

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління якістю та конкурентоспроможністю**  
**продукції овочеконсервного підприємства»**

**Виконавець**

студентка центру заочної та вечірньої  
форми навчання

**Ігнатська Вікторія Миколаївна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

**Ясинська Світлана Юліанівна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА                                    | 5  |
| 1.1. Якість продукції як об'єкт управління                                                                              | 5  |
| 1.2. Роль концепції TQM в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства.                                     | 10 |
| 1.3. Управління якістю на основі інноваційних технологій                                                                | 18 |
| РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ ВО «ОДЕСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД» | 26 |
| 2.1. Оцінювання тенденцій розвитку овочеконсервної промисловості України                                                | 26 |
| 2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»           | 32 |
| 2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»                          | 41 |
| 2.4. Розробка заходів з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»       | 50 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                | 56 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                       | 58 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                 | 66 |

## ВСТУП

**Актуальність.** Одним із ключових та актуальних аспектів у господарській діяльності підприємств є організація контролю якості та забезпечення високої якості продукції на промисловому підприємстві. Це включає в себе розробку оптимальних стратегій для постійного покращення якості виготовлюваних продуктів.

Відомість підприємства як виробника високоякісної продукції сприяє позитивній репутації серед споживачів і конкурентів. Це призводить до збільшення попиту на продукцію підприємства і росту його частки на ринку. Висока якість продукції зменшує кількість браку, що дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси і знижує загальні витрати на виробництво. З огляду на це, актуальність роботи визначається тим, що в даний час однією з серйозних проблем для компаній є створення системи якості, що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю та прикладне застосування отриманих результатів у процесі розробки заходів з посилення конкурентоспроможності продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

### **Завдання дослідження:**

1. Дослідити теоретичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»
3. Провести аналіз овочеконсервної промисловості
4. Оцінити якість та конкурентоспроможність продукції підприємства

5. Розробити заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

***Об'єктом дослідження*** є ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

Предметом дослідження є процес управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

***Практична значимість*** роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління якістю продукції овочеконсервного підприємства.

***Методи досліджень***, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «якість»; систематизації - для встановлення класифікаційних підходів до критеріїв оцінювання якості; метод DESTEP - аналізу - для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств галузі; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів. діаграма Ісікави – для проведення причинно-наслідкового зв'язку проблеми, діаграма Парето – оцінювання чинників досліджуваної проблеми, ABC – аналіз – для ранжування чинників проблеми.

У роботі, з метою удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод», запропоновано заходи що полягають у модернізації лінії виробництва консервованої кукурудзи, що дозволить покращити її якість та конкурентоспроможність на ринку.

***Інформаційну базу дослідження*** склали звітність ПРАТ ВО «Одеський консервний завод», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1.Якість продукції як об'єкт управління**

Одним із ключових та актуальних аспектів у господарській діяльності підприємств є організація контролю якості та забезпечення високої якості продукції на промисловому рівні. Це включає в себе розробку оптимальних стратегій для постійного покращення якості виготовлюваних товарів.

Окрема роль управління якістю у тому, що якість - це сукупність показників якості продукції, а скоріш, результат діяльності, що визначається як сукупність властивостей, що характеризують споживчі властивості продукції відповідно до стандартами. Якість продукції включає у собі як показники її технічних параметрів, а й показники, що відбивають її конкурентоспроможність, тобто. здатність задовольняти ті чи інші потреби споживачів до певної ступені [6, с.296].

Дикань О. В. зазначає, що якість товару, залишається головним об'єктом управління, оскільки він є об'єктом договірних відносин, який має споживача. Як зазначалося, за умов ринку якість товару є основним критерієм вибору споживачами продукції. Якість продукції - це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до законодавства про захист споживачів. В умовах ринкової економіки якість продукції визначає ступінь корисності товару для споживачів, його конкурентоспроможність та обсяг попиту [8, с.192].

Зінченко В. О. у своїх дослідженнях доводить, що в організації є необхідність керувати якістю. На виробничу діяльність впливають зовнішні чинники, такі як соціальний тиск, юридичні та законодавчі вимоги, які обмежують цю виробничу діяльність. Організаціям слід керувати наслідками цих факторів, щоб отримати лояльність від суспільства та зберегти дотримання законодавства, а також зменшити витрати, пов'язані з цими факторами [11].

Кравченко В. С. доводить, що якість продукції є головним об'єктом управління у системі менеджменту якості, оскільки саме вона визначає конкурентоспроможність підприємства. Як основні цілі системи менеджменту якості на підприємстві можна виділити такі:

- Поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення якості продукції у процесі виробництва та проектування;
- Підвищення ефективності виробництва;
- Оптимізація витрат за виробництво;
- Зростання прибутку;
- Збільшення обсягів виробництва продукції та ін [29, с.14-20].

Також все більш важливим стає управління та вплив на поведінку потенційних клієнтів з метою підвищення попиту та досягнення вищого прибутку.

Крім всіх перерахованих вище організацій, існують й інші зацікавлені сторони, які впливають на результати, і теж зі значним впливом. До таких зацікавлених сторін належать регулятори, державні органи, законодавці, страхові компанії, власники, акціонери, інвестори та кредитори.

Для того, щоб функціонувала кожна розроблена та документована система якості, включаючи управління процесами, слід розглянути дані рішення:

- а) користуватися інструментами для мотивації персоналу;
- б) проводити навчання з питань управління якістю;
- в) побудова добрих відносин із клієнтами;
- г) вміння керувати постачальниками так, щоб вони змогли своєчасно постачати потрібну продукцію заздалегідь встановленої якості.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти невтішного висновку, що поведінка людей, що у виробничій діяльності виробників, які є споживачами

і мають істотний вплив на якість, є основним об'єктом управління, зокрема і якістю.

У процесі керування якістю продукції важливу роль відіграє керування технологічними процесами. Управління технологічними процесами здійснюється за допомогою контрольних карток, що виконуються шляхом моніторингу виконання різних завдань.

Лизанець А. Г. обґрунтовує твердження, що система управління якістю сприяє налагодженню виробництва продукції, яка не відрізняється від тих, які встановлені робітниками, що працюють на підприємстві, у технічній документації. У цій системі кожен готовий продукт має бути приготовлений на вимогу. Це не може відрізнитись від рівня попиту. При здійсненні цієї діяльності необхідно об'єктивно оцінювати працю робітників та службовців кількісним способом [31, с.160-162].

Співробітників, які налагодили подібну діяльність, слід всіляко заохочувати. Налаштування цієї системи дозволяє досягти:

1. Забезпечує суворе виконання технологічних процесів на промислових підприємствах.
2. Підвищує особисту відповідальність працівників за якісні результати своєї праці.
3. Дозволяє працівникам ефективно застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули до результатів своєї праці.
4. Початок великомасштабних зусиль щодо покращення якості продукції на промислових підприємствах.
5. Масштабне впровадження заходів щодо підвищення якості продукції на промислових підприємствах.

На промислових підприємствах було проведено безліч експериментів щодо управління якістю продукції, і в даний час такі експерименти також проводяться. Метою цієї системи є забезпечення виробництва високоякісного продукту. Цей продукт слід відрізнити від інших продуктів своєю високою якістю, тривалим терміном служби.

Внаслідок застосування цієї системи виникають можливості досягнення наступного:

1. З'являється можливість кількісно виміряти працю кожного працівника та кожної трудової бригади, що діє на підприємстві.
2. З'являється можливість визначити якість праці кожного працівника чи трудової бригади.
3. Підвищується відповідальність та інтереси кожного співробітника та кожної команди за якість своєї роботи.
4. Зміцнюється виробнича дисципліна та трудова дисципліна всіх співробітників на підприємстві.
5. Можна буде залучити всіх співробітників підприємства у взаємне змагання щодо підвищення якості продукції, що випускається.
6. Скорочуються втрати на дефекти та рекламу, підвищується продуктивність праці.

Створення складної системи підвищення якості продукції також може мати великий ефект. Всі зусилля щодо поліпшення якості продукції, що випускається, повинні бути доведені до стану одного цілого комплексу. Тоді жодна якісна особливість не буде втрачена з уваги. Основною метою комплексної системи підвищення якості продукції є виробництво продукції, яка базується на досягненнях науки і техніки і підходить для кращих продуктів у світі. Підприємство має виробляти такий продукт, щоб цей продукт відповідав шаблонам у добровільній країні світу та вимогам споживачів у цих країнах.

Внаслідок впровадження комплексної системи управління якістю продукції склалося налагодження метрологічного забезпечення виробництва. Завдяки цьому можна буде проводити багатоступінчастий аналіз дефектів продукції та статистичний контроль якості продукції. На підприємствах закладається основа розробки програм якості з погляду якості, встановлюється атестація продукції, відбувається підвищення кваліфікації співробітників і фахівців. Внаслідок створення цієї системи підвищується



конкурентоспроможність продукції, збільшується внесок високоякісної продукції, значно скорочуються втрати від бракованої продукції та реклами.

Маркіна І. А. розглядає методи управління якістю розроблені для покращення якості процесу та оцінки його ефективності [32, с.189-193]:

1) Методи усунення помилок (LEAN). Методи усунення помилок - це підхід до управління процесами, орієнтований на усунення будь-яких видів втрат і здійснення непотрібних операцій у системі виробництва або надання послуг. Грунтуючись на концепції безперервного вдосконалення, методи LEAN допомагають поліпшити якість продукції або послуги, підвищити ефективність бізнес-процесів.

2) Система управління якістю (QMS). Система управління якістю - це встановлена система процесів, процедур і політик, яка орієнтована на забезпечення якості продукції або послуги. QMS визначає стандарти та вимоги до процесів виробництва, контролю якості та управління, та способи їх виконання. Метою QMS є задоволення потреб клієнтів, дотримання регуляторних вимог та підвищення ефективності операцій.

3) Метод шести сігм. Даний метод є систематичним і структурованим підходом до покращення якості продукції або послуги, з метою зниження кількості дефектів та підвищення лояльності та задоволеності клієнтів. Метод шести сигм використовуються для аналізу даних, оптимізації процесів та усунення невідповідностей. Він покладається на використання статистичних методів та інструментів для вимірювання, аналізу та поліпшення процесів.

Модель шести сігм включає п'ять кроків. Дана послідовність називається DMAIC - за першими буквами англійських слів, еквівалентних за змістом наведеним вище іменником російською мовою (у тому ж порядку): define, measure, analyse, improve і control.

Проблема підвищення якості продукції вважається комплексною проблемою, і для її реалізації необхідно проводити однакову політику в

галузях законодавства, економіки, технологій, освіти та виховної роботи. Лише тоді ця система зможе працювати.

#### **1.4. Роль концепції TQM в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства.**

Концепція TQM сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом забезпечення високої якості, задоволення потреб клієнтів, ефективності виробничих процесів та ефективного управління якістю.

Розглянемо загальні принципи TQM та її розвиток як концепції.

Бондаренко С. М. обґрунтовує TQM як систему управління, яка ставить перед собою мету покращення якості продукції або послуг у всіх аспектах діяльності організації. Основні принципи TQM включають залучення всіх працівників до процесу покращення якості, постійне покращення процесів та систем, встановлення систематичних методів аналізу якості і задоволення потреб клієнтів [3, с.63].

Система Total Quality Management (TQM) виникла в результаті розвитку ідеї процесного управління якістю, яка мала свій початок у Японії після Другої світової війни. Основні принципи TQM були сформульовані японськими підприємствами, такими як Toyota, під час їхнього відродження після війни.

Одним із ранніх керівників якості в Японії був В. Едвардс Демінг, американський статистик, який підтримував і впроваджував концепції статистичного контролю якості. Його ідеї були важливим елементом, що вплинув на розвиток японської економіки після війни, і в подальшому стали основою TQM.

Пізніше концепція TQM була впроваджена в американських підприємствах у 1980-х роках відповідно до потреб глобалізації та зростання конкуренції на ринку. Вона стала широко відомою після публікації книги "Out of the Crisis" (Виходячи з кризи) Демінга в 1986 році. TQM стала

популярною в управлінських колах як ефективний метод керування організаціями, спрямований на досягнення високої якості продукції та послуг.

У [6, с. 296] Total Quality Management розглядається як, прогресивний підхід до управління, спрямований на досягнення високої якості у всіх аспектах діяльності підприємства. Сутність TQM полягає в систематичному підході до керування, який орієнтований на постійне поліпшення якості продукції або послуг та задоволення потреб клієнтів.

Основні принципи TQM полягають у наступному (рис. 1.1).

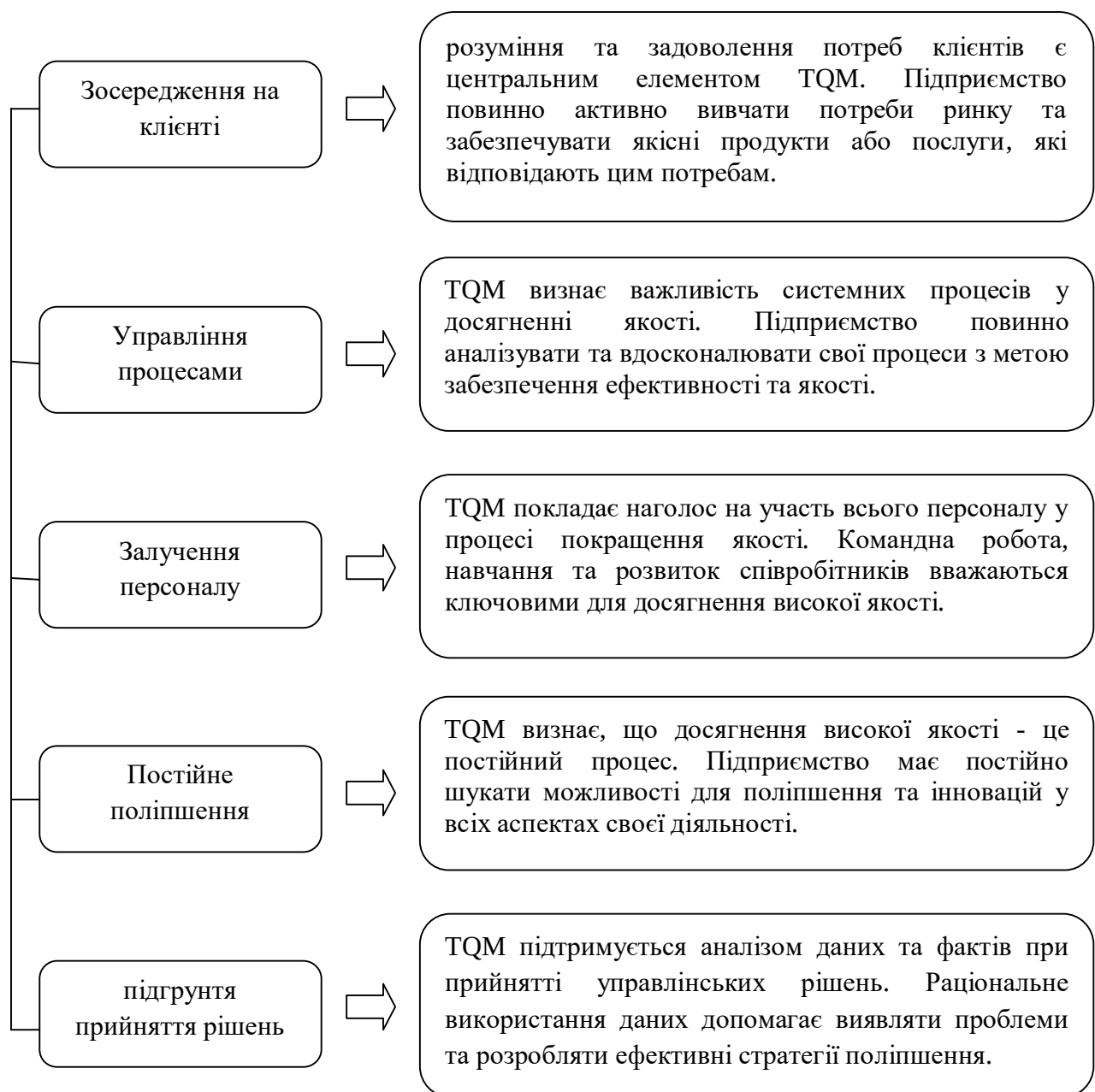


Рис. 1.1. Принципи TQM

У [9, с. 66] TQM вважається прогресивним підходом до управління, оскільки він сприяє створенню культури якості в організації, що є важливим чинником конкурентоспроможності та успіху на ринку. Цей підхід допомагає підприємствам не лише забезпечити високу якість продукції або послуг, але й досягти ефективності в управлінні, що дозволяє їм пристосовуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Ідеологія TQM прагне створити культуру якості в організації, в якій кожен працівник відчуває відповідальність за якість та стабільність, а управління спрямоване на досягнення високих стандартів у всіх аспектах діяльності.

Станьковська І. М. зазначає, що інструменти Total Quality Management включають у себе широкий спектр методів, спрямованих на забезпечення високої якості продукції та процесів на підприємстві [41, с.21-25]. Найпоширенішими з них є наступні: діаграма Парето, допомагає визначити основні причини проблем за допомогою графічного представлення. Основою даного інструменту є правило 80/20 (принцип Парето), що застосовується для визначення основних проблем або причин, які спричиняють найбільші відхилення в якості. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків (Ishikawa або Fishbone Diagram), використовується для ідентифікації потенційних причин проблем та їх впливу на результати.

Діаграми розсіювання (розкидання). Це графічне представлення даних, що дозволяє досліджувати відносини та взаємозв'язки між двома або більше змінними. Дані представляються як точок на графіці, де кожна точка є значення двох змінних. Діаграми розсіювання допомагають визначити наявність або відсутність взаємозв'язку між змінними та виявити викиди чи аномалії. На малюнку 4 представлений один із варіантів діаграми розсіювання.

Аналіз Фішера. Аналіз Фішера (також відомий як дисперсійний аналіз) - це статистичний метод, що використовується для порівняння середніх значень двох або більше груп даних і визначення статистично значущих

відмінностей між ними. Аналіз Фішера дозволяє виявити, чи є статистично значущі відмінності між групами та визначити, які фактори впливають на ці відмінності.

Причинно-наслідковий аналіз. Даний метод дослідження та аналізу спрямований на виявлення основних причин проблем чи недоліків у системі чи процесі. Підхід до аналізу головної причини полягає у дослідженні наслідків проблеми та виявленні фундаментальних причин, що ведуть до цих наслідків. Це дозволяє розробити довгострокові рішення, що усунуть причини проблеми, а не лише її ознаки [2].

Ці інструменти допомагають підприємствам впроваджувати і підтримувати систему TQM, спрямовану на досягнення високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Розглянемо, яким чином, концепції TQM впливає на управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (рис.1.2.).

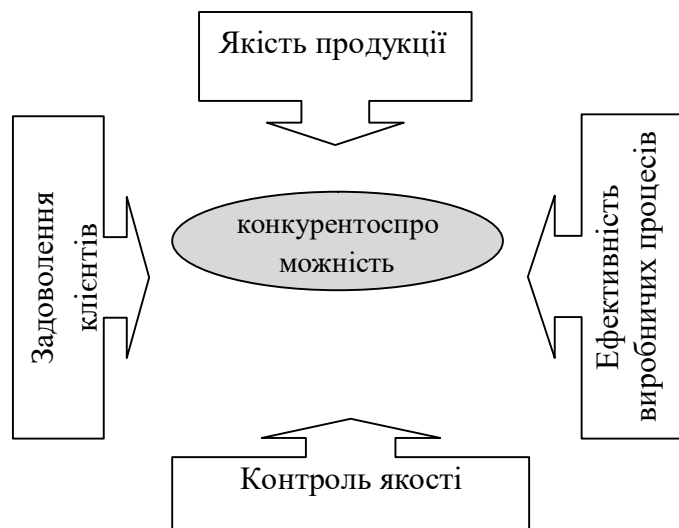


Рис. 1.2. Вплив TQM на управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Перший напрямок, забезпечення якості продукції полягає у тому, що TQM надає основну увагу досягненню високої якості продукції. Це означає, що продукція повинна відповідати або перевершувати очікування клієнтів щодо якості. Шляхом постійного вдосконалення процесів та залучення

персоналу до цієї мети, підприємство може створити продукцію, яка відзначається надійністю, функціональністю та відмінною якістю

Друга складова, задоволеність клієнтів, забезпечується тим, що TQM покладає великий акцент на потреби та очікування клієнтів. Забезпечення високої якості продукції, яка відповідає потребам та очікуванням споживачів, дозволяє підприємству здобувати та утримувати лояльність клієнтів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності.

Третій напрямок, постійний контроль якості, полягає в тому, що TQM включає систематичний підхід до управління якістю на всіх етапах виробництва, від постачання сировини до відвантаження готової продукції. Це включає в себе контроль якості, стандартизацію процесів та постійний аналіз результатів з метою виявлення та виправлення недоліків.

TQM спрямований на постійне вдосконалення виробничих процесів з метою забезпечення ефективності та оптимізації використання ресурсів. Шляхом усунення витрат, удосконалення робочих методів та застосування передових технологій, підприємство може знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність.

Лебединець В. О. зазначає, що управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) відіграє ключову роль у забезпеченні якості продукції на підприємстві [18, с.11-18].

У дослідженні [37, с. 129] бізнес-процес - це послідовність пов'язаних між собою операцій або дій, які виконуються з метою досягнення певних бізнес-завдань в рамках організації. Бізнес-процеси включають такі аспекти, як вхідні та вихідні дані, ролі і відповідальність учасників, послідовність виконання операцій, використання ресурсів і технологій.

Бізнес-процеси можуть бути формалізовані та оформлені у вигляді бізнес-процесних карт, діаграм потоків даних або інших інструментів. Вони допомагають організації визначити вузькі місця та розробити заходи щодо їх усунення, зниження витрат або підвищення ефективності в цілому. Бізнес-

процеси можуть бути автоматизовані та оптимізовані з використанням інформаційних систем та ІТ.

Бізнес-процесом в організації є, наприклад, процеси закупівлі сировини та матеріалів для забезпечення виробництва, виробництва та пакування продукції для подальшого її збуту, обробки замовлень, що надходять, і організація поставок, управління персоналом та інші операції, що є базовими для будь-якого бізнесу та його ефективною діяльності.

Управління бізнес-процесами організації передбачає систематичний підхід до планування, моделювання, управління та оптимізації бізнес-процесів всередині організації з метою підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей [38, с.155].

Перший крок в управлінні бізнес-процесами - визначення та документування всіх процесів, які існують в організації. Це може включати окремі процеси у кожному відділі або взаємодію між різними відділами.

Після ідентифікації процесів, наступний крок - це аналіз та оптимізація кожного з них, а саме виявлення вузьких місць, розподіл ролей та відповідальності, автоматизацію процесів та усунення надмірних кроків. Мета тут полягає у покращенні ефективності та продуктивності процесів.

Після оптимізації процесів необхідно розробити стандарти і процедури, які будуть використовуватися в організації, що дозволяє впровадити узгоджені підходи та забезпечити послідовність виконання процесів в організації.

Наступний крок - розгортання та автоматизація оптимізованих процесів з використанням інформаційних систем і технологій, що може включати застосування програмного забезпечення для управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), використовуючи які організація може контролювати, аналізувати та оптимізувати свої процеси.

Останній крок - моніторинг та покращення процесів з часом. Організація повинна регулярно оцінювати свої процеси, проводити аудити і

виявляти можливості для подальшого вдосконалення. Це дозволяє організації бути адаптивною та реагувати на зміни зовнішніх умов та потреб клієнтів.

В цілому, управління бізнес-процесами організації дозволяє досягти більш ефективної та гнучкої роботи, покращити якість продукції або послуги, підвищити задоволеність клієнтів і забезпечити конкурентну перевагу.

Важливим аспектом при реалізації будь-якого бізнес-процесу є проведення оцінки його ефективності. Цю операцію можна здійснити різними методами та застосовуючи різноманітні інструменти.

Управління бізнес-процесами є ключовим елементом в забезпеченні високої якості продукції, оскільки воно спрямоване на систематизацію, оптимізацію та постійне вдосконалення виробничих процесів.

Оцінка ефективності бізнес-процесів проводиться з метою виявлення відповідності реалізованих процесів поставленим вищим менеджментом компанії цілям і досягнутим результатам. У разі слід розглядати кілька основних напрямів оцінки ефективності бізнес-процесів:

1. Оцінка ключових показників ефективності (KPI). За допомогою даного методу визначається безпосередньо те, наскільки успішно виконуються процеси і чи досягають вони відповідних результатів. Наприклад, можна виміряти витрати часу виконання операцій чи скоєні помилки.

2. Бенчмаркінг. Бенчмаркінг - це процес порівняння власних процесів з кращими практиками в галузі або порівняння процесів з конкурентами для виявлення напрямків поліпшень власних операцій, тобто порівняння з бенчмарками може допомогти визначити галузі, в яких бізнес-процеси потребують поліпшення.

3. Отримання зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів (система «feedback»). Дані зворотний зв'язок від зацікавлених осіб можуть мати цінну інформацію про якість виконуваних бізнес-процесів. Співробітники та



клієнти як ніхто інший можуть помічати внутрішні неефективні процеси або негативну якість продукції чи послуги.

4. Використання методів покращення процесів (метод шести сигм, метод усунення помилок). Застосування даних інструментів сприяє визначенню слабких сторін бізнес-процесу і пропонують техніки їх поліпшення для подальшої стабільної роботи підприємства.

Оцінка ефективності бізнес-процесів є важливим завданням для кожної організації, так як дозволяє ідентифікувати проблемні області, вузькі місця і вживати відповідних заходів для їх поліпшення. У перспективі внесення даних корективів призводять до покращення якості продукції чи послуг, зниження витрат, підвищення продуктивності працівників та задоволеності клієнтів.

Зважаючи на те, що існує безліч методів та інструментів для оцінки ефективності бізнес-процесів, слід розглянути їхню іншу класифікацію [41, с. 21].

Відповідно до представлених категорій докладніше розглянемо перелік інструментів, що включаються до кожної групи.

Вимірювання часу виконання процесу. Цей метод ґрунтується на вимірі часу виконання кожного кроку в бізнес-процесі. Аналізується час, витрачений на кожне завдання, ідентифікуються затримки або вузькі місця, і розробляються методи оптимізації потоку роботи та поліпшення продуктивності.

Використання ключових показників ефективності (KPI) – це метрики, які використовуються для вимірювання ефективності та досягнення цілей в організації. Вони допомагають компаніям відстежувати та оцінювати свою продуктивність та успіх у досягненні стратегічних цілей.

Ключовий показник ефективності (KPI) визначається як вимірювання, що використовується для аналізу та відстеження ефективності бізнес-процесів протягом заданого періоду часу. KPI часто виражаються у вигляді

співвідношень чи відсотків. Ці показники показують, наскільки добре працює організація, відділ, робоча група, продукт чи окремий співробітник.

Тим самим можна зробити висновок, що при формуванні КРІ зачіпаються кілька основних показників бізнес-процесів. Насамперед показник часу виконання - це ключовий показник для оцінки ефективності бізнес-процесів. Наприклад, у виробничому процесі час, витрачений на виробництво одного виробу, може бути визначений як ключовий показник ефективності.

Витрати - це ключовий показник ефективності бізнес-процесів. Наприклад, у процесі закупівлі матеріалів для виробництва, загальна вартість закуплених матеріалів може бути використана для визначення ефективності процесу закупівлі.

Задоволеність клієнтів – це ще один ключовий показник ефективності бізнес-процесів. Наприклад, відсоток позитивних відгуків клієнтів може бути використаний для оцінки ефективності процесу обслуговування клієнтів.

Продуктивність – це ключовий показник ефективності виробничих бізнес-процесів. Наприклад, кількість вироблених одиниць продукції певний час може бути використана з метою оцінки ефективності виробничого процесу.

### **1.5. Управління якістю на основі інноваційних технологій.**

Інноваційні технології відіграють важливу роль у процесах управління якістю на підприємстві. Це визначається тим, що проблематика управління якістю стає дедалі актуальнішою, та визначає переорієнтацію виробничих процесів у бік активного використання інновацій і досягнень науково-технічного прогресу. Процесна орієнтація дозволяє по-новому поглянути на систему менеджменту якості, побудувавши в ній цільові установки для досягнення вищих рівнів ефективності та конкурентоспроможності.

Кукса І. М доводить, що повсюдне поширення цифрових технологій торкнулося процесів управління якістю на виробництві, що

трансформувалися під безперервним підвищенням конкуренції у бізнес-просторі. Відбувається виникнення абсолютно нових за формою та сутністю ризиків та для забезпечення економічної безпеки, зумовлюючи використання інноваційних способів та методів управління виробництвом, у тому числі і його якісної складової [27, с.132].

Інноваційні технології можуть значно підвищити ефективність та точність управління якістю на підприємстві, що сприяє поліпшенню продуктивності та конкурентоспроможності загалом.

Управління у сфері виробництва відповідає необхідним параметрам ефективності. Світові тенденції соціально-економічного розвитку пов'язані зі скороченням витрат, причому як матеріальних. Значний наголос робиться на мінімізацію трансакційних витрат, високий рівень яких у вітчизняному виробництві перешкоджає вирішенню накопичених негативних управлінських проблем.

Перед удосконаленням процесів управління якістю стоять серйозні бар'єри, пов'язані з пережитками директивного управління. Кризи та провали в економіці не дозволяють відновити втрачений виробничий потенціал, а перехід на виробництво продукції загального споживання не має достатнього рівня якості для забезпечення конкурентоспроможності порівняно із зарубіжною продукцією. Ситуація багато в чому ускладнюється недостатнім обліком міжнародних стандартів та відсутністю системного управління процесами. Розвал стандартизації та технічного регулювання призвів до зниження ефективності управління якістю у всіх сферах діяльності, а сформована соціально-економічна обстановка не надала нових можливостей для коригування виробничої діяльності [47, с. 14].

Лебединець В. О. пояснює, що оскільки в більшості виробничих підприємств, в першу чергу пов'язаних з виробництвом продукції, спостерігаються низькі показники якості та неефективне використання ресурсів, то на основі вищесказаного можна констатувати, що спостерігається проблематика, обумовлена низькою увагою з боку бізнесу до

процесів управління якістю. Відсутність ефективно діючих процесів управління якістю негативно впливає на розвиток галузей народного господарства. Як закономірний підсумок, низька якість продукції вітчизняного виробництва знижує її конкурентоспроможність внутрішньому та зовнішньому ринках [18, с.11-18]

Вироблена продукція повинна відповідати стандартам і нормам, наприклад, міжнародним стандартам серії ISO 9000:2000. Вихід вітчизняного виробництва на зовнішні ринки зумовив переорієнтацію виробництва у бік підвищення якості продукції, орієнтація на яке в міжнародному середовищі стала однією з умов парадигми цивілізованого розвитку [48]. Для вдосконалення процесів управління якістю з виробництва слід не просто забезпечити виконання ключових показників якості, а й виявити конкретні аспекти створення «точок ефективності».

Сучасна наука розвивається прискореними кроками і виробила достатню кількість підходів до вирішення питань у сфері якості. У період пандемії коронавірусу стала очевидною наявність необхідності у вдосконаленні загальної системи управління, яка має бути здатна забезпечити сталий розвиток підприємства у негативному зовнішньому середовищі. Таким чином, виробництво не тільки інтегрує у свою бізнес-структуру діючі стандарти якості, а й створює базис для багатогранного розвитку, впроваджуючи алгоритми максимізації ефективності в умовах негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розглянемо варіанти використання досягнень сучасної науки у практичних аспектах управління якістю на підприємстві.

Яскравим прикладом є використання сучасних технологій, таких як сенсорні системи, машинне навчання та штучний інтелект, може допомогти автоматизувати процеси контролю якості, забезпечуючи більш точні та ефективні результати.

Спостерігається виразний тренд на повсюдне використання систем управління якістю, що у результаті сприяє вирішенню найбільш гострих

проблем у діючих процесах управлінських систем. Інноваційні та технологічні перетворення останніх років у вітчизняній економіці безумовно зачіпають і виробничий контекст. Розвиток науки і практики дозволяє вже зараз вирішити багато проблемних зон і інтегрувати в процеси управління якістю абсолютно нові методи, здатні враховувати не тільки матеріально виробничі аспекти, але і зміщувати акцент у бік раціональності використання наявних і доступних ресурсів, екологічних і соціальних аспектів виробленої продукції, зберігаючи при цьому цільові установки бізнесу, спрямовані на досягнення ефективності та вартісний приріст. Таке вдосконалення процесів управління на виробництві можна задати таким чином:

Заходи управління якістю у такому контексті стикаються з явищами варіативності стратегічного функціонування, альтернативи якого мають бути комплексно проаналізовані за допомогою сучасних цифрових рішень. У такій ситуації цифровізація сприятливо впливає на раціоналізацію системи управління за допомогою використання інформаційних систем, що дозволяють обчислювати «вузькі» місця та розробляти рекомендації для їхнього нівелювання або часткового скорочення негативного впливу. В результаті грамотно збудованої системи стратегій з'являється можливість врахувати в процесах управління якістю «підтримують» і «безперервні» операції, які відіграють ключову роль створенні підсумкових показників товару. Надалі планується опрацювати декомпозицію даних операцій у системі управління якістю.

Станьковська І. М. розглядає управління якістю виробництва є діяльністю направленою на процеси виготовлення продукції, інформаційна підтримка яких дозволить зібрати необхідний масив даних для математичного розрахунку підсумкових показників, що відбивають процесний стан «якості». Для цього слід приділити увагу інформаційним системам, які враховують достатній рівень факторного впливу на продукцію та різні рівні ефективності залежно від її виробництва та реалізації. Можна зробити висновок, що цифрові технології дозволяють досягти більш високі

рівні управління якістю в різних сферах, зокрема у виробництві це дозволить перенаправити сили людських ресурсів на більш значущі завдання та прибрати негативні ефекти, які властиві людям, тобто скоротити вплив чоловічого фактора [41, с.21-25].

У той самий час цифрова підтримка процесів не знижує значущість людського капіталу, лише скорочує витрати. Для підвищення віддачі від людських ресурсів потрібно інтегрувати інноваційні підходи, спрямовані на максимізацію інтелектуальної ефективності [49, с. 178 ].

Виділяють основи управління якістю на виробництві: процесний підхід, орієнтація на споживача, залучення співробітників, компетентність керівництва, підтримка системності, прийняття об'єктивних і зважених рішень і безперервне поліпшення [30]. Виробничі підприємства повинні розробляти та реалізовувати системи управління, здатні гнучко реагувати на зміни ринку, виробляючи механізми для підтримки фінансового становища суб'єкта на прийнятному рівні. Оцінка потенційних ризиків для підтримки якості дозволяє надати необхідний пласт даних в інформаційних системах [33, с. 369].

Безперервне поліпшення активно опрацьовується в багатьох концепціях, пов'язаних з якістю, наприклад у TQM, який слід розглядати як комплексний системний підхід, який працює горизонтально у всій організації, охоплюючи всі відділи та всіх співробітників.

Зокрема, управління якістю на виробництві взаємопов'язане з такими атрибутами, як фокусування на процесах, здійснення безперервної профілактики процесів, розвиток людського капіталу тощо. При цьому цифрові можливості дозволяють раціоналізувати принциповий базис безперервного поліпшення, ґрунтуючись на функціональних можливостях ощадливого виробництва. Слід зазначити, що підприємства у своїй практиці не так активно використовують дані інструменти, оскільки це часто стримується розбалансованістю інтересів учасників ринку і недостатньо

швидким проникненням цифрових технологій у підприємницький сектор [5, 7].

У сучасних умовах, поширення цифрових систем, активно триває останні кілька років, дозволяє інтегрувати безліч моделей та інструментів для підтримки процесів управління на досить високому рівні [1, 12].

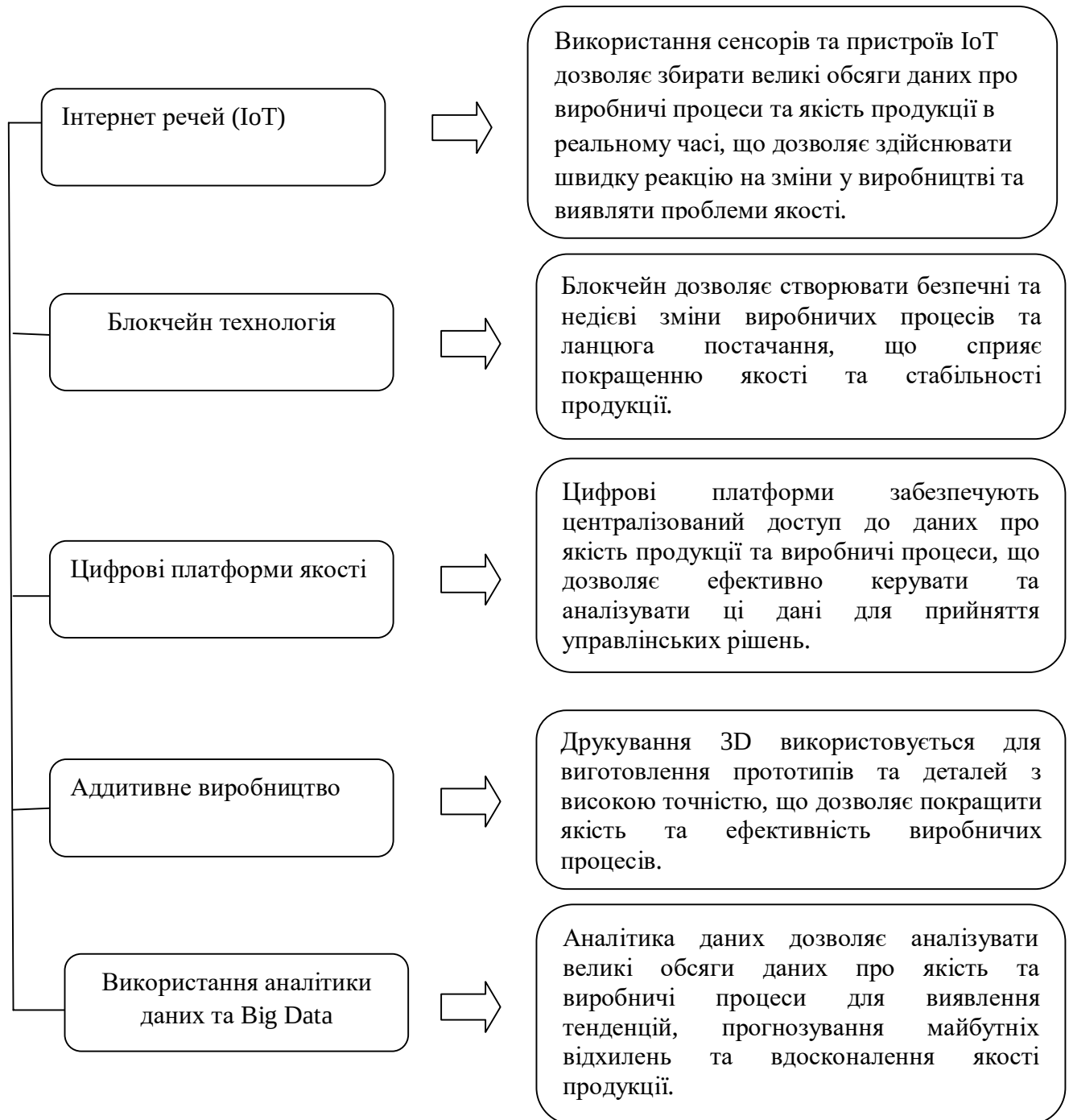


Рис. 1.3. Інноваційні технології, які сприяють покращенню управління якістю на підприємстві

Інтеграція цифрових рішень у моделі управління якістю дозволяє прискорити трансформацію вимог споживачів до якості продукції бізнес-процеси підприємства і є необхідною умовою для формування сучасної моделі управління якістю продукції. Використовувані на сьогоднішній день інформаційні системи є недостатніми, що призводить до неможливості досягнення максимальних показників виробництва та віддачі від виробничої діяльності [27, с. 132]. Існують різноманітні інноваційні технології, які сприяють покращенню ефективності та результативності управління якістю на підприємстві.

Проте вдосконалення процесів управління якістю з виробництва нерозривно пов'язані з використанням цифрових технологій, які забезпечують: високу швидкість прийняття рішень; інтерактивність середовища управління; орієнтацію на конкретні процеси; швидку реакцію на задані зміни, у тому числі ситуаційні; безперервність отримання даних для моніторингу; високошвидкісну обробку даних на основі автоматизованих систем. У результаті з'являється можливість врахувати всі необхідні принципи та атрибути системи якості з виробництва.

Ці технології допомагають підприємствам впроваджувати інноваційні підходи до управління якістю, що сприяє покращенню конкурентоспроможності та задоволенню потреб клієнтів.

Проаналізовані теоретичні питання, пов'язані з удосконаленням процесів управління якістю на виробництві, дозволили зробити закономірний висновок, що дана тематика буде більш активно опрацьовуватися в науковому та практичному середовищі, сприяючи поширенню нею вже сформованих систем управління та розробки нових підходів до управління якістю. Розвиток тематики обумовлено прискореним поширенням цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати і раціоналізувати процеси управління якістю, інституалізація якого й надалі переорієнтуватиме виробництво в інноваційні та соціальні траєкторії. Сприятливі перспективи видніються і в практиці, оскільки для виживання вітчизняне виробництво



буде змушене приділити розширену увагу процесам управління якістю вже в найближчій перспективі і знайти баланс інтересів, здатний забезпечити стійке зростання бізнесу. Надалі планується докладніше опрацювати перспективи розвитку вітчизняного виробництва та провести аналіз альтернатив удосконалення процесів управління якістю з урахуванням факторів нестабільності національної економіки.

## РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ ВО «ОДЕСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

### 2.1. Оцінювання тенденцій розвитку овочеконсервної промисловості України

Наявність сировини та динаміка цін на неї значно впливає на виробництво підприємств овочеконсервної промисловості.

Проведемо аналіз динаміки виробництва овочевої та плодово-ягідної продукції в Україні.

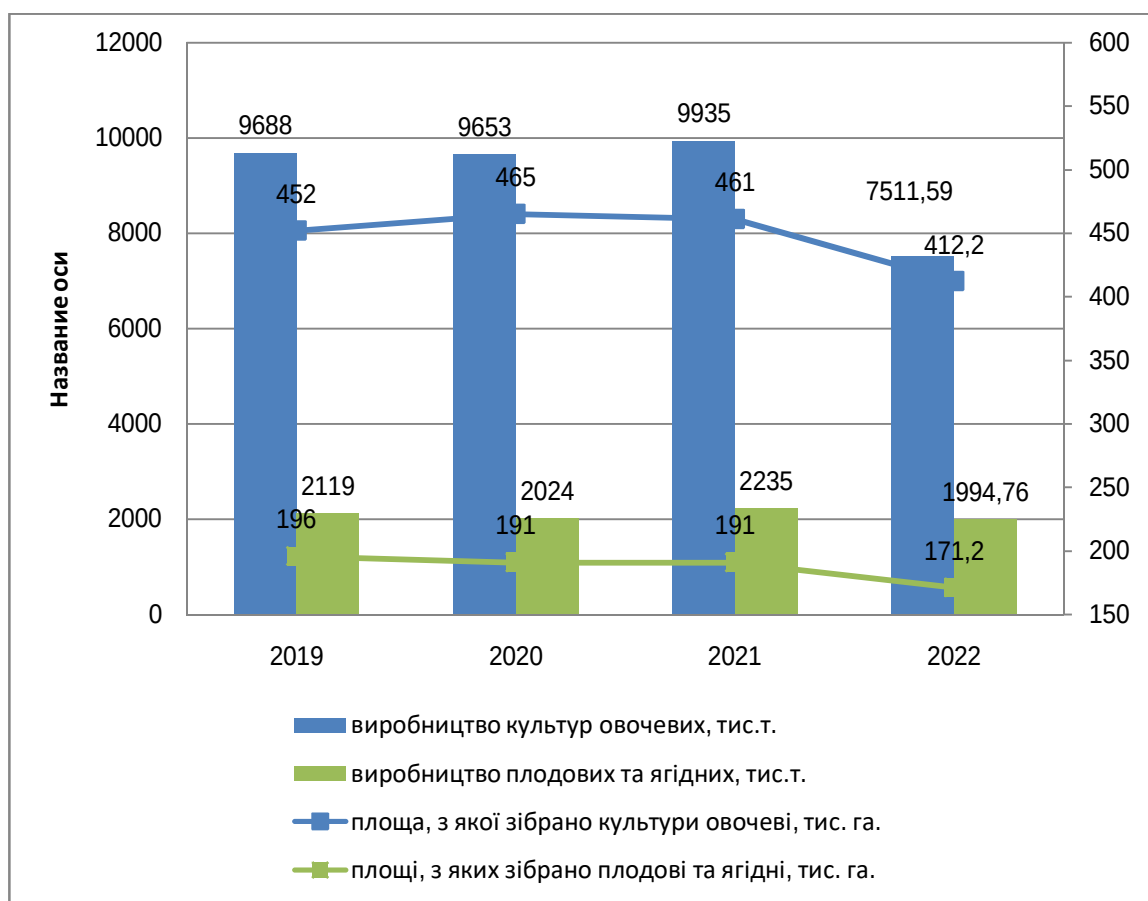


Рис. 2.1. Динаміки виробництва овочевої та плодово-ягідної продукції в Україні та площ її вирощування

За результати аналізу динаміки можемо зробити висновок, що обсяги виробництва овочевих культур у 2022 р знизилася та 22,5 % та склала 7511,59 тис.тон. Поряд з цим виробництво плодових та ягідних скоротилося на 10,4 % та склало 1994,76 тис.т. Це відбулося у результаті військових дій та окупації частини півдня та сходу країни.

Поряд з цим можемо спостерігати значне зростання цін на дану продукцію.

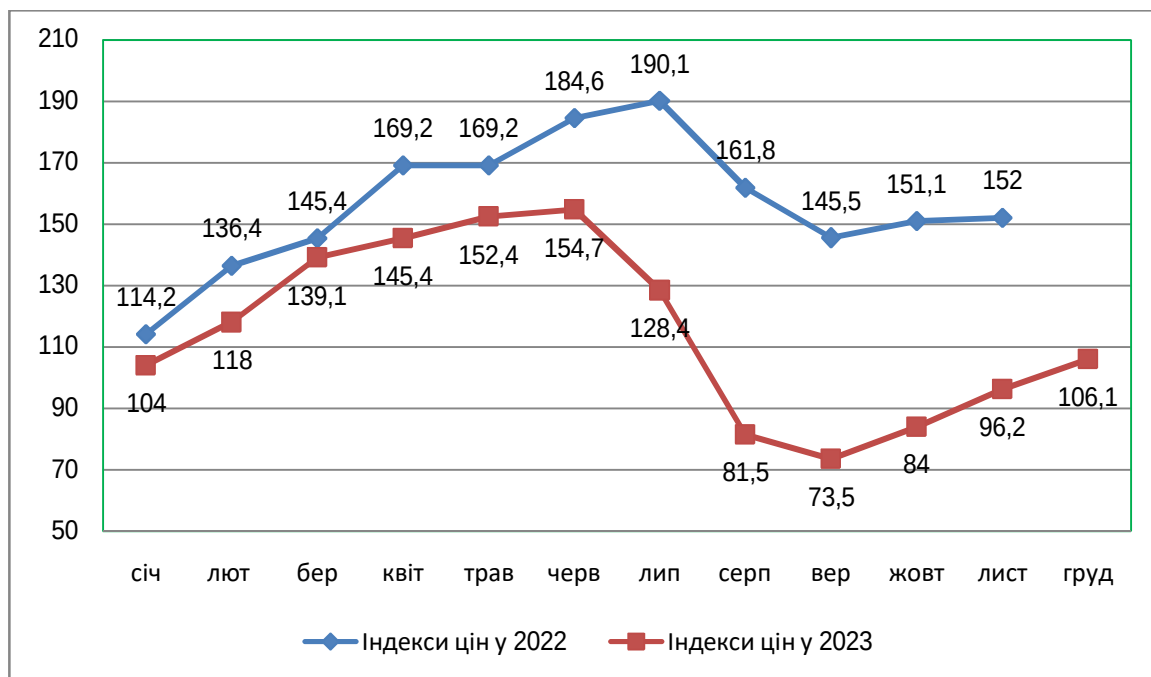


Рис. 2.2. Динаміка індексів цін на овочі у 2022-2023 рр.

Таким чином, можемо відмітити, що у 2022 р. відбулося значне подорожчання овочів, що у липні 22 р. становило рекордних 190,1 %. У 2023 р. ціни стабілізувалися та відбулося зниження у порівнянні з 2022 р. так, мінімальне значення спостерігалось у вересні 2023 р. – 73,5 %. Що є позитивним фактором.

Проаналізуємо динаміку виробництва консервованої овочевої продукції в Україні.

За даними рисунку, можемо зробити висновок, що виробництво соків фруктових та овочевих після падіння у 2015 р. відбувалося у обсягах 44-47 млн.л. У 2022 р. скорочення виробництва становило 25,5 % від обсягів попереднього року.

Виробництво томатних соків у 2022 р. знизилося на 26,16 % та становило 27,32 млн.тон.

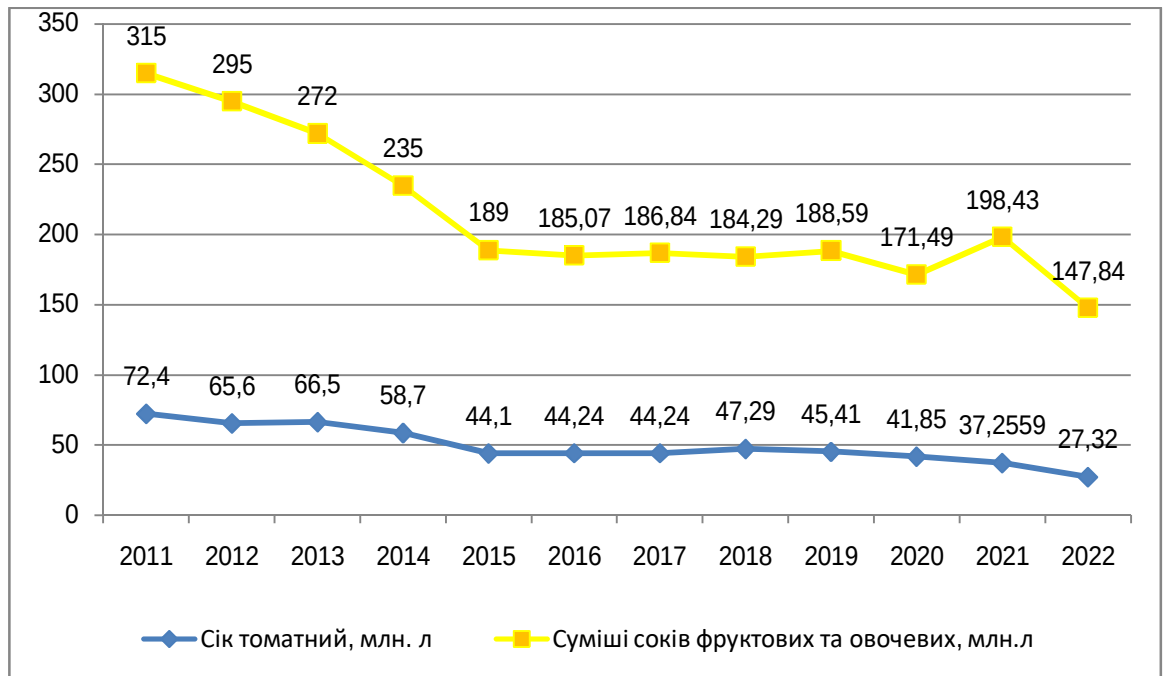


Рис. 2.3. Динаміка виробництва соків овочевих та фруктових та томатних, млн.л.

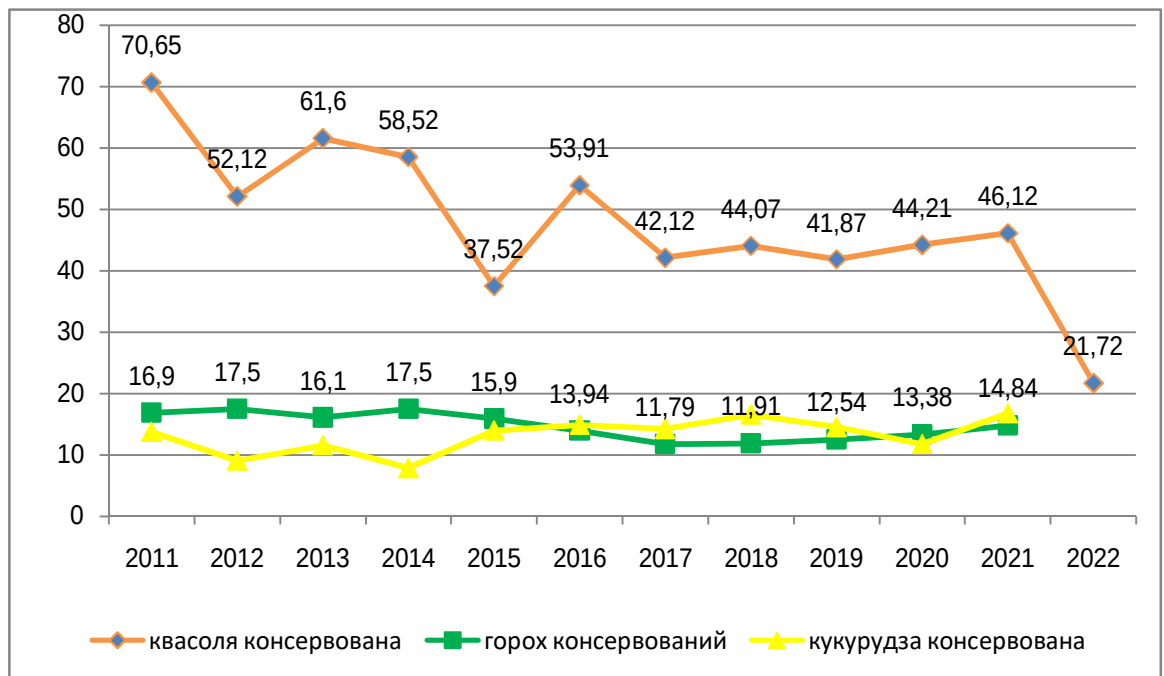


Рис. 2.4. Динаміка виробництва квасолі, гороху та кукурудзи консервованої, тис.т.

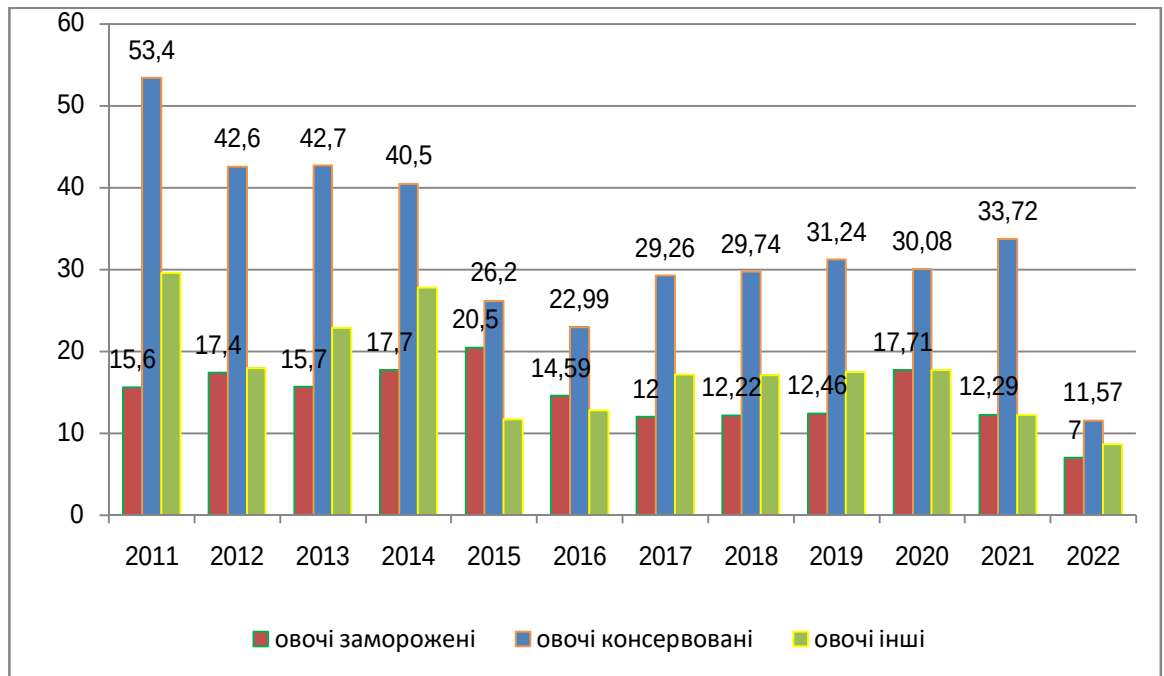


Рис. 2.5. Динаміка виробництва овочів консервованих та заморожених, тис.т



Рис. 2.6. Динаміка виробництва томатів консервованих та томатної пасти, тис. т.

Найбільшими підприємствами овочеконсервної продукції за обсягами виробництва в Україні є підприємства на рис.

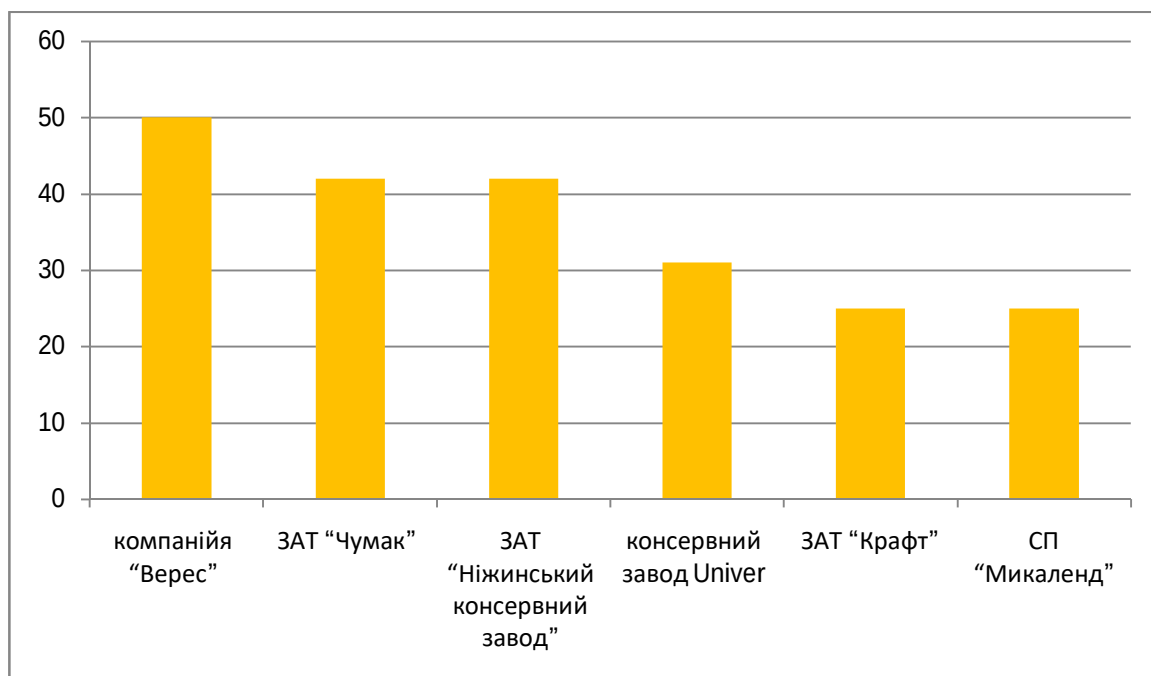


Рис. 2.7. ТОП виробники консервованої продукції в Україні, тис. тонн

Узагальнимо тенденції розвитку галузі та систематизуємо їх за допомогою DESTEP-аналізу. Особливість аналізу у можливості оцінювання економічних, демографічних, соціальних технологічних та екологічних факторів, що мають значний вплив на діяльність підприємств галузі.

Оцінювання проведемо за 5-ти бальною шкалою, де 1- найменший вплив фактору, 5- найбільший вплив фактору. Також встановимо напрям впливу – негативний та + позитивний.

За результатами оцінювання було встановлено, що загальний вплив факторів зовнішнього середовища є позитивним. Серед негативних факторів, найвагомішими виявилися міграція населення закордон та дефіцит кваліфікованих кадрів, здорожчання сировини, значний рівень конкурентного тиску на ринку. Серед позитивних варто відмітити: стабільність попиту на продукти харчування, підвищення попиту на продукти тривалого зберігання, сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування овочів та фруктів у регіоні.

Таблиця 2.1

DESTEP-аналіз овочеконсервної промисловості України

| Опис фактора                                              | Вплив фактору | Вага фактору | Середня оцінка | Зважена оцінка |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| Демографічні чинники                                      |               |              |                |                |
| Рівень народжуваності та смертності в країні              | «-»           | 0,15         | 2,2            | -0,33          |
| Міграція населення за кордон                              | «-»           | 0,3          | 4,2            | -1,26          |
| Релокація населення з тимчасово окупованих                | «+»           | 0,25         | 2,2            | 0,55           |
| Дефіциту кваліфікованих працівників                       | «-»           | 0,3          | 4,2            | -1,26          |
| Разом                                                     |               | 1            |                | -2,3           |
| Економічні чинники                                        |               |              |                |                |
| Зміни в цінах на сировину                                 | «-»           | 0,2          | 4,2            | -0,84          |
| Стабільність попиту на продукти харчування                | «+»           | 0,2          | 3,0            | +0,6           |
| Вартість імпортного обладнання для виробництва            | «-»           | 0,15         | 4              | -0,6           |
| Вартість електроенергії, газу та інших енергоносіїв       | «-»           | 0,05         | 2,2            | -0,11          |
| Інвестиційний клімат                                      | «-»           | 0,15         | 3,2            | -0,48          |
| Доступність кредитних ресурсів                            | «-»           | 0,15         | 3,2            | -0,48          |
| Рівень конкурентного тиску                                | «-»           | 0,2          | 3,6            | -0,72          |
| Разом                                                     |               | 1            |                | -2,63          |
| Соціальні чинники                                         |               |              |                |                |
| Зміна тенденції щодо споживання консервованих продуктів   | «-»           | 0,25         | 2,2            | -0,55          |
| Підвищення попиту на продукти тривалого зберігання        | «+»           | 0,3          | 4              | 1,2            |
| Зміна трендів на споживання заморожених овочів та фруктів | «+»           | 0,2          | 3              | 0,6            |
| Довіра до вітчизняної продукції                           | «+»           | 0,25         | 3,2            | 0,8            |
| Разом                                                     |               | 1            |                | 2,05           |
| Технологічні чинники                                      |               |              |                |                |
| Доступність високотехнологічного виробничого обладнання   | «+»           | 0,25         | 2,2            | 0,55           |
| Доступність інноваційних пакувальних матеріалів           | «+»           | 0,25         | 2,2            | 0,55           |
| Доступність енергоефективних технологій                   | «+»           | 0,15         | 2              | 0,3            |
| Технології дотримання екологічних стандартів              | «+»           | 0,1          | 2              | 0,2            |
| Доступність автоматизованих систем управління             | «+»           | 0,25         | 2              | 0,5            |
| Разом                                                     |               | 1            |                | 2,1            |
| Екологічні                                                |               |              |                |                |

| Опис фактора                                                   | Вплив фактор у | Вага фактору | Середн я оцінка | Зважена оцінка |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|
| Сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування сировини  | «+»            | 0,6          | 4,4             | 2,64           |
| Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів | «+»            | 0,4          | 3,2             | 1,28           |
| Разом                                                          |                | 1            |                 | 3,92           |
| Загальний вплив                                                | «+»            | -            | -               | 3,14           |

Результати аналізу важливо врахувати у процесі розробки заходів з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

## **2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»**

Акціонерне товариство "Виробниче Об'єднання «Одеський консервний завод» є одним із найстаріших переробних підприємств в Україні. Був заснований у 1919 року. Протягом усього свого існування завод не тільки зберігався, але й постійно розвивався. Акціонерне товариство "Виробниче Об'єднання "Одеський консервний завод" займає провідну позицію у виробництві консервованих плодоовочевих продуктів в Одеській області. Підприємство є одним з небагатьох консервних заводів, які після отримання Україною незалежності не тільки не скоротили обсяги виробництва, але значно розширили асортимент продукції. Продукція підприємства представлена у багатьох регіонах Європи, Азії і навіть США. На сьогоднішній день у структуру підприємства входять чотири виробничі комплекси, де працює приблизно 800 осіб.

На підприємстві дотримуються високих стандартів виробництва, виробничі потужності є частково оновленими, також проводиться систематичний контроль якості на всіх етапах, від прийому та сортування сировини до лабораторних експертиз при відвантаженні продукції.



Завод випускає консервовану та заморожену продукцію. Консервована продукція випускається під наступними торговими марками: ТМ «АГРО-СОЮЗ», ТМ «Господарочка», ТМ «Союз морів». Випускається наступна продукція: фруктові та овочеві соки, халва, козинаки, консервовані овочі та томатна паста, рибна консервація.



Рис. 2.8. Торгові марки ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

*Джерело: складено за даними підприємства*

**Технологічна база має значні потужності.** Завод має **повний цикл виробництва**: вирощування овочів, виробництво тари і упаковки та виробництво готової продукції.

У підприємства є різноманітні напрямки виробництва.

Перший напрямок включає виготовлення халви у різних упаковках, починаючи від 30 грамів і до 5 кілограмів, консервацію різних видів овочів, таких як томатна паста, ікра з кабачків і баклажанів, а також різні сорти квасолі. Також на цьому напрямку проводиться виробництво тари та упаковки.

Другий напрямок охоплює виробництво консервованої кукурудзи і зеленого горошку у власних жестяних банках, а також заморожування кукурудзи і зеленого горошку при температурі  $-40^{\circ}\text{C}$  для подальшого використання. Важливо відзначити, що виробництво використовує лише "супер солодкі" сорти кукурудзи та "молочної стиглості" зеленого горошку.

Третій напрямок спрямований на виробництво соків, яке включає переробку фруктів і томатів для створення пастеризованих соків і нектарів з максимальним збереженням вітамінів і мікроелементів. Також на цьому напрямку виробляються соуси, кетчупи та томатна паста у пакуваннях "дойпак".

Окремим напрямком є рибопереробний комплекс, який є новим для підприємства, але активно розвивається. Виробництво включає понад 20 видів рибних консервів, включаючи шпроти натурального копчення і шпротний паштет. У 2012 році рибопереробний комплекс увійшов до трійки кращих у Україні. Напрями виробництва продукції наведені на рис.

Для кожного з напрямків існує власна сертифікована лабораторія, яка здійснює постійний контроль якості сировини та готової продукції.

Наведемо структуру виробництва ПРАТ ВО «Одеський консервний завод» у % (Рис. 2.9).

