

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Васєв Павло Дмитрович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	6
1.1. Поняття, значення та основні чинники забезпечення якості продукції у сучасних економічних умовах	6
1.2. Загальна характеристика системи управління якістю продукції сучасного підприємства	14
1.3. Класифікація показників якості та необхідність сертифікації і стандартизації продукції підприємства	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	32
2.1. Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
2.3. Аналіз системи управління якістю продукції ТОВ «Сільпо-Фуд».....	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	60
3.1. Шляхи удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд»	60
3.2. Розробка інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд».....	66
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

У сучасному світі якість продукції визначає успіх підприємств на глобальному ринку товарів і послуг, вона не лише впливає на свідомий вибір споживачів, але й формує їхнє психологічне сприйняття тих чи інших брендів. Сьогодні споживачі стають все більш розбірливими та вимогливими, вони віддають перевагу, насамперед, тим видам продукції та послуг, які відповідають високим стандартам якості. Все це висуває перед підприємствами різних напрямів та видів діяльності досить непросте завдання, яке полягає у тому, щоб виготовляти певну продукцію та одночасно гарантувати її високу якість.

Сучасні наукові дослідження вказують на те, що удосконалення систем управління якістю може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств та сприяти їхньому стійкому розвитку в умовах непростих викликів сьогодення. Водночас, впровадження сучасних методів управління якістю, таких як стандартизація та сертифікація, дає підприємствам змогу більш ефективно контролювати якість продукції на кожному етапі виробничого процесу. Це, в свою чергу, зміцнює довіру споживачів до продукції, підвищуючи їхню лояльність і сприяючи отриманню позитивного фінансового результату.

Тож з урахуванням постійних змін на ринку та зростаючих вимог споживачів, дослідження у сфері управління якістю продукції є надзвичайно важливим завданням для підприємств, які прагнуть досягти успіху та зберегти своє місце на ринку. Окремі аспекти даної проблематики, безумовно, знайшли своє відображення у наукових працях таких відомих вчених, як: : В.В. Биба, О.В. Благоразумова, С.М. Бондаренко, Л.М. Гаєвська, У. Е. Демінг, Д.М. Джуран, І.А. Дмитрієв, В.В. Жигалюк, Л.В. Іванченкова, Г.І. Кіндрацька, О.Л. Кірілеско, Л.Л. Ковальська, Т.В. Ковальчук, Ю.М. Кравченко, М.М. Кузьменко, В.В. Кузьома, О.О. Липовенко, Б.М. Литвин, І.І. Лук'янова, Т.О. Мулик, О.В. Нанка, А.М. Одарченко, І.В. Павленко, Ю.І. Палеха, О.М. Петренко, Ю.А. Підпригора, О.Т. Поліщук, О.Р. Сергєєва, С.І. Страпчук, О.В. Ткачук, Ю.Л. Труш, Ю.М. Уткіна, Т. Фініков та багато інших. Однак

незважаючи на значну кількість публікацій, питання удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві сьогодні потребує подальшого вивчення. Висока актуальність цієї проблеми, зрештою, стала визначальною при виборі теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено такі основні завдання:

розглянути поняття, значення та основні чинники забезпечення якості продукції у сучасних економічних умовах;

дати загальну характеристику системи управління якістю продукції сучасного підприємства;

визначити класифікацію показників якості та необхідність сертифікації і стандартизації продукції підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;

здійснити аналіз системи управління якістю продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»;

визначити конкретні шляхи удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд»;

обґрунтувати необхідність розробки інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління якістю продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти функціонування та розвитку системи управління якістю продукції на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до

вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження нами було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу, експертної оцінки та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо функціонування і розвитку системи управління якістю продукції підприємства. Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю продукції можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», яке було обрано для дослідження.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (06 червня 2024 року, м. Полтава).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Васєв П.Д., Васильченко М.І. Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Полтава, 06 червня 2024 р). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 46–47.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 19 таблиць, 10 рисунків, 59 джерел літератури, а також 2 додатки. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття, значення та основні чинники забезпечення якості продукції у сучасних економічних умовах

В умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг результати діяльності підприємств малого та середнього бізнесу багато в чому залежать від якості продукції, що виготовляється ними. Якщо конкурентна позиція великих і потужних підприємств залишається майже незмінною навіть у результаті невдачі при виробництві певного виду продукції, адже її можна компенсувати успіхом у виробництві іншого її виду, то випуск неякісної продукції невеликими підприємствами, у яких номенклатура є досить обмеженою, може призвести до повного банкрутства останніх. Крім того, малі і середні підприємства часто виступають у ролі постачальників для великих підприємств, які висувають їм жорсткі вимоги стосовно якості продукції, що виготовляється. Контракт укладається лише з тими підприємствами, які довели свою спроможність виготовляти продукцію високої якості.

Щоб компанії підтримували високу якість і конкурентоспроможність своєї кінцевої продукції, вони повинні постійно впроваджувати нові технології та одночасно контролювати якість продукції протягом усього технологічного циклу її виготовлення. Однак процес контролю має супроводжуватися конкретними методиками контролю, класифікацією видів браку та відповідними організаційними прийомами його усунення.

Науковий підхід до вивчення категорій та явищ передбачає передусім визначення змісту поняття, його сутності, місця і ролі в сукупності інших категорій та явищ. Відомі нам наукові визначення поняття «якість» є досить різноманітними, але вони об'єднані певною загальною філософією. Так,

виходячи із суб'єктивних позицій, Ф. Кросбі [7] визначає якість як відповідність встановленим вимогам. У свою чергу, А. Фегенбаум [8] ототожнює якість із сукупністю складних ринкових, технічних та експлуатаційних характеристик виробу, завдяки яким він відповідає очікуванням покупця. У. Демінг [9] вважає, що управління якістю означає не досягнення досконалості, а отримання такого рівня якості, який очікує ринок. Д. Джуран [10] визначає якість як відповідність певному призначенню. Д. Харрінгтон [11] ототожнює якість із задоволенням або перевищенням вимог споживача за прийнятною для нього ціною.

Як бачимо, еволюційним шляхом відбувалося позиціонування категорії «якість» у його соціальному сприйнятті (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Позиціонування категорії «якість» у контексті соціального сприйняття [18; 33]

Позиція	Розуміння сутності категорії «якість»
Філософська	Означає конкретну визначеність об'єкта, результат якої відрізняє один об'єкт від іншого. При цьому характеристика певного об'єкта формується на основі сукупності окремих властивостей, тобто певних способів прояву тих чи інших аспектів якості даного об'єкта по відношенню до інших аналогічних аспектів, з якими він може так чи інакше взаємодіяти.
Технічна (інженерна)	Визначається виключно технічними закономірностями у формуванні і виявленні фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення.
Соціальна	Означає відношення окремих суб'єктів чи всього суспільства до певного об'єкта. При цьому якість можна розглядати як категорію, яка залежить від рівня розвитку культури, релігійних і демографічних особливостей індивідів та суспільства в цілому.
Економічна	Розглядається як результат задоволення потреб.
Правова	Визначається як сукупність властивостей певного об'єкта, що відповідає вимогам, встановленим у нормативно-правових документах.

Все це вказує на те, що поняття «якість» є комплексним і багатограним, воно об'єднує в собі усе різноманіття продуктивної діяльності, яке спрямоване на задоволення різноманітних потреб кожної людини та суспільства в цілому.

Сьогодні якість продукції цілком можливо розглядати, як сукупність властивостей і характеристик продукту, що надають йому здатність задовольняти передбачувані або обумовлені потреби. Дане визначення включено в стандарт ISO та є найбільш поширеним в країнах з розвиненою економікою. У

1986 р. в межах ISO були сформульовані терміни щодо якості для всіх галузей бізнесу та промисловості [21], а вже у 1994 р. дана термінологія була суттєво уточнена. Відповідно до цього наукового підходу було стандартизовано визначення якості, згідно з яким дана категорія є сукупністю властивостей об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені та очікувані потреби споживачів.

На сучасному етапі розвитку економіки якість продукції — це поняття, що характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські характеристики виробу, рівень його уніфікації та стандартизації, а також надійність і довговічність продукції. Як економічна категорія, якість відображає сукупність властивостей продукції, що обумовлюють міру її придатності для задоволення потреб людини.



Рисунок 1.1 – Піраміда якості [13]

Як можна побачити на рис. 1.1, фундаментом піраміди якості є саме якість продукції, як складова і результат якості роботи. Наявність такого підходу до визначення сутності поняття «якість», на наш погляд, тісно пов'язана із тим, що протягом досить тривалого періоду часу еволюціонувала сама концепція якості, тому не лише визначення даного поняття, але й об'єкти дослідження якості змінювалися та уточнювалися із розвитком ринкових відносин. Сьогодні переважна більшість вчених [20; 24; 33; 41; 57] вважає, що якість продукції – це

сукупність функціональних, естетичних та економічних характеристик, які задовольняють конкретні потреби споживачів. При цьому, як ми бачимо, фундаментальною особливістю такого визначення є те що воно враховує розвиток властивостей продукції в певних умовах споживання. Мається на увазі, що якість продукції полягає не в самих її властивостях, а в тому, в якій мірі вони задовольняють певні потреби споживачів. Однак згідно з останніми положеннями теорії менеджменту такий науковий підхід повинен бути доповненим із урахуванням потреб формування активної позиції вивчення та прогнозування вимог споживачів.

Основним досягненням розвитку світового підприємництва наприкінці ХХ ст. стало домінування конкуренції не цін, а якості: 80 % споживачів приймали рішення про покупку, звертаючи увагу саме на якість продукції. Тому конкурентоспроможною могла бути лише продукція з кращою якістю при інших рівних умовах і меншій виробничій собівартості. Зрештою, така тенденція дозволила аналітикам обґрунтувати термін «нова конкуренція». Продовжуючи дану дискусію, вважаємо за доцільне звернути увагу на формування потужного інституційного напрямку аналізу і моделювання соціально-економічних систем за нових умов конкуренції, що не може ігноруватися у тих країнах світу, де нові інститути економічної стабілізації та зростання базуються на принципово новому тлумаченні сутності категорія «якість» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «якість»

Автор(и), джерело	Тлумачення поняття «якість»
1	2
С.М. Бондаренко [20]	Сукупність характеристик об'єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені чи передбачувані потреби.
Л.В. Іванченкова [24]	Сукупність об'єктивно притаманних певному виду продукції властивостей і характеристик, рівень чи варіант яких формується постачальниками при створенні продукції з метою задоволення існуючих потреб.
В.В. Кузьома [33]	Процес безперервного удосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути кращим, більш досконалим за інших, а не просто мати продукцію кращої якості.

Продовження таблиці 1.2

1	2
О.В Нанка [41]	Сукупність характеристик об'єкта (процес, який індивідуально описується і розглядається, продукція, організація, система чи будь-яка можлива їх комбінація), які належать до його здатності задовольняти встановлені чи очікувані потреби.
Є.О. Царинний [57]	Сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби споживачів.

Примітка: систематизовано автором

Як показали результати аналітичного огляду останніх наукових праць [19; 20; 40; 42; 46; 49] з проблем якості, багатоаспектність підходів до вивчення даної категорії не виключає домінування достатньо вузького предмету досліджень, а саме – ідентифікації якості з позицій досягнення відповідного її рівня із суб'єктивних позицій, вимог ринку, або відповідність призначенню. Усі інші варіації визначень [13; 36; 39; 47] зводяться до орієнтації на очікування споживача, що вважається аналогічним науковим підходом за його сутністю. Даний підхід являє собою класичне політекономічне тлумачення однієї з економічних категорій суспільного життя, якою є якість, виходячи з домінантності фактору ринку у всій універсальності розуміння останнього як невід'ємної частини розвитку національної економіки. Водночас, такий підхід об'єктивно обмежує, на нашу думку, всю глибину і багатогранність філософського трактування категорії якості з огляду на відсутність у вищенаведеній точці зору таких особливо важливих аспектів, як організаційні структурні компоненти репрезентативного підприємства, а також інституційний характер функціонування будь-якої економічної організації. Як вже зазначалося вище, сучасна якісна економічна теорія фактично ігнорує економічні, організаційні та інституційні аспекти даної проблематики.

На наш погляд, якість продукції в загальній моделі її досягнення та підтримання не можна розглядати ізольовано від інших структурних елементів підприємства. Якість продукції є лише однією з таких складових, та за логікою функціонування підприємства дана категорія являється лише похідною від повноцінного комплексу якісних показників, які можуть мати або ж і не мати

кількісної інтерпретації. Останнє, таким чином, видається найбільш відповідним, коли мова йде про питання якості, такі як корпоративна філософія, людські ресурси або вдосконалення управління як функціонального процесу. Звичайно, незважаючи на окремі спроби представити кількісну оцінку впливу даних факторів на ефективність підприємства, мова може йти лише про аналітичну інтерпретацію якісних процесів, що мають ситуативне віддзеркалення в конкретних, тимчасових або ж суб'єктивних умовах.

У сучасних умовах споживач продукції є справжнім регулятором рівня її виробництва і попиту на ринку. Забезпечення належної якості продукції – це вимога часу та сучасних реалій, де будь-який товар задовольняти потреби споживача не може так, як це було, наприклад, ще у середині ХХ ст.

Цілком погоджуючись із науковою позицією О.В. Благоразумової [19], вважаємо, що якість продукції створюється під впливом низки важливих чинників:

активне прагнення підприємств оперативно використовувати досягнення науково-технічного прогресу;

ретельне вивчення вимог внутрішнього та міжнародного ринків, а також потреб різних категорій споживачів;

інтенсивне використання творчого потенціалу персоналу через навчання, освіту, систематичне підвищення кваліфікації, різноманітну мотивацію матеріального та морального характеру.

Важливими характеристиками для оцінки якості продукції, як зазначає у одній зі своїх наукових праць С.М. Бондаренко [20], є:

естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами;

технічний рівень, котрий відображає матеріалізацію в продукції науково-технічних досягнень;

експлуатаційний рівень, пов'язаний із технічною стороною використання продукції;

технічна якість, що припускає гармонійне поєднання передбачуваних та

фактичних споживчих властивостей в експлуатації виробу.

Якість продукції відіграє важливу роль у багатьох аспектах сучасного бізнесу та суспільного життя, які ми пропонуємо розглянути більш детально.

По-перше, це задоволення потреб споживачів. Висока якість продукції, як свідчить багаторічний досвід господарювання, завжди відповідає реальним потребам споживачів, вона сприяє підвищенню їх лояльності до компанії чи певного бренду, надає відчуття впевненості у тому, що продукція неодмінно виправдає покладені на неї очікування.

По-друге, це підвищення конкурентоспроможності підприємств. Якісна продукція завжди цікавить споживачів, і має для них високу цінність, тому на неї цілком можливо періодично підвищувати ціни, які все одно будуть влаштовувати лояльних клієнтів. Висока якість продукції дозволяє створити для підприємства стійку конкурентну перевагу, покращити його ділову репутацію на ринку та суттєво знизити рівень витрат.

По-третє, це стимулювання економічного зростання. Фактично це означає, що ті підприємства, які прагнуть виготовляти якісну продукцію, змушені постійно впроваджувати нові технології та працювати над удосконаленням існуючих видів продукції та розробкою нових її зразків. Поряд із цим, як відомо, якісна продукція зміцнює конкурентноспроможність країни на світовому ринку, тому в кінцевому підсумку це призводить до збільшення експорту та припливу іноземних інвестицій. Високоякісна продукція також покращує рівень життя людей, тому їхня праця стає більш продуктивною, а це у свою чергу, сприяє подальшому розвитку національної економіки.

І, нарешті, по-четверте, це підвищення іміджу країни. Наявність високої якості у продукції, що виготовляється на підприємствах різних напрямів та масштабів діяльності, загалом, свідчить про високий рівень розвитку країни, тому цілком закономірно, це призведе до підвищення рівня її привабливості серед туристів та потенційних інвесторів. Якісна продукція зміцнює довіру до країни на міжнародній арені. Це робить її більш авторитетним і впливовим партнером у економічних та політичних відносинах [11].

Підвищення якості продукції неодмінно має базуватися на основі розробки комплексної, взаємопов'язаної системи технічних, організаційних, економічних і соціальних та мотиваційних заходів (табл. 1.3), які забезпечують необхідний рівень якості на всіх етапах виробництва і споживання продукції.

Важливою передумовою при їх створенні має бути досягнення «господарського ефекту» за рахунок відповідного зменшення вартості виготовлення продукції.

Таблиця 1.3 – Заходи з підвищення якості продукції за окремими напрямками реалізації такої діяльності [29]

Напрями підвищення якості	Перелік основних заходів
Технологічний	Техніко-технологічна досконалість виробництва (використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів, удосконалення застосування стандартів і технічних умов)
	Удосконалення системи контролю за якістю сировини, матеріалів, готової продукції
	Досконалість засобів виробництва (запровадження новітніх технологій, забезпечення належної технологічної оснащеності виробництва)
Економічний	Ефективність управління витратами на якість
	Рівень інвестиційного забезпечення модернізації виробництва
	Ефективність системи логістики
Організаційний	Формування організаційної культури та філософії підприємства
	Використання ефективної системи мотивації
	Лідерство та фахова компетентність менеджменту середнього і вищого рівнів управління
	Якість промислово-виробничого персоналу
	Дотримання технологічної дисципліни
	Проведення сертифікації продукції і послуг згідно міжнародних сертифікатів

З огляду на викладене, можемо ствержувати, що якість продукції – це не просто технічна характеристика, а комплексний чинник, який впливає на всі аспекти суспільного життя. Забезпечення якості передбачає впровадження системи заходів, спрямованих на попередження дефектів на всіх етапах виробництва, від постачання сировини до випуску кінцевого продукту. Це включає, насамперед, відповідні аудити, сертифікацію, навчання персоналу та впровадження стандартів, таких як ISO 9001.

Як підсумок, вважаємо за доцільне зазначити, що одним із найважливіших показників діяльності підприємства є якість продукції, що виготовляється ним. В економічному розумінні терміну «якість» відбувається зрушення від прибутку, як важливого критерію економічного розвитку підприємства, до якості життя, що включає такі основні складові, як: якість середовища існування людей, рівень матеріального їх добробуту і духовного розвитку, якість освіти. При цьому якість – це найважливіший чинник підвищення рівня життя, економічної, оборонної, екологічної безпеки. У сучасних економічних умовах забезпечення якості являє собою сукупність заходів, які не лише заплановані, але й систематично проводяться з метою створення впевненості у тому, що продукція відповідає встановленим вимогам до якості. Висока якість продукції – це інвестиція в майбутнє, адже саме цей показник суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, темпи впровадження інновацій, ефективність процесу виробництва та економію всіх видів ресурсів. На наступному етапі даного наукового дослідження вважаємо за доцільне розглянути систему показників якості харчової продукції та визначити необхідність сертифікації останньої.

1.2. Загальна характеристика системи управління якістю продукції сучасного підприємства

Найзвичайно високий рівень конкурентної боротьби на міжнародному та локальних ринках товарів і послуг та відповідне прискорення процесів глобалізації змушують керівників підприємств різних сфер та видів діяльності здійснювати пошук шляхів постійного забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Багаторічний досвід господарювання вказує на те, що саме система управління якістю може стати тим вагомим чинником, який дозволить сформувати не лише конкурентоспроможність продукції, але й забезпечити стійкі конкурентні переваги для конкретного суб'єкта господарювання і створити всі необхідні умови для його подальшого розвитку.

Якщо розглядати поняття «система управління якістю» у широкому розумінні [10; 11; 44; 58], то воно являє собою гармонійне поєднання організаційної структури управління на підприємстві, його основних можливостей та наявних ресурсів, документації та відповідальності команди за певні бізнес-процеси. Завдяки належному функціонуванню такої системи цілі підприємства можуть бути досягнуті, а платоспроможні потреби споживачів – задоволені повною мірою.

Водночас, систему управління якістю на підприємстві можна розглядати під зовсім іншим кутом зору. Згідно з цим підходом, прихильниками якого є такі відомі науковці, як Ю.І. Палеха [44], Ю.А. Підпригора [46], А.С. Щербакова [58], система управління якістю являє собою інструмент, правильне управління яким дозволяє підприємству успішно вирішувати питання якості процесів, які беруть участь у створенні продукції, і керувати ними.

Застосування системи управління якістю не лише гарантує підприємству стійкі конкурентні переваги, але й зниження рівня ризиків і витрат. Завдяки наявності сучасних технологій, а також висококваліфікованого персоналу підвищується стабільність якості усіх видів продукції, що виготовляється, і послуг, що надаються. Дана система є додатковою гарантією якості для замовників, переважна більшість яких перевіряє систему якості у постачальників, кінцеві результати якої можуть суттєво впливати на укладання договорів чи контрактів.

На нашу думку, в реаліях сьогодення система управління якістю – це не просто слова, а реальна система, яка у процесі свого функціонування неодмінно враховує всі міжнародні принципи і стандарти групи ISO. На рівні окремого суб'єкта господарювання, незалежно від його сфери та масштабу діяльності, така система управління має оптимальним чином поєднувати в собі всі можливі дії, засоби, інструменти і методи, які покликані забезпечити, з одного боку, виробництво продукції, яка буде задовольняти поточні запити споживачів і реальні потреби ринку, а з іншого боку – розробку нових видів продукції, яка зможе задовольняти майбутні потреби обраного сегменту ринку.

Все це вказує на те, що система управління якістю на підприємстві має функціонувати за принципом постійного підвищення якості усіх організаційних процесів. Головне при цьому – стежити не лише за якістю продукту, але й за рівнем кваліфікації персоналу і за тим, як реалізується затверджена стратегія розвитку.

У ході проведення даного наукового дослідження нами було встановлено, що у сучасному світі існує два різновиди таких систем:

універсальна – її застосування можливе для будь-якої організації і не залежить від масштабу ведення бізнесу підприємства та місця його розташування;

галузева – створюється під певний вид виробництва і діяльності. Наприклад, існують спеціальні стандарти для медичних компаній чи для підприємств сільського господарства.

Впровадження системи управління якістю на підприємстві сприятиме суттєвому покращенню ділової репутації підприємства на ринку. Така система, на думку А.М. Одарченко [42], дозволить уникнути помилок у виробничому процесі, і зменшити витрати за рахунок відповідної оптимізації усіх бізнес-процесів підприємства. Відкритість для зовнішнього аудиту змушує керівників усіх ланок управління враховувати думки та пропозиції своїх підлеглих, що в кінцевому підсумку, дозволяє згуртувати весь трудовий колектив.

Фактично основною метою впровадження такої системи на рівні окремих суб'єктів господарювання є підвищення якості продукції чи послуг, а також їх відповідність загальноприйнятим вимогам якості. Відтак, кінцевий споживач може бути впевненим у якості продукції, яку він обрав для себе, а підприємство, у свою чергу, отримає постійний приріст нових клієнтів.

З огляду на це, широкий спектр завдань впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві у сучасних економічних умовах може включати, насамперед, наступні:

виведення товаровиробника на міжнародний рівень;

забезпечення ефективного розподілу виробничих ресурсів підприємства;

поступове зниження собівартості виготовлення продукції та одночасне підвищення рівня ефективності її виробництва;

забезпечення відчутної переваги підприємства при участі в тендерах і закупівлях.

Відтак, вважаємо, що в основу такої системи управління неодмінно мають бути покладені відповідні принципи управління якістю (рис. 1.2), неухильне дотримання яких дозволяє підприємству отримати більше сприятливих можливостей для досягнення бажаного фінансового результату.



Рисунок 1.2 – Принципи управління якістю на підприємстві [19; 20; 57]

Як бачимо з рис. 1.2, діяльність кожного підприємства залежить від потреб споживачів, тому однією з основних цілей є задоволення цих вимог. Орієнтуючись багато в чому на споживача, компанія забезпечує собі зростання доходів, а також ймовірність здійснення споживачами повторних покупок. Застосовуючи даний принцип, підприємство зможе у повній мірі вивчити потреби споживачів і донести отриману інформацію до кожного із працівників.

Стосовно такого принципу, як лідерство керівника, вважаємо за доцільне зазначити, що до сфери відповідальності керівників усіх ланок управління на підприємстві належать всі ті процеси, які відбуваються безпосередньо у його внутрішньому середовищі. Дотримуючись вимог даного принципу, працівники організації будуть ознайомлені з конкретними завданнями підприємства, і будуть мати стимул для роботи над їх успішним вирішенням.

Поряд із цим, як зазначає Є.О. Царинний [57], одним із найважливіших принципів управління якістю на підприємстві є залучення працівників до процесу управління якістю продукції, що виготовляється для забезпечення потреб споживачів. Основними перевагами даного методу, на наш погляд, можуть бути наступні: персонал несе повну відповідальність за свою діяльність; творчий підхід до здійснення певних цілей організації; відданість робочого персоналу; виявлення чинників, які впливають на діяльність компанії.

Процесний підхід характеризується побудовою системи процесів, за допомогою яких підприємство може покращити свою діяльність. Перевагами процесного підходу є можливість передбачити точні результати діяльності, а також знизити витрати за рахунок результативного використання ресурсів. Застосовуючи даний принцип, підприємство: оцінює рівень ризиків, впливу діяльності на клієнтів та постачальників; орієнтується на методи, які сприяють покращенню нових видів діяльності підприємства; відповідає за управління новими видами діяльності.

На відміну від процесного, системний підхід базується на тому, що керівництво має розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, тобто структуру, персонал, завдання, технології, які орієнтовані на вирішення завдань компанії, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Перевагою системного підходу є те, що підвищується впевненість зацікавлених сторін у результативності діяльності організації. Застосування даного підходу до управління якістю призводить до: встановлення конкретних цілей і порядку виконання дій у рамках системи; покращення системи шляхом оцінювання і вимірювання; виявлення можливостей підприємства; визначення необхідних

ресурсів для подальшої діяльності.

Постійне удосконалення підприємства розглядається як незмінна мета. Даний принцип сприяє покращенню ефективності діяльності підприємства, за рахунок удосконалення його можливостей, а також підвищення уваги до тих чинників, які можуть позитивно впливати на результати діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Досить важливо приймати будь-які управлінські рішення, базуючись при цьому на отриманих фактах. Результативні рішення, як правило, базуються на аналізі певних даних чи інформації. Застосування даного принципу забезпечує впевненість підприємства в плані точності та достовірності інформації.

Підприємство пов'язане з постачальниками, оскільки співробітництво з ними підвищує здатність до створення цінності. Даний принцип базується на: об'єднанні знань з партнерами; обміні інформацією; здійсненні спільних дій з удосконалення діяльності; заохоченні постачальників за досягнення.

Враховуючи багаторічний досвід діяльності підприємств різних сфер і напрямів діяльності у нашій державі, А.Г. Бедик [16] виокремлює низку важливих етапів, які необхідно реалізувати для успішного впровадження системи управління якістю:

- аналіз існуючої системи управління якістю;

- складання плану впровадження системи управління якістю;

- ознайомлення персоналу підприємства з новими принципами системи управління якістю;

- розробка необхідної документації, включаючи розробку внутрішньої політики якості на підприємстві;

- проведення внутрішніх перевірок з метою встановлення готовності нової системи управління якістю до повноцінного функціонування у межах підприємства;

- проведення сертифікації системи управління якістю та подальше її функціонування на підприємстві.

Практичне впровадження систем управління якістю на підприємствах

може супроводжуватися такими проблемами, як: невідповідність між формально впровадженими системами такого типу і практичними основами управління якістю на багатьох підприємствах; недостатній обсяг фінансових ресурсів підприємства.

Загальний вигляд системи управління якістю, яка може успішно функціонувати на засадах процесного підходу, відображено на рис. 1.3.

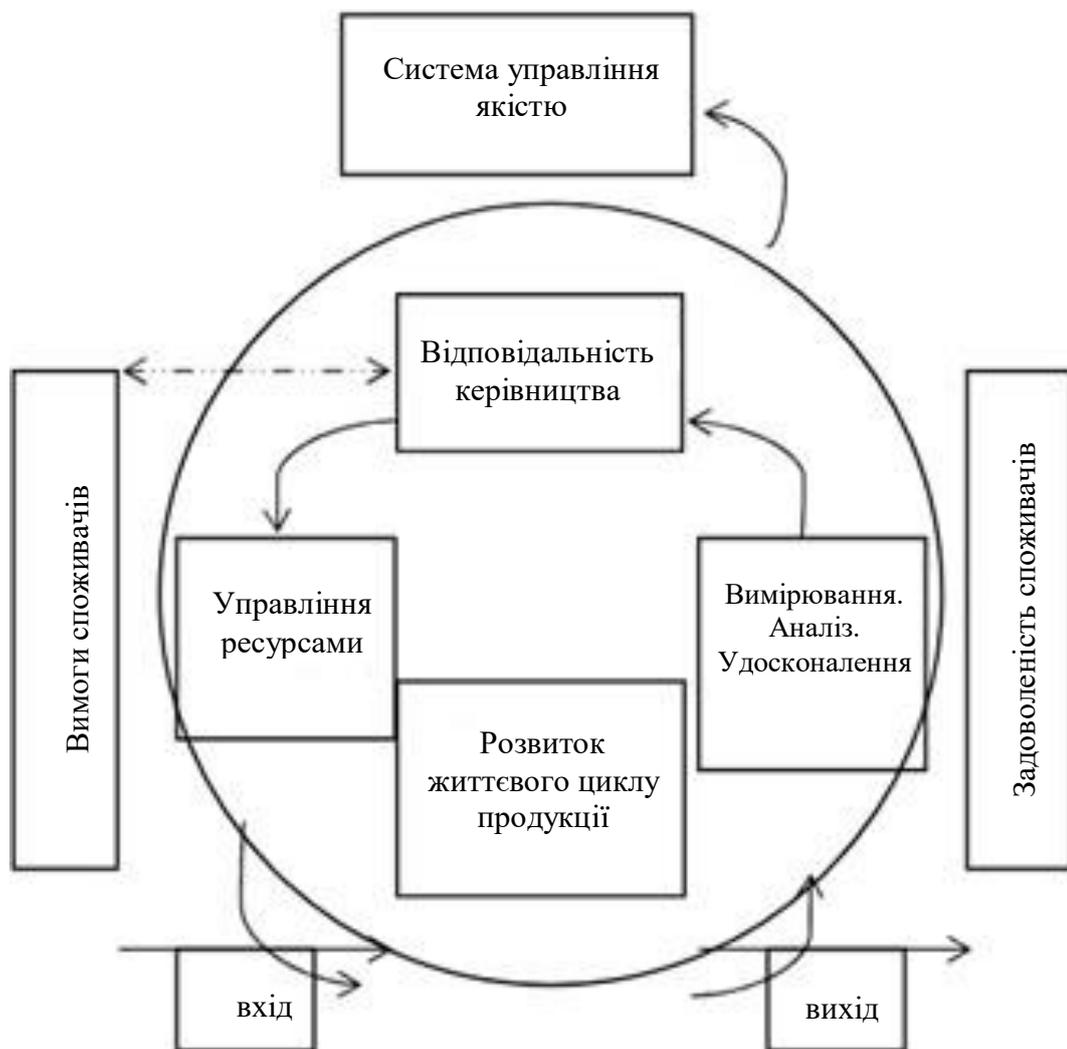


Рисунок 1.3 – Універсальна модель системи управління якістю продукції на сучасному підприємстві [49]

На основі даних рис. 1.3 можемо стверджувати, що функціонування такої моделі системи управління якістю продукції на рівні окремого підприємства

характеризується постійним покращенням та удосконаленням, що вирішальним чином залежить від добре організованої діяльності підприємства.

Створення ефективної системи управління якістю продукції передбачає необхідність дотримання різноманітних стандартів, тобто документів, які затверджуються офіційним органом для постійного використання, і визначають певні правила, характеристики та алгоритми для забезпечення оптимальних результатів у визначеній сфері діяльності.

Залежно від важливості та рівня, на якому здійснюється виробництво продукції, необхідно розрізняти такі види стандартів (рис. 1.4).

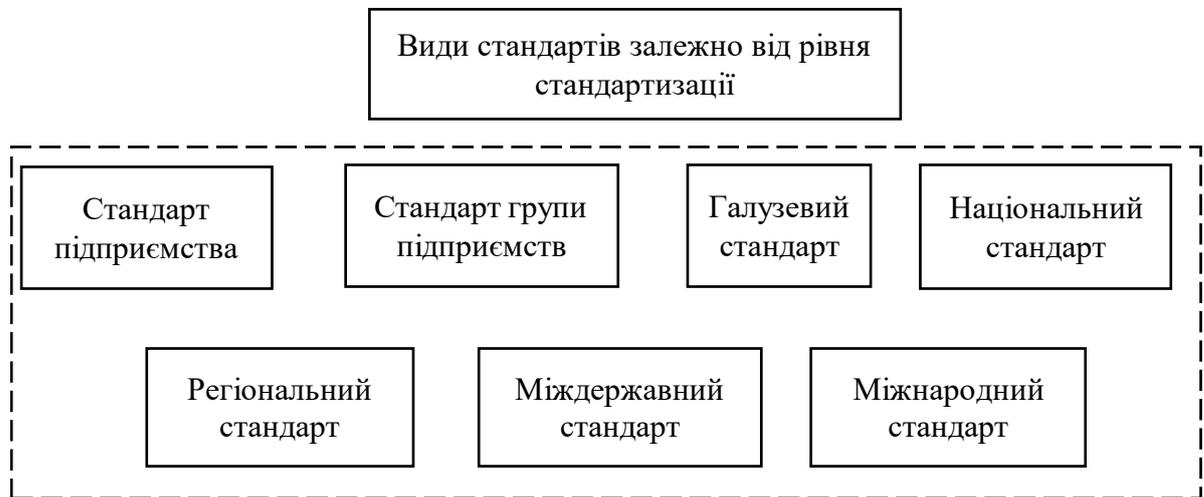


Рисунок 1.4 – Основні види стандартів *(складено автором)*

Як бачимо з рис. 1.4, стандарти для окремих суб'єктів господарювання та їх груп розробляються лише для продукції, що виготовляється на цьому рівні. Натомість, розробка національних стандартів здійснюється національним органом зі стандартизації, а галузевих – профільними міністерствами і відомствами. Стосовно галузевих стандартів варто зазначити, що їх розробляють виключно за умови відсутності таких документів державного рівня. Стандарти регіональні, міждержавні та міжнародні, як правило, допомагають подолати існуючі технічні бар'єри у сфері міжнародної торгівлі, які традиційно виникають через суттєві відмінності у стандартах, розроблених різними країнами світу.

Серед загальновизнаних стандартів міжнародного рівня у сфері якості

варто згадати, насамперед, ті з них, які були розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO) і з урахуванням яких було створено відповідні стандарти на рівні нашої держави.

Таким чином, підприємство, яке приділяє недостатньо уваги питанням забезпечення якості продукції, що виготовляється, не буде мати успіху серед споживачів. Параметр якості вирішальним чином залежить від організаційної структури управління на підприємстві та рівня злагодженості кожного окремого бізнес-процесу. Для того щоб вижити у конкурентному середовищі, суб'єкти господарювання активно створюють системи управління якістю, які допомагають підтримувати заданий стандарт у процесі виготовлення тих чи інших видів продукції. Система управління якістю відіграє важливу роль в організації виробничого процесу, завдяки їй можна суттєво покращити основні показники діяльності окремого суб'єкта господарювання. Запровадження системи управління якістю допомагає підприємствам підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, зменшувати витрати, пов'язані з браком продукції і підвищувати ефективність виробничих процесів. Охарактеризувавши загальні вимоги до впровадження та подальшого функціонування систем управління якістю продукції, пропонуємо розглянути сучасний підхід до класифікації показників якості та з'ясувати необхідність проведення сертифікації і стандартизації продукції підприємства.

1.3. Класифікація показників якості та необхідність сертифікації і стандартизації продукції підприємства

У сучасних економічних умовах проблеми управління якістю висувують на перший план необхідність проведення кількісної оцінки якості для прийняття обґрунтованих рішень на усіх стадіях процесу виробництва продукції, її стандартизації і сертифікації. Контроль якості можна розглядати як основу формування системи управління якістю на всіх етапах життєвого циклу будь-якої продукції. Показники якості – це кількісно і якісно встановлені вимоги до

характеристик чи певних властивостей об'єкта, які дають можливість для їх реалізації і контролю. Особливо важливу роль, на наш погляд, має вивчення цих показників у сфері роздрібної та оптової торгівлі продуктами харчування.

Для оцінки якості таких видів продукції традиційно використовується широкий спектр показників, які класифікуються за різними ознаками та об'єднуються у певні групи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні типи показників якості харчової продукції [28; 33]

Ознаки класифікації	Типи показників
Кількість врахованих властивостей	Одиничні показники
	Комплексні показники
	Інтегральні показники
Властивості продукції, які підлягають оцінюванню	Харчова цінність
	Засвоюваність продукції
	Біологічна активність
	Надійність
	Безвідмовність
	Довговічність
	Ремонтопридатність
	Ергономічні показник
	Естетичні показники
	Технологічні показники
	Уніфікація
Економічні показники	
Спосіб вираження	Кількісні показники
	Якісні показники
Спосіб визначення	Органолептичні показники
	Фізико-хімічні показники
	Мікробіологічні показники

Так, залежно від кількості врахованих властивостей слід розрізняти три групи показників якості продукції.

Одиничні показники якості, як зазначає М.М. Кузьменко [32], є найпростішими та найбільш поширеними, вони характеризують лише одну властивість харчового продукту. Ці показники можуть бути як кількісними, так і якісними, в залежності від того, що саме буде оцінюватися. Наприклад, масова частка вологи визначається відсотковим вмістом води у перному продукті. Інший приклад – це вміст цукру, який вимірюється кількістю цукру (в грамах) на

100 г продукту. Кислотність визначається загальною кількістю кислот у продукті і виражається у титрувальних одиницях або в значенні рН. Одиничні показники є досить важливими для оцінки якості харчових продуктів, оскільки вони надають чітку інформацію про певну властивість такої продукції, і широко використовуються для контролю якості на всіх етапах виробництва, зберігання та реалізації харчових продуктів.

Комплексні показники, на відміну від одиничних, характеризують декілька властивостей харчового продукту одночасно. Вони дають більш повне уявлення про загальну якість продукту. Органолептичні показники, наприклад, характеризують зовнішній вигляд, запах, смак, консистенцію та інші властивості продукту, які сприймаються органами чуття. Фізико-хімічні показники включають масову частку вологи, вміст цукру, кислотність, вміст жиру, білка, вітамінів та мінеральних речовин. Крім того, мікробіологічні показники є важливою частиною комплексної оцінки якості харчових продуктів. Вони характеризують санітарно-мікробіологічний стан продукту, зокрема кількість мікроорганізмів та вміст патогенних мікроорганізмів і інших шкідливих речовин [16; 45]. Комплексні показники використовуються для оцінки загальної якості харчових продуктів і дозволяють порівнювати різні продукти між собою, забезпечуючи їхню відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

Найскладнішими, на наш погляд, є інтегральні показники якості, які враховують усі властивості харчового продукту, а також економічні та інші фактори. Наприклад, коефіцієнт корисної дії (ККД) використовується для оцінки енергетичної цінності продукту та його здатності засвоюватися організмом. Рейтинг якості дозволяє порівнювати різні харчові продукти за комплексом показників якості [19]. У ході проведення даного наукового дослідження нами було з'ясовано, що інтегральні показники доцільно використовувати для оцінки конкурентоспроможності харчових продуктів, а також для прийняття рішень щодо їх виробництва, зберігання та реалізації. Вони надають найповнішу картину про загальну якість продукту, що є важливим для забезпечення його успішного просування на ринку.

Загалом, така система показників якості харчових продуктів є комплексною і багатогранною, дозволяючи оцінити продукт з різних точок зору та забезпечити його високу якість і безпеку для споживачів.

Залежно від властивостей продукції, які оцінюються, слід також розрізняти відповідні показники. Зокрема, одним із ключових показників вважається харчова цінність, яка визначається кількістю та якістю білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінеральних речовин та інших біологічно активних компонентів, що містяться в продукті. Засвоюваність продукту також є надзвичайно важливою, оскільки вона характеризує здатність організму людини засвоювати поживні речовини з їжі. Не менш важливим показником якості вважається біологічна активність, яка описує вплив продукту на організм людини, його здатність стимулювати обмін речовин, підвищувати імунітет, покращувати працездатність та виконувати інші корисні функції.

Стосовно показників надійності І.І. Лук'янова [37] зазначає, що вони оцінюють здатність харчового продукту зберігати свої властивості протягом певного часу. Це важливо для забезпечення стійкості продукту до псування, пошкоджень та інших факторів, що можуть негативно вплинути на якість.

Безвідмовність продукту означає його здатність виконувати свої функції без втрати якості протягом певного часу. Наприклад, свіже молоко має залишатися придатним до споживання у визначений термін зберігання. Довговічність характеризує тривалість використання продукту до моменту його псування або потреби в заміні. Ремонтпридатність – хоча цей термін більше стосується технічних виробів, у харчовій промисловості це може означати здатність продукту до відновлення його властивостей після певного виду обробки або повторного використання упаковки.

Ергономічні показники, як відомо, характеризують зручність користування харчовим продуктом, тобто його відповідність антропометричним даним людини, естетичним вимогам та іншим факторам, що впливають на комфортність споживання.

Естетичні показники включають зовнішній вигляд продукту, його дизайн,

колір, форму, упаковку та інші візуальні характеристики. Дійсно, гарно оформлена упаковка може привертати увагу покупців і підвищувати їхнє бажання придбати продукт.

Інформаційні показники стосуються доступності, зрозумілості та повноти інформації про продукт, яка розміщується на його упаковці або в супровідних документах. Важливо, щоб споживач легко міг знайти всю необхідну інформацію про склад, термін придатності та інші характеристики продукту.

Технологічні показники харчових продуктів відображають можливість їх виробництва, транспортування, зберігання та реалізації. Один із важливих показників у даному випадку – це транспортабельність, яка визначає здатність продукту витримувати механічні впливи під час транспортування.

Уніфікація ж характеризує використання уніфікованих деталей, вузлів та агрегатів, що спрощує виробництво, ремонт та експлуатацію продукту. Наприклад, у виробництві кондитерських виробів можуть використовуватися стандартні форми для випікання, що полегшує процес виготовлення продукції.

Показники безпеки характеризують відсутність шкідливих домішок та мікроорганізмів у харчовому продукті, що можуть негативно впливати на здоров'я людини.

Економічні показники відображають витрати на виробництво та експлуатацію харчового продукту. Собівартість характеризує суму витрат на виробництво продукту, включаючи витрати на сировину, енергію, робочу силу та інші ресурси. Наприклад, виробництво високоякісного шоколаду включає в себе витрати на дорогі какао-боби, які визначають його високу собівартість [42]. Рентабельність відображає прибутковість виробництва та реалізації продукту, і показує, наскільки вигідним є процес виготовлення та реалізації певного виду продукції. Ціна продукту – це витрати, які споживач несе за його придбання [20].

За способом вираження всі показники, які використовуються для оцінювання якості продуктів харчування, умовно поділяються на дві категорії:

кількісні показники – виражаються числовими значеннями, такими як масова частка вологи, вміст цукру чи кислотність;

якісні показники виражаються словесно, характеризуючи такі властивості, як колір, запах, смак.

У наукових дослідженнях І.О. Кравченко [29] зустрічається ще одна ознака класифікації показників якості продукції. Так, залежно від способу визначення таких показників вони поділяються на три групи:

органолептичні показники – визначаються за допомогою органів чуття людини (наприклад, колір, запах, смак);

фізико-хімічні показники – визначаються за допомогою фізичних та хімічних методів дослідження (зокрема, це може бути масова частка вологи, вміст цукру, кислотність і таке інше);

мікробіологічні показники – визначаються виключно за допомогою мікробіологічних методів дослідження.

Міжнародний досвід господарювання підтверджує той незаперечний факт, що сертифікація є ключовим інструментом для забезпечення відповідності якості продукції вимогам нормативно-технічної документації.

У загальноприйнятій міжнародній термінології поняття «сертифікація» (від лат. «certim» – «вірно») і «facere» – «робити») означає встановлення відповідності певним стандартам. При цьому національні законодавчі акти різних країн світу конкретизують, що саме повинно відповідати стандартам і хто буде відповідальним за встановлення такої відповідності.

Сертифікація – це документальне підтвердження про те, що продукція відповідає визначеним вимогам, стандартам або технічним умовам [26]. Загалом, цей процес складається із низки важливих заходів, які спрямовані на підтвердження відповідності продукції встановленим стандартам або іншим нормативно-технічним документам. Ці заходи, як зазначає у одній зі своїх наукових праць Н.С. Краснокутська [31], проводяться з метою отримання сертифікату відповідності, який є офіційним документом, і підтверджує відповідність продукції визначеним вимогам.

Багато міжнародних компаній витрачає значні кошти і чимало часу на те, щоб переконати своїх споживачів у тому, що запропонована їм продукція цілком

відповідає високим стандартам якості. Згідно спеціально проведених експертних досліджень [43], витрати на ці заходи становлять близько 1-2% від загальних витрат підприємств-товаровиробників, незалежно від сфери їхньої діяльності. В окремих випадках витрати на сертифікацію можуть навіть дорівнювати витратам на забезпечення самої якості продукції. Насправді це не випадковість, адже сертифікація є ефективним засобом розвитку торгово-економічних зв'язків між різними країнами, просування продукції на зовнішній та внутрішній ринки збуту, а також закріплення на цих ринках на тривалий період часу. Саме тому сертифікація отримала таке широке поширення.

Завдяки сертифікації компанії можуть зміцнювати свою ділову репутацію, підвищувати довіру споживачів та забезпечувати собі стабільні позиції на ринку. Безумовно, це сприяє довгостроковому розвитку і процвітанню тих суб'єктів господарювання, які роблять акцент на якості та відповідності своїх продуктів високим міжнародним стандартам.

Для того щоб випустити продукцію на ринок, де діє законодавство щодо її якості, необхідно здійснити офіційне підтвердження її відповідності всім встановленим нормам і вимогам. Одним із можливих способів такого підтвердження є сертифікація продукції, яку здійснює незалежна третя сторона. При успішному проходженні сертифікації отриманий «сертифікат відповідності» підтверджує, що продукція відповідає вимогам, встановленим законодавством.

Натомість, продукція, яка не підпадає під обов'язкові вимоги законодавства, може вільно пересуватися на ринку без офіційного підтвердження відповідності. Проте, у випадку укладання контрактних угод споживач може вимагати від постачальника підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам, наприклад, стандартам чи умовам контракту. У даному випадку сертифікація третьою стороною також може слугувати підтвердженням виконання умов, встановлених споживачем.

Сьогодні успішно реалізується вісім шляхів сертифікації третьою стороною, які спрямовані на забезпечення якості продукції підприємства [29]:

проведення випробувань зразків продукції;

випробування зразків продукції з подальшим контролем на основі спостереження за заводськими зразками, придбаними на відкритому ринку;

випробування зразків продукції з подальшим контролем на основі спостереження за заводськими зразками.

випробування зразків продукції з подальшим контролем на основі спостереження за зразками, закупованими на відкритому ринку та отриманими з підприємства;

випробування зразків продукції та оцінка системи управління якістю з подальшим контролем на основі спостереження за системою управління якістю та випробуваннями зразків, отриманими з підприємства і відкритого ринку;

оцінка системи управління якістю на підприємстві.

перевірка партій продукції.

100%-й контроль.

З огляду на це, можемо визначити основні ключові переваги від проведення сертифікації продукції для підприємств великого і середнього бізнесу в Україні (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Переваги від проведення сертифікації продукції для підприємств (систематизовано автором)

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що класифікація показників якості харчових продуктів дозволяє комплексно оцінити їхні властивості та забезпечити відповідність санітарно-гігієнічним, токсикологічним, ветеринарно-санітарним та іншим вимогам. Знання та розуміння цієї класифікації є важливими для фахівців у галузі харчової промисловості, торгівлі та державного контролю якості харчових продуктів. Всі розглянуті вище показники якості харчових продуктів мають досить важливе значення на всіх етапах їхнього життєвого циклу – починаючи з їхнього проектування, і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням та утилізацією. Вони забезпечують контроль якості, розробку нових рецептів, оцінку конкурентоспроможності, обґрунтування ціни та інформування споживачів. Отримання сертифікату підтверджує той факт, що система управління якістю впроваджена на підприємстві і готова до використання, однак її реальне функціонування потребує постійної підтримки з боку керівників підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних аспектів системи управління якістю продукції підприємств у сучасних економічних умовах було зроблено такі висновки:

1. Розглянуто поняття, значення та основні чинники забезпечення якості продукції у сучасних економічних умовах. Одним із найважливіших показників діяльності підприємства є якість продукції, що виготовляється ним. В економічному розумінні терміну «якість» відбувається зрушення від прибутку, як важливого критерію економічного розвитку підприємства, до якості життя, що включає такі основні складові, як якість середовища існування людей, рівень матеріального їх добробуту і духовного розвитку, якості освіти. При цьому якість – це найважливіший чинник підвищення рівня життя, економічної, оборонної, екологічної безпеки. У сучасних економічних умовах забезпечення якості являє собою сукупність заходів, які не лише заплановані, але й

систематично проводяться з метою створення впевненості у тому, що продукція відповідає встановленим вимогам до якості. Висока якість продукції – це інвестиція в майбутнє, адже саме цей показник суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, темпи впровадження інновацій, ефективність процесу виробництва та економію всіх видів ресурсів.

2. Наведено загальну характеристику системи управління якістю продукції сучасного підприємства. Встановлено, що для того щоб вижити у конкурентному середовищі, суб'єкти господарювання активно створюють системи управління якістю, які допомагають підтримувати заданий стандарт у процесі виготовлення тих чи інших видів продукції. Система управління якістю відіграє важливу роль в організації виробничого процесу, адже завдяки їй можна суттєво покращити основні показники діяльності суб'єкта господарювання. Така система зазвичай включає планування, контроль, забезпечення та постійне вдосконалення якості. Запровадження системи управління якістю допомагає підприємствам підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, зменшувати витрати, пов'язані з браком продукції і підвищувати ефективність виробничих процесів.

3. Визначено класифікацію показників якості та необхідність сертифікації і стандартизації продукції підприємства. Встановлено, що класифікація показників якості продукції дозволяє комплексно оцінити її властивості та забезпечити відповідність санітарно-гігієнічним, токсикологічним, ветеринарно-санітарним та іншим вимогам. Знання та розуміння цієї класифікації є важливими для фахівців у галузі харчової промисловості, торгівлі та державного контролю якості харчових продуктів. Сертифікація продукції виступає у ролі механізму, який гарантує відповідність продукції визначеним стандартам та вимогам. Це не лише підтверджує відповідність товару чи послуги встановленим критеріям, а й зміцнює ділову репутацію підприємства на ринку, підвищує довіру до нього з боку споживачів. Усе це підкреслює важливість системного підходу до управління якістю продукції, який базується на оцінці, сертифікації та постійному вдосконаленні якості, що стає основою успішного функціонування сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» засновано у 1997 році в Києві як частину великої української торгово-промислової групи Fozzy Group, одного з найбільших ритейлерів країни. Сьогодні Fozzy Group має 584 торгові точки по всій Україні. Крім торговельних мереж, група займається виробництвом продуктів харчування, банківською справою та ресторанним бізнесом. Засновниками компанії є Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков та Юрій Гнатенко, які залишаються її власниками і сьогодні, причому основний контроль утримує Володимир Костельман [62].

Основний напрямок діяльності Fozzy Group – торгівля продуктами та товарами для дому. Група включає супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy у форматі cash&carry, магазини біля дому «Фора» та дискаунтери Thrash!. У супермаркетах «Сільпо» діє програма для постійних покупців «Власний Рахунок», яка разом із системою винагороди є ефективним маркетинговим інструментом для мережі та постачальників. Окрім товарів власних торгових марок, таких як «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», Protex група має також свою програму «Власний імпорт» [61].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» управляє однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів, яка включає супермаркети «Сільпо» та мережу преміальних делікатес-маркетів «Le Silpo». Відповідно до КВЕД, діяльність підприємства класифікується як 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Юридична адреса ТОВ «Сільпо-Фуд»: 02090, Україна, місто Київ,

вулиця Бутлерова, 1 [59].

Детальну історію розвитку торговельної мережі «Сільпо» було відображено нами у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку торговельної мережі «Сільпо»

Період в роках	Опис
1998-2003 рр.	Мережа «Сільпо» була заснована в 1998 році з відкриттям супермаркету в Києві на вулиці Філатова, 7. Далі відбулося відкриття ще п'яти супермаркетів у Києві, а також розширення мережі в Одесі, Дніпрі та Запоріжжі. Загальна кількість супермаркетів: 23.
2003-2006 рр.	Подальше зростання мережі до 81 супермаркету включало відкриття нових магазинів у 14 містах України.
2007-2008 рр.	Запуск власної торгової марки «Премія»; впровадження проєкту з виробництва і продажу готових страв, напівфабрикатів та відкриття власних пекарень; розширення мережі до 143 супермаркетів; запуск програми для постійних клієнтів «Сільпо» – «Власний Рахунок».
2009 р.	Розширення мережі «Сільпо» до 150 супермаркетів і запуск нової ВТМ «Повна Чаша».
2010-2020 рр.	Модернізація обладнання в супермаркетах; розширення мережі; запуск нового формату – делікатес-маркетів Le Silpo та створення 13 власних торгових марок; запуск дитячої торгової марки «Премія Рікі Тікі» [21]; випуск мобільного додатка; відкриття дизайнерських супермаркетів.
2021-2024 рр.	Протягом цього періоду ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжувала своє динамічне зростання. Відбулося відкриття нових супермаркетів у різних регіонах України, їхня загальна кількість налічує більше ніж 200 магазинів. У 2021 році було запущено нові ініціативи, спрямовані на покращення якості обслуговування клієнтів, включаючи розвиток онлайн-платформи для замовлення продуктів з доставкою додому та впровадження програми лояльності

Чим досконаліша організаційна структура підприємства, тим ефективніше управління впливає на процес виробництва або надання послуг. Щоб досягти цього, організаційна структура має відповідати певним вимогам:

пристосованість – здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

гнучкість і динамічність – здатність швидко реагувати на зміни попиту, вдосконалення технологій та появу інновацій;

адекватність – відповідність параметрам керованої системи; спеціалізованість – функціональна замкненість у структурних підрозділах з чітким визначенням сфер діяльності кожної керівної ланки;

прийнятність – усвідомлення зв’язків між рівнями та ланками управління;
дієвість – здатність запобігати швидким змінам у системі під час прийняття рішень;

стійкість – здатність забезпечувати надійну передачу інформації;

вигідність – відповідність витрат вимогам підприємства;

легкість у розумінні – зрозумілість для персоналу, що сприяє адаптації до обраної форми управління та участі у досягненні цілей організації.

Управління ТОВ «Сільпо-Фуд» організоване за лінійно-функціональною структурою, що включає вертикальний розподіл відповідальності та прийняття рішень. Цей підхід ґрунтується на чіткому розподілі обов’язків між функціональними керівниками (рис. 2.1).

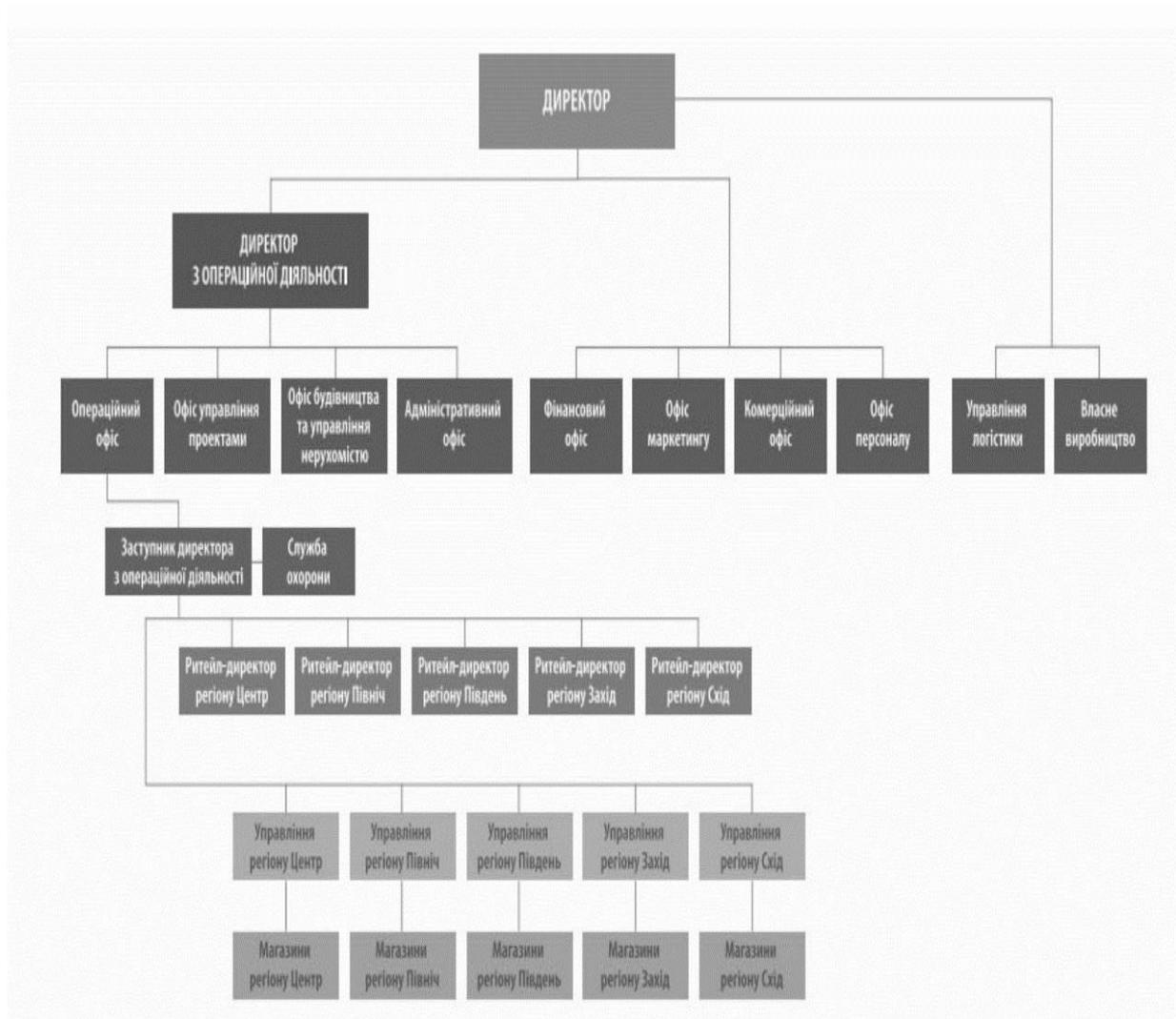


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі представленої на рис. 1.1 організаційної структури управління можна виділити генерального директора як головного організатора Товариства. Всі відділи підпорядковані безпосередньо йому з метою забезпечення максимальної ефективності їхньої діяльності.

Генеральний директор приймає стратегічні рішення, ґрунтуючись на передовому досвіді та аналізі ринкових умов, ін спрямовує діяльність підприємства, використовуючи сучасні методи та наукові підходи до організації праці та управління ресурсами. Крім того, генеральний директор вирішує питання, пов'язані з управлінням логістикою та виробництвом [62].

Директор з операційної діяльності безпосередньо підпорядкований генеральному директору та відповідає за оперативне керівництво компанією. Його відповідальності включають:

- здійснення оперативного управління діяльністю компанії;

- контроль за роботою персоналу;

- організація діяльності в рамках стратегічних, тактичних і оперативних планів, погоджених з вищим керівництвом.

У директора з операційної діяльності є свій заступник, чия відповідальність включає управління та контроль за діяльністю кожного з регіональних підрозділів компанії. Кожен з директорів регіонів відповідає не лише за контроль над виробничим процесом, але й за організацію роботи офісу та його персоналу.

У кожному регіоні діє керівник торговельного відділу, який відповідає за організацію продажу послуг або товарів. Його обов'язки включають контроль за виконанням плану продажів, управління менеджерами, спілкування з партнерами та постачальниками, а також участь у стратегічних переговорах. Успішний керівник торгового відділу може швидко розвиватися до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Підрозділи та працівники компанії, які займаються управлінням, утворюють функціональну підсистему управління. Вони виконують різноманітні

функції управління, спілкуючись один з одним та розвиваючи робочі взаємовідносини. Хоча ця структура має свої переваги, вона також має й недоліки, оскільки не завжди ефективно застосовується через порушення принципу єдності розпорядження.

Організаційну структуру управління одного із супермаркетів мережі «Сільпо» наведено на рис. 2.2.

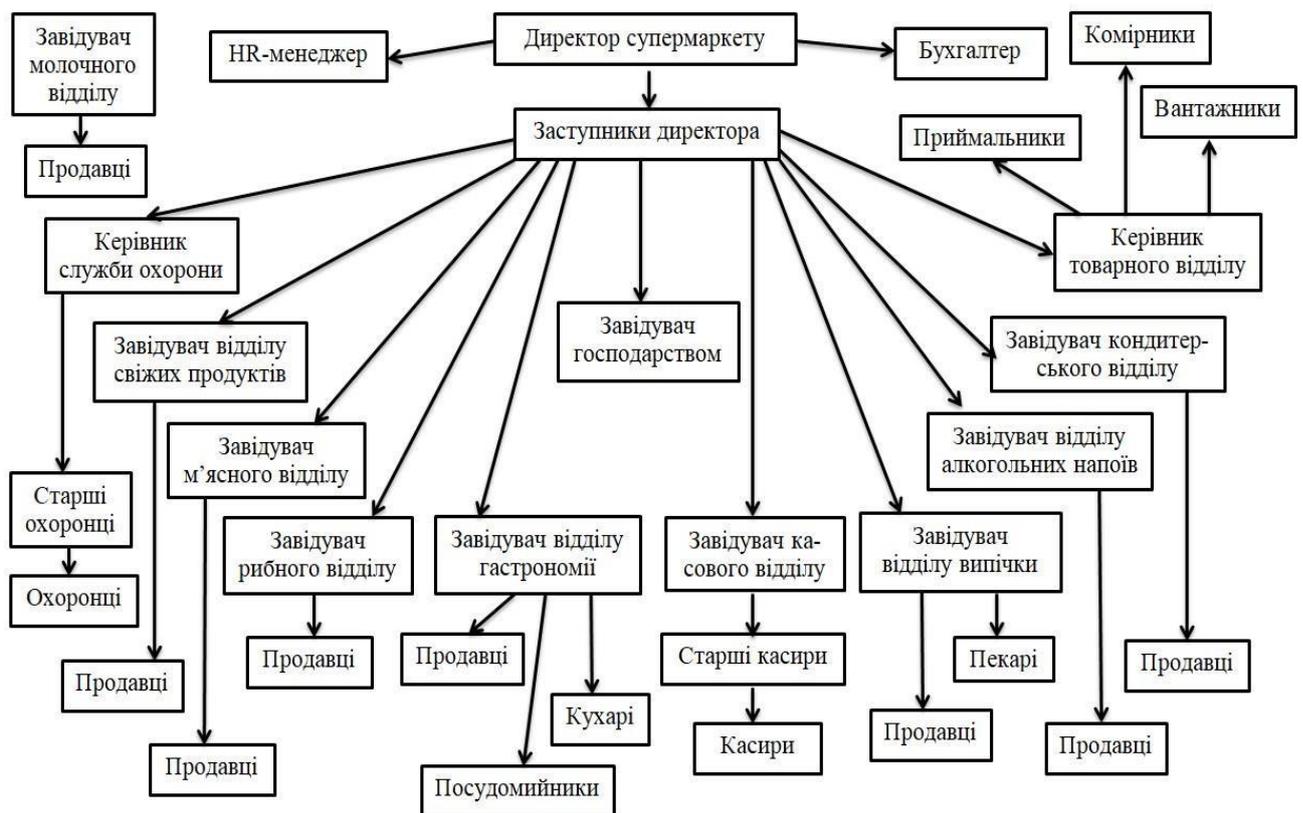


Рисунок 2.2 – Організаційна структура супермаркету мережі «Сільпо»

На основі аналізу рис. 2.2 можна зробити висновок, що структура управління супермаркетів «Сільпо» є комбінованою, оскільки вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних моделей управління. З одного боку, спостерігається чітко виражена лінійна структура, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів, що відображається у його ієрархічній організації. З іншого боку, виявляється функціональна структура, де кожен відділ відповідає за конкретні функції (наприклад, молочний, рибний або м'ясний відділ) та керує своїм персоналом.

Це сприяє більш ефективному виконанню специфічних завдань і забезпечує високу якість роботи кожного відділу.

Директор, який відповідає за управління магазинами, забезпечує їх безперервну та ефективну роботу, а також відповідає за керування персоналом. Він бере участь у формуванні асортиментної та цінової політики, контролює наявність товарів, їх якість та супровідні документи. Також бере участь у переоцінці товарів, контролює правильність цін, організовує проведення інвентаризації та дотримання стандартів обслуговування та касової дисципліни. Координує виконання планів щодо товарообігу, нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки. Підтримує зв'язок з орендодавцями та центральним офісом, відповідає за навчання та мотивацію персоналу, а також контролює виконання завдань. Складає графіки роботи, аналізує фінансові та інші показники, розробляє заходи для підвищення ефективності роботи магазину та ведення звітності.

Заступники керівників у ТОВ «Сільпо-Фуд» працюють у таких напрямках: каса, обслуговування, стелажна торгівля, свіжі продукти, навчання та розвиток персоналу.

Начальник відділу з охорони праці у магазині «Сільпо» відповідає за забезпечення дотримання правил безпеки під час приймання та продажу товарів.

Керівники відділів у супермаркеті призначаються для кожного відділу окремо. Вони організовують аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, оцінюючи перспективи їх розвитку, співвідношення попиту та пропозиції, цінову політику, можливі замовлення, стратегії конкурентів та реакцію на нові продукти. Ці керівники розробляють стратегії діяльності підприємства.

Керівник відділу продажу у ТОВ «Сільпо» зосереджується на вдосконаленні асортименту та якості товарів, виробництві нової продукції, участі у складанні річних планів з виробництва та продажу, укладанні угод на постачання товарів, контролі за виконанням завдань та забезпеченні доставки товарів споживачам.

Продавці у відділі стелажної торгівлі та касири - це фахівці, які продають

товари та здійснюють розрахунки з покупцями, тобто надають послуги безпосереднього обслуговування покупців.

Постачання товарів у магазини торговельної мережі «Сільпо» здійснюється за договорами поставки. У супермаркетах передбачений графік централізованої доставки товарів зі складу постачальника та власного роздільного складу відповідно до встановлених термінів.

Проте, варто відзначити, що в одному супермаркеті може бути надто багато керівних посад. Така організаційна структура управління, на наш погляд, може спричинити затримки у процесі прийняття швидких та ефективних рішень. Крім того, може виникнути проблема комунікації та координації між різними рівнями управління, що може призвести до затримок у досягненні бізнес-цілей. Зменшення кількості керівних посад може сприяти підвищенню ефективності управління та зниженню витрат на утримання персоналу. Важливим елементом у становленні підприємства є вибір його організаційно-правової форми. Законодавством України затверджена політика щодо виробництва, імпорту, експорту, зберігання, реалізації та споживання продукції різного типу. Її метою є наповнення державного бюджету, уникнення неконтрольованого обігу товарів.

«Сільпо-Фуд» займається імпортною діяльністю. Відповідно до статті 74 Кодексу, імпорт (випуск для вільного обігу) - це митний режим, що передбачає випуск іноземних товарів для вільного обігу на митній території України після сплати всіх митних платежів та виконання необхідних митних формальностей.

Le Silpo – це мережа делікатесних маркетів, які славляться своїм стильним дизайном, унікальним асортиментом та високими стандартами особистого обслуговування. У продажу можна знайти імпортні товари, а також вироби власної кулінарії. Тут реалізовано багатофункціональну концепцію: крім покупки продуктