

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління якістю та конкурентоспроможністю
продукції консервного підприємства»

Виконавець

студент центру заочної та вечірньої форми
навчання

Копняєв Владислав Сергійович

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

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш О. С.

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

Одеса 2025

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.	9
1.3. Управління якістю на основі інноваційних технологій	12
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	21
2.1. Оцінювання тенденцій розвитку консервної промисловості України	21
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	27
2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	39
2.4 Розробка заходів з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність. Одним із ключових та сучасних аспектів у діяльності підприємств харчової промисловості є управління якістю продукції та підвищення її конкурентоспроможності. Це передбачає розробку та впровадження ефективних стратегій щодо постійного вдосконалення технологій виробництва та контролю якості консервованої продукції.

Висока якість консервованої продукції дозволяє мінімізувати рівень браку, оптимізувати витрати ресурсів та підвищити економічну ефективність виробництва.

З огляду на це, актуальність теми визначається тим, що в умовах жорсткої конкуренції на ринку харчової продукції особливо важливим є створення та підтримання системи управління якістю, яка гарантує випуск конкурентоспроможної консервної 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 ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»
3. Проаналізувати тенденції розвитку ринку м'ясних консерв України
4. Оцінити якість та конкурентоспроможність продукції ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»;

5. Розробити заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД». Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ 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 консервного підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: систематизації - для встановлення факторів розвитку ринку м'ясних консерв України; метод експертного оцінювання - для визначення та оцінювання часткових показників якості консерв м'ясних; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів; діаграма Ісікави – для причинно-наслідкового аналізу «зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини», діаграма Парето – оцінювання чинників досліджуваної проблеми, ABC –аналіз – для ранжування чинників проблеми.

У роботі, з метою удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД», запропоновано заходи що полягають у модернізації лінії виробництва тешкованого м'яса, що дозволить покращити її якість та конкурентоспроможність на ринку.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ПП «ДЕМИДІВСЬКИЙ 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: визначення, значення та вплив на конкурентоспроможність

У сучасних умовах ринкової економіки якість продукції є визначальним чинником успішного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Якість продукції визначає ступінь задоволення потреб споживачів, формує імідж виробника та забезпечує його стабільні позиції на ринку. З огляду на зростання вимог до товарів у всіх сферах економіки, дослідження поняття «якість продукції», його значення та впливу на конкурентні переваги підприємств набуває особливої актуальності. Розуміння цих процесів дозволяє розробляти стратегії розвитку, орієнтовані на підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій.

Управління якістю продукції спрямоване на розв'язання завдань комплексного гармонійного розвитку підприємств, базуючись на сучасних методах контролю, інформаційних технологіях, стандартах якості, екологічних вимогах і впровадженні інноваційних технологій. Основними напрямками є забезпечення безпеки товарів, підвищення їх конкурентоспроможності та вдосконалення економічних, фінансових і виробничих показників. Велика увага приділяється підготовці кваліфікованих фахівців відповідно до принципів інтегрованого управління якістю.

На відміну від послуг, продукція може існувати незалежно від моменту її споживання, що полегшує об'єктивне оцінювання її характеристик за фізичними та технічними показниками. Очікування споживачів щодо якості продукції формуються під впливом суспільної думки, власного досвіду та сучасних тенденцій, поширених через засоби масової інформації. Тому важливо узгоджувати стандарти якості продукції із реальними очікуваннями

споживачів та системно інтегрувати управління якістю продукції у загальну систему менеджменту підприємства.

Порівнюючи різні підходи до визначення якості, можна виокремити кілька основних тенденцій. Одним із поширених підходів є фокус на відповідність вимогам.

Більшість визначень, зокрема у працях Павленко С. О. та відповідно до стандарту ISO 9000, акцентують увагу саме на відповідності продукції встановленим стандартам і нормативам. Такий підхід є надзвичайно важливим у виробничій практиці та під час сертифікації, однак він не охоплює емоційно-естетичні аспекти споживчого сприйняття [36].

Інший напрямок акцентує орієнтацію на споживача. Деякі автори, серед яких І. П. Грідін та О. М. Гуцалюк, підкреслюють, що якість має розглядатися через призму задоволення очікувань і потреб клієнтів. Такий підхід відображає сучасні ринкові тенденції, де клієнтоорієнтованість стає визначальним чинником успіху. Проте варто зазначити, що варіативність споживчих очікувань може ускладнювати процес формалізації вимог [10, с. 135; 9, с. 215].

Ще одним важливим аспектом є динамічний характер якості. О.М. Гончарук наголошує на необхідності постійного вдосконалення продукції та процесів, що є особливо актуальним у висококонкурентному середовищі. Разом із тим така стратегія потребує значних інвестицій ресурсів, що не завжди є можливим для підприємств [8, с. 104].

Комплексний підхід пропонує М.І. Крупка, який розглядає якість як багатокомпонентну характеристику об'єкта. Цей підхід є найбільш повним і всебічним, оскільки охоплює технічні, економічні, експлуатаційні та естетичні складові. Водночас комплексність значно ускладнює оцінювання якості через потребу врахування великої кількості різнорідних критеріїв, що вимагає системного й методичного підходу [17, с. 85].

Якість настільки сильно виділяється серед усіх елементів конкурентоспроможності, що часто ототожнюється з нею. Низькоякісна

послуга апіорі не може бути конкурентоспроможною, так само як і конкурентоспроможна послуга зазвичай має високі якісні характеристики. Крім того, обидві категорії — якість і конкурентоспроможність — мають спільну рису: вони чутливо реагують на зміну суспільних потреб і техніко-технологічний розвиток. Таким чином, тісний зв'язок між якістю та конкурентоспроможністю є беззаперечним фактом.

З огляду на це, можна виокремити декілька особливостей взаємозв'язку якості та конкурентоспроможності:

- По-перше, конкурентоспроможність охоплює не лише якісні характеристики, а й інші чинники, такі як цінові показники та корисний ефект їх використання. Тому можна говорити не тільки про якісний аспект конкурентоспроможності, а й про інші її види, наприклад, цінову конкурентоспроможність.

- По-друге, хоча обидві категорії мають динамічний характер і змінюються під впливом різних факторів, їхні зміни не завжди відбуваються одночасно, і спектр цих чинників може різнитися. Можлива ситуація, коли якість залишається незмінною, а конкурентоспроможність зростає або знижується. І навпаки: покращення якості може не призвести до підвищення конкурентоспроможності через неефективну маркетингову стратегію, наявність нормативно-правових бар'єрів або недостатнє фінансування.

- По-третє, на думку дослідників, порівняння продукції за якістю можливе тільки серед однорідних продуктів, тоді як оцінка конкурентоспроможності допускає порівняння різних благ, які по-різному задовольняють одну й ту саму потребу [24].

- По-четверте, конкурентоспроможність більше стосується ринкової сфери й повинна відповідати вимогам ринку, тоді як якість характеризує властивості товару і повинна відповідати очікуванням і потребам споживачів.

Таким чином, попри тісний взаємозв'язок і спільні риси (зокрема, прояв через сукупність властивостей товару), якість і конкурентоспроможність

відрізняються кількістю параметрів, динамікою змін, чинниками впливу, базами для порівняння та вимогами до них.

Аналіз економічної сутності базової категорії "конкуренція", від якої походить поняття конкурентоспроможності, підтверджує ці висновки. Так, за концепцією М. Портера [61, 62], що описує п'ять сил конкуренції (загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи замінників, можливості постачальників і споживачів вести переговори, а також суперництво між чинними гравцями ринку), якість як фактор конкурентоспроможності проявляється переважно у сфері внутрішньої конкуренції — через якісну перевагу наявних товарів. Тобто, незважаючи на відмінності у визначеннях, якість залишається одним із ключових елементів конкурентоспроможності.

На думку Шорнікова С., Підопригора Ю., Топчій Н., вирішення економічної задачі підвищення якості та конкурентоспроможності неможливе без створення ефективної системи управління, яка дозволяє сконцентрувати зусилля, об'єднати наявний потенціал і раціонально розподілити ресурси [54, с. 162-169].

Таким чином, якість продукції виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Тісний взаємозв'язок між якістю та конкурентоспроможністю зумовлений їхньою спільною реакцією на зміни суспільних потреб і технічного прогресу. Хоча конкурентоспроможність охоплює не лише якісні характеристики, а й цінові показники та корисність, саме висока якість часто є основою успіху продукції на ринку. Водночас динаміка змін обох категорій може відрізнятися, а підвищення якості не завжди автоматично забезпечує зростання конкурентоспроможності. Порівняння якості можливе лише серед однорідних продуктів, тоді як конкурентоспроможність оцінюється ширше. Підвищення якості та конкурентоспроможності потребує створення ефективної системи управління, що дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та потенціал підприємства.

1.2. Впровадження концепції TQM для підвищення якості продукції підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції підвищення якості продукції стає одним із пріоритетних завдань для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільний розвиток та зміцнити свої позиції на ринку. Одним із найефективніших підходів до вирішення цього завдання є впровадження концепції загального управління якістю (TQM – Total Quality Management). Дослідження особливостей впровадження концепції TQM має важливе значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначає Іваненко І. І., Петренко П. П. (TQM) — це підхід до управління організацією, який ставить якість у центр своєї діяльності. Він базується на залученні всіх працівників і спрямований на досягнення та постійне покращення успіху організації шляхом задоволення вимог споживачів і створення вигод як для працівників підприємства, так і для суспільства загалом [14, с. 45-52].

Системи менеджменту якості регулюються міжнародними стандартами, що містять основні положення щодо принципів управління якістю. Ці принципи застосовуються для розроблення й удосконалення процесів, а також для досягнення організаційних цілей. У стандарті ISO 9000:2015 виокремлено сім основних принципів менеджменту якості [58]:

- орієнтація на споживача;
- лідерство;
- залучення працівників;
- процесний підхід;
- постійне вдосконалення;
- ухвалення рішень на основі доказів;
- управління взаємовідносинами.

Якість стала визначальним чинником як для виробів, так і для послуг, прагнучи відповідати очікуванням споживачів. Спочатку концепція якості виникла в обробній промисловості, але згодом набула важливого значення й для сфери обслуговування. Підхід TQM набуває дедалі більшої популярності у зв'язку зі зникненням міжнародних бар'єрів і посиленням глобальної конкуренції.

Всеосяжне управління якістю — це стиль управління, що прагне повністю задовольнити очікування клієнта, орієнтуючись на запобігання дефектам і ставлячи людину в центр усіх процесів.

У дослідженні Тульчинської С. О. [49] TQM розглядається як загальна філософія менеджменту, спрямована на зміцнення конкурентних переваг організації. Метою дослідження було вивчення впливу управління якістю на конкурентоспроможність фармацевтичних компаній Йорданії. Опитування проводилося серед менеджерів середньої та вищої ланки. Кореляційний та регресійний аналізи показали, що практики TQM позитивно впливають на конкурентоспроможність: найбільший вплив має орієнтація на клієнта, далі — управління персоналом та лідерство.

Отже, всеосяжне управління якістю — це сукупність стратегічних і тактичних дій, спрямованих на отримання конкурентних переваг.

Станьковською І. М. доведено, що стійкий успіх організації забезпечується завоюванням і підтриманням довіри споживачів та інших зацікавлених сторін. Кожен контакт із клієнтом є можливістю створення додаткової цінності. Розуміння теперішніх і майбутніх потреб клієнтів і зацікавлених сторін є ключем до досягнення сталого успіху [43, с.21-25].

За результатами дослідження Головчук О. В., TQM визначається як концепція поступового й безперервного удосконалення діяльності організації в усіх її сферах для досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення вимог споживачів, членів організації й суспільства загалом. Вона також визначає перелік елементів, дотримання яких забезпечує всеосяжну якість [8, с. 107].

Власенко І. В. у своїй роботі акцентує увагу на важливості принципу орієнтації на споживача, що включає розуміння потреб, вимог і поведінки клієнтів. Якщо виробник знає критерії, які є вирішальними для покупців при ухваленні рішень, він може ефективно керувати ринком і створювати цільову маркетингову стратегію для кожного сегмента [6, с. 196].

Для виявлення важливих для споживачів характеристик продукції або послуг необхідно встановити тісні взаємовідносини між виробником і споживачем. Анкетування є одним із методів збирання таких даних, хоча ефективність цього методу обмежується якістю складання запитальників. Тому на практиці для залучення клієнтів виробники часто беруть участь у виставках і ярмарках, пропонуючи продукцію за привабливішими цінами.

У своїй статті Бондаренко С.М. обговорює використання концепції TQM для досягнення постійного покращення задоволеності споживачів. Він наголошує на необхідності створення спільного бачення, радикальних змін у мисленні та зміні підходів до управління [5, с. 63-68].

Всеосяжне управління якістю (TQM) широко визнане ефективним методом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Окрім технічних аспектів, таких як статистичний контроль виробничих процесів або проектування продукції, успіх TQM залежить від лідерства вищого керівництва та ефективного управління людськими ресурсами.

Дослідження лідерства та управління персоналом у межах TQM, проведене на підприємствах Тайваню, виявило, що компанії з більшими прибутками, чисельністю працівників і рівнем автоматизації демонструють кращі результати у сфері лідерства й управління людськими ресурсами. Також дослідження показало, що підприємства з іноземними інвестиціями перевершують місцеві за цими показниками.

1.3. Побудова системи менеджменту якості на виробничому підприємстві

На сьогоднішній день більшість великих компаній надають перевагу співпраці з організаціями, які впровадили систему менеджменту якості (СМЯ). У зв'язку з цим особливо актуальним стає питання підвищення якості продукції та забезпечення задоволеності як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Відповідно, формування, впровадження та підтримка системи менеджменту якості є однією з ключових складових ефективного управління підприємством.

Незважаючи на усталене розуміння поняття «система управління якістю», у науковій літературі існують різні його тлумачення. Так, Байцар Р., Шарий Р., систему управління якістю розглядають як взаємопов'язаний облік усіх основних факторів якості, що охоплює всі етапи робіт з якістю, здійснюваних різними підрозділами в межах єдиної системи [3, с. 64-69].

Єфіменко Н. А., Портянко Т. М. доводять, що система управління якістю є складним багаторівневим явищем, розгорнутим у просторі та часі, яке охоплює організаційні, економічні й технологічні процеси [13, с. 195-198].

Сертифікація системи менеджменту якості стала обов'язковою умовою для участі в більшості тендерів, особливо при експортних поставках. Для отримання державних замовлень також необхідно мати сертифіковану СМЯ. Великі підприємства висувають до своїх постачальників вимоги щодо розробки та впровадження СМЯ відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 та галузевих вимог, таких як ISO/TS 16949:2002 для постачальників автомобільної промисловості. Відповідність вимогам ISO 9001:2000 вважається першим етапом досягнення високого рівня якості.

Інакше кажучи, підприємства, що прагнуть до укладання контрактів, мають закуповувати матеріали та комплектуючі лише у постачальників із сертифікованою СМЯ. Зокрема, у сфері будівництва надання сертифікованої

системи менеджменту якості стало необхідною умовою для виконання підрядних робіт.

Наявність сертифіката, виданого незалежною акредитованою організацією, підтверджує ефективність функціонування СМЯ і демонструє прагнення підприємства до постійного вдосконалення. Багато компаній використовують сертифікацію як стратегічний інструмент у боротьбі за конкурентні переваги на ринку.

Стандарт ISO 9001:2000 у сфері управління закупівлями вимагає від організацій не лише орієнтації на цінові характеристики, але й обов'язкової перевірки якості придбаних товарів та послуг. Вимога щодо впровадження СМЯ може надходити також від власників підприємств, особливо якщо вони є іноземними інвесторами.

Зацікавлені сторони — споживачі, фінансові установи, кредитори — також наполягають на наявності сертифікованої системи менеджменту якості як гарантії стабільної та надійної діяльності підприємства. Саме це закладено у стандарті ISO 9001:2000, який визначає необхідність постійного забезпечення відповідності продукції вимогам споживачів і чинним нормативам.

На думку Кравченко М., Кусса Р., впровадження та сертифікація СМЯ — це не лише можливість розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів, але й ефективний інструмент оптимізації внутрішніх процесів підприємства, забезпечення чіткої організації праці та розподілу відповідальності [24].

Полковниченко С. О. виділяє серед основних переваг впровадження стандарту ISO 9001:2000:

- забезпечення системного підходу до управління якістю,
- здатність оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища,
- підвищення рівня порядку та зниження втрат ресурсів [36].

Хаджинова О. В., Адамовська І. Р. розглядає стандарт ISO 9001:2000 — як базовий набір правил, яких має дотримуватись кожна організація, що прагне мінімізувати проблеми у взаємодії як з внутрішніми, так і з зовнішніми споживачами [51].

Сертифікація відповідності ISO 9001:2000 є добровільною, проте для багатьох підприємств вона стала необхідною умовою успішної діяльності на національному та міжнародному рівнях. Стандарти серії ISO 9000 вже давно стали міжнародним еталоном ефективної організації процесів управління якістю на підприємствах різних галузей, сприяючи зміцненню довіри партнерів та підвищенню конкурентоспроможності.

Розробка та впровадження СМЯ дає підприємству можливість:

- здобути переваги в тендерах і конкурсах,
- підвищити конкурентоспроможність продукції,
- гарантувати виконання вимог замовників,
- підвищити вартість продукції (послуг),
- отримати доступ до пільгового кредитування та страхування,
- отримати державні замовлення,
- покращити якість продукції, робіт і послуг,
- зменшити витрати,
- оптимізувати бізнес-процеси,
- підвищити технологічну дисципліну і нормативну підтримку

виробництва.

Основою побудови системи менеджменту якості є розробка обов'язкової документації відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000. На другому етапі створюється документація основних процесів організації: положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, робочі інструкції, карти процесів або інші описи їх виконання. Рішення щодо деталізації цих документів приймають безпосередньо працівники організації. Документація допоміжних процесів також є невід'ємною частиною системи менеджменту якості. Усі процеси повинні мати необхідні ресурси (трудові,

фінансові, матеріально-технічні), бути скоординованими, управлятися, мати ринки збуту та можливість їх аналізу та освоєння.

Стандарти для допоміжних процесів можуть розроблятися самостійно або запозичуватися за допомогою бенчмаркінгу в найуспішніших компаній, навіть якщо їхній профіль відрізняється. Зазвичай допоміжні процеси є уніфікованими. Особливо ретельно проробляються слабкі місця діяльності організації — зокрема ті моменти, що стосуються взаємодії між процесами або переходів між ними.

Як зазначає Портянко Т. М. впровадження системи менеджменту якості часто супроводжується труднощами через необхідність перебудови існуючих процесів та недостатню підготовленість персоналу до нових умов. Ці проблеми зменшуються або зникають, якщо впровадження супроводжується програмами навчання персоналу, але це трапляється не завжди.

Сучасні технології значно полегшують і прискорюють процес розробки та актуалізації системи менеджменту якості. Незважаючи на загальновизнану важливість СМК, методи її створення можуть істотно відрізнитися. Більшість організацій вибирає традиційний шлях — ручну розробку регламентних документів без автоматизації, створюючи для цього спеціальні бюро чи відділи.

Причини такої практики різні: незнання про наявність інформаційних систем для автоматизації, нерозуміння обсягів документації, прагнення отримати сертифікат, а не побудувати ефективну систему управління. Основною проблемою є недооцінка обсягу робіт, які доведеться виконувати після отримання сертифіката відповідності ISO 9001:2000.

Через прагнення зекономити ресурси процес підтримання актуальності документації стає неефективним, що призводить до застарілих документів, якими ніхто не користується. При зміні процесу потрібно оновити всі відповідні документи — регламенти, карти процесів, посадові інструкції, положення підрозділів, що вимагає ручного перегляду мінімум чотирьох

документів та їх узгодження. Через це зростає ризик помилок і людського фактора.

Виходом із ситуації є використання інформаційних систем як на етапі створення СМК, так і на етапі її актуалізації. Такі системи повинні забезпечувати проєктування процесів і процедур як у графічному, так і в текстовому вигляді, автоматичне формування регламентних документів за стандартом ISO 9001:2000, функціонувати як єдина база знань та забезпечувати просту і зручну актуалізацію документації.

Використання інформаційних систем дозволяє знизити трудомісткість змін у документації та дає змогу працівникам зосередитися на своїх основних обов'язках. Методологічний підхід до впровадження СМК передбачає акцент на розвиток і навчання персоналу в процесі інтеграції нововведень у загальну структуру взаємодії процесів організації.

Дикань О. В. зазначає, що система менеджменту якості є одним із ключових чинників розвитку виробництва та підвищення його ефективності. Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують створення на підприємствах необхідних технічних умов для випуску продукції належної якості, ефективного управління й сталого розвитку. Запровадження такої системи дає змогу не лише підвищити виробничі показники та досягти успіху, а й посилити конкурентоспроможність підприємства й розширити його конкурентні переваги[12, с. 193].

Двуліт З., Ільницька К. О., Завербний А., Передало Х. обґрунтовано, що якість продукції є ключовим індикатором діяльності підприємства. Її удосконалення визначає конкурентні позиції на ринку та ефективність виробництва, що є характерною особливістю провідних світових компаній. В умовах зростаючої конкуренції, невизначеності й складності зовнішнього середовища менеджмент якості стає основною формою управління підприємствами [11, с. 39].

Менеджмент якості під впливом жорсткої ринкової конкуренції сьогодні є одним із найбільш динамічно розвинутих наукових напрямів. До особливостей сучасної глобальної економіки належать стрімке прискорення науково-технічного прогресу та зростання рівня інтелектуалізації праці й виробництва. За таких умов менеджмент якості розглядається як міждисциплінарний напрям, що поєднує теорію організації, реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічне, корпоративне, антикризове та інноваційне управління.

Досвід провідних компаній показує, що продукцію високої якості, яка відповідає вимогам і очікуванням споживачів, можна виробити лише за умови ретельного вивчення й аналізу ринку до початку виробництва. Найефективнішим методом досягнення цього є впровадження систем управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, які відіграють вирішальну роль для підприємств, що прагнуть виходу на міжнародні ринки.

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені на основі аналізу досвіду передових компаній у сфері створення та впровадження систем якості. Вони містять рекомендації щодо управління якістю та загальні вимоги до забезпечення відповідного рівня продукції.

Головчук О. В. основними принципами системи менеджменту якості розглядає:

- активна участь керівництва в процесах підвищення якості продукції чи послуг;
- своєчасне планування заходів у сфері якості та прогнозування їх результатів;
- чіткий розподіл обов'язків і повноважень на кожному етапі виробничого процесу;
- оптимальне розподілення витрат, пов'язаних із забезпеченням якості;
- гарантування безпечності продукції для споживача й довкілля;

- організація робіт щодо постійного удосконалення якості;
- модернізація методів і способів контролю якості [7, с. 298].

Отже, оптимальним рішенням для будь-якого підприємства є впровадження системи управління якістю, побудованої на основі стандартів ISO серії 9000. Кінцевою метою удосконалення системи менеджменту якості є збільшення прибутковості підприємства через підвищення конкурентоспроможності продукції й послуг, розширення ринків збуту та зміцнення позицій на ринку.

Бондаренко С.М. виділяє наступні етапи формування системи менеджменту якості: підготовчий етап, навчання персоналу, проведення комплексного аналізу чинної системи управління якістю, визначення та побудова процесів, документування системи менеджменту якості, впровадження і аналіз функціонування системи менеджменту якості, моніторинг відгуків споживачів, сертифікація системи менеджменту якості [5, с. 63-68].

На першому етапі здійснюються такі заходи: видання наказу про створення і впровадження системи менеджменту якості (СМЯ), створення робочої групи, розробка програми та плану робіт із впровадження СМЯ. Для організації роботи керівник призначає відповідального представника з якості, створює службу якості та формує команду для розробки документації СМЯ.

У програмі та плані визначаються етапи робіт, виконавці й строки виконання. Програма включає такі напрями діяльності:

- розробку Політики та цілей організації у сфері якості;
- створення або уточнення організаційної структури СМЯ;
- визначення оптимального переліку бізнес-процесів організації;
- уточнення обов'язків і відповідальності співробітників у межах СМЯ;
- розробку мотиваційних механізмів для персоналу, залученого до впровадження СМЯ;

- навчання працівників, задіяних у створенні та реалізації СМЯ.

Для ефективного функціонування СМЯ персонал повинен вивчити вимоги стандартів серії ISO 9000 та принципи їх впровадження. Навчання може проводитись як за участі консультантів, так і силами внутрішніх фахівців, які мають відповідний досвід.

Працівники повинні демонструвати компетентність і обізнаність під час виконання своїх обов'язків, приймаючи рішення відповідно до вимог стандартів щодо якості продукції або послуг.

Аналіз (3-й етап) розпочинається з оцінки діяльності організації у сфері якості, аналізу організаційної структури та методів контролю якості продукції.

Завдання аналізу — визначити відповідність чинної документації вимогам стандартів і можливість її використання в СМЯ. За результатами аналізу команда має встановити:

- реальний стан виконання процесів на робочих місцях;
- наявність свідомих або несвідомих відхилень у процесах.

Результати необхідні для прийняття рішень щодо усунення відхилень та успішної розробки СМЯ.

Як зазначає Лебединець В. О. основою СМЯ є процесний підхід. З огляду на це першочергово розробляються ті бізнес-процеси, які керівництво вважає найважливішими для СМЯ. Процеси необхідно оптимізувати: усунути невідповідності стандартам, а за потреби — створити нові. Під час розробки враховуються взаємозв'язки процесів, їхній вплив на виробництво продукції чи надання послуг, а також необхідні ресурси [22, с. 15].

Документація є одним із головних елементів функціонування СМЯ, адже вона визначає форми, процедури та порядок обміну інформацією. Вимоги до документації СМЯ включають: системність, повноту, актуальність, простоту, ідентифікацію та відповідність функціональним потребам.

Увесь персонал має бути ознайомлений із документацією СМЯ та навчений працювати за новими правилами. Впровадження передбачає проведення внутрішніх аудитів для оцінки працездатності СМЯ та відповідності її вимогам стандарту. Результати аналізу включають рішення щодо вдосконалення системи, своєчасного внесення змін і оптимізації використання ресурсів. Постійний моніторинг та аналіз необхідні для ефективного управління.

Організація має враховувати думку зацікавлених сторін. Оцінювання задоволеності споживачів здійснюється через опитування та інші форми зворотного зв'язку щодо функціонування СМЯ.

Мета сертифікації — встановити відповідність СМЯ вимогам стандарту ISO 9001:2015. Під час сертифікації оцінюються:

- рівень відповідності СМЯ вимогам стандарту;
- результативність функціонування системи. Сертифікат підтверджує, що організація здатна стабільно забезпечувати якість продукції чи послуг відповідно до встановлених стандартів.

Конкурентоспроможність сучасного підприємства безпосередньо залежить від якості менеджменту, причому менеджмент якості розглядається як провідна концепція управління нового покоління. Політика підприємств щодо підвищення якості повинна бути спрямована на виробництво продукції високого рівня та впровадження систем управління якістю. Сучасна концепція менеджменту якості, заснована на міжнародних стандартах ISO серії 9000, сприяє підвищенню ефективності не лише окремих підприємств, а й економіки країни в цілому.

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

2.1. Оцінювання тенденцій розвитку ринку м'ясних консерв в Україні

Ринок м'ясних консервів в Україні є важливою складовою продовольчої безпеки та розвитку агропромислового комплексу. Аналіз сучасних тенденцій виробництва дозволяє виявити основні напрями розвитку галузі, зміни в структурі попиту та пропозиції, а також оцінити конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Варто зазначити, що найбільша частка імпоротної продукції на українському ринку консервованих товарів представлена в сегменті фруктових консервів, тоді як у м'ясному сегменті спостерігається активізація національного виробництва. Показовим є той факт, що експорт м'ясних консервів у 2023 році збільшився на 41% порівняно з показником 2022 року. Це свідчить про зростання міжнародного визнання української продукції, покращення її якості та ефективності маркетингової стратегії виробників.

З огляду на це, важливим є проведення комплексного оцінювання динаміки виробництва м'ясних консервів в Україні, основних чинників впливу на галузь з метою окреслення перспектив її подальшого розвитку.

Сегментація ринку консерв за походженням у натуральному вираженні у % наведена на рис. 2.1. Дані рис. свідчать про переважання вітчизняної продукції у структурі ринку. Аналізуючи групу м'ясних консерв, важливо відмітити, що вітчизняна продукція становить 96 %, при цьому імпортна продукція становить 4 % загального обсягу ринку.

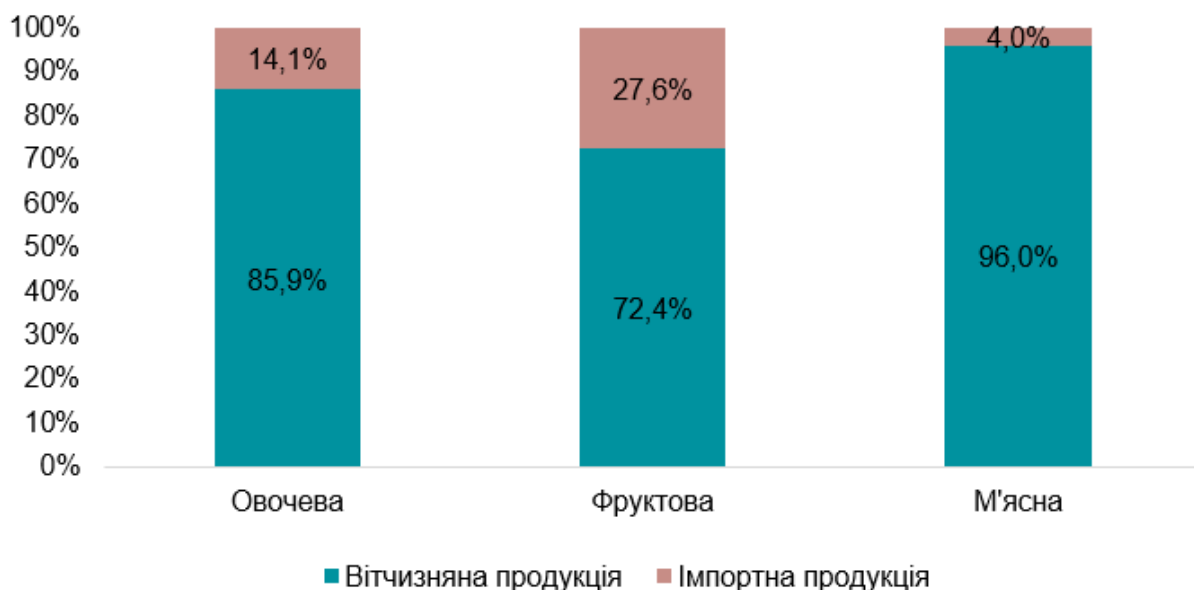


Рис. 2.1. Сегментація ринку консерв за походженням, у натуральному вираженні, %

За підсумками минулого року загальна виручка України від експорту м'яса та субпродуктів склала \$892 млн, що на 4% менше порівняно з 2022 роком. Основною товарною позицією залишається м'ясо птиці, обсяги продажу якого склали \$800 млн, що на 6% менше у грошовому вираженні, однак при цьому в натуральному вираженні відбулося зростання на 3%, досягнувши 425 тис. тонн. Це свідчить про зменшення середньої експортної ціни або зміну структури експортованої продукції на користь менш вартісних сегментів.

Позитивну динаміку показав експорт замороженої яловичини, який збільшився на 24% і досяг \$85 млн, що вказує на стабільний попит на українську продукцію високої якості на зовнішніх ринках. Особливо варто відзначити стрімке зростання експорту готових до вживання м'ясних виробів: експорт колбас збільшився на 60% і склав \$4,6 млн, а сегмент готових та консервованих м'ясних продуктів продемонстрував приріст на 41%, досягнувши \$30,6 млн.

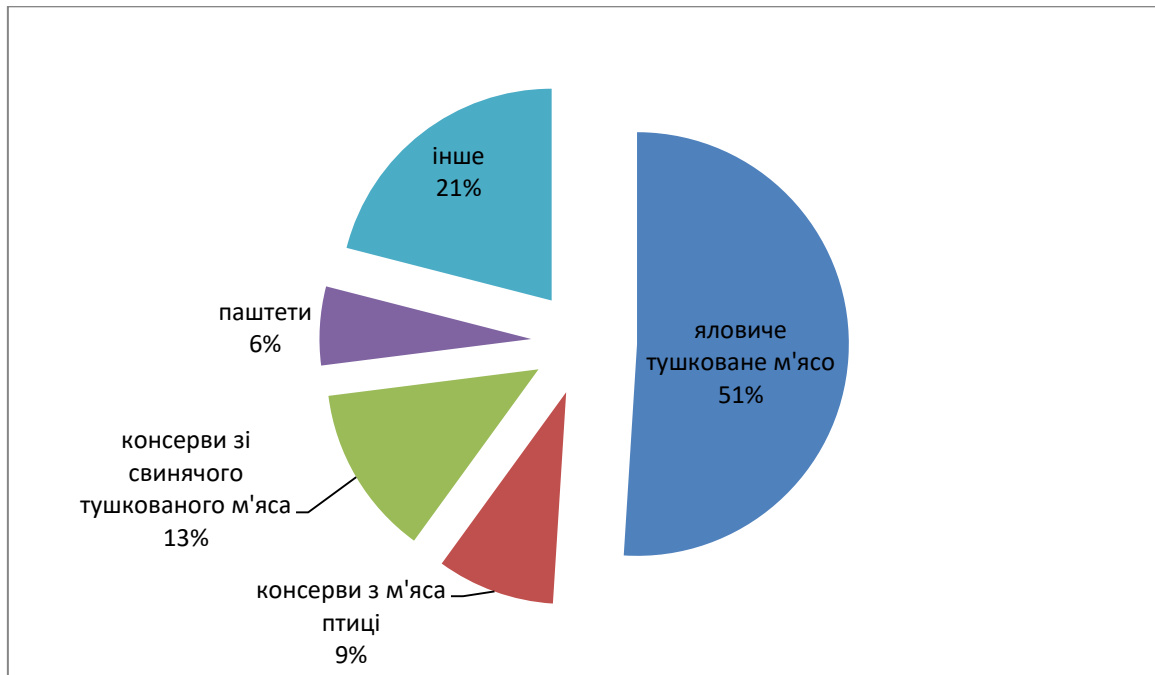


Рис. 2.2. Структура виробництва м'ясних консервів в Україні

Структура виробництва м'ясних консервів в Україні свідчить про домінування яловичого тушкованого м'яса, яке займає 51% від загального обсягу. Це свідчить про стабільно високий попит на традиційний продукт з тривалим терміном зберігання та універсальним використанням.

На другому місці знаходяться консерви зі свинячого тушкованого м'яса з часткою 13%, що також підкреслює популярність класичних м'ясних виробів.

Консерви з м'яса птиці становлять лише 9%, що вказує на відносно менше їх виробництво, ймовірно, через нижчу маржинальність або специфічний попит.

Паштети займають 6% структури виробництва, що свідчить про наявність, але поки що обмежене споживання цієї категорії в порівнянні з традиційними тушонками.

Категорія "інше" охоплює 21%, що свідчить про значну присутність інших видів консервованої продукції, зокрема комбінованих страв, субпродуктів, перших страв або нових рецептур.

У період з 2016 по 2022 рік спостерігалось значне скорочення виробництва м'ясних консервів в Україні. Зокрема, обсяги виробництва зменшилися з 123 тис. умовних банок у 2016 році до 47,6 тис. у 2022 році. Це становить лише третину від обсягів 2020 року та п'яту частину від рівня 2016 року (рис. 2.3).

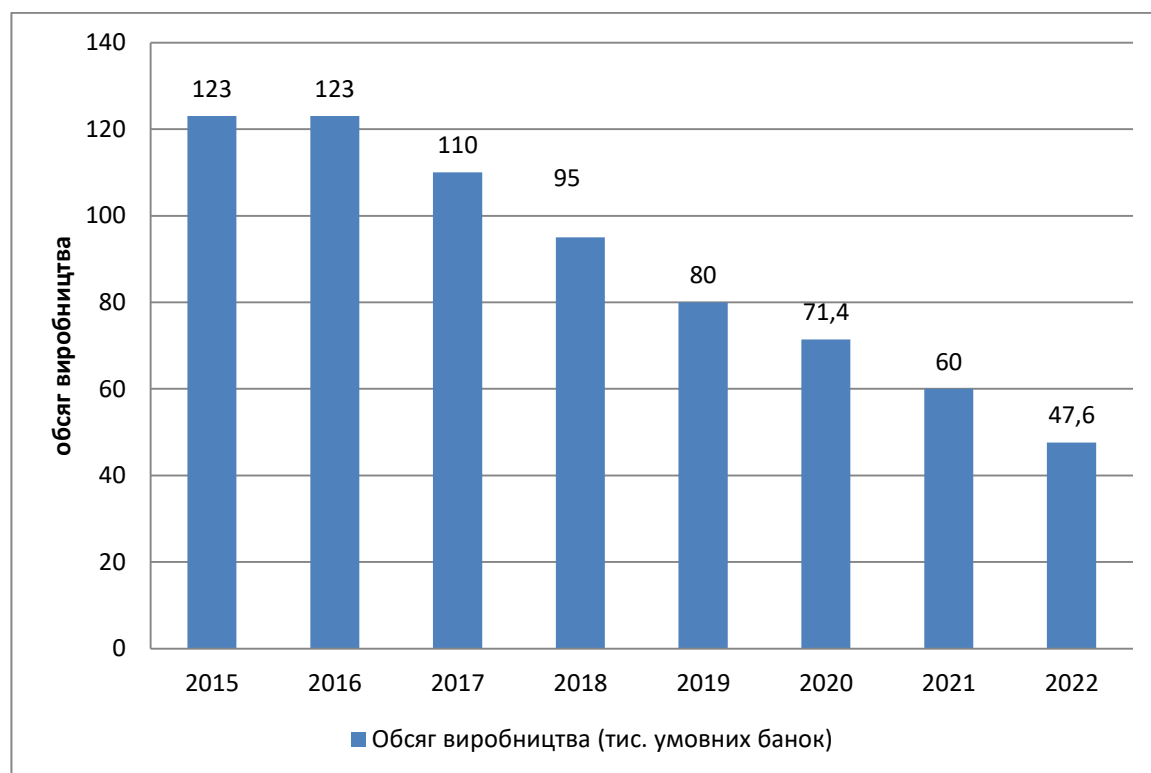


Рис. 2.3. Динаміки виробництва м'ясних консерв в Україні, тис. умовних банок

На основі статистичних даних щодо загального обсягу виробництва м'яса в Україні у 2015–2022 роках можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду забезпечення сировиною для виробництва м'ясних консервів залишалось на стабільно високому рівні. Обсяги м'яса поступово зростали з 2,3 млн тонн у 2015 році до 2,7 млн тонн у 2019 та 2021 роках. Незначне скорочення у 2020 та 2022 роках (до 2,66 і 2,5 млн тонн відповідно) не створило суттєвого дефіциту, але могло вплинути на структуру та собівартість продукції. Загалом, динаміка свідчить про наявність достатніх

обсягів сировини для стабільного функціонування галузі м'ясних консервів в Україні.

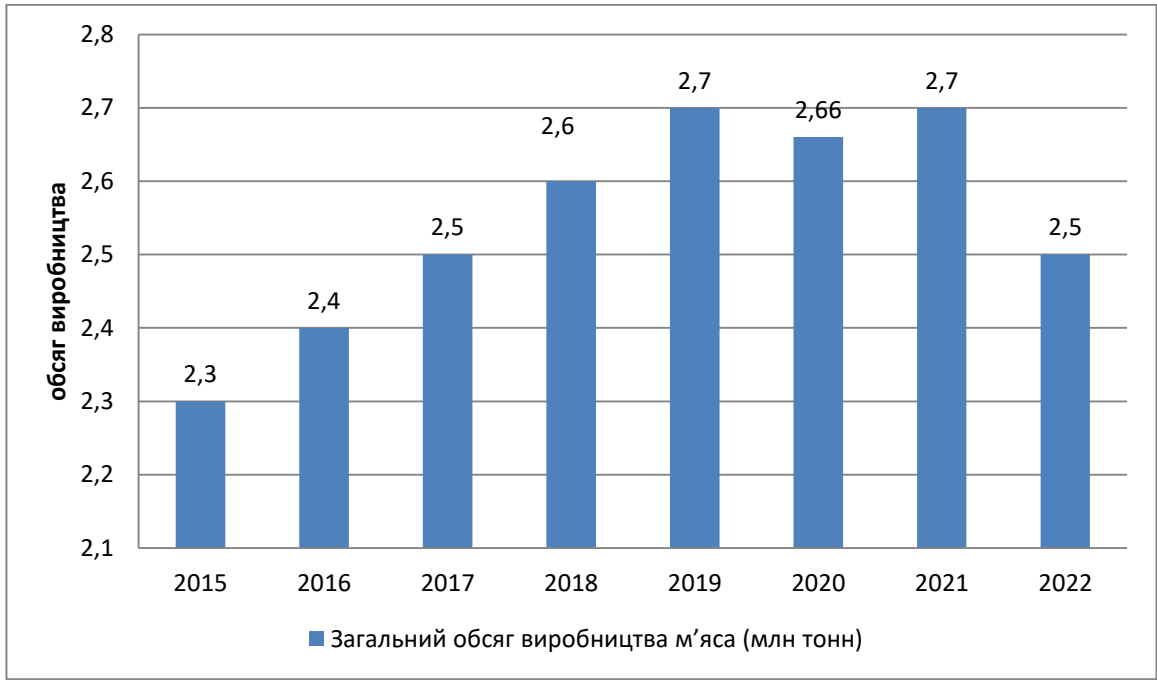


Рис. 2.4. Динаміки виробництва м'яса в Україні, тис. умовних банок

Аналіз ТОП-10 виробників м'ясних консервів в Україні свідчить про значну концентрацію галузі в руках кількох ключових підприємств, зокрема агрохолдингів та регіональних м'ясокомбінатів. Лідерство утримує МХП, який забезпечує левову частку експорту готової м'ясної продукції. Більшість підприємств мають широку лінійку продукції та орієнтуються як на внутрішній ринок, так і на експорт. Помітною є присутність виробників з Волинської, Дніпропетровської, Харківської та Чернівецької областей. Галузь демонструє потенціал до подальшої модернізації та розширення асортименту.

Таблиця 2.1

Основні виробники м'ясних консерв в Україні

№	Назва підприємства	Основна продукція / особливості	Регіон
1	Миронівський хлібопродукт (МХП)	Курятина, м'ясні консерви, 42% експорту в 2016 р.	Київська обл.
2	УСПОТ ЛТД	Експортер м'ясних та рибних	—

№	Назва підприємства	Основна продукція / особливості	Регіон
		консервів, 14,8% експорту	
3	ТОВ «Вербена»	Яловичина, свинина, тушкованки	Волинська обл.
4	Богодухівський м'ясокомбінат	Переробка м'яса, консерви	Харківська обл.
5	Сторожинецький м'ясоконсервний завод	Тушкова свинина, яловичина, курятина	Чернівецька обл.
6	ТОВ «ТД М'ясопродукт»	М'ясні вироби, консерви	Волинська обл.
7	ТОВ «Меджік»	Понад 450 видів м'ясної продукції, включаючи консерви	м. Дніпро
8	ТОВ «Завод Прогрес»	Виробництво м'ясних продуктів	Харківська обл.
9	ТОВ «Націонал»	Консерви «Паляниця» для ЗСУ та ВПО	Дніпропетровська обл.
10	Канівський м'ясокомбінат (Kaniville)	Широкий асортимент м'ясних консервів	Черкаська обл.

Аналіз ринку консервованих продуктів в Україні виявив кілька ключових чинників, що мають найбільший вплив на його розвиток. Одним із основних факторів стало зростання цін на сировину: підвищення вартості м'яса, риби, овочів та фруктів призвело до відповідного збільшення собівартості консервованої продукції. У результаті виробники змушені були перекладати зростаючі витрати на кінцевих споживачів, що вплинуло на цінову політику на внутрішньому ринку та частково обмежило попит серед певних категорій населення.

Водночас позитивним сигналом для вітчизняних виробників є тенденції на світовому ринку. Згідно з прогнозами, світовий ринок м'ясних консервів демонструватиме стабільне зростання на рівні 3,5% протягом періоду з 2022 по 2029 рік. Це відкриває нові можливості для українських компаній щодо нарощення експортного потенціалу, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Актуальність виходу на міжнародні ринки зростає також у зв'язку із поступовим відновленням глобальної торгівлі та підвищеним попитом на продукти тривалого зберігання.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку виробництва м'ясних консервів в Україні необхідно враховувати як внутрішні виклики, пов'язані зі

зростанням виробничих витрат, так і зовнішні можливості, пов'язані із глобальними ринковими трендами. Подальший розвиток галузі вимагатиме інвестицій в інновації, оптимізацію виробничих процесів і адаптацію до змін у структурі споживчого попиту.

Оцінка тенденцій розвитку ринку м'ясних консервів в Україні свідчить про неоднозначну динаміку: з одного боку, внутрішнє виробництво скорочується, а з іншого — експорт демонструє стрімке зростання. Основну частку виробництва займає яловиче тушковане м'ясо, а вітчизняна продукція становить 96% ринку. Незважаючи на зростання собівартості через підвищення цін на сировину, виробники активізують зовнішню торгівлю. Наявність стабільного обсягу м'ясної сировини та розвиток провідних підприємств створює основу для подальшої модернізації галузі. Перспективи розширення ринків збуту, зокрема міжнародних, відкривають нові можливості для зміцнення позицій українських м'ясних консервів на глобальному рівні.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Демидівський консервний завод»

ПП «Демидівський консервний завод» було створено у 2009 році. Юридична адреса: Україна, Волинська обл., місто Луцьк, вулиця Карбишева, будинок, 1. Правовий статус підприємства: приватне підприємство.

Підприємство ПП «Демидівський консервний завод» є одним із провідних виробників консервованої продукції в Україні. Основна спеціалізація заводу — виробництво високоякісних харчових консервів, включаючи м'ясні та овочеві консерви, а також соуси, що користуються популярністю як на вітчизняному ринку, так і за кордоном.

Продукція підприємства реалізується на ринку України та експортується до країн Європи, зокрема Польщі, Німеччини, Угорщини.

Завод співпрацює з великими торговими мережами та ресторанами, забезпечуючи якісну та сертифіковану продукцію.

Постачальники: більше 50 компаній з України та Європи, що постачають високоякісну сировину для виробництва.

На підприємстві встановлено сучасне обладнання для консервування, виробництва соусів та приправ, що дозволяє забезпечувати високі стандарти якості та безпеки продукції. Завод має автоматизовані лінії з виробництва та фасування консервованої продукції.

Для виробництва продукції використовуються наступні технології:

- консервування м'яса та овочів за допомогою сучасних методів стерилізації;
- виробництво приправ і соусів із використанням натуральних інгредієнтів;
- автоматизоване фасування та пакування продукції;
- контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.

ПП «Демидівський консервний завод» активно бере участь у спеціалізованих виставках харчової промисловості як в Україні, так і за її межами, що сприяє популяризації бренду та його продукції. Продукція підприємства високо оцінена за якість, зокрема отримала нагороди на національних конкурсах продуктів харчування.

На підприємстві ПП «Демидівський консервний завод» дотримуються високих стандартів виробництва. Виробничі потужності підприємства частково оновлені, зокрема використовуються сучасні автоматизовані лінії для консервування та фасування продукції. Систематичний контроль якості проводиться на всіх етапах виробничого процесу, починаючи з прийому та сортування сировини, і закінчуючи лабораторними експертизами перед відвантаженням готової продукції.

Завод спеціалізується на виробництві консервованої продукції, що випускається під власним брендом ТМ «Demydiv». Асортимент продукції включає різноманітні види хрону, соусів, м'ясних та овочевих каш, а також

томатну пасту і оцет. Найпопулярнішими позиціями є хрін у різних варіаціях (з морквою, з перцем чілі), а також свинина тушкована, каші зі свининою (перлова, пшоняна, гречана) та різні види соусів, включаючи аджику та солодкий чілі.

У період з 2022 р. підприємство наростило виробництво консервів з м'яса, що призвело до суттєвого росту доходу від реалізації продукції. Зміна доходу від реалізації наведено нижче (рис. 2.5).

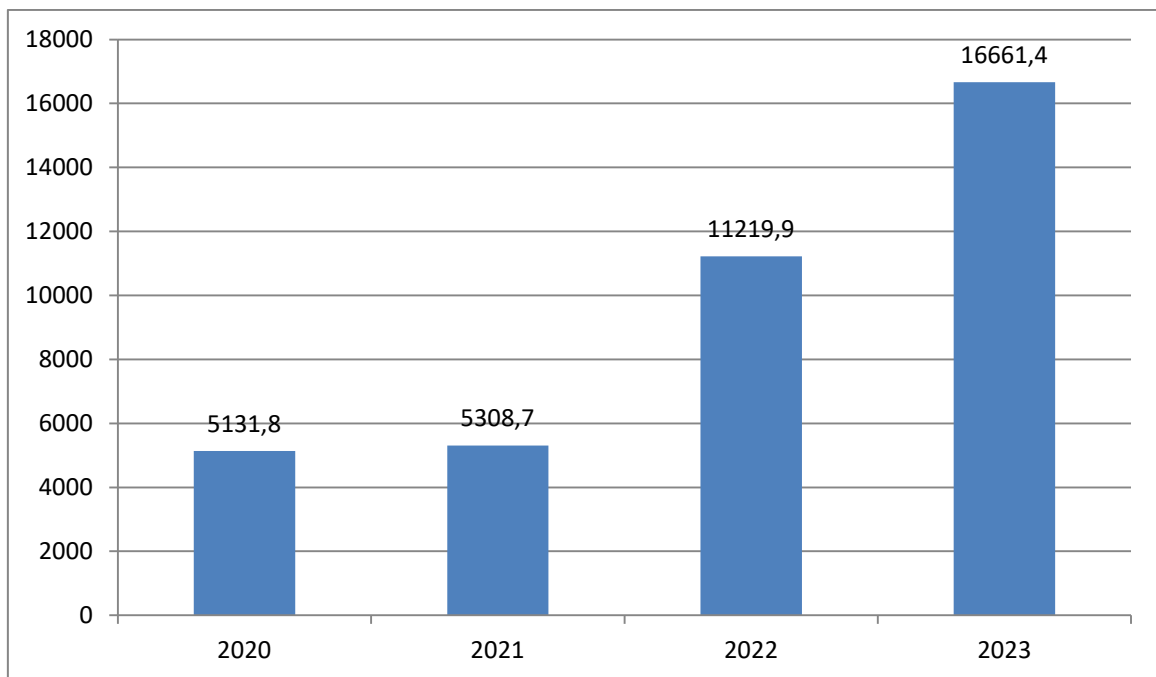


Рис. 2.5. Динаміка доходу від реалізації ПП «Демидівський консервний завод»

Джерело: сформовано автором згідно даних фінансової звітності.

За результатами аналізу можемо зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання доходів від реалізації протягом аналізованого періоду, із значним стрибком у 2022 році. Це пов'язано з нарощенням реалізації консервів з м'яса. У 2020 році дохід складав 5131,8 тис.грн. У 2022 році відбулося значне збільшення — дохід зріс майже вдвічі порівняно з попереднім роком і склав 11219,9 тис.грн. У 2023 році темпи зростання є також високими — дохід зріс ще 48,5% і склав 16661,4 тис.грн.

Сьогоднішній асортимент продукції ПП «Демидівський консервний завод» є наступним.

Хрін Demydів столовий із буряком – це основний продукт заводу і його візитівка. Хрін є ключовим продуктом, який високо цінується за свій насичений смак та натуральний склад.

Тушкована свинина – в умовах воєнного часу «Демидівський консервний завод» налагодив масове виробництво справжньої української тушованої свинини. Більшість продукції використовується для сухпайків, які надходять нашим воїнам ЗСУ.

Снеки з пелет DEMS – сучасний продукт, що представляє собою здоровий хрусткий перекус, виготовлений з пелет. Це інноваційна розробка підприємства, орієнтована на здорове харчування.

Хрусткий снєк зі скиринок свинини CHIKOS – ще одна новинка від заводу, яка швидко здобула популярність завдяки своєму унікальному смаку та якості. Ці снєки підходять для поціновувачів перекусів і користуються попитом на ринку.

Оцтова кислота – завод активно виробляє розчин оцтової кислоти, який використовується в кулінарії для приготування різних страв та консервації. Основні види продукції підприємства наведені на рис. 1 у додатку А.

Структура виробництва ПП «Демидівський консервний завод» у 2023 р. наведена на рис. 2.6.

З огляду на інформацію, наведену на рис., можемо зробити висновок, що структура виробництва підприємства є збалансованою, але з явним акцентом на виробництві тушованої свинини, що складає понад половину всього виробництва. Водночас, інші продукти, такі як хрін та снєки DEMS, також відіграють значну роль у загальному асортименті, доповнюючи основний напрямок.

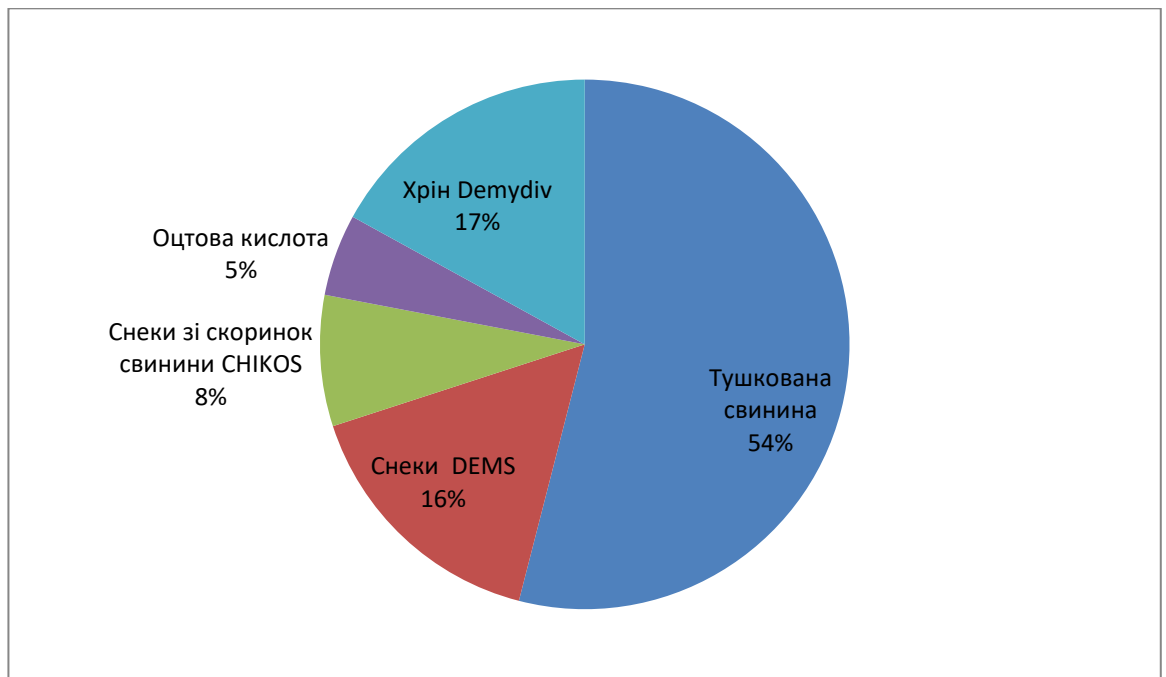


Рис. 2.6. Структура виробництва ПП «Демидівський консервний завод» у 2023 р., %

Джерело: сформовано автором згідно даних фінансової звітності.

Тушкована свинина складає 54% від загального виробництва, що є найбільшою часткою серед усіх видів продукції. Друге місце у структурі займають снеки DEMS (16%) та хрін Demydiv (17%). Ці два продукти мають відносно однакову частку у виробництві. Снеки зі скиринок свинини CHIKOS (8%) та оцтова кислота (5%) займають меншу частку в загальній структурі виробництва. Це вказує на те, що ці продукти мають нижчий попит.

Підприємство використовує обладнання для переробки овочів і м'яса, що забезпечує повний цикл виробництва — від обробки сировини до пакування готової продукції в герметичну тару. Завод активно оновлює асортимент і працює над розширенням лінійки продукції, зокрема представив нові смаки хрону та оновлену етикетку в 2024 році.

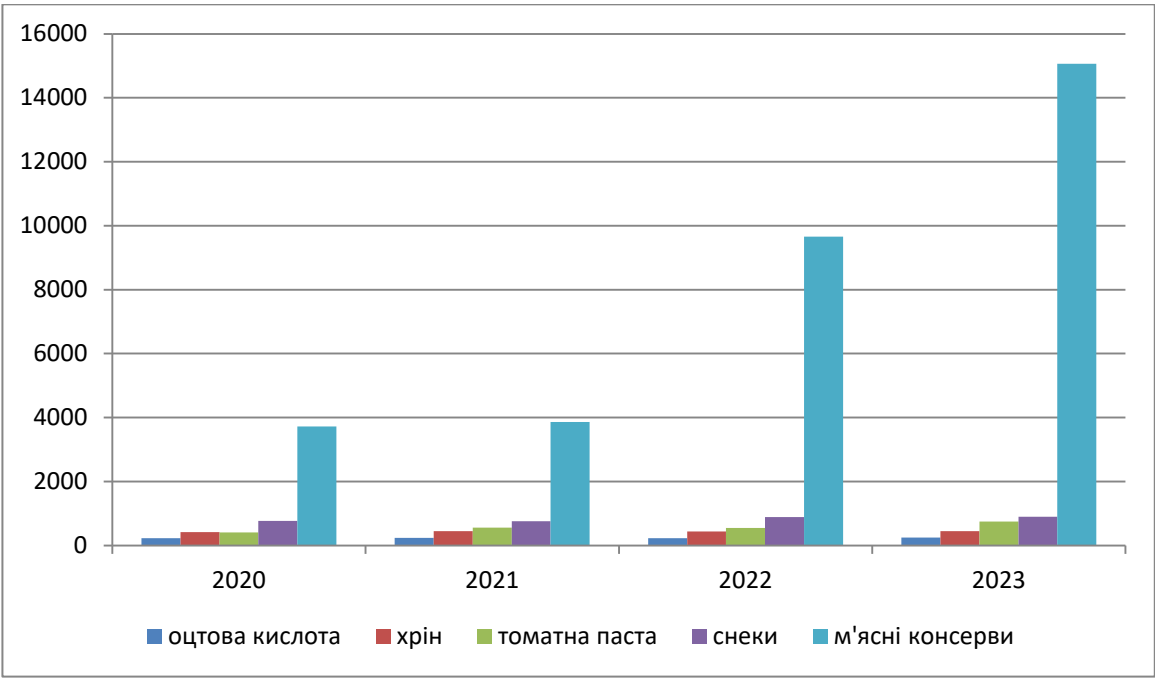


Рис. 2.7. Динаміка виробництва основних видів продукції ПП «Демидівський консервний завод», тис. грн.

Для кожного напрямку виробництва існує власна сертифікована лабораторія, яка проводить постійний контроль якості сировини та готової продукції, що дозволяє гарантувати високу якість і відповідність продукції стандартам безпеки.

Важливою частиною оцінювання діяльності є аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану ПП «Демидівський консервний завод» проведемо за напрямками: аналіз ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Для цього розрахуємо відповідні показники за 2022-2024 рр.
Формули розрахунку та приклад розрахунку за 2023 р. наведено у таблиці.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників фінансового стану ПП «Демидівський консервний завод» за 2023 р.

Назва показника	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (2023р.)
-----------------	--------------------	-----------------------------

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\text{Кпот. лікв} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	$\text{Кпот. лікв} = 12806,505 / 1637,28 = 2,82$
Коефіцієнт термінової ліквідності	$\text{КТ лікв} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$	$\text{КТ лікв} = (12806,505 - 2806,785) / 1637,28 = 2,10$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Кабс. лікв} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$	$\text{Кабс. лікв} = 729,945 / 1637,28 = 0,45$
Коефіцієнт власного капіталу	$\text{Квл. кап} = \text{ВК} / \text{ВБ}$	$\text{Квл. кап} = 11435,31 / 13072,59 = 0,87$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{Кфін. ст} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ}$	$\text{Кфін. ст} = (1637,28 + 0) / 13072,59 = 0,13$
Рентабельність сукупного капіталу	$\text{Рск} = (\text{ЧП} / \text{ВБ}) \times 100$	$\text{Рск} = (550,2 / 13072,59) \times 100 = 4,21 \%$
Рентабельність власного капіталу	$\text{Рвк} = (\text{ЧП} / \text{ВК}) \times 100$	$\text{Рвк} = (550,2 / 11435,31) \times 100 = 4,81 \%$
Рентабельність продажів	$\text{Рпр} = (\text{ЧП} / \text{Д}) \times 100$	$\text{Рпр} = (550,2 / 16661,4) \times 100 = 3,30 \%$

Далі проведемо розрахунки за даними фінансової звітності 2022 та 2024 рр. та зробимо висновки за результатами.

Результати аналізу ліквідності ПП «Демидівський консервний завод» наведено у таблиці.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,2	2,82	1,94	1,62	-0,88
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	0,95	2,10	1,52	1,15	-0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,30	0,45	0,42	0,15	-0,03

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу встановлено, що показники короткострокової ліквідності протягом аналізованого періоду мали значення вище нормативних, що свідчить про задовільний рівень платоспроможності підприємства. Водночас спостерігається певна зміна динаміки показників. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році зріс на 1,62 порівняно з 2022 роком та становив 2,82, проте у 2024 році зменшився на 0,88 і становив 1,94, що все ще перевищує нормативне значення (>1). Коефіцієнт термінової

ліквідності також показав позитивну динаміку: у 2023 році він збільшився на 1,15 до рівня 2,10, але у 2024 році зменшився на 0,58 та склав 1,52, залишаючись в межах нормативу ($>0,7-1$). Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонстрував стабільне зростання: у 2023 році зріс на 0,15, досягнувши рівня 0,45, а у 2024 році дещо знизився на 0,03, залишившись на рівні 0,42, що також перевищує нормативні межі ($>0,2-0,3$).

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство у 2022–2024 роках зберігало можливість своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, проте у 2024 році варто звернути увагу на тенденцію до зниження ліквідності.

Далі проведемо розрахунок показників фінансової стійкості. Результати оцінки довгострокової ліквідності зведемо в аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості у 2019-2021 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,24	0,13	0,12	-0,11	-0,01
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,54	0,87	0,84	0,33	-0,03

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу встановлено, що коефіцієнт фінансової стійкості у 2022–2024 роках перебував у межах нормативу ($\leq 1,0$), однак спостерігалось його поступове зниження: на 0,11 у 2023 році та на 0,01 у 2024 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі фінансування.

Коефіцієнт власного капіталу перевищував нормативне значення ($\geq 0,5$) протягом усього періоду, що свідчить про високу фінансову незалежність підприємства. Незважаючи на незначне зменшення у 2024 році на 0,03, підприємство залишається фінансово стабільним.

Далі проведемо аналіз рентабельності. Таблиця 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності у 2022-2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
		2022	2023	2024		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	2,11	4,21	4,02	2,1	-0,19
Рентабельність власного капіталу	>0	4,50	4,81	3,81	0,31	-1
Рентабельність продажів	>0	1,30	3,30	2,4	2	-0,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить про загальне зростання ефективності діяльності підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком. Рентабельність сукупного капіталу збільшилася на 2,1 %, рентабельність власного капіталу — на 0,31 %, а рентабельність продажів — на 2 %. Проте у 2024 році спостерігається певне зниження: рентабельність сукупного капіталу зменшилася на 0,19 %, власного капіталу — на 1 %, продажів — на 0,9 %. Незважаючи на це, усі показники залишаються позитивними, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність.

Для оцінки стану підприємства та розробки ефективних стратегічних рішень проведемо SWOT-аналіз, розділяючи аналіз на внутрішні та зовнішні фактори. Серед сильних сторін можна виділити наступні:

Завод виготовляє різноманітну продукцію: хрін, оцтову кислоту, тушковану свинину, снеки зі свинини тощо, що дозволяє задовольняти різні смаки і потреби споживачів.

Гнучкість виробництва. У період воєнного часу підприємство змогло швидко адаптуватися та почати масове виробництво тушкованої свинини для потреб ЗСУ, а також представило нові продукти, як-от снеки CHIKOS і DEMS. **Натуральна та традиційна продукція.** Орієнтація на українські традиційні рецепти та натуральні інгредієнти, що підкреслює якість та здорове харчування. **Розвинений імідж.** Підприємство виробляє продукцію

для сухпайків, що позитивно впливає на його соціальний імідж та значущість. **Зростання обсягів доходу.** Підприємство демонструє стабільне зростання доходу від реалізації. Це пов'язано з нарощенням реалізації консервів з м'яса. У 2020 році дохід складав 5131,8 тис.грн. У 2022 році відбулося значне збільшення — дохід зріс майже вдвічі порівняно з попереднім роком і склав 11219,9 тис.грн. У 2023 році темпи зростання є також високими — дохід зріс ще 48,5% і склав 16661,4 тис.грн.

Серед слабких сторін ПП «Демидівський консервний завод» можна виділити наступні.

Застаріле обладнання. Частина обладнання потребує модернізації для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринку.

Недостатня маркетингова підтримка. Недостатня популярність бренду на ринку, відсутність активної рекламної кампанії для просування нових продуктів.

Обмежені виробничі потужності. Попри адаптацію до воєнних умов, деякі аспекти виробничих процесів є обмеженими через нестачу сучасного обладнання.

Нестача робочої сили. Через виїзд закордон та мобілізацію, завод має ряд робітничин незакритих вакансій, що є проблемою в умовах нарощення обсягів виробництва.

Далі, проведемо аналіз можливостей та загроз, які визначають майбутній розвиток цієї галузі.

Серед можливостей варто виділити наступні.

Розширення ринків. Через нестабільність і ведення військових дій спостерігається зростання попиту на консервовану продукцію, що широко використовується для харчування сил оборони України, а також купується населенням з метою створення запасів тривалого зберігання. Це зокрема стосується консервованих овочів, фруктів та м'ясних виробів.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз ПП «Демидівський консервний завод»

SWOT		Можливості	Загрози
		1. Локалізація виробництва сировини 2. Інновації в технологіях 3. Розширення партнерств із навчальними закладами 4. Розвиток інвестиційного клімату 5. Зростаючий попит на консервацію на внутрішньому ринку	1. Зростання вартості енергоносіїв 2. Військові дії та економічна нестабільність 3. Конкуренція з дешевими імпортними товарами 4. Здорожчання сировини
Сильні сторони	1. Натуральна та традиційна продукція 2. Гнучкість виробництва, випуск нових видів продукції 3. Розвинений імідж 4. Зростання обсягів доходу та прибутку	Задоволення зростаючого внутрішнього попиту шляхом нарощення виробничих потужностей та технологічній модернізації обладнання	Пристосування до здорожчання енергоносіїв за рахунок технологічної модернізації виробничої лінії
Слабкі сторони	1. Обмежені виробничі потужності 2. Нестача робочої сили 3. Недостатня маркетингова підтримка 4. Застаріле обладнання	За рахунок зростання ринку та грошових надходжень реалізувати програму заміни обладнання	Моніторинг ситуації

Розвиток інвестиційного клімату. Іноземні інвестиції в українські аграрні та переробні підприємства відкривають можливості для вдосконалення технологій, що дозволить підвищити якість продукції та ефективність виробництва.

Розширення партнерств із навчальними закладами. Проведення стажувань для студентів технічних спеціальностей. Покращення умов праці та підвищення зарплати: Запровадження програм мотивації, премій та покращення робочого середовища.

Інновації в пакуванні. Впровадження сучасних матеріалів і технологій, наприклад, екоупаковок, збільшує конкурентоспроможність продукції.

Локалізація виробництва сировини. Використання місцевої сировини знижує витрати на транспортування та забезпечує стабільність поставок.

Серед загроз варто виділити наступні.

Військові дії та економічна нестабільність. Тривалі військові дії в Україні призводять до зруйнування інфраструктури, що може вплинути на стабільність постачання сировини та збуту продукції. Крім того, економічна нестабільність знижує платоспроможність населення та попит на деякі види консервованих продуктів.

Зростання вартості енергоносіїв. Збільшення витрат на енергоносії через залежність від імпорту може негативно вплинути на собівартість продукції, що створює додаткові виклики для консервних заводів у боротьбі з конкурентами.

Конкуренція з дешевими імпортними товарами. Імпорт консервованих продуктів з дешевших країн може створити конкуренцію для вітчизняних виробників, що вимагає від українських консервних заводів постійного вдосконалення якості продукції та зниження цін.

Перспективними стратегіями, на яких доцільно зосередитися є: задоволення зростаючого внутрішнього попиту шляхом нарощення виробничих потужностей та технологічній модернізації обладнання.

2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції ПП «Демидівський консервний завод»

Виходячи з того, що свинина консервована займає 54 % виробництва продукції досліджуваного підприємства, проведемо оцінювання саме цієї продукції.

З метою оцінювання конкурентоспроможності продукції ПП «Демидівський консервний завод» спочатку визначимо параметри оцінювання. Ґрунтуючись на методиці оцінювання, наведеній у [29], оцінювання проведемо за такими групами: споживчі параметри, органолептичні параметри та економічні параметри. До групи споживчі параметри віднесемо: термін придатності, повнота маркування, герметичність, деформація чи пошкодження упаковки, зручність упаковки. До групи органолептичні віднесемо: смак, запах, консистенція, колір, однорідність обробки, зовнішній вигляд. До групи економічні віднесемо: відповідність визначеній масі, ціна за банку/ вага банки.

Для проведення оцінювання визначимо конкурентів для порівняння. Основою для вибору конкурентів є аналіз ринку, за результатами якого визначимо виробників, які пропонують аналогічну продукцію в тому ж сегменті (м'ясні консерви зі свинини). Конкурентними торговими марками нами визначено ТМ «Пан Іван» та ТМ «Алан».

Спочатку проведемо лінгвістичний опис результатів оцінювання якості та конкурентоспроможності свинини тушкованої (табл. 2.7).

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

Таблиця 2.7

Лінгвістичне оцінювання конкурентоспроможності консервів зі свинини різних торгових марок

№	Параметри	Торгова марка		
		ТМ «Demydiv»	ТМ «Пан Іван»	ТМ «Алан»
		Споживчі		
1	Термін	4 роки від дати	4 роки від дати	4 роки від дати

№	Параметри	Торгова марка		
		ТМ «Demydiv»	ТМ «Пан Іван»	ТМ «Алан»
	придатності	виготовлення	виготовлення	виготовлення
2	Повнота маркування	відповідає стандартам, бракує додаткових підтверджень якості (QR-коду для перевірки)	порушення стандартів (відсутність штрих-коду)	відповідність усім стандартам, наявність сертифікацій, екологічних знаків, штрих-кодів, а також додаткові підтвердження якості (знаки ISO)
3	Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки	Висока герметичність, відсутні деформація та пошкодження	Висока герметичність, наявні деформація та пошкодження у 2 % банок	Висока герметичність, відсутні деформація та пошкодження
4	Зручність упаковки	Металева банка з ключем, що дозволяє легко відкрити	Металева банка з ключем, що дозволяє легко відкрити	Металева банка без ключа, що потребує додаткових засобів для відкриття
Органолептичні				
5	Смак	Помірно насичений, натуральний, не надто виразний. Легка жирність, але без згірлого відтінку.	Надмірно солоний смак, присмак згірлого жиру	Гармонійний, насичений, виразно м'ясний. Немає домінування солі чи спецій. Жир додає соковитість, але не перенасичує.
6	Запах	Приємний, м'ясний, зі слабким ароматом спецій.	Різкий, з відтінком старого жиру	Натуральний, ароматний, характерний для тушкованого м'яса
7	Консистенція	М'ясо розпізнається, але не рівномірно розподілене між желе та жиром Присутні шматочки різного розміру	Занадто багато желе та жиру	Чіткі, рівномірні шматки м'яса. Невелика кількість желе та жиру. Відчувається текстура волокон м'яса
8	Колір	Нерівномірний, тьмяний або неприродно сірий.	Нерівномірний, тьмяний або неприродно сірий. Жир є надмірно жовтим	Рівномірний рожево-коричневий. Шматки м'яса без темних чи сторонніх плям.
9	Однорідність обробки	Присутні тверді, жорсткі частини	Присутні тверді, жорсткі частини	Однорідна та ніжна, без твердих чи жорстких частин. чітка структура,.

№	Параметри	Торгова марка		
		ТМ «Demydiv»	ТМ «Пан Іван»	ТМ «Алан»
10	Зовнішній вигляд	Місцями є помітні жирові плями	нерівномірне перемішування компонентів. Помітна велика кількість жирної плівки	апетитний вигляд без осаду чи жирової плівки
	Економічні			
11	Відповідність визначеній масі	Дані на пакуванні дотримано	Відхилення маси нетто перевищує 3%	Дані на пакуванні дотримано
12	Ціна за банку/ вага банки	115 грн. / 385 г гр.	84 грн. / 525 гр.	95 грн. / 338 гр.

Матриця попарних порівнянь будується шляхом оцінки відносної важливості споживчих параметрів (наприклад, смаку, текстури, кольору, запаху) порівняно один з одним. Для кожної пари параметрів експерти визначають, який із них важливіший, і присвоюють відповідні числові ваги за шкалою 0 або 1. Дана матриця використовується для розрахунку вагових коефіцієнтів, що відображають значущість кожного параметра в загальній оцінці якості консервів.

Матриця попарних порівнянь споживчих параметрів консервів зі свинини наведена у табл.2.9

Встановивши коефіцієнти вагомості зможемо провести оцінювання конкурентоспроможності консервів зі свинини. З залученням експертів встановимо оцінки за кожним параметром. Добуток оцінки та коефіцієнта значимості становитимуть зважену оцінку за параметром оцінювання.

Так, параметр «термін придатності» оцінено максимально на рівні 5 балів, оскільки на всіх продуктах зазначено, що термін придатності 4 роки від дати виготовлення.

Параметр «повнота маркування» ТМ «Demydiv» оцінено на рівні 4 бали, оскільки на етикетці бракує додаткових підтверджень якості (QR-коду для перевірки); ТМ «Пан Іван» оцінено на рівні 3 бали, оскільки зазначено порушення стандартів маркування, а саме відсутність штрих-коду; ТМ «Алан» оцінена у 5 балів, оскільки маркування відповідає усім стандартам.

Результати оцінювання наведені у таблиці.

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентоспроможності консервів зі свинини різних торгових марок

№ з/п	Параметри	К.зн	Торгова марка					
			ТМ «Demydiv»		ТМ «Пан Іван»		ТМ «Алан»	
			оцінка	зваж.оц	оцінка	зваж.оц	оцінка	зваж.оц
1	Термін придатності	0,015	5,0	0,075	5,0	0,075	5,0	0,075
2	Повнота маркування	0,015	4,0	0,06	3,0	0,045	5,0	0,075
3	Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки	0,123	5,0	0,615	5,0	0,615	5,0	0,615
4	Зручність упаковки	0,077	5,0	0,385	4,0	0,308	5,0	0,385
5	Смак	0,169	4,0	0,676	2,0	0,338	5,0	0,845
6	Запах	0,092	4,0	0,368	3,0	0,276	5,0	0,46
7	Консистенція	0,108	3,0	0,324	3,0	0,324	4,0	0,432
8	Колір	0,062	3,0	0,186	3,0	0,186	4,0	0,248
9	Однорідність обробки	0,077	3,0	0,231	2,0	0,154	5,0	0,385
10	Зовнішній вигляд	0,092	3,0	0,276	3,0	0,276	5,0	0,46
11	Відповідність визначеній масі	0,031	5,0	0,155	5,0	0,155	5,0	0,155
12	Ціна за банку/ вага банки	0,154	2,0	0,308	5,0	0,77	3,0	0,462
Показник конкурентоспроможності		1,000		3,659		3,522		4,597

За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності м'ясних консерв досліджених ТМ було встановлено, що показник конкурентоспроможності ТМ «Demydiv»

Таблиця 2.9

Матриця попарних порівнянь споживчих параметрів консервів зі свинини

№ з/п	Параметри	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сума балів	Коефіцієнт значимості
1	Термін придатності	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,015
2	Повнота маркування	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,015
3	Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	8	0,123
4	Зручність упаковки	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5	0,077
5	Смак	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	0,169
6	Запах	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	6	0,092
7	Консистенція	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	7	0,108
8	Колір	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0,062
9	Однорідність обробки	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	5	0,077
10	Зовнішній вигляд	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	6	0,092
11	Відповідність визначеній масі	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,031
12	Ціна за банку/ вага банки	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	0,154
	Всього	10	10	3	6	0	4	4	7	6	5	9	1	65	1,000

становить 3,659 бали, ТМ «Пан Іван» - 3,522 бали, а ТМ «Алан» - 4,597 бали. *Основними недоліками ТМ «Demydiv» виявилися органолептичні параметри: консистенція (м'ясо розпізнається, але не рівномірно розподілене між желе та жиром, присутні шматочки різного розміру), колір (нерівномірний, тьмяний або неприродно сірий), однорідність обробки (присутні тверді, жорсткі частини), зовнішній вигляд (місцями є помітні жирові плями).*

З метою встановлення вказаних недоліків якості м'ясних консерви проведемо додаткове дослідження на основі Діаграми Ісікави.

Даний інструмент дозволяє систематизувати причини досліджуваної проблеми, виявити зв'язки між ними та графічно представити їх у вигляді ієрархічної діаграми.

Для реалізації даного дослідження долучимо експертів з числа працівників підприємства.

За результатами аналізу опитування було визначено можливі причини проблеми «зниження органолептичних параметрів якості м'ясних консерв».

Так, використання застарілих механізмів обробки (подрібнення та змішування) не забезпечують належний рівень обробки м'яса, що призводить до неоднорідності текстури. Це впливає на неналежну консистенцію та поганий розподіл м'яса і жиру в консерві.

Зношені частини механізмів спричиняють порушення виконання технологічних операцій.

Обладнання з порушенням функціонування (збої у подачі тепла) призводять до нерівномірної обробки м'ясної сировини.

Некоректно налаштовані системи нагріву спричиняють нерівномірний нагрів, через що продукт обробляється недостатньо або, надмірно, порушуючи консистенцію і колір готової продукції.

Неправильне змішування інгредієнтів через порушення технологічних параметрів призводить до нерівномірного розподілу жиру та м'яса.

Порушення температурних режимів термічної обробки призводить до втрати природного кольору м'яса та погіршення його текстури. Порушення систем термічної обробки призводить до нерівномірного розподілу, появи твердих частинок та спричиняє зміну кольору м'яса.

Надмірне додавання води призводить до порушення рецептури, розрідження текстури і зниження смакових якостей готового продукту.

Несвоєчасне додавання інгредієнтів полягає у недотриманні черговості введення інгредієнтів та негативно впливає на однорідність розподілу компонентів у готовому продукті.

Невчасний та недостатній контроль за роботою механізмів подрібнення призводить до появи жорстких частинок у консерві.

Відсутність належного моніторингу термічних процесів спричиняє появу нерівномірного кольору та консистенції.

М'ясо з великим вмістом сполучної тканини погіршує текстуру консерви та її органолептичні властивості. Несвіжа сировина призводить до зміни кольору.

Недостатні знання контролю якості, реалізації процесів термічної обробки, відсутність досвіду у контролі часу обробки сировини, недотримання правил подрібнення та змішування сировини призводять до нерівномірності структури консервів.

Ці фактори вказують на необхідність комплексного підходу до покращення якості виробництва, включаючи модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення технологій.

Згрупуємо визначені фактори та представимо у вигляді діаграми Ісікави на Рис. 2.8.

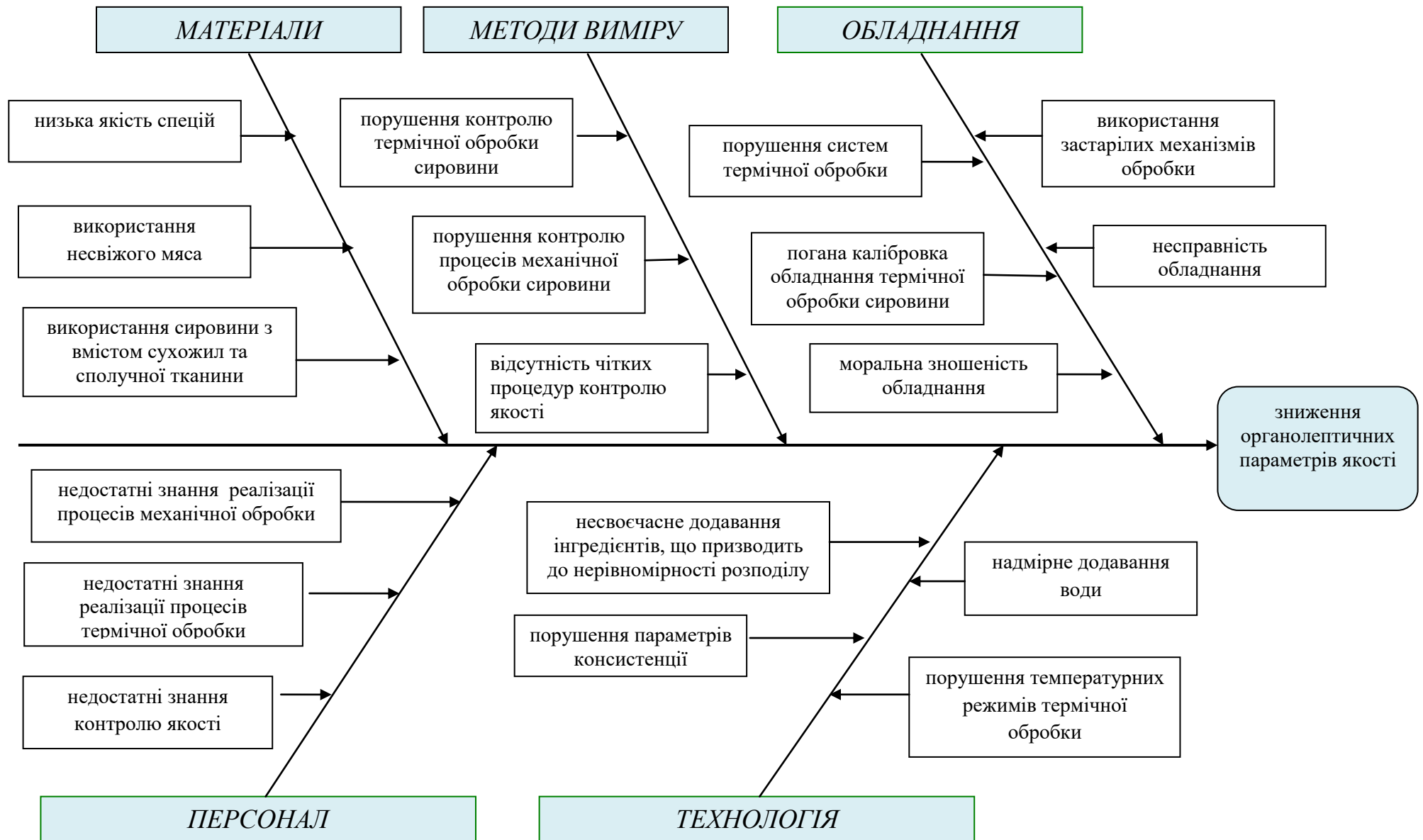


Рис. 2.8. Причинно-наслідковий аналіз проблеми «зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини»

На наступному етапі проведемо оцінювання важливості встановлених чинників, для цього скористуємося шкалою від 1 до 10-ти, де 1 – мінімальне значення, 10 б. – максимальна вплив фактору.

У опитування прийняло участь 25 експертів з числа працівників підприємства та представників галузі.

Результати опитування представимо у таблиці.

Таблиця 2.10

Значимість факторів проблеми зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини

№ з/п	Назва фактору	Значимість фактору
1	Використання застарілих механізмів обробки	192
2	Використання несвіжого мяса	3
3	Використання сировини з вмістом сухожил та сполучної тканини	3
4	Відсутність чітких процедур контролю якості	9
5	Моральна зношеність обладнання	12
6	Надмірне додавання води	78
7	Недостатні знання з реалізації процесів механічної обробки	15
8	Недостатні знання з реалізації процесів термічної обробки	18
9	Недостатні знання контролю якості	21
10	Несвоєчасне додавання інгредієнтів, що призводить до нерівномірності розподілу	72
11	Несправність обладнання	189
12	Низька якість спецій	3
13	Погана калібровка обладнання термічної обробки сировини	156
14	Порушення контролю процесів механічної обробки сировини	6
15	Порушення контролю термічної обробки сировини	6
16	Порушення параметрів консистенції	66
17	Порушення систем термічної обробки	162
18	Порушення температурних режимів термічної обробки	60

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

Таблиця 2.11

Аналітичні дані для побудови діаграми Парето

№ з/п	Назва фактору	Значимість фактору	Відсоток	Кумулятивний відсоток	Група
1	Використання застарілих механізмів обробки	192	17,93	17,93	А (65,27 %)
11	Моральна зношеність обладнання	189	17,65	35,57	
17	Порушення систем термічної обробки	162	15,13	50,70	
13	Погана калібровка обладнання термічної обробки сировини	156	14,57	65,27	
6	Порушення температурних режимів термічної обробки	78	7,28	72,55	В (25,77%)
10	Використання сировини з вмістом сухожил та сполучної тканини	72	6,72	79,27	
16	Недостатні знання з реалізації процесів механічної обробки	66	6,16	85,43	
18	Порушення параметрів консистенції	60	5,60	91,04	
9	Порушення контролю термічної обробки сировини	21	1,96	93,00	С (8,96%)
8	Несправність обладнання	18	1,68	94,68	
7	Надмірне додавання води	15	1,40	96,08	
5	Недостатні знання з реалізації процесів термічної обробки	12	1,12	97,20	
4	Відсутність чітких процедур контролю якості	9	0,84	98,04	
14	Порушення контролю процесів механічної обробки сировини	6	0,56	98,60	
15	Недостатні знання контролю якості	6	0,56	99,16	
2	Несвоєчасне додавання інгредієнтів, що призводить до нерівномірності розподілу	3	0,28	99,44	
3	Використання несвіжого мяса	3	0,28	99,72	
12	Низька якість спецій	3	0,28	100,00	
-	Разом	1071	100	-	

Побудуємо діаграму Парето (рис. 2.9).

Таким чином, нами було встановлено фактори, що мають найбільший вплив на досліджувану проблему «зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини». Також проведено АВС-аналіз проблеми якості.

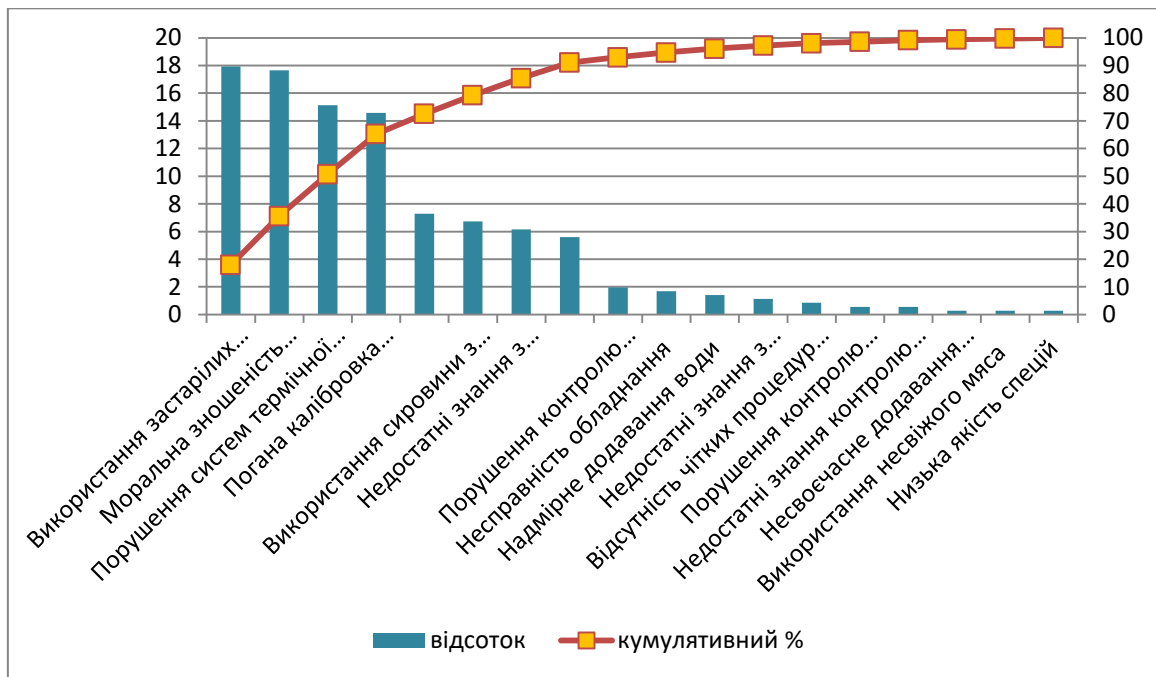


Рис. 2.9. Діаграма Парето

АВС-аналіз проблеми якості продукції дозволяє класифікувати причини дефектів за ступенем їхнього впливу. Основна ідея полягає в тому, щоб зосередити ресурси на вирішенні найважливіших проблем (група А), які мають найбільший вплив на якість. Група А має малу кількість факторів, але при цьому – великий відсоток впливу на досліджувану проблему. Група В – середню кількість факторів, та середній % впливу. Група С – велику кількість факторів та незначний % впливу.

До групи «А» віднесено наступні фактори:

використання застарілих механізмів обробки, моральна зношеність обладнання, порушення систем термічної обробки, погана калібровка обладнання термічної обробки сировини.

Дані фактори у сумі складають 65,27 % впливу на досліджувану проблему, відповідно потребують негайних управлінських рішень з їх усунення.

2.4 Обґрунтування рішень з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що основними причинами у сфері якості та конкурентоспроможності продукції є моральна та фізична зношеність виробничого обладнання. Відповідно, доцільним вважаємо розглянути варіанти модернізації виробничої лінії.

Схема лінії з виробництва м'ясних консервів наведена на рис. (додаток Б.). Характеристика елементів лінії з виробництва м'ясних консервів наведена на додатку В.

Перевагами модернізації виробничої лінії є покращення якості продукції, оскільки сучасне обладнання дозволяє досягти більшої точності в дозуванні, подрібненні та змішуванні інгредієнтів, забезпечуючи однорідність консистенції, рівномірний колір і привабливий зовнішній вигляд готових консервів; зниження собівартості завдяки оптимізації використання ресурсів, зменшенню кількості відходів та зниженню енерговитрат; підвищення ефективності виробничого процесу завдяки автоматизації окремих етапів таких як фасування, стерилізації чи герметизації зменшує вплив людського фактора, прискорює процеси й дозволяє збільшити обсяг виробництва без додаткових витрат; допомагає дотримуватися сучасних норм безпеки харчових продуктів і покращує можливість проходження сертифікації продукції. Таким чином, модернізація виробничої лінії не лише усуває існуючі проблеми, але й забезпечує довгострокову вигоду для підприємства.

Систематизуємо розглянуті переваги на рис.

Обґрунтованим вибором обладнання для виробництва м'ясних консервів є установка з технічними характеристиками, наведеними в таблиці. Обладнання має високу продуктивність: до 7200 штук на годину для жестебанок та до 4680 — для скляної тари, що дозволяє ефективно обслуговувати великі обсяги виробництва.

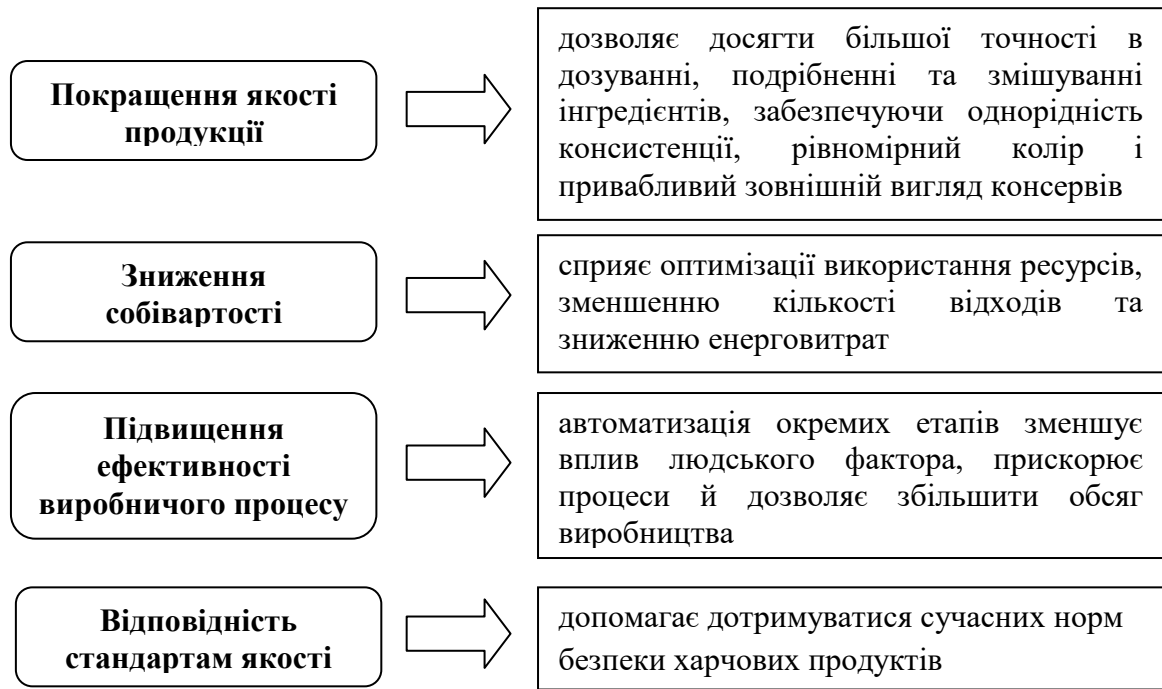


Рис. 2.10. Перевагами модернізації лінії з виробництва м'ясних консервів

Джерело: розроблено автором

Максимальна доза м'яса становить 1 кг при точності дозування 3%, що забезпечує стабільну якість продукції. Потужність 5,2 кВт є енергоефективною для такого класу обладнання. Невеликі габарити (3175×1415×1655 мм) і площа розміщення 4,49 м² дозволяють інтегрувати установку навіть у компактні виробничі цехи. Вага 2300 кг забезпечує стабільність та надійність конструкції при роботі в інтенсивному режимі (табл)..

Таблиця 2.12

Технічні характеристики елементів обладнання з виробництва м'ясних консерв

Параметри	Значення
Продуктивність для	Шт.
жестебанок ГОСТ 5981-82	до 7200
для скляної тари	до 4680
Доза м'яса, кг, не більше	1

Точність дозування, %	3
Встановлена потужність, квт.	5,2
Займана площа, м ²	4,49
Габаритні розміри, мм	3175x1415x1655
Маса, кг	2300

Складові елементи виробничої лінії наведені у додатку Б.

Вартість виробничої лінії становить 1082,32 тис. грн.

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

Плановий обсяг виробництва складає 20 314 банок, і за умови, що вартість однієї банки становить 115,0 грн, очікуваний дохід від реалізації у перший рік складе $20314 \times 115,0 / 1000 = 2336,07$ тис. грн. Згідно з прогнозами маркетологів, обсяги реалізації зростуть на 7% у другий рік, на 5% у третій рік та на 3% у четвертий рік. Відповідно, сумарний дохід від реалізації за плановий період розрахований у таблиці (табл.2.13.)

Таблиця 2.13

Дохід від реалізації на плановий період

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід від реалізації, тис.грн	2336,07	2499,59	2624,57	2703,31	2703,31

Далі розрахуємо амортизацію методом зменшення залишкової вартості, виходячи з того, що початкова вартість устаткування становить 1082,32 тис.грн. Розрахунки представимо у таблиці.

Таблиця 2.14

Розрахунок амортизації

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2026	1082,320	303,374	778,946
2027	778,946	218,338	560,607

2028	560,607	157,138	403,469
2029	403,469	113,092	290,377
2030	290,377	81,393	208,984

Поточні витрати на виробництво планового обсягу наведено у таблиці.

Таблиця 2.15

Планові значення поточних витрат

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Поточні витрати, тис.грн	1751,74	1768,09	1784,37	1789,15	1757,45
в тому числі амортизація, тис.грн	303,37	218,34	157,14	113,09	81,39

Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{(1+i)^n}, \text{ де}$$

i – ставка дисконтування,

n – час приведення.

Таблиця 2.16

Розрахунок коефіцієнту приведення

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Коефіцієнт приведення	0,820	0,671	0,551	0,451	0,370

Розрахуємо прибуток на плановий період.

Прибуток = 2336,07-1751,74= 280,96 тис.грн.

Чистий прибуток відповідно становитиме: 280,96*0,81=227,58 тис.грн.

Чисті грошові надходження = 227,58 + 303,37 =530,95 тис. грн.

Чисті грошові надходження приведені = 530,95*0,820=435,38 тис.грн

Аналогічно виконуються розрахунки за 2027-2030 рр. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок грошового потоку від реалізації заходів з модернізації обладнання

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід від реалізації,	2336,07	2499,59	2624,57	2703,31	2703,31

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
тис.грн					
Поточні витрати, тис.грн	1751,74	1768,09	1784,37	1789,15	1757,45
в тому числі амортизація, тис.грн	303,37	218,34	157,14	113,09	81,39
Прибуток, тис.грн	280,96	513,17	683,06	801,07	864,47
Чистий прибуток, тис.грн	227,58	415,67	553,28	648,87	700,22
Чисті грошові надходження, тис.грн.	530,95	634,01	710,42	761,96	781,62
Коефіцієнт приведення	0,820	0,671	0,551	0,451	0,370
Чисті грошові надходження приведені, тис.грн	435,38	425,54	391,44	343,64	289,20
Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн	435,38	860,92	1252,36	1596,01	1885,21

Розрахуємо показники ефективності проекту.

Чистий приведений дохід (NPV) становить $1885,21 - 1082,32 = 802,89$ тис. грн.

Індекс доходності $= 1885,21 / 802,89 = 1,74$

Термін окупності $= 2 + (1252,36 - 108,32) / 391,44 = 2,57$ року.

Занесемо розраховані показники привабливості заходів у таблицю 2.18

Таблиця 2.18

Показники привабливості заходів

Показники	Значення показника
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	802,89
Індекс доходності	1,74
Термін окупності, роки	2,57

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та

обґрунтованим. Загальна сума чистих грошових надходжень від реалізації цього проєкту становитиме 802,89 тис. грн.

Далі здійснимо розрахунки, щоб визначити, як реалізація заходів з модернізації обладнання вплине на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 2.19

Оцінювання конкурентоспроможності консервів зі свинини різних торгових марок

№ з/п	Параметри	К.зн	ТМ «Demydiv» До удосконалень		ТМ «Demydiv» після удосконалень	
			оцінка	зваж.оц	оцінка	зваж.оц
1	Термін придатності	0,015	5,0	0,075	5,0	0,075
2	Повнота маркування	0,015	4,0	0,06	4,0	0,06
3	Герметичність, деформація чи пошкодження упаковки	0,123	5,0	0,615	5,0	0,615
4	Зручність упаковки	0,077	5,0	0,385	5,0	0,385
5	Смак	0,169	4,0	0,676	4,0	0,676
6	Запах	0,092	4,0	0,368	4,0	0,368
7	Консистенція	0,108	3,0	0,324	4,0	0,432
8	Колір	0,062	3,0	0,186	4,0	0,248
9	Однорідність обробки	0,077	3,0	0,231	5,0	0,385
10	Зовнішній вигляд	0,092	3,0	0,276	3,0	0,276
11	Відповідність визначеній масі	0,031	5,0	0,155	5,0	0,155
12	Ціна за банку/ вага банки	0,154	2,0	0,308	4,0	0,616
-	Разом	1,000		3,659		4,291

Таким чином доведено, що заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Demydiv», що полягають у

модернізації лінії з виробництва м'ясних консерви є доцільними. За результатами проведеного повторного оцінювання конкурентоспроможності м'ясних консерви зі свинини було встановлено, що реалізація заходів дозволить покращити наступні органолептичні параметри консерв, а саме: консистенція, колір, однорідність обробки, зовнішній вигляд. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності консервів зі свинини ТМ «Demydiv» з 3,659 до 4,291 б.

ВИСНОВКИ

1.Оцінка тенденцій розвитку ринку м'ясних консервів в Україні свідчить про неоднозначну динаміку: з одного боку, внутрішнє виробництво скорочується, а з іншого — експорт демонструє стрімке зростання. Основну частку виробництва займає яловиче тушковане м'ясо, а вітчизняна продукція становить 96% ринку. Незважаючи на зростання собівартості через підвищення цін на сировину, виробники активізують зовнішню торгівлю. Наявність стабільного обсягу м'ясної сировини та розвиток провідних підприємств створює основу для подальшої модернізації галузі. Перспективи розширення ринків збуту, зокрема міжнародних, відкривають нові можливості для зміцнення позицій українських м'ясних консервів на глобальному рівні.

2.За результатами проведеного SWOT- аналізу було визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Конкретизовано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності. Обґрунтовано, що перспективними стратегіями, на яких доцільно зосередитися є: задоволення зростаючого внутрішнього попиту шляхом нарощення виробничих потужностей та технологічній модернізації обладнання.

3.За результатами використання методу експертного оцінювання було проведено аналіз якості та конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства. Особливістю проведеного аналізу є конкретизація параметрів оцінювання та їх адаптація під особливості досліджуваного продукту. У рамках аналізу було визначено коефіцієнти вагомості часткових показників якості, для чого було використано метод попарних порівнянь. За результатами проведеного оцінювання конкурентоспроможності м'ясних консерв досліджених ТМ було встановлено, що показник конкурентоспроможності ТМ «Demydiv» становить 3,659 бали, ТМ «Пан Іван» - 3,522 бали, а ТМ «Алан» - 4,597 бали. Основними недоліками ТМ «Demydiv» виявилися органолептичні параметри:

консистенція (м'ясо розпізнається, але не рівномірно розподілене між желе та жиром, присутні шматочки різного розміру), колір (нерівномірний, тьмянний або неприродно сірий), однорідність обробки (присутні тверді, жорсткі частини), зовнішній вигляд (місцями є помітні жирові плями).

4.3 метою встановлення причин вказаних недоліків якості проведено додаткове дослідження на основі Діаграми Ісікави. Перевагами інструменту є те, що він дозволяє систематизувати причини досліджуваної проблеми, виявити зв'язки між ними та графічно представити їх у вигляді ієрархічної діаграми. Проведено причинно-наслідковий аналіз проблеми «зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини» та визначено основні фактори, що впливають на досліджувану проблему.

За результатами аналізу на основі побудови діаграми Парето, нами було встановлено фактори, що мають найбільший вплив на досліджувану проблему «зниження органолептичних параметрів якості консервів м'ясних зі свинини». Також проведено ABC-аналіз факторів зниження якості.

ABC-аналіз проблеми якості продукції дозволив класифікувати причини дефектів за ступенем їхнього впливу. Факторивпливу поділено на три групи. Група А має малу кількість факторів, але при цьому – великий відсоток впливу на досліджувану проблему. Група В – середню кількість факторів, та середній % впливу. Група С – велику кількість факторів та незначний % впливу. До групи «А» віднесено наступні фактори: використання застарілих механізмів обробки, моральна зношеність обладнання, порушення систем термічної обробки, погана калібровка обладнання термічної обробки сировини. Дані фактори у сумі складають 65,27 % впливу на досліджувану проблему, відповідно потребують негайних управлінських рішень з їх усунення.

5. Обґрунтовано заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства, що полягають у модернізації виробничої лінії. З метою розрахунку доцільності реалізації заходів розрахуємо грошові потоки за проектом модернізації обладнання.

Результати проведених розрахунків підтверджують, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та обґрунтованим. Загальна сума чистих грошових надходжень від реалізації цього проєкту становитиме 802,89 тис. грн.

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. Байцар Р., Шарий Р. (2018). *Вдосконалення системи управління якістю промислового підприємства*. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Вип. 79(1), с. 64–69. DOI: 10.23939/istcmtm2018.01.064
4. Болквадзе Н., Козак О. Стандартизація системи управління якістю. // *Молодий вчений*, № 4 (80), 2020. С. 250–259. DOI: 10.32839/2304-5809/2020-4-80-64
5. 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
6. 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.
7. 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)

8. Гончарук О. М. Менеджмент якості в системі управління організацією : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 276 с.
9. Грідін І. П. Управління якістю : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
10. Гуцалюк О. М. Впровадження міжнародних стандартів в системи 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.
11. Дзуліт З., Ільницька К. О., Завербний А., Передало Х. Удосконалення системи управління якістю підприємств-виробників будівельних матеріалів. // *Наукові журнали та конференції*, 2020. Вип. 2, № 1. С. 37–45. DOI: 10.23939/smeu2020.01.037
12. 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
13. Єфіменко Н. А., Портянко Т. М. (2010). Концептуальні положення створення інтегрованих систем менеджменту якості на підприємствах фармацевтичної промисловості. Вісник КНУТД, №6(56), с. 195–198.
14. Іваненко І. І., Петренко П. П. (2020). Впровадження концепції TQM на українських підприємствах. Економіка та управління, 12(3), 45–52.
15. 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

16. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.
17. Крупка М. І. Теорія якості: сучасні підходи : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 312 с.
18. 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.
19. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
20. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
21. 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
22. 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.
23. 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
24. Кравченко М., Кусса Р. (2019). *Організаційні основи сучасних систем управління якістю на промислових підприємствах*. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, №37. DOI: 10.31498/2225-6725.37.2019.189096

25. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
26. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
27. 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.
28. 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.
29. 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
30. Листопад І. О., Лук'яненко В. М., Кісь В. М., Настаченко С. В. Удосконалення системи управління якістю на підприємствах України. // Вісник ХНТУСГ, Вип. 124, 2012. С. 282–287.
31. 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
32. 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

33. 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.

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

35. Павленко А. Ф. Стратегічне управління якістю : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 288 с.

36. Полковниченко С. О. (2023). Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. Ефективна економіка, №11. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.11.38

37. Портянко Т. М. (2010). *Розробка методики поліпшення системи менеджменту якості на фармацевтичних підприємствах*. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3(5(45)), с. 49–52. DOI: 10.15587/1729-4061.2010.2833

38. 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).

39. 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.

40. 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.

41. Лінія з виробництва м'ясних консервів [Електронний ресурс] // МАНР – офіційний сайт. – Режим доступу: <http://mahp.com.ua/nashi-tovary/17-linija-po-proizvodstvu-mjasnyh-konservov.html>.

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

43. 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)

44. 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.

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

46. Тарандушка Л. А. Програмна підтримка реструктуризації виробництва в системі управління якістю автосервісного підприємства / Л. А. Тарандушка, Н. Л. Костян // 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.

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

48. 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

49. 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

50. 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

51. Хаджинова О. В., Адамовська І. Р. (2018). *Роль впровадження системи менеджменту якості на підприємствах в підвищенні їх конкурентоспроможності*. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, №17. DOI: 10.31498/2225-6407.17.2018.160042

52. Чекмасова І. А., Шатіло Д. М. Управління якістю підприємства: розвиток та проблеми впровадження. // Вісник НТУ "ХПІ", № 7, 2013. С. 167–173.

53. 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.

54. Шорнікова С., Підопригора Ю., Топчій Н. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. Використання системи управління якістю. // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 18, 2023. С. 162–169. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.18.18

55. 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

56. Copley P., Hill J. Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices. Oxford, 2004.
57. Habermas J. Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt. M., 1981.
58. ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 30 p.
59. 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.ere.76.3.25681
60. 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.
61. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
62. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

ДОДАТКИ



Хрін



Хрін з перцем чілі



Хрін з морквою

Каша перлова зі
свининоюКаша пшоняна зі
свининоюКаша гречана зі
свининою

Свинина тушкована



Томатна паста



Оцет

Рис. А1. Основні види продукції ПП «Демидівський консервний завод»

Джерело: <https://www.demydiv.com/>

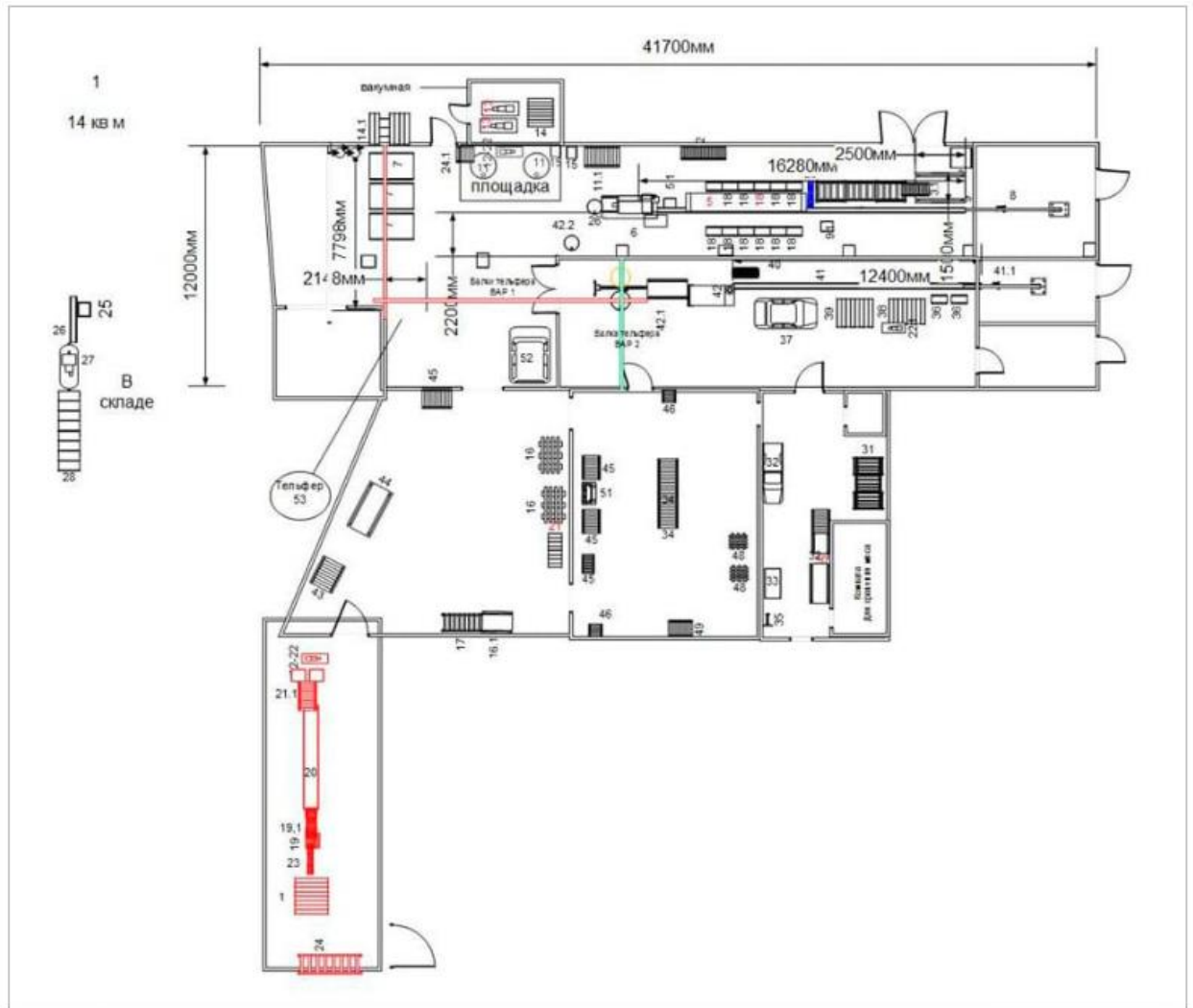


Рис. Б1. Лінія з виробництва м'ясних консервів

Джерело: [41]

Характеристика елементів лінії з виробництва м'ясних консервів

№3 Підйомник на дзигу №9 Завантажувач

Вантажопідйомність, кг, не більше	300
Тривалість циклу, хв	035
Встановлена потужність, кВт, не більше	1.5
Габаритні розміри, мм	
Довжина	755
Ширина	1355
Висота	3080
Висота вивантаження, мм, не більше	2000
Вага, кг	285

Таблиця В2

№4. М'ясорубка промислова (вовчок) 500 кг/год

Місткість завантажувальної чаші, м3, не більше	0.07
Номінальний розмір ґрат, мм	80
Висота, мм	
- завантаження сировини	1100+/- 50
- вивантаження подрібненого продукту	700+/- 50
Встановлена потужність електродвигуна, кВт, не більше	7.5
Габаритні розміри, мм, не більше	
- довжина	720
- ширина	650
- висота	850
Маса, кг, не більше	150
Продуктивність, кг/год (при подрібненні яловичини 1 сорту в шматках масою до 1.0 кг, попередньо жилованої до вмісту сполучної тканини в ній не більше 10 % від загальної маси м'яса через вихідні ґрати з діаметром отворів 3 мм) не більше	3000

Таблиця В3

№5 Фаршемішалка

Геометрична місткість корита, м3	0.335
Тривалість циклу, хв.	3.5 ... 8
Сумарна встановлена потужність, кВт	7.0
в тому числі:	
- приводу місильних шнеків	5.5
- приводу механізму завантаження	1.5
Споживана електроенергія, кВт.год., не більше	4.1
Питоме споживання електроенергії, Вт.ч/кг/ч, трохи більше	1.28
Габаритні розміри машини, мм, не більше:	
- довжина	1650
- ширина	965
- висота	1375
Займана площа, м2, не більше	3.08
Місткість на одиницю займаної площі, м3.м-2	0.108
Маса, кг, не більше	580

Джерело: [41]

Таблиця В 4

Автоклав № 14.2

Кількість банок (0,5 л склобанок)	105	240	300
Корисний об'єм камери, л	180	423	490
Потужність ТЕНів, кВт	27	63	72
Напруга, В	380	380	380
Температура стерилізації, ° С (макс)	140	140	140
Робочий тиск у камері, МПа	0,4	0,4	0,4
Габаритні розміри, мм L*W*H	950*1000*1560//1700*1400*1650//1700*1400*1750		
Вага, кг	300	780	840

Джерело: [41]