуючи поточну ситуацію, купують їх зараз в кілька разів частіше. Вважаємо, підприємству доцільно було б розширити асортимент подібної продукції, оскільки споживачі часто запитують про патріотичні товари для того аби подарувати своїм рідним в інші міста або інші країни.

До речі, ідея із наборами «Ukrainian tradition» також може бути розширена, оскільки сама задумка такого товару є цікавою і, особливо для дітей, можна запровадити набір цукерок у вигляді книжки, де на розвороті буде написаний, можливо, якийсь уривок казки із зображенням. Для втілення ідеї для дітей з казковими героями підприємству слід заключити контракт з дитячим виданням або ж компанією, яка і займається випуском мультфільмів, наприклад, Animagran, яка зараз знімає доволі сучасні та популярні мультфільми.

Внаслідок запровадження цих новинок, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе зарекомендувати себе не просто як підтримуюче якість своєї продукції підприємство, але й як сучасна та і думаюча про свій імідж компанія. Також, аби якомога більше людей і дізнавалось про такі новинки, підприємству потрібно покращити свою рекламну кампанію. Наприклад, зняти рекламні ролики, які будуть транслюватись не тільки на телебаченні, але й YouTube та інших мережах, аби залучити різні групи населення.

До того ж, неменше важливим при запуску всіх новинок у виробництво є контроль якості. Для компанії пропонується запровадити нові технології задля підвищення якості продукції.

Говорячи про упаковку для продукції, слід сказати, що вона теж може впливати на якість, підвищуючи або ж навпаки знижуючи терміни придатності продукції, звісно останнє для підприємства не є вигідним. Оскільки компанія у виробництві використовує мигдаль та вишню, то нові упаковки зможуть допомогти збільшити термін цих продуктів. Наприклад, харчова упаковка продемонструвала можливість збільшення терміну придатності мигдалю, вишні, сливи шляхом захоплення антиоксидантів, таких як кисень або вільні радикали, щоб уникнути псування їжі. Нещодавно було створено плівку, що закривається, і вона захищала свіжість і смак вишні більше місяця. Ці пакувальні рішення є термічно стабільними, автоматизованими, довговічними, екологічно чистими, автоматизованими, зберігають якість їжі та забезпечують виняткові антиоксидантні властивості.

Слід також сказати про контроль якості, що займає особливе місце в системі управління якістю продукції. Контроль, як ефективний засіб досягнення поставлених цілей і як найважливіша функція управління, буде сприяти правильному використанню об'єктивно існуючих і створених людиною передумов і умов для виробництва продукції високої якості. Адже

ефективність виробництва залежить від ступеня досконалості, технічної оснащеності та організації контролю якості.

### 3.2 Використання зарубіжного досвіду щодо вдосконалення системи управління якістю продукції.

Проведений аналіз у другому розділі засвідчив, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є деякі невирішені проблеми, такі як збільшення собівартості продукції, необхідність розширення деяких груп товарів та покращення якості продукції. Це все допоможе збільшити прибуток компанії.

Керівництву ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для початку необхідно зібрати всю інформацію про стан підприємства та проаналізувати її для того, щоб розробити вирішення цих проблем. Потім потрібно розглянути всі варіанти та на основі цього скласти розробити стратегію для вирішення проблем і надалі контролювати сам процес (рис. 3.1). Керівникам обов'язково необхідно прослідкувати за реалізацією всього плану та скорегувати, за наявності, неочікувані обставини, щоб завчасно вносити зміни у план дій.

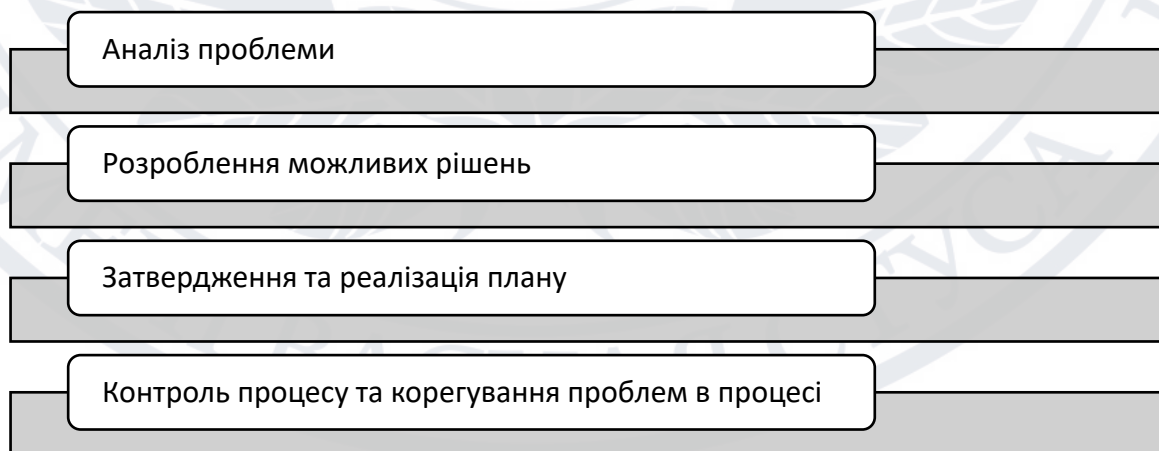


Рисунок 3.2 – План дій для розробки плану вирішення проблем на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»



Для розробки чіткого плану дій, компанії необхідно притримуватись алгоритму дій, який вказаний на рисунку 3.1. Першим етапом уявляється саме постановка проблеми, яка вимагає втручання керівництва є отримання прибутку та високий рівень собівартості продукції. Другим етапом є цілі компанії для розробки стратегії. На цьому етапі необхідно зібрати та проаналізувати всю інформацію, знайти причину і джерело проблем. На третьому етапі необхідно розробити варіанти вирішення знайдених проблем.

Таким чином, підвищити якість на підприємстві можна беручи до уваги такі фактори: детальний аналіз витрат – забезпечує своєчасне виявлення відхилень у результатах діяльності та визначає напрямки для скорочення витрат; зниження трудомісткості продукції за рахунок впровадження у виробництво нового обладнання; премії, як фінансова мотивація забезпечить стимул робітникам працювати краще та швидше

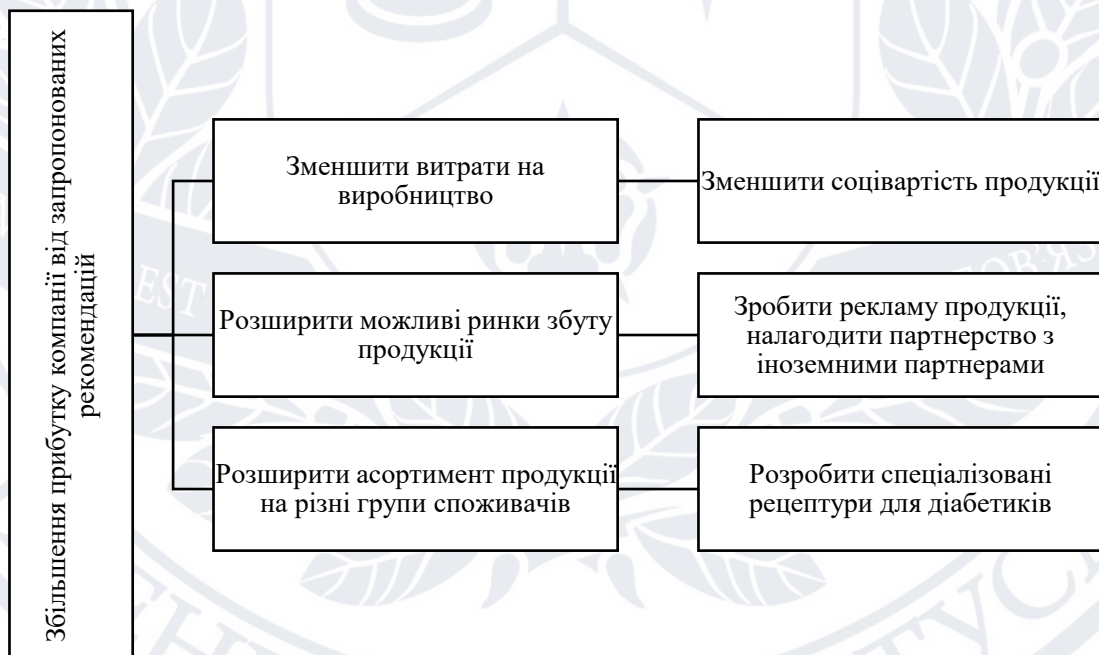


Рисунок 3.3 – Карта для збільшення прибутку компанії

Беручи за основу покращення контролю якості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» елементи TQM, можна віднести:

- процес постійного відстеження невідповідностей нормам і правилам у діяльності підприємства (браку, помилок тощо) і пошуку шляхів їхнього виправлення (поліпшення якості роботи), до якого залучені всі співробітники компанії;
- зміна та вдосконалення систем навчання та кар'єрного зростання в компанії для адекватного мотивування співробітників на співпрацю та покращення якості всіх операцій;
- переоцінка цінностей, тобто більш критична оцінка діяльності працівників і підприємства загалом, спрямованість на постійне поліпшення якості виконання всіх операцій і взаємодії всіх співробітників для досягнення цих цілей;

Людський аспект у цих змінах є також обов'язковим, бо саме поведінка людей в організації зрештою визначає, що і як можна змінити, яку це дасть користь.

З метою вдосконалення якості продукції необхідно особливу увагу приділяти виконанню вимог та очікувань споживачів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для цього рекомендується систематично вивчати документовані процедури споживачів, на основі яких розробляти і здійснювати впровадження в діяльність підприємства механізмів реалізації вимог споживачів.

Крім цього, важливими на сьогоднішній день напрямками вдосконалення якості у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», на наш погляд, є такі:

- впровадження нових технологій і модернізація технологічного обладнання, заміна старого обладнання на нове та проведення організаційних інновацій. Однією з основних вимог до нових технологій і устаткування має стати їхня екологічність, що особливо важливо для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», оскільки вони вже на даний час починають впроваджувати у своїй діяльності;

- подальша орієнтація підприємства на контроль у процесі виробництва, спрямований на попередження та недопущення виникнення проблем;
- активніше впровадження у виробничу практику статистичних методів;
- упорядкування процесів і розширення масштабів маркетингової діяльності тощо.

Тому, на нашу думку, при вдосконаленні системи управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно поєднувати функціональний та процесно-орієнтований підхід з метою досягнення синергетичного ефекту за рахунок їх взаємодії.

Функціональний підхід до управління якістю продукції передбачає управління взаємопов'язаними процесами в організації як системою для досягнення поставлених цілей на основі планування, організації, мотивації, контролю та регулювання якості продукції.



Рисунок 3.4 – Підходи для покращення системи управління якістю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Процесний підхід до управління якістю продукції базується на постійному вдосконаленні на всіх етапах виробництва якісної продукції -

проектуванні, розробці, виробництві, збуті та використанні. Для реалізації процесів виробництва якісної продукції система управління якістю продукції повинна мати ресурси на вході і виробляти якісну продукцію на виході.

Через те що на якість продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впливають різні зовнішні та внутрішні фактори, ефективне управління якістю на такому виробничому підприємстві вимагає створення системи управління якістю для планування, організації, мотивації та контролю процесів управління якістю, обов'язково з урахуванням факторів ринкового середовища.

Узагальнюючи вище написане, успішне впровадження концепцій і методів управління якістю вимагає розвитку маркетингу при проектуванні системи обробки маркетингової інформації. Це включає в себе: виробничі показники діяльності компанії, звіти про фінансові результати, ведення баз даних клієнтів, дослідження думки споживачів про якість продукції компанії, імідж компанії тощо.

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

- 1) забезпечити процес управління якістю точною інформацією про внутрішній стан та запити зовнішнього маркетингового середовища;
- 2) підвищити якість задоволення серед споживачів;
- 3) забезпечити краще розуміння цілей і місії підприємства в управлінні якістю;
- 4) допоможе керівництву затверджувати оптимальні управлінські рішення щодо якості продукції та обслуговування споживачів;
- 5) підвищити результативність підприємства.

Такий напрям дослідження дозволить підприємству сформулювати чітку стратегію з покращення та утримання якості; дозволить оптимізувати асортимент продукції, необхідність створення нових видів товарів; вдосконалення методів збуту; дозволить завчасно виявляти перешкоди для

компанії та метод їх усунення; розробка варіантів щодо сподобань та вимог до продукції у споживачів.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані напрями досліджень ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок	Мета	Суб'єкт	Результат
Дослідження споживачів	Вивчення думки серед споживачів, щодо якості товарів та послуг та попит на продукції.	Споживачі	Дозволить зрозуміти їх вимоги до продукції та сервісу, спрогнозує очікуваний попит
Вивчення конкурентів	Дослідження конкурентів у сфері якості, їх переваг.	Конкуренти	Досягнення вигідної позиції на ринку
Дослідження товарів	Вивчення відповідності якості, порівняння та попиту на різний асортимент	Продукція	Удосконалення товарів, їх якості, обслуговування.

До того ж, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може брати для себе досвід і серед передових компаній світу. Візьмемо для прикладу систему управління якістю компанії McDonald's. Дана компанія у себе використовує метод SQMS – систему управління кваліфікацією постачальників. Дана система передбачає безпеку та якість харчових продуктів, які є застосовані вже в компанії. Вимога для здійснення закупівель у ресторанах "McDonald's" є дотримання стандартів Системи управління якістю постачальників "McDonald's" (СУЯ) та повна простежуваність усієї продукції аж до походження інгредієнтів протягом декількох годин.

Стандарт є підкріпленим чи чинними стандартами харчування (IFS, BRCGS, FSSC 22000) і включає додаткові вимоги McDonald's. Цей стандарт дозволяє оцінювати відповідність аудиту GFSI (наприклад, IFS, BRCGS, FSSC 22000).

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

1. Приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи.

Використання системного та стратегічного підходу при постановках своїх цілей. Основна задача – створити цінність для споживача, суспільства та економіки. Оцінювати усі види діяльності компанії та врахувати чи вирішує воно цю задачу.

2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

Створений потік руху виробів та інформації, який налагоджує зв'язки між процесами і людьми, щоб будь-яка проблема виявлялася негайно.

3. Використання системи витягнення для уникнення перевиробництва.

Зведення до мінімуму незавершеного виробництва і складування запасів. Забезпечення в запасі невелике число виробів і поповнення цих запасів по мірі того, як їх забирає споживач. Реагування на щоденні коливання споживчого попиту, які дають більше інформації, ніж комп'ютерні системи і графіки. Це допомагає уникати втрат при скупченні зайвих запасів.

4. Розподілення об'єму витрат рівномірно.

Рівномірний розподіл навантаження у всіх процесах, які пов'язанні з виробництвом та обслуговуванням.

5. Зупинення виробництва (при необхідності) з метою вияснення проблеми.

Цей принцип забезпечує отримання потрібної якості з першого разу та підвищує продуктивність усіх процесів.

6. Безперервне удосконалення і делегування повноважень співробітникам.

Фіксування накопичених знань, не перешкоджання самовираженню співробітників, яке спрямоване на покращення та вдосконалення якості.

7. Задля вирішення проблем необхідно все побачити своїми очима.

Вирішуючи проблеми, необхідно самому все побачити та перевірити і тоді, на основі цього приймати рішення.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідивши підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено різні аналізу, завдяки яким виявлені сильні та слабкі сторони компанії, тому є необхідність в створенні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

Підвищити прибуток підприємства дозволить введення в асортимент новинок, які є популярними на теперішній час серед споживачів. Внаслідок запровадження цих новинок, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе зарекомендувати себе не просто як підтримуюче якість своєї продукції підприємство, але й як сучасна та і думаюча про свій імідж компанія. Також, аби якомога більше людей і дізнавалось про такі новинки, підприємству потрібно покращити свою рекламну кампанію. Наприклад, зняти рекламні ролики, які будуть транслюватись не тільки на телебаченні, але й YouTube та інших мережах, аби залучити різні групи населення.

Підприємству необхідно переглянути свою витратну політику на собівартість продукції, якщо порівнювати його результати з 2020 роком, то у 2021 році собівартість продукції зростає аж на 89,5%. Цього можна досягти за допомогою впровадження і закупівлі нової техніки, новіших технологій. Також компанії необхідно більш раціонально розподіляти свої матеріальні і трудові ресурси, адже зниження собівартості продукції означатиме збільшення прибутку компанії.

Також, пропонуються заходи щодо підтримки та вдосконалення якості: вивчення попиту на ринку та перспективи його розвитку надалі, придбання матеріалів та комплектуючих, планування та розробка технологічних процесів, планування та виготовлення продукції, контроль та перевірка, пакування та зберігання, продаж та обслуговування, утилізація.

## ВИСНОВКИ

Дослідження управління якістю продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» допомогло досягти своєї мети: ознайомлено і вивчено принципи роботи компанії, роботи їх працівників, вивчено принципи її діяльності, оцінено умови роботи компанії, також обґрунтовано теоретичні і практичні положення щодо покращення управління якістю продукції на підприємстві. Вирішенні завдання, які були поставлені спочатку, показали, що:

1. Розкрито поняття та типологію управління якістю продукції як фактор забезпечення конкурентоспроможності, тобто управління якістю продукції – це акт нагляду за всіма діями та завданнями, які необхідно виконати для підтримки бажаного рівня досконалості. Це включає визначення політики якості, створення та впровадження планування та забезпечення якості, а також контроль якості та її покращення.
2. Розглянуто міжнародні та національні стандарти якості та їх вплив на функціонування підприємства. Дослідження показало, що оптимізація процесів є вимогою стандарту ISO 9001, вона дає можливість постійно покращувати результати компанії шляхом контролю таких процесів та їх постійного вдосконалення. Удосконалення процесів дає змогу отримати виробництво, яке розвивається позитивно завдяки скороченню часу та витрат на виробництво, підвищенню відповідності методів контролю та постійному задоволенню клієнтів та інших учасників. Таким чином, вплив оптимізації процесів відчувається перш за все на фінансових результатах. Це фактор продуктивності та постійного покращення результатів. Можна сказати, що стандартизація впливає на усі процеси в компанії: адміністративні процеси, операційні процеси, процеси управління часом
3. Проаналізовано систему управління якістю продукції на підприємстві, зокрема система управління якістю, яку часто називають просто СУЯ, являє



собою сукупність політик, процесів, задокументованих процедур і записів. Цей набір документів визначає внутрішні правила, які визначають, як компанія створює та надає продукт або послугу клієнтам. СУЯ має бути пристосована до потреб вашої компанії та продукту чи послуги, які вона пропонує, але стандарт ISO 9001 містить набір вказівок, які гарантують, що ви не пропустите жодного важливого елемента, необхідного для успіху СУЯ;

4. Розглянуто загальну характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке відноситься до корпорації «ROSHEN», яка є найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні. На сьогоднішній день асортимент продукції сягає більше ніж 100 одиниць, туди входить: цукерки, тістечка, торти, печиво, драже, зефіри, мармелад, карамель, вафлі і тд.
5. Дано організаційно-економічну характеристику підприємства, яка показала, що власний капітал у 2021 році збільшився на 27 834 тис. грн у порівнянні з 2020 роком. Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг у 2021 році значно зросла порівняно з 2020 роком на 591 783 тис. грн (89,5 %), що означає необхідний огляд витратної політики на підприємстві. Також, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році отримало найбільший збиток, як ми можемо бачити з даної динаміки, такий результат могла спричинити інфляція та нестабільна економічна ситуація в країні, враховуючи COVID-19 та карантин в цей час.
6. Проаналізовано фактори впливу на якість продукції на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а саме створенням і розробкою інноваційних шляхів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займається відділ науково-дослідних розробок, які підпорядковуються директору виробництва. Цей відділ пропонує свої інновації у сферах виробництва продукції, надання послуг і, звісно, бізнес процесів. Компанія в цьому діє різними шляхами: впроваджує нові рецептури або ж

удосконалює старі, закупляє нові технології для покращення виробництва, може змінювати пакувальні матеріали або ж збільшити строки реалізації продукції, також приділяє багато уваги їх зовнішньому вигляду та зручності самої упаковки.

7. Проаналізовано систему управління якістю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000 з метою інформування споживачів про політику управління якістю компанії та надання їм необхідних доказів. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожній з фабрик Компанії. Всі кондитерські фабрики Компанії, також і ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", мають потрібне обладнання для контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою технологій та маркетингом високоякісної кондитерської продукції займаються фахівці, які сертифіковані та пройшли навчання в спеціалізованих центрах.
8. Розроблено напрямки удосконалення системи управління якістю продукції, а саме: перегляд своєї витратної політики, впровадження і закупівля нової техніки, новіших технологій, компанії необхідно більш раціонально розподіляти свої матеріальні і трудові ресурси, адже зниження собівартості продукції означатиме збільшення прибутку компанії; впровадження нових технологій і модернізація технологічного обладнання, заміна старого обладнання на нове та проведення організаційних інновацій. Однією з основних вимог до нових технологій і устаткування має стати їхня екологічність, що особливо важливо для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; подальша орієнтація підприємства на контроль у процесі виробництва, спрямований на попередження та недопущення виникнення проблем; активніше впровадження у виробничу практику статистичних методів; упорядкування процесів і розширення масштабів маркетингової діяльності тощо.

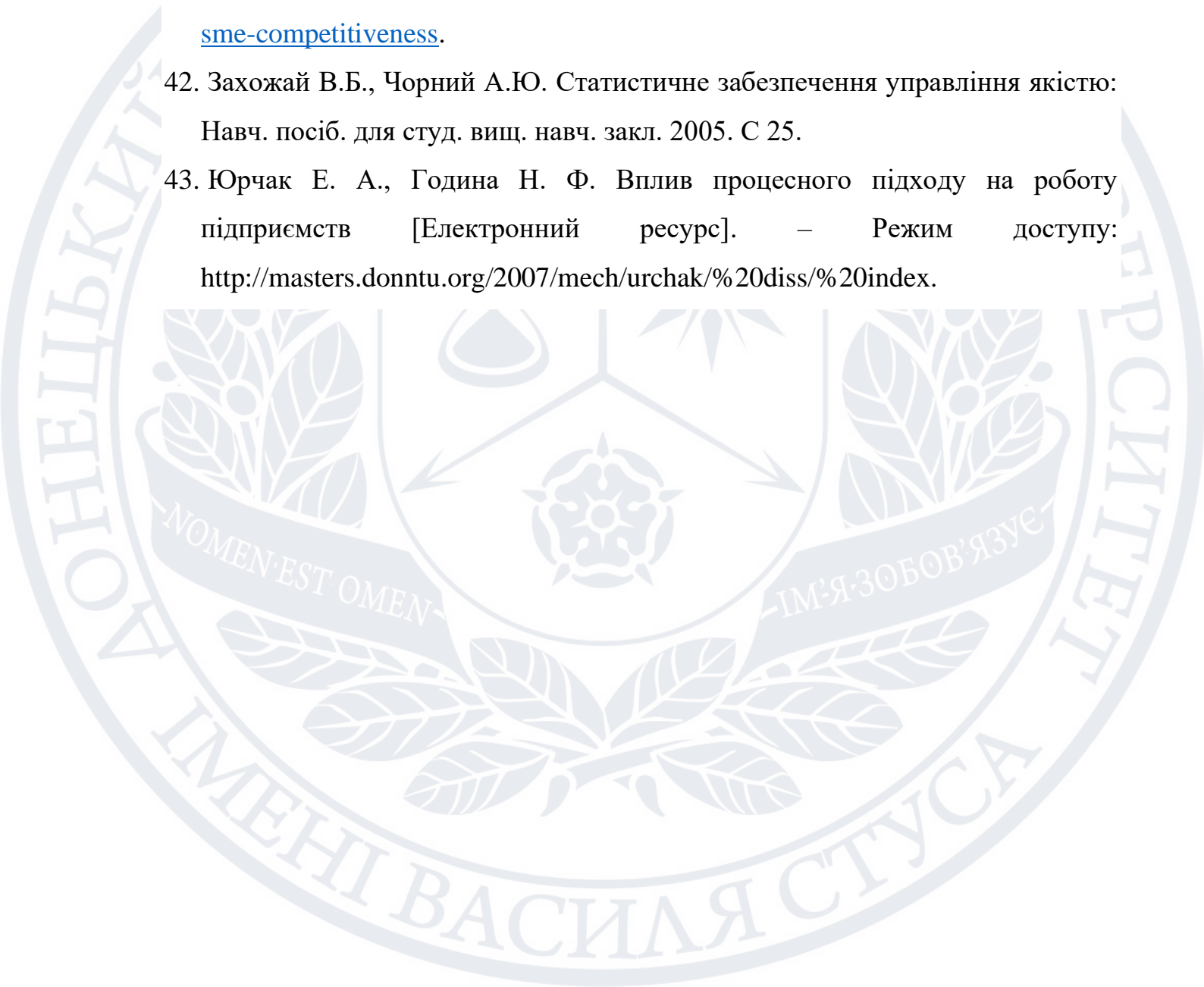
## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Ю. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. - К. : Основи. 1997. 454 с.
2. Yerifanova I. Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 3. P.51–59.
3. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування. / О.С.Аношин – зб. Тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» – Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С 15-18.
4. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. / М. В. Бойченко, М. І. Іванова, Н. В. Кудрявцева // *Економічний простір*. 2014. №89. 214 С.
5. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві / Ю. В. Бас, С. С. Вишневський // *Наука й економіка*. 2015. С 55-70.
6. Leo Kounis. *Quality Control and Assurance - An Ancient Greek Term Re-Mastered*. 2017. С 228.
7. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. 2013. 145 С.
8. Белко І. А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством / І. А. Белко // *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2016. С 60-97.
9. ISO 9001:2015: L'ATTUALE NORMA SUI SISTEMI QUALITA' [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://qualitiamo.com/set%20normativo/iso%209001/iso%209001%202015.html>.
10. S. Cordiani, P. Ruffatti. *Organizzazione per processi e pensiero snello - le pmi alla conquista del mercato*. 2013. 314 с.

11. Cos'è la Metodologia Lean Six Sigma: principi e strumenti. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.considi.it/metodologia-lean-six-sigma/>.
12. What are X Bar R Control Charts? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sixsigmastudyguide.com/x-bar-r-control-charts/>.
13. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2012\\_1/Eryomenko\\_112](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112).
14. Аксьонова Л. Вимірювання процесів системи управління якістю з використанням методики "Шість сигм" / Л. Аксьонова // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2015. №6. С. 51-54.
15. ISO. About us. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/about-us.html>.
16. Що таке стандарт ISO? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/>.
17. L. Hunt, J. Dominguez, C. Williams. The ISO 9001:2015 Handbook: A Practical Guide to Implementation. 2016. С 292.
18. I. Abuhav. ISO 9001: 2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems. 2021. С 444.
19. Г. Мінцберг. Природа і структура організацій. 2011. С 16-62.
20. D.R. Kiran. Total Quality Management. 2017. С 545.
21. A. Shewhart. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. 1986. С 176.
22. У. Демінг. Якість, продуктивність і конкурентоспроможність. 1982. С 18-32.
23. M. Rother. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results. 2021. С 5-20.
24. Київська кондитерська фабрика «Рошен». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>.

25. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>
26. Базавлук Н. Г. Визначальні чинники конкурентоспроможності національної економіки. / Н. Г. Базавлук // Економіка розвитку. 2014. №4. С 15-30.
27. Е. Демінг. Менеджмент нового часу: Прості механізми, що ведуть до зростання, інновацій та домінування на ринку. 2019. С 35-60.
28. Лимачківський Р. І. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції. Кривий Ріг: ДТУ. 2002. С 96.
29. Фейгейбаум.А. Контроль якості продукції. Економіка. 1986. С 33-66.
30. Lukianukhin, V.A. The impact of corporate social responsibility on company`s reputation. 2014. С 105-150.
31. Корнієнко Т. М. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції. Економіка. Фінанси. Право. 2013. №1. С 10-20.
32. Макалюк І.В., Ліндаєв Л.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. 2019. №24. С 64-124.
33. ДСТУ ISO 9004:2012 «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>.
34. ДСТУ ISO 9000-2009. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2009. С 10-24.
35. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. 3-тє вид., випр. 2007. С 471.
36. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 123–126.
37. Закон України „Про охорону праці” // Голос України, 16.10.1992 р.
38. Декрет Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію"// 11.05.93р.

39. Баклан О.П. Роль законів управління у впровадженні міжнародних стандартів якості // Актуальні проблеми економіки. 2004. №8. С. 156-164.
40. Total Quality Management (TQM). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Total-Quality-Management>.
41. Quality, a tool for improving SME competitiveness. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://connectamericas.com/content/quality-tool-improving-sme-competitiveness>.
42. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2005. С 25.
43. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/%20diss/%20index>.



**ДОДАТКИ**