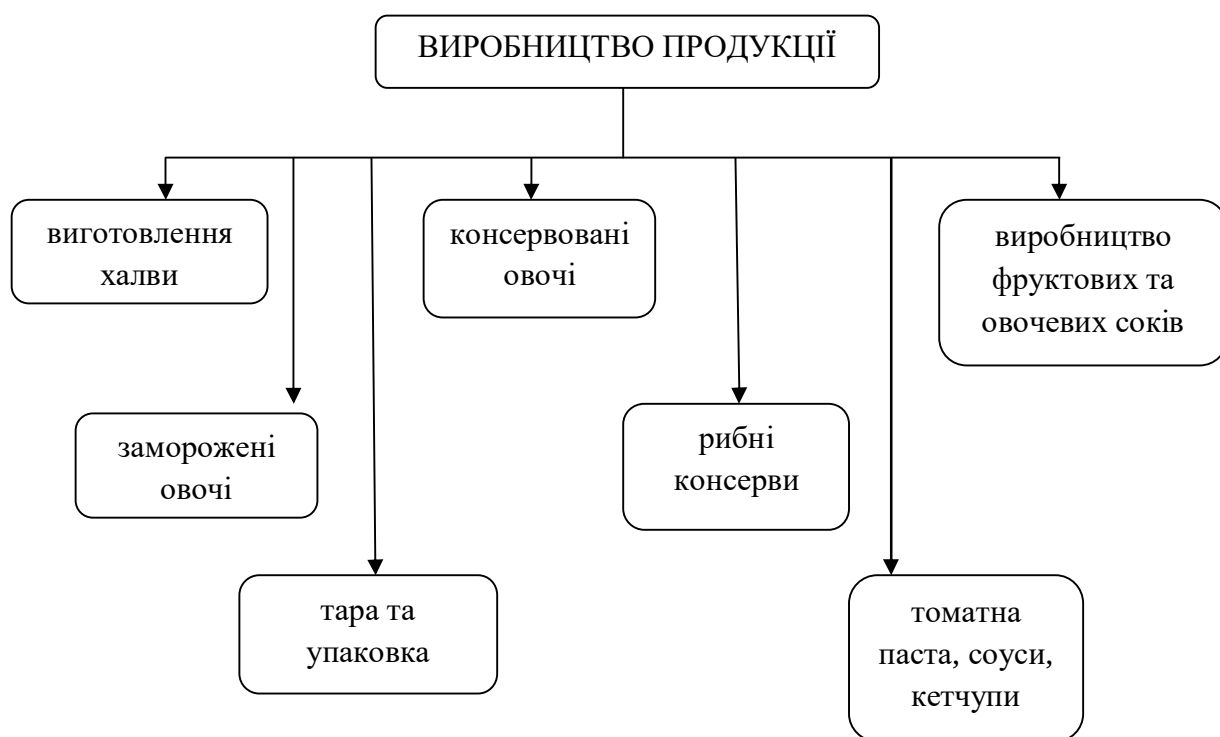


Рис. 2.9. Виробництво продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

*Джерело: складено за даними підприємства*

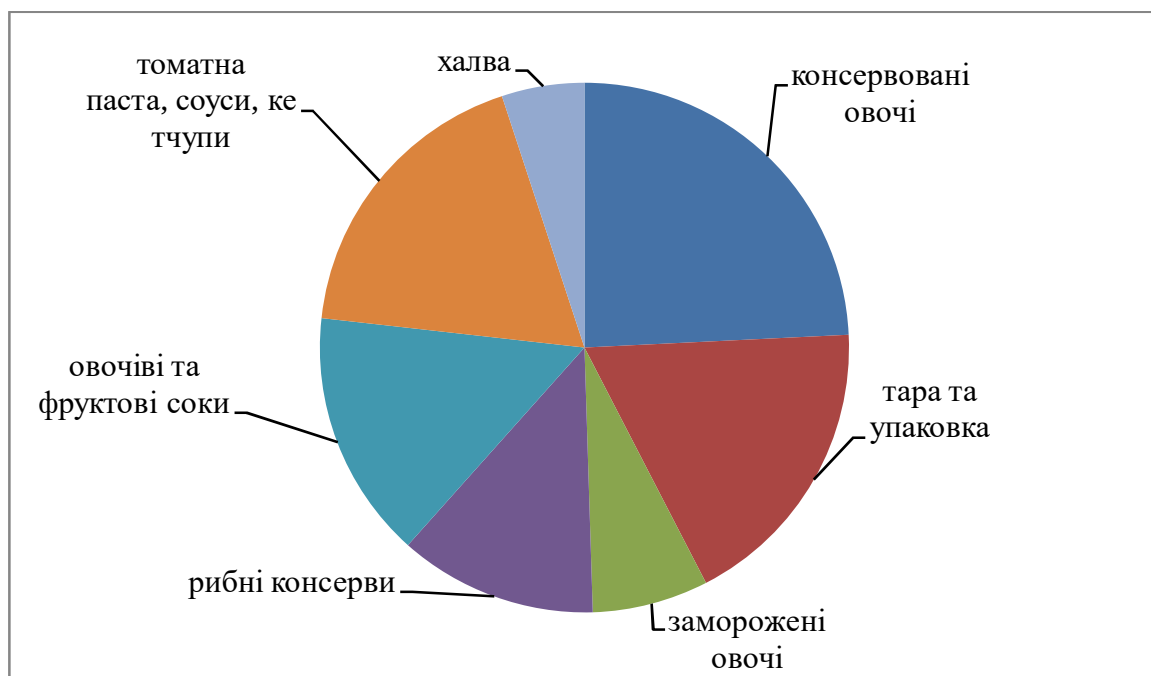


Рис. 2.10. Структуру виробництва ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

*Джерело: складено за даними підприємства*

Найбільшу частку у структурі виробництва займають консервовані овочі, тому розглянемо як відбувається їх виробничий процес на ПРАТ ВО «Одеський консервний завод».

Виробництво консервованих овочів на ПРАТ ВО «Одеський консервний завод» це комплексний процес, що включає ряд послідовних операцій з обробки, консервації та упаковки овочів.

Відбувається у кілька основних етапів: приймання сировини, переробка, консервація, упаковка.

На кожному етапі виробничого процесу проводиться контроль якості для забезпечення відповідності продукції стандартам безпеки та якості.

На етапі приймання сировини овочі перевіряються на якість, очищаються від дефектів та забруднень, а також сортується за розміром та формою.

На етапі переробка, очищені та сортовані овочі піддаються різним видам обробки, таким як нарізка, нарізка, обсмажування або відварювання, залежно від типу продукції (рис. 2.11.).

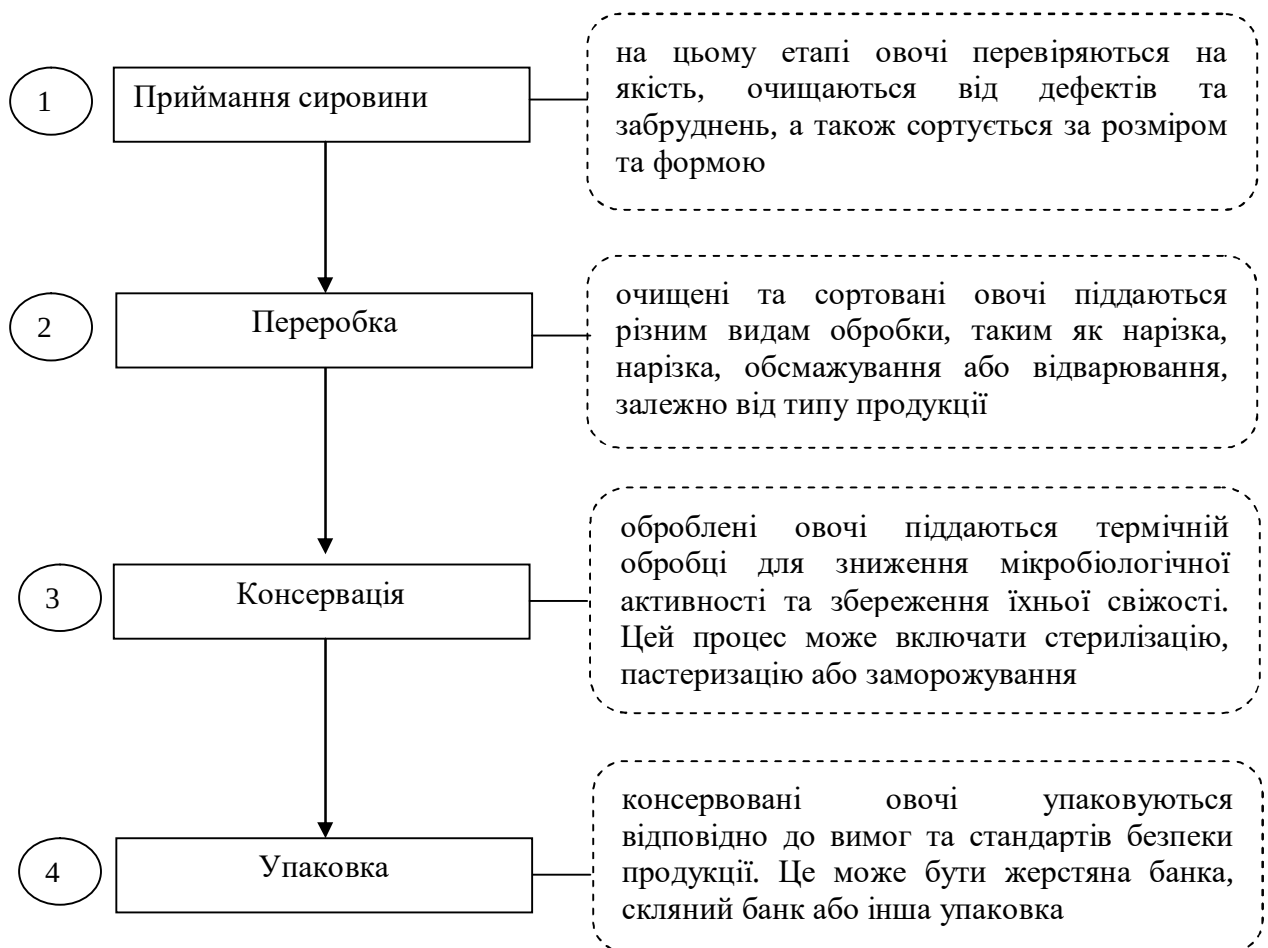


Рис. 2.11. Процес виробництва консервованих овочів ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

Важливою частиною оцінювання діяльності є аналіз фінансового стану підприємства.

Оцінювання ліквідності діяльності проведемо на основі розрахунку показників за формулами наведеними у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Розрахунок показників короткострокової ліквідності

| Назва показника                             | Формула розрахунку                                                                                   | Приклад розрахунку (2022р.)                               |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності | $K_{\text{пот.лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ},$ де ОА - оборотні активи;<br>ПЗ - поточні зобов'язання | $K_{\text{пот.лікв}} = 211130 / 100\,389 = 2,10$          |
| Коефіцієнт термінової ліквідності           | $K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$ де ТМЗ - товарно-матеріальні запаси       | $K_{\text{Т лікв}} = (211130 - 163598) / 100\,389 = 0,47$ |

|                                   |                                               |                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Кабс. Лікв = ГК / ПЗ<br>де ГК - грошові кошти | Кабс. = 7 943/100 389=0,0791 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|

Проведемо розрахунки за 2020-2022 рр. та представимо результати у таблиці.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності за 2019-2021 рр.

| Показники                         | Норматив | Роки |      |      | Відхилення<br>2020/2021 | Відхилення<br>2022/2021 |
|-----------------------------------|----------|------|------|------|-------------------------|-------------------------|
|                                   |          | 2020 | 2021 | 2022 |                         |                         |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | >1       | 2,00 | 1,96 | 2,10 | -0,05                   | 0,10                    |
| Коефіцієнт термінової ліквідності | >0,7-1   | 0,43 | 0,36 | 0,47 | -0,07                   | 0,04                    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2-0,3 | 0,00 | 0,00 | 0,08 | 0,00                    | 0,08                    |

*Джерело:* розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу встановлено, що показники короткострокової ліквідності протягом аналізованого періоду були у межах нормативних значень. При цьому, можна відмітити позитивну динаміку у зміні показників. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 0,1 та у 2022 р. становив 2,10. Коефіцієнт термінової ліквідності зріс на 0,04 та у 2022 р. становив 0,47.

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що підприємство спроможне вчасно покривати свої витрати.

Далі проведемо розрахунок показників фінансової стійкості. Формули розрахунку наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості

| Назва показника                 | Формула розрахунку                                                    | Приклад розрахунку (2021р.)             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Коефіцієнт власного капіталу    | Квл.кап. = ВК / ВБ<br>де ВК - власний капітал;<br>ВБ - валюта балансу | Квл.кап.=161<br>401,00/261790=0,62      |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | Кфін.ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ<br>де ДЗ - довгострокові зобов'язання       | Кфін.ст.=(0+100 389)/161<br>401,00=0,62 |

Зведемо результати розрахунків за період 2020-2022 рр. у таблицю.

Результати оцінки довгострокової ліквідності зведемо в аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники фінансової стійкості у 2019-2021 роках

| Показники                       | Норматив   | Роки |      |      | Відхилення<br>2021/2020 | Відхилення<br>2022/2021 |
|---------------------------------|------------|------|------|------|-------------------------|-------------------------|
|                                 |            | 2020 | 2021 | 2022 |                         |                         |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | $\leq 1,0$ | 0,68 | 0,70 | 0,62 | 0,03                    | -0,05                   |
| Коефіцієнт власного капіталу    | $\geq 0,5$ | 0,60 | 0,59 | 0,62 | -0,01                   | 0,02                    |

*Джерело:* розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу було встановлено, що протягом аналізованого періоду показники фінансової стійкості мали значення у межах нормативних при цьому динаміка їх зміни була позитивною, що свідчить про зменшення залежності підприємства від кредитних коштів.

Далі проведемо аналіз рентабельності. Перлік показників рентабельності наведено у таблиці.

Таблиця 2.6

## Показники рентабельності

| Назва показника                   | Формула розрахунку                                                     | Приклад розрахунку (2021р.)                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Рентабельність сукупного капіталу | $R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$ , де ЧП- чистий прибуток, ВБ-валюта балансу | $R_{ск} = 5\,857,10 / 12\,587,50 * 100 = 7,09$  |
| Рентабельність власного капіталу  | $R_{вк} = ЧП / ВК * 100\%$ , де ВК-власний капітал                     | $R_{вк} = 5\,857,10 / 21\,796,00 * 100 = 57,75$ |
| Рентабельність продажів           | $R_{пр} = ЧП / Д * 100\%$ , де Д-дохід від реалізації                  | $R_{пр} = 5857,10 / 159\,204 * 100 = 3,68$      |

Таблиця 2.7

## Динаміка показників рентабельності у 2019-2021 роках

| Показники                         | Норматив | Роки |      |       | Відхилення<br>2021/2020 | Відхилення<br>2022/2021 |
|-----------------------------------|----------|------|------|-------|-------------------------|-------------------------|
|                                   |          | 2020 | 2021 | 2022  |                         |                         |
| Рентабельність сукупного капіталу | $>0$     | 0,20 | 0,24 | 14,90 | 0,238                   | 14,66                   |
| Рентабельність власного капіталу  | $>0$     | 0,00 | 0,00 | 0,24  | 0,004                   | 0,24                    |
| Рентабельність продажів           | $>0$     | 0,13 | 0,15 | 5,84  | 0,021                   | 5,68                    |

*Джерело:* розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За даними проведених розрахунків можемо зробити висновок, що показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали позитивне значення. При цьому, рентабельність сукупного капіталу зросла на 14,66%, показник рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів зросли на 0,24 та 5,68 % відповідно, що говорить про ефективність діяльності підприємства.

За результатами дослідження проведемо SWOT-аналіз ПРАТ ВО «Одеський консервний завод».

Аналіз доцільно провести за напрямками: аналіз внутрішнього середовища та аналіз зовнішнього середовища ПРАТ ВО «Одеський консервний завод». За результатами узагальнення проведеного вище дослідження було виділено наступні сильні сторони ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»: значні виробничі потужності; виробництво власної зброї та упаковки; повний цикл виробництва; великий досвід роботи (з 1919 р.); позитивна динаміка зміни фінансових показників; експорт продукції на європейські ринки. До слабких сторін віднесено: частково застаріле обладнання і будівлі; недостатня відомість бренду, недостатня маркетингова підтримка випущеної продукції.

За результати аналізу зовнішнього середовища у п. 2.1. було виділено наступні можливості: стабільність ринку продуктів харчування; державні програми підтримки овочівництва, ягідництва тощо; доступність технологічного обладнання; розширення експорту української продукції на закордонні ринки. Виділено наступні загрози: логістичні проблеми; загроза руйнувань у результаті військових дій; відсутність іноземних інвестицій; зниження рівня доходів населення.

Перспективними стратегіями, на яких доцільно зосередитися є : За рахунок стабільності ринку та грошових надходжень реалізувати програму заміни обладнання та технологічній модернізації обладнання з метою реалізації експортного потенціалу.

Таблиця 2.8

## SWOT – аналіз ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

| SWOT                  |                                                                                                                                                                                                                                                      | Можливості                                                                                                                                                                                                                   | Загрози                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                      | 1. Стабільність ринку продуктів харчування;<br>2. Державні програми підтримки овочівництва, ягідництва тощо;<br>3. Доступність технологічного обладнання<br>4. Розширення експорту української продукції на закордонні ринки | 1. Логістичні проблеми ;<br>2. Загроза руйнувань у результаті військових дій;<br>3. Відсутність іноземних інвестицій;<br>4. Зниження рівня доходів населення<br>5. Здорожчання сировини (овочі - 16,8%, фрукти-4,5% у 2023 р.) |
| <b>Сильні сторони</b> | 1. Значні виробничі потужності;<br>2. Виробництво власної зброї та упаковки;<br>3. Повний цикл виробництва<br>4. Великий досвід роботи (з 1919 р.)<br>5. Позитивна динаміка зміни фінансових показників<br>6. Експорт продукції на європейські ринки | Зосередитися на технологічній модернізації обладнання з метою реалізації експортного потенціалу                                                                                                                              | Прийняття до негативних змін в економіці за рахунок реалізації експортного потенціалу                                                                                                                                          |
| <b>Слабкі сторони</b> | 1. Частково застаріле обладнання і будівлі;<br>2. Недостатня відомість бренду.<br>3. Недостатня маркетингова підтримка випущеної продукції                                                                                                           | За рахунок стабільності ринку та грошових надходжень реалізувати програму заміни обладнання                                                                                                                                  | Моніторинг ситуації                                                                                                                                                                                                            |



### 2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод»

Оцінювання конкурентоспроможності продукції - це процес аналізу та оцінки здатності продукції підприємства конкурувати на ринку з аналогічними товарами і послугами інших виробників. Цей процес включає ретельний аналіз різних аспектів продукції, таких як якість, ціна, інноваційність, ефективність виробництва, маркетингові стратегії та інші фактори, що впливають на її конкурентоспроможність [47].

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності продукції ПРАТ ВО «Одеський консервний завод» на прикладі консервованої кукурудзи.

Для цього визначимося з переліком показників оцінювання. Опираючись на методику, обґрунтовану у [25], визначимо перелік показників за групами: споживчі показники та економіко-маркетингові показники.

Так, до споживчих показників віднесено: наявність механічно пошкоджених зерен в %, не більше, зовнішній вигляд, смак і запах, колір, консистенція, відсутність візуальних та смакових змін впродовж терміну зберігання, повнота споживчого маркування. До економічних показників віднесено: відповідність визначеній масі, ціна за банку.

Спочатку проведемо лінгвістичний опис результатів оцінювання якості та конкурентоспроможності кукурудзи.

Після цього визначимо коефіцієнти вагомості даних показників на основі методики попарних порівнянь.

Таблиця 2.9

| № | Параметри                                 | Торгова марка                                   |                                                         |                                                            |
|---|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|   |                                           | ТМ «СОЮЗ-АГРО»                                  | ТМ «Верес»                                              | ТМ «Гарна господиня»                                       |
|   |                                           | Споживчі                                        |                                                         |                                                            |
| 1 | Наявність механічно пошкоджених зерен у % | 28                                              | 12                                                      | 30                                                         |
| 2 | Смак і запах                              | Невиражений, без стороннього присмаку і запаху. | Властиві вареній кукурудзі у стадії молочної стиглості, | Не властиві вареній кукурудзі у стадії молочної стиглості, |

| №  | Параметри                                                           | Торгова марка                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                     | ТМ «СОЮЗ-АГРО»                                                                                                                                                                       | ТМ «Верес»                                                                                                                                                     | ТМ «Гарна господиня»                                                                                                                                           |
|    |                                                                     |                                                                                                                                                                                      | без стороннього присмаку і запаху                                                                                                                              | присутні кислий смак і запах.                                                                                                                                  |
| 3  | Колір                                                               | Жовтий, без наявності зерен темного кольору, однорідний в одній банці.                                                                                                               | Жовтий, без наявності зерен темного кольору, однорідний в одній банці.                                                                                         | Наявність одиночних зерен, які відрізняються за кольором від основної маси.                                                                                    |
| 4  | Консистенція заливки                                                | Однорідна, середньо-прозора                                                                                                                                                          | Однорідна, середньо-прозора                                                                                                                                    | Однорідна, не прозора                                                                                                                                          |
| 5  | Однорідність обробки зерен                                          | Не однорідна                                                                                                                                                                         | Однорідна                                                                                                                                                      | Не однорідна                                                                                                                                                   |
| 6  | Повнота споживчого маркування                                       | Повне                                                                                                                                                                                | Повне                                                                                                                                                          | недостатньо повна інформація про виробника, не вказана інформація про наявність алергенів                                                                      |
| 7  | Відсутність візуальних та смакових змін впродовж терміну зберігання | Порушено прозорість заливки, зерна стають більш м'якими через процеси окислення                                                                                                      | Відсутні                                                                                                                                                       | Зміна кольору зерен, зерна стають більш м'якими через процеси окислення                                                                                        |
| 8  | Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки                   | Висока герметичність, відсутні деформація та пошкодження                                                                                                                             | Висока герметичність, відсутні деформація та пошкодження                                                                                                       | Висока герметичність, наявні деформація та пошкодження у 2 % банок                                                                                             |
| 9  | Якість пакування                                                    | Скло, металева кришка/ матеріали не стійкі до пошкоджень, забезпечувати захист продукту від зовнішніх факторів та забезпечують середню безпеку під час транспортування та зберігання | Бляшанка / матеріали стійкі до пошкоджень, забезпечувати захист продукту від зовнішніх факторів та забезпечувати безпеку під час транспортування та зберігання | Бляшанка / матеріали стійкі до пошкоджень, забезпечувати захист продукту від зовнішніх факторів та забезпечувати безпеку під час транспортування та зберігання |
| 10 | Зручність пакування                                                 | Легкість відкриття, закриття та перенесення пакування, а також можливість зберігання продукту                                                                                        | Легкість відкриття, відсутність зберігання в упаковці                                                                                                          | Необхідні додаткові засоби для відкриття, відсутність зберігання в упаковці                                                                                    |

| №  | Параметри                     | Торгова марка               |                             |                                    |
|----|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
|    |                               | ТМ «СОЮЗ-АГРО»              | ТМ «Верес»                  | ТМ «Гарна господиня»               |
|    |                               | безпосередньо в упаковці.   |                             |                                    |
|    |                               | Економічні                  |                             |                                    |
| 11 | Відповідність визначеній масі | Дані на пакуванні дотримано | Дані на пакуванні дотримано | Відхилення маси нетто перевищує 3% |
| 12 | Ціна за банку/ вага банки     | 52,35 грн. / 360 гр.        | 54,20 грн. / 340гр.         | 38,76 грн. / 420 гр.               |

Таблиця 2.11

Оцінювання конкурентоспроможності консервованої продукції різних торгових марок

| № з/п | Параметри                                                           | К.зн  | Торгова марка  |         |            |         |                      |         |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------|------------|---------|----------------------|---------|
|       |                                                                     |       | ТМ «СОЮЗ-АГРО» |         | ТМ «Верес» |         | ТМ «Гарна господиня» |         |
|       |                                                                     |       | оцінка         | зваж.оц | оцінка     | зваж.оц | оцінка               | зваж.оц |
| 1     | Наявність механічно пошкоджених зерен у %                           | 0,030 | 2              | 0,061   | 5          | 0,152   | 2                    | 0,061   |
| 2     | Смак і запах                                                        | 0,152 | 3              | 0,455   | 5          | 0,758   | 3                    | 0,455   |
| 3     | Колір                                                               | 0,106 | 5              | 0,530   | 5          | 0,530   | 3                    | 0,318   |
| 4     | Консистенція заливки                                                | 0,045 | 5              | 0,227   | 5          | 0,227   | 5                    | 0,227   |
| 5     | Однорідність обробки зерен                                          | 0,121 | 2              | 0,242   | 5          | 0,606   | 3                    | 0,364   |
| 6     | Повнота споживчого маркування                                       | 0,091 | 5              | 0,455   | 5          | 0,455   | 3                    | 0,273   |
| 7     | Відсутність візуальних та смакових змін впродовж терміну зберігання | 0,152 | 3              | 0,455   | 5          | 0,758   | 3                    | 0,455   |
| 8     | Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки                   | 0,121 | 5              | 0,606   | 5          | 0,606   | 4                    | 0,485   |
| 9     | Якість пакування                                                    | 0,030 | 4              | 0,121   | 5          | 0,152   | 5                    | 0,152   |
| 10    | Зручність пакування                                                 | 0,030 | 5              | 0,152   | 4          | 0,121   | 3                    | 0,091   |

| № з/п | Параметри                           | К.зн  | Торгова марка  |         |            |         |                      |         |
|-------|-------------------------------------|-------|----------------|---------|------------|---------|----------------------|---------|
|       |                                     |       | ТМ «СОЮЗ-АГРО» |         | ТМ «Верес» |         | ТМ «Гарна господиня» |         |
|       |                                     |       | оцінка         | зваж.оц | оцінка     | зваж.оц | оцінка               | зваж.оц |
| 11    | Відповідність визначеній масі нетто | 0,030 | 5              | 0,152   | 5          | 0,152   | 5                    | 0,152   |
| 12    | Ціна за банку/ вага банки           | 0,091 | 4              | 0,364   | 3          | 0,273   | 5                    | 0,455   |
| -     | Разом                               | 1,000 | -              | 3,818   | -          | 4,788   | -                    | 3,485   |

За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності консервованої продукції різних торгових марок було встановлено, що основними недоліками консервованої кукурудзи ТМ «СОЮЗ-АГРО» виявилися однорідність обробки зерен та наявність механічно пошкоджених зерен.

Проведемо додаткові дослідження з метою виявлення причин вказаних недоліків якості консервованої кукурудзи.

За результатами проведеного опитування експертів з числа працівників підприємства та спеціалістів галузі нами було встановлено можливі причини проблеми з якістю, а саме «однорідність обробки зерен та наявність механічно пошкоджених зерен».

Недоліки якості консервованої кукурудзи, які можуть бути пов'язані з застарілим обладнанням. Застаріле обладнання може не забезпечувати необхідний рівень обробки кукурудзи, такий як правильне очищення від шкірки або належну термічну обробку, що може вплинути на якість готового продукту. Також було відзначено нерівномірний нагрів. Старі системи нагріву можуть призводити до нерівномірного розподілу тепла під час термічної обробки, що може призвести до недостатньої обробки деяких частин кукурудзи і, відповідно, до неоднорідності якості продукту. Захарає, старе обладнання може спричиняти фізичні пошкодження кукурудзи або втрату її якості через контакт з металевими частинами або старими ущільнювальними матеріалами.

Таблиця 2.10

Матриця попарних порівнянь споживчих параметрів консервованої продукції

[illegible]

Застаріле обладнання може бути менш автоматизованим, що призводить до більшого втручання людини в процес виробництва, що може спричиняти помилки та неоднорідність у якості продукту.

Старі системи контролю якості можуть бути менш точними або непродуктивними, що ускладнює виявлення дефектів чи проблем з продуктом на ранніх етапах виробництва.

Усі ці недоліки можуть призводити до зниження якості консервованої кукурудзи та зменшення задоволення від її споживання, що може негативно впливати на конкурентоспроможність продукту.

Для систематизації встановлених причин використаємо інструмент-Діаграма Ісікави (Рис. 2.12).

Головна мета діаграми Ісікави - зрозуміти ідентифікувати всі можливі фактори, що впливають на певну проблему або результат. Вона допомагає команді або групі людей систематизувати свої думки та спільно аналізувати складні проблеми.

Діаграма Ісікави є корисним інструментом для аналізу, розуміння та вирішення проблем у бізнес-процесах та управління якістю продукції.

Побудова діаграми Ісікави включає кілька етапів, що допомагають ідентифікувати та візуалізувати причини проблеми чи низької якості продукції. Основні етапи включають:

Визначення проблеми. Чітко формулюється проблема, яку потрібно вирішити.

Визначення категорій причин: основні категорії причин, які можуть впливати на проблему. Ці категорії служитимуть основою для створення "ребер" риби.

Створення "ребер" риби. На кожне ребро діаграми Ісікави вкажіть одну з категорій причин, які ви визначили. Ці "ребра" відображають основні аспекти, які слід розглядати при аналізі проблеми.

Ідентифікація причин: Разом з командою ідентифікуються всі можливі причини проблеми і запишіть їх на відповідних "ребрах" діаграми Ісікави.

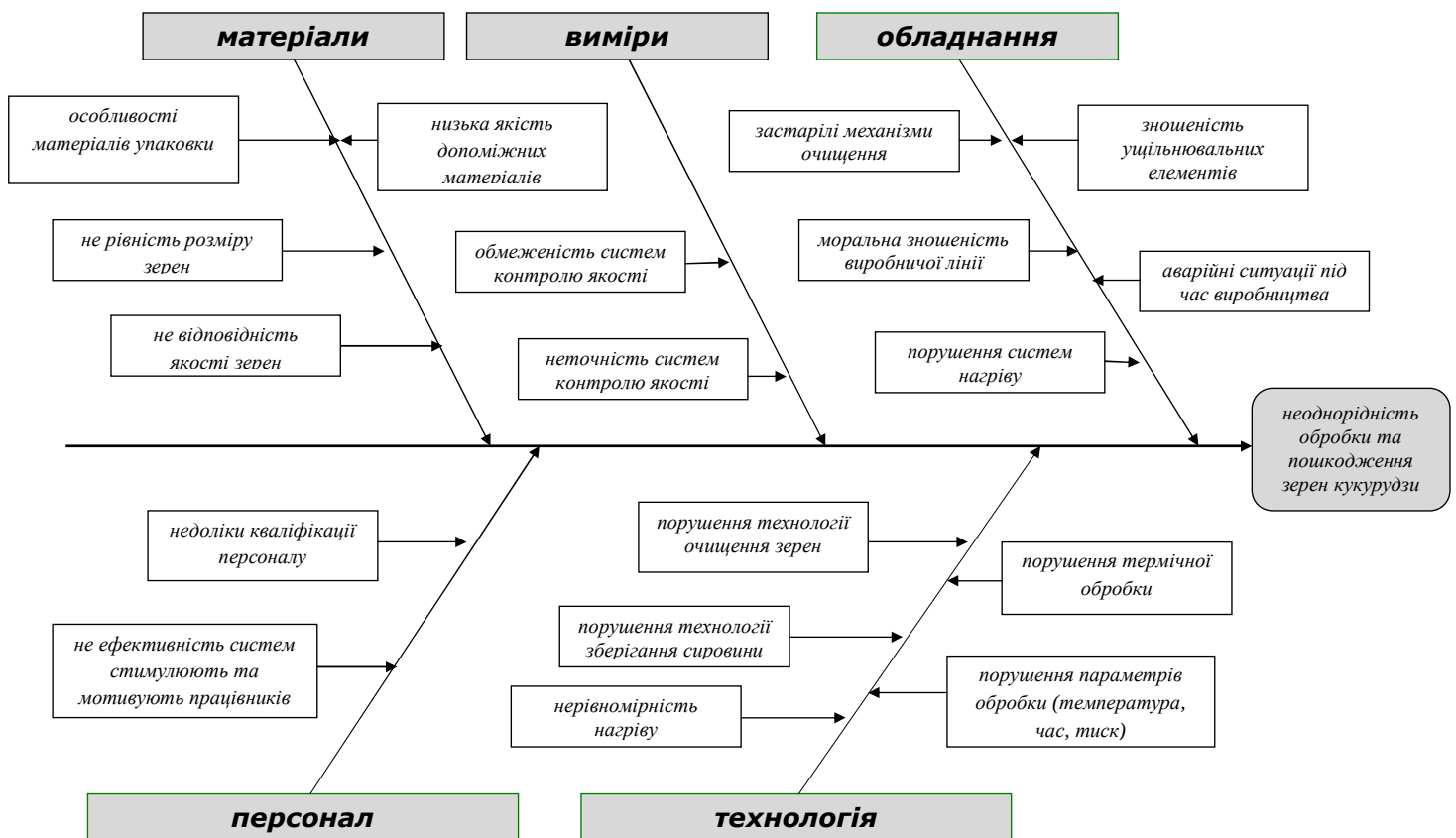


Рис. 2.12. Причинно-наслідковий аналіз проблеми «неоднорідність обробки та пошкодження зерен кукурудзи»

Ці етапи допомагають систематизувати процес створення діаграми Ісікави та сприяють ефективному аналізу та вирішенню проблем.

На наступному етапі проведемо оцінювання важливості встановлених чинників, для цього скористуємося шкалою від 1 до 6-ти, де 1 – мінімальне значення, 6 б. – максимальна вплив фактору.

У опитування прийняло участь 15 експертів з числа працівників підприємства.

Результати опитування представимо у таблиці.

Таблиця 2.12

Значимість факторів проблеми неоднорідності обробки та  
пошкодження зерен кукурудзи

| № з/п | Назва фактору                                              | Значимість фактору |
|-------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1     | аварійні ситуації під час виробництва                      | 4                  |
| 2     | застарілі механізми очищення                               | 68                 |
| 3     | зношеність ущільнювальних елементів                        | 66                 |
| 4     | моральна зношеність виробничої лінії                       | 72                 |
| 5     | не відповідність якості зерен                              | 4                  |
| 6     | не ефективність систем стимулюють та мотивують працівників | 2                  |
| 7     | не рівність розміру зерен                                  | 6                  |
| 8     | недоліки кваліфікації персоналу                            | 2                  |
| 9     | нерівномірність нагріву                                    | 8                  |
| 10    | неточність систем контролю якості                          | 8                  |
| 11    | низька якість допоміжних матеріалів                        | 2                  |
| 12    | низька якість допоміжних матеріалів                        | 1                  |
| 13    | обмеженість систем контролю якості                         | 6                  |
| 14    | особливості матеріалів упаковки                            | 1                  |
| 15    | порушення параметрів обробки (температура, час, тиск)      | 18                 |
| 16    | порушення систем нагріву                                   | 64                 |
| 17    | порушення термічної обробки                                | 16                 |
| 18    | порушення технології зберігання сировини                   | 4                  |

На наступному етапі проведемо аналітичні розрахунки для побудови діаграми парето та ABC аналізу досліджуваної проблеми. Результати представимо у наступній таблиці.



Таблиця 2.13

## Аналітичні дані для побудови діаграми Парето

| № з/п | Назва фактору                                              | Значимість фактору | Відсоток | Кумулятивний відсоток | Група, %      |
|-------|------------------------------------------------------------|--------------------|----------|-----------------------|---------------|
| 4     | моральна зношеність виробничої лінії                       | 72                 | 19,57    | 19,57                 | А<br>(73,37%) |
| 2     | застарілі механізми очищення                               | 68                 | 18,48    | 38,04                 |               |
| 3     | зношеність ущільнювальних елементів                        | 66                 | 17,93    | 55,98                 |               |
| 16    | порушення систем нагріву                                   | 64                 | 17,39    | 73,37                 |               |
| 15    | порушення параметрів обробки (температура, час, тиск)      | 18                 | 4,89     | 78,26                 | В<br>(13,59%) |
| 17    | порушення термічної обробки                                | 16                 | 4,35     | 82,61                 |               |
| 19    | порушення технології очищення зерен                        | 16                 | 4,35     | 86,96                 |               |
| 9     | нерівномірність нагріву                                    | 8                  | 2,17     | 89,13                 | С<br>(13,04%) |
| 10    | неточність систем контролю якості                          | 8                  | 2,17     | 91,30                 |               |
| 7     | не рівність розміру зерен                                  | 6                  | 1,63     | 92,93                 |               |
| 13    | обмеженість систем контролю якості                         | 6                  | 1,63     | 94,57                 |               |
| 1     | аварійні ситуації під час виробництва                      | 4                  | 1,09     | 95,65                 |               |
| 5     | не відповідність якості зерен                              | 4                  | 1,09     | 96,74                 |               |
| 18    | порушення технології зберігання сировини                   | 4                  | 1,09     | 97,83                 |               |
| 6     | не ефективність систем стимулюють та мотивують працівників | 2                  | 0,54     | 98,37                 |               |
| 8     | недоліки кваліфікації персоналу                            | 2                  | 0,54     | 98,91                 |               |
| 11    | низька якість допоміжних матеріалів                        | 2                  | 0,54     | 99,46                 |               |
| 12    | низька якість допоміжних матеріалів                        | 1                  | 0,27     | 99,73                 |               |
| 14    | особливості матеріалів упаковки                            | 1                  | 0,27     | 100,00                |               |
| -     | Разом                                                      | 368                | 100      | -                     |               |

Побудуємо діаграму Парето(рис. 2.14).

Таким чином, нами було встановлено чинники, що мають найбільший вплив на досліджувану проблему. За результатами аналізу проведено АВС-аналіз проблеми якості кукурудзи консервованої. До групи «А» віднесено наступні фактори: моральна зношеність виробничої лінії, застарілі механізми очищення, зношеність ущільнювальних елементів, порушення систем нагріву.

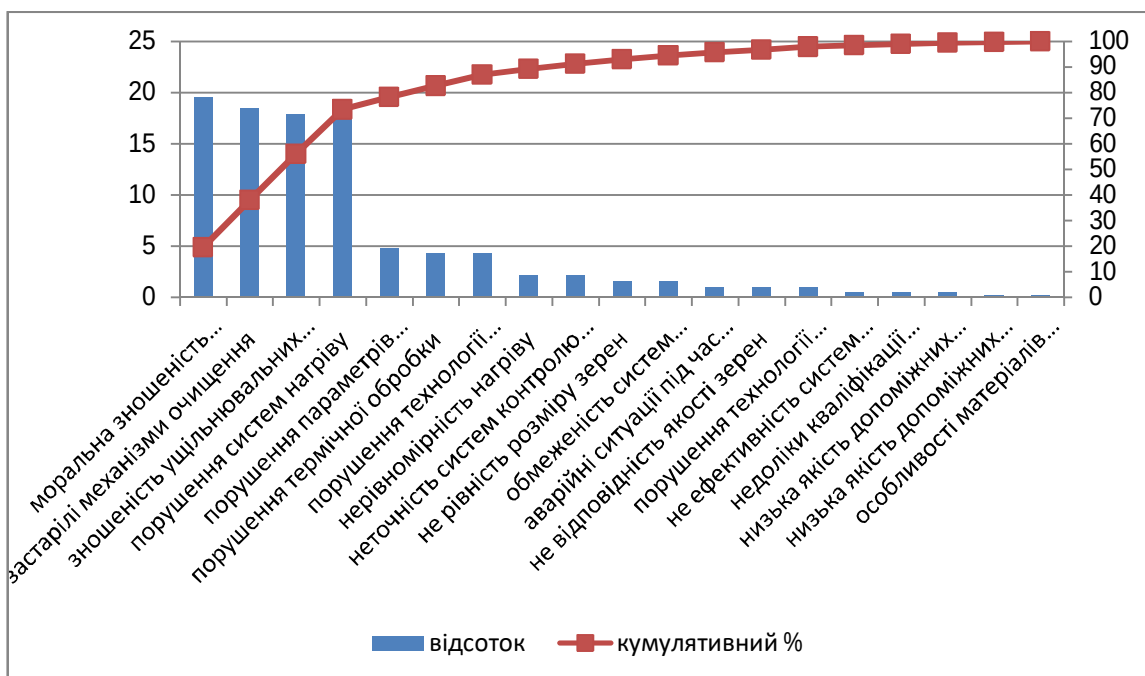


Рис. 2.13. Діаграма Парето

Дані фактори у сумі складають 73 % впливу на досліджувану проблему, відповідно потребують негайних управлінських рішень з їх усунення.

## 2.4 Розробка заходів з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

На основі проведеного дослідження було встановлено, що найбільш впливовим фактором на якість консервованої кукурудзи є моральна та фізична зношеність виробничого обладнання. З огляду на це, доцільним вважаємо розглянути варіанти модернізації виробничої лінії.

Основними елементами виробничої лінії є: машина для обрізання зерен з початків, флотаційна машина, вібраційний селектор, бланшувач барабанний, а також транспортери стрічкові.

На ринку наявні наступні пропозиції з модернізації виробничої лінії. З огляду на більшу потужність лінії KUS 2, вона має більші переваги у застосуванні, проте, при цьому є вищими витрати електроенергії та води.

Результати порівняння елементів альтернативних виробничих ліній наведені у таблиці.

Таблиця 2.14

Машина для обрізання зерна з початку кукурудзи

| Параметри                         | Назва            |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
|                                   | BOCK 2000        | KUS 2-4-6-8B     |
| Висота                            | 850 мм           | 850 мм           |
| Ширина                            | 920 мм           | 920 мм           |
| Довжина                           | 1070 мм          | 1070 мм          |
| Встановлена електрична потужність | 130 вт           | 160 вт           |
| Витрати води                      | 32 литр/год      | 50 литр/год      |
| Витрата повітря                   | 1,3 метр куб/год | 1,3 метр куб/год |
| Потужність                        | 4000 кг/год      | 4200 кг/год      |

З огляду на наведені порівняльні дані, доцільним вважаємо впровадити лінію KUS 2-4-6-8B.

Складові елементи виробничої лінії наведені у додатку Б.

Вартість виробничої лінії становить 856,32 тис. грн.

З метою розрахунку доцільності реалізації заходів розрахуємо грошові потоки за проектом модернізації обладнання.

Плановий обсяг виробництва становить 23486 банок, враховуючи, що ціна 1 банки 52,35 грн., дохід від реалізації за перший рік становитиме  $23486 \cdot 52,35 / 1000 = 1229,51$  тис. грн. За прогнозами маркетологів зростання обсягів реалізації на 2-й рік становитиме 7 %, на 3-й рік -5 %, на 4-й -3 %.

Відповідно дохід від реалізації на плановий період становитиме (табл.2.15.)

Таблиця 2.15

Дохід від реалізації

| Показники                     | Роки    |         |         |         |         |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                               | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
| Дохід від реалізації, тис.грн | 1229,51 | 1315,58 | 1381,35 | 1422,80 | 1422,80 |

Амортизацію розрахуємо прямолінійним методом, з урахуванням того, що термін використання обладнання 5 р. Амортизація =  $856,32/5 = 171,26$  тис.грн.

Поточні витрати на виробництво планового обсягу наведено у таблиці.

Таблиця 2.16

## Планові значення поточних витрат

| Показники                         | Роки   |        |        |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
| Поточні витрати, тис.грн          | 762,30 | 815,66 | 856,44 | 882,13 | 882,13 |
| в тому числі амортизація, тис.грн | 171,26 | 171,26 | 171,26 | 171,26 | 171,26 |

Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{(1+i)^n}, \text{ де}$$

$i$  – ставка дисконтування,

$n$  – час приведення.

Таблиця 2.17

## Розрахунок коефіцієнту приведення

| Показники             | Роки  |       |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  |
| Коефіцієнт приведення | 0,820 | 0,671 | 0,551 | 0,451 | 0,370 |

Розрахуємо прибуток на плановий період.

Прибуток =  $1229,51 - 762,3 = 295,95$  тис.грн.

Чистий прибуток відповідно становитиме:  $295,95 * 0,81 = 239,72$  тис.грн.

Чисті грошові надходження =  $239,72 + 171,26 = 410,98$  тис. грн.

Чисті грошові надходження приведені =  $410,98 * 0,820 = 337,01$  тис.грн

Аналогічно виконуються розрахунки за 2026-2029 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

## Розрахунок грошового потоку від реалізації заходів з модернізації обладнання

| Показники                     | Роки    |         |         |         |         |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                               | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
| Дохід від реалізації, тис.грн | 1229,51 | 1315,58 | 1381,35 | 1422,80 | 1422,80 |

| Показники                                             | Роки   |        |        |         |         |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
|                                                       | 2025   | 2026   | 2027   | 2028    | 2029    |
| Поточні витрати, тис.грн                              | 762,30 | 815,66 | 856,44 | 882,13  | 882,13  |
| в тому числі амортизація, тис.грн                     | 171,26 | 171,26 | 171,26 | 171,26  | 171,26  |
| Прибуток, тис.грн                                     | 295,95 | 328,65 | 353,65 | 369,40  | 369,40  |
| Чистий прибуток, тис.грн                              | 239,72 | 266,21 | 286,46 | 299,21  | 299,21  |
| Чисті грошові надходження, тис.грн.                   | 410,98 | 437,47 | 457,72 | 470,48  | 470,48  |
| Коефіцієнт приведення                                 | 0,820  | 0,671  | 0,551  | 0,451   | 0,370   |
| Чисті грошові надходження приведені, тис.грн          | 337,01 | 293,63 | 252,20 | 212,18  | 174,08  |
| Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн | 337,01 | 630,64 | 882,84 | 1095,03 | 1269,10 |

Розрахуємо показники ефективності проекту.

Чистий приведений дохід (NPV) становить 412,78 тис. грн після віднімання витрат від загального сукупного доходу 856,32 тис. грн.

Індекс доходності =  $1269,10 / 856,32 = 1,28$

Термін окупності =  $(882,84 - 856,32) / 252,2 = 2,9$  року.

Занесемо розраховані показники привабливості заходів у таблицю 1.19.

Таблиця 2.19

#### Показники привабливості заходів

| Показники                               | Значення показника |
|-----------------------------------------|--------------------|
| Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн | 412,78             |
| Індекс доходності                       | 1,28               |
| Термін окупності, роки                  | 2,9 року           |

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним та обґрунтованим. Загальні чисті грошові надходження від реалізації цього напрямку оцінюються у сумі 412,78 тис. грн.

Проведемо розрахунки, яким чином реалізація зазначених заходів з модернізації обладнання вплине на рівень конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 2.20

Оцінювання конкурентоспроможності консервованої продукції різних торгових марок

| № з/п | Параметри                                                           | К.зн  | Торгова марка  |         |            |         |                      |         |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------|------------|---------|----------------------|---------|
|       |                                                                     |       | ТМ «СОЮЗ-АГРО» |         | ТМ «Верес» |         | ТМ «Гарна господиня» |         |
|       |                                                                     |       | оцінка         | зваж.оц | оцінка     | зваж.оц | оцінка               | зваж.оц |
| 1     | Наявність механічно пошкоджених зерен у %                           | 0,030 | 5              | 0,152   | 5          | 0,152   | 2                    | 0,061   |
| 2     | Смак і запах                                                        | 0,152 | 5              | 0,758   | 5          | 0,758   | 3                    | 0,455   |
| 3     | Колір                                                               | 0,106 | 5              | 0,530   | 5          | 0,530   | 3                    | 0,318   |
| 4     | Консистенція заливки                                                | 0,045 | 5              | 0,227   | 5          | 0,227   | 5                    | 0,227   |
| 5     | Однорідність обробки зерен                                          | 0,121 | 5              | 0,606   | 5          | 0,606   | 3                    | 0,364   |
| 6     | Повнота споживчого маркування                                       | 0,091 | 5              | 0,455   | 5          | 0,455   | 3                    | 0,273   |
| 7     | Відсутність візуальних та смакових змін впродовж терміну зберігання | 0,152 | 3              | 0,455   | 5          | 0,758   | 3                    | 0,455   |
| 8     | Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки                   | 0,121 | 5              | 0,606   | 5          | 0,606   | 4                    | 0,485   |
| 9     | Якість пакування                                                    | 0,030 | 4              | 0,121   | 5          | 0,152   | 5                    | 0,152   |
| 10    | Зручність пакування                                                 | 0,030 | 5              | 0,152   | 4          | 0,121   | 3                    | 0,091   |
| 11    | Відповідність визначеній масі нетто                                 | 0,030 | 5              | 0,152   | 5          | 0,152   | 5                    | 0,152   |
| 12    | Ціна за банку/ вага банки                                           | 0,091 | 4              | 0,364   | 3          | 0,273   | 5                    | 0,455   |
| -     | Разом                                                               | 1,000 | -              | 4,576   | -          | 4,788   | -                    | 3,485   |

За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності консервованої продукції різних торгових марок після реалізації заходів було встановлено, що заходи є доцільними. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності до 4,576 б.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено тенденції розвитку галузі та систематизуємо їх за допомогою DESTEP-аналізу. Особливість аналізу у можливості оцінювання економічних, демографічних, соціальних технологічних та екологічних факторів, що мають значний вплив на діяльність підприємств. За результатами оцінювання було встановлено, що загальний вплив факторів зовнішнього середовища є позитивним. Серед негативних факторів, найвагомішими виявилися міграція населення закордон та дефіцит кваліфікованих кадрів, здорожчання сировини, значний рівень конкурентного тиску на ринку. Серед позитивних варто відмітити: стабільність попиту на продукти харчування, підвищення попиту на продукти тривалого зберігання, сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування овочів та фруктів у регіоні. Результати аналізу важливо врахувати у процесі розробки заходів з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

2. Акціонерне товариство Виробниче Об'єднання «Одеський консервний завод» є одним із найстаріших переробних підприємств в Україні, займає провідну позицію у виробництві консервованих плодоовочевих продуктів в Одеській області. Продукція підприємства представлена у багатьох регіонах Європи, Азії і навіть США. На сьогоднішній день у структуру підприємства входять чотири виробничі комплекси.

3. За результатами SWOT-аналізу ПРАТ ВО «Одеський консервний завод» було обґрунтовано перспективність стратегії, на якій доцільно зосередитися: «технологічна модернізація обладнання з метою покращення якості та конкурентоспроможності продукції, реалізації експортного потенціалу. Здійснити це можливо за рахунок стабільності ринку продуктів харчування та стабільності грошових надходжень».



4. За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності консервованої кукурудзи різних торгових марок було встановлено, що основними недоліками консервованої кукурудзи ТМ «СОЮЗ-АГРО» виявилися однорідність обробки зерен та наявність механічно пошкоджених зерен. На основі експертного опитування та інструменту Діаграма Ісікави – проведено причинно-наслідковий аналіз проблеми «неоднорідність обробки та пошкодження зерен кукурудзи». Таким чином, нами було встановлено чинники, що мають найбільший вплив на досліджувану проблему.

5. За результатами аналізу Парето та ABC-аналізу до найвагоміших віднесено наступні фактори: моральна зношеність виробничої лінії, застарілі механізми очищення, зношеність ущільнювальних елементів, порушення систем нагріву. Дані фактори у сумі складають 73 % впливу на досліджувану проблему, відповідно потребують негайних управлінських рішень з їх усунення.

6. Розроблено заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, що полягають у модернізації виробничої лінії. На основі аналізу чистих грошових потоків проєкту модернізації обладнання встановлено, що його реалізація дозволить отримати 412,78 тис. грн. додаткового прибутку. індекс окупності проєкту – 1,2, період окупності – 2,9 року. Що свідчить про економічну вигідність запропонованих заходів.

7. Проведено оцінювання конкурентоспроможності продукції після реалізації заходів, було встановлено, що це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності з 3,818 б. до 4,576 б. Пропоновані заходи сприятимуть покращенню смакових якостей готового продукту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
3. Бондаренко С.М. Використання ощадливого виробництва в системі TQM підприємства у нестабільних ринкових умовах [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2015. - № 4. - С. 63-68. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu\\_2015\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpu_2015_4_10)
4. Брояка А. А. Удосконалення системи управління якістю та безпечністю агрохарчової продукції в умовах євроінтеграційних процесів [Електронний ресурс] / А. А. Брояка // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2021. - № 3. - С. 85-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2021\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2021_3_8)
5. Власенко І. В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / І. В. Власенко // Економіка і організація управління. - 2021. - Вип. 3. - С. 194-203. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2021\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_3_21).
6. Головчук О. В. Підходи, принципи та інструменти концепції TQM в реалізації європейського вектору розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2(2). - С. 296-301. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2\(2\)\\_\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(2)__70)
7. Гуцалюк О. М. Впровадження міжнародних стандартів в системі управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг / О. М.

Гуцалюк, І. К. Носатов, В. А. Козловцева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 4. - С. 134-139. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_25).

8. Дикань О. В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 190-195. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_49\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_39)

9. Дудко П. М. Вплив тотального управління якістю (tqm) на бізнес процеси [Електронний ресурс] / П. М. Дудко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 12. - С. 66-69. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_12_14)

10. Задорожний З.-М. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством / З.-М. Задорожний, І. Омецінська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2020. - Вип. 4. - С. 169-184. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2020\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_4_14).

11. Зінченко В. О. Теоретичні основи моніторингу управління якістю [Електронний ресурс] / В. О. Зінченко. // Науковий вісник Донбасу. - 2012. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2012\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_1_3)

12. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

13. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

14. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

15. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
16. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
17. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
18. Лебединець В. О. Методика оцінювання результативності процесів систем управління якістю виробничих підприємств / В. О. Лебединець // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. - 2017. - № 2. - С. 11-18. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf_2017_2_4).
19. Лутковська С. М. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / С. М. Лутковська, О. П. Цицкун. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_30)
20. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76
21. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
22. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
23. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних

досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

24. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14

25. Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: монографія /І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко // Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

26. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21)

27. Кукса І. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю / І. М. Кукса, І. Т. Райковська, А. В. Іванишин, О. М. Рибак // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 6. - С. 132-137. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_21).

28. Кудрявцева А. А. Дослідження принципів і підходів впровадження системи управління якістю на прикладі ТОВ "Маркасон" / А. А. Кудрявцева, М. А. Зенкін, А. С. Зенкін // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2017. - № 3. - С. 27-32. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2017\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2017_3_6).

29. Кравченко М. С. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, М. О. Ксеніта // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 14-20. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2019\\_37\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_4).

30. Кравченко М. С. Організаційні основи сучасних систем управління якістю на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, Р. О. Кусса // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 141-147. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2019\\_37\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_21).

31. Лизанець А. Г. Теоретичні основи і прикладні аспекти управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] / А. Г. Лизанець // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 12. - С. 160-167. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_12\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_12_24)

32. Маркіна І. А. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна, І. П. Потапюк, Д. О. Мошенець // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 189-193. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_31)

33. Міщенко В. А. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Міщенко, О. С. Другова, І. І. Домніна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 369-375. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_69)

34. Могилевська О. Ю. Зовнішнє середовище як об'єкт ефективної діяльності адміністративного управління підприємством / О. Ю. Могилевська, К. В. Головенко, О. В. Григор // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 29-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2019\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_5).

35. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 4. - С. 29-35.

36. Прус Ю. І. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством / Ю. І. Прус, К. Д. Сосніна // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 159-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_16).

37. Розбицька Т. В. Інтегровані системи управління якістю на молокопереробних підприємствах / Т. В. Розбицька, В. Ю. Сухенко // Новітні технології. - 2019. - Вип. 1. - С. 128-135. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/novteh\\_2019\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/novteh_2019_1_18).

38. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку / Є. В. Скляр, А. Ю. Ксенофонтова // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 155-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_156\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_30).

39. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

40. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.

41. Станьковська І. М. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM [Електронний ресурс] / І. М. Станьковська, Т. В. Станьковський // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 39(2). - С. 21-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_39\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)__6)

42. Стойкова В. В. Управління якістю організації профільного навчання: рейтингова оцінка / В. В. Стойкова // Освітологічний дискурс. - 2017. - № 1-2. - С. 52-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys\\_2017\\_1-2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2017_1-2_7).

43. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

44. Тарандушка Л. А. Програмна підтримка реструктуризації виробництва в системі управління якістю автосервісного підприємства / Л. А. Тарандушка, Н. Л. Костьян // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. - 2019. - № 2. - С. 48-56. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvif\\_2019\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvif_2019_2_7).

45. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

46. Труш Ю. Л. Оцінка ефективності заходів удосконалення системи управління якістю на підприємствах / Ю. Л. Труш, М. В. Григорців, О. П. Осадчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 3. - С. 47-51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_3_10)

47. Тульчинська С. О. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / С. О. Тульчинська, С. О. Кириченко, Н. Ю. Савіцький // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 8. - С. 14-17. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_8_5)

48. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в сучасних умовах [Електронний ресурс] / К. А. Фісун // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 204-210. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_28)

49. Шаповал Г. М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Г. М. Шаповал // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 45. - С. 176-180. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_45\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_45_30).

50. Яндюк О. В. Система TQM на сучасному підприємстві та її вплив на логістику на прикладі ПАТ "Оболонь" [Електронний ресурс] / О. В. Яндюк, О. М. Петухова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 1. - С. 49-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_1_12)

51. Copley P., Hill J. Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices. Oxford, 2004.

52. Habermas J. Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt. M., 1981.

53. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario



Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

54. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

55. Smit P., Berri K., Pulford A. Kom- mu nikatsii strategicheskogo marketinga. Moscow, UNITI-DANA, 2001.

56. Stewart D.W., Paul A.P. From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media // Journal of the Academy of Marketing Science, 2009, vol. 30, no. 4, pp. 376-396.

57. Ryabokon N. Condensed canned milk with sugar and fruit-berry syrups produce by the TQM concept [Електронний ресурс] / N. Ryabokon, O. Kochubey-Lytvynenko, D. Rindyuk // Продовольча індустрія АПК. - 2015. - № 6. - С. 7-10. - Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piapk\\_2015\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piapk_2015_6_4)

## ДОДАТКИ



Рис. А 1. Показники короткострокової ліквідності

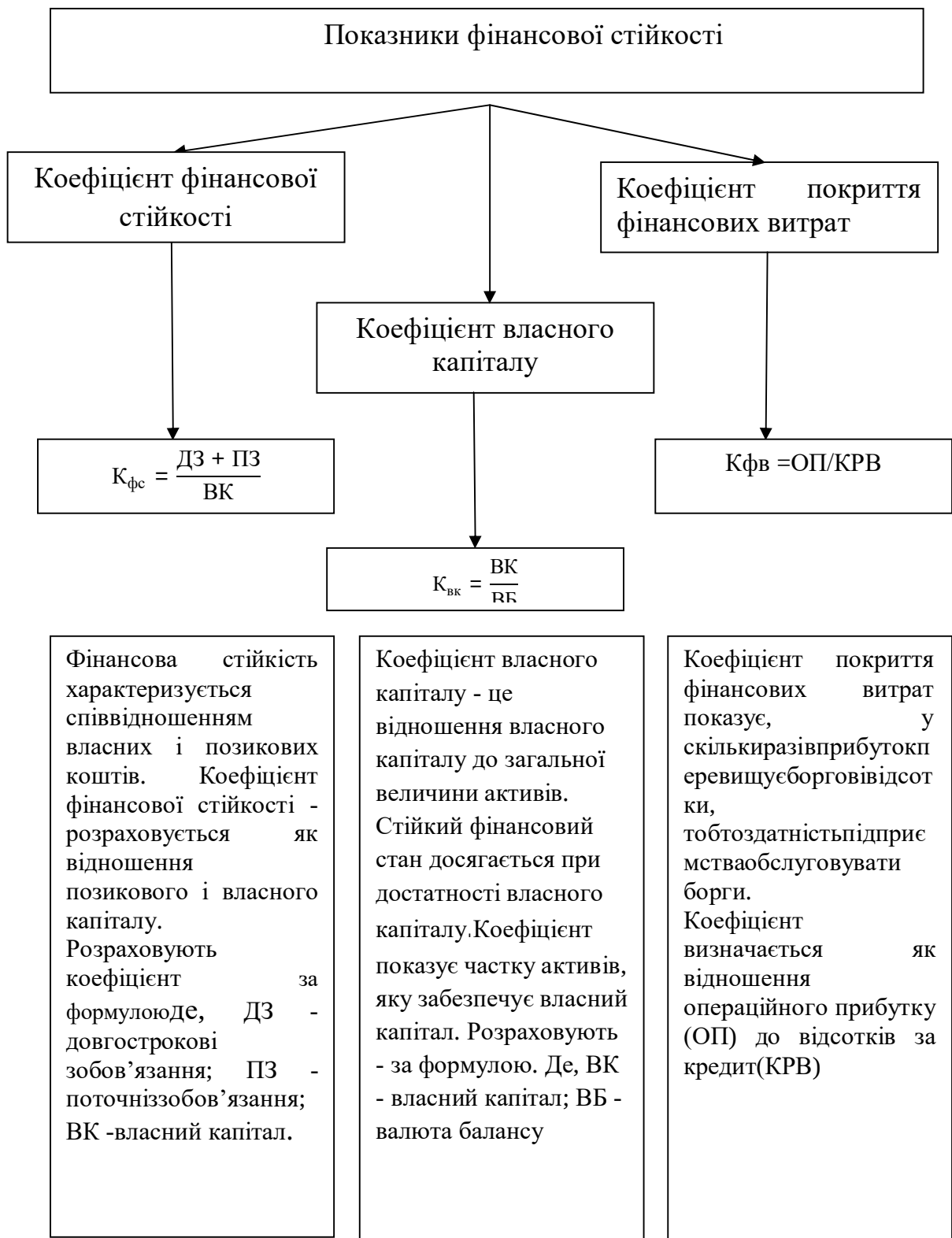


Рис. А 2. Показники короткострокової ліквідності

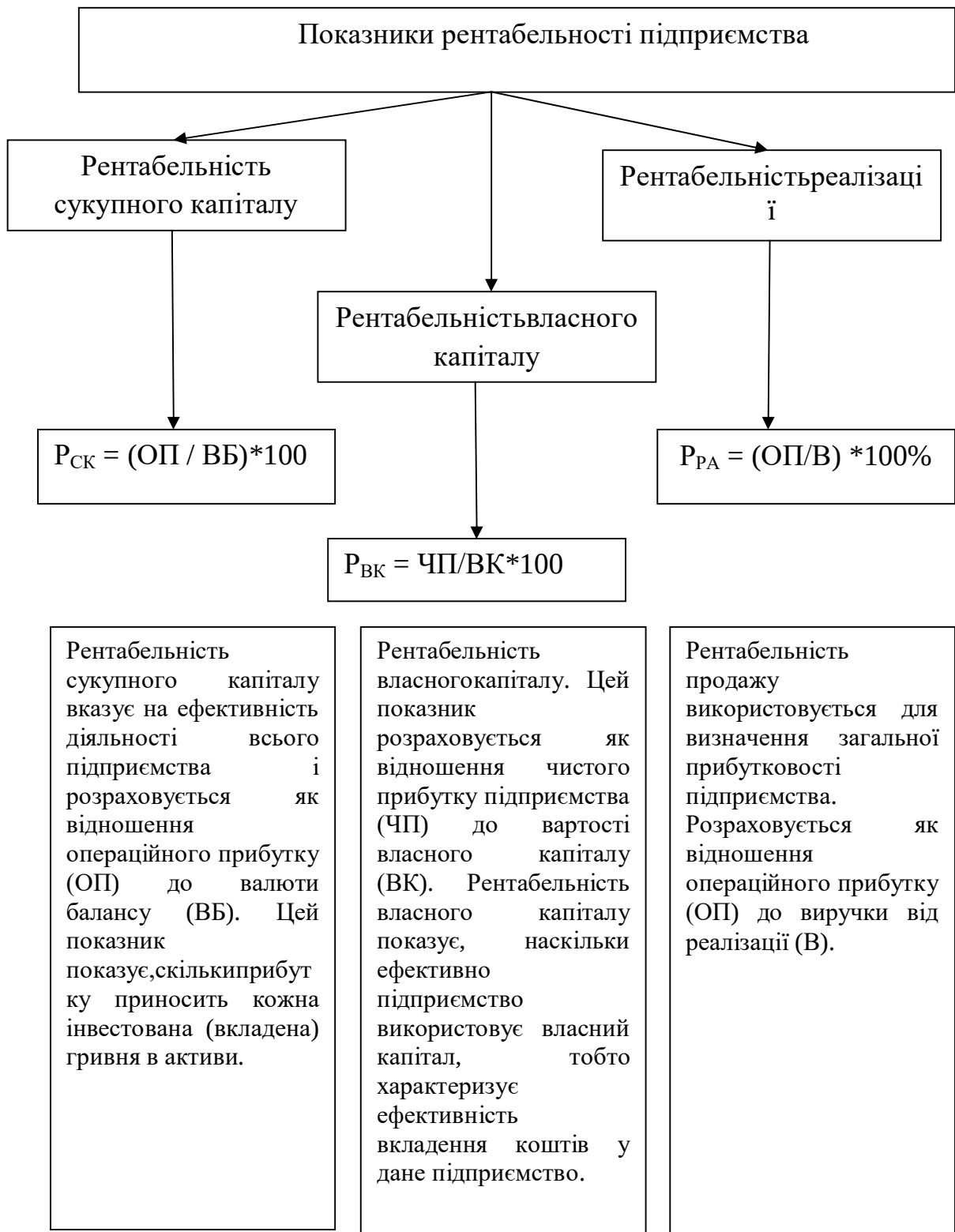


Рис. А 3. Показники короткострокової ліквідності

## Додаток Б

## Елементи виробничої лінії

## Початкоочисник делікатної кукурузи типу kus 2-4-6-8b

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| Висота                            | 4235 мм      |
| Ширина                            | 900-3600 мм  |
| Довжина                           | 3753 мм      |
| Встановлена електрична потужність | 7,5 – 20 кВт |
| Матеріал корпусу                  | 304          |
| Витрати води                      | до 2 куб/год |

## Флотаціонийна машина

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| Виконання                         | н/ж              |
| Продуктивність                    | 4000 кг/год      |
| Витрати води                      | 2-4 метр куб/год |
| Встановлена електрична потужність | 1,5 кВт          |

## Вібраційний селектор

|                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| Виконання                         | н/ж         |
| Продуктивність                    | 4000 кг/час |
| Розмір сита                       | 4*20        |
| Встановлена електрична потужність | 1,5 кВт     |
| Вібратори                         | italbras    |
| Розмір сита н/ж                   | 16000*800   |

## Бланшувач барабанний

|                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| Виконання                         | н/ж         |
| Продуктивність                    | 4000 кг/год |
| Розмір сита                       | 4*20        |
| Встановлена електрична потужність | 1,5 кВт     |
| Витрати пара                      | 140 кг/год  |

|              |            |
|--------------|------------|
| Витрати води | 140 кг/Год |
| Висота       | 2800 мм    |
| Ширина       | 2450 мм    |
| Довжина      | 2850 мм    |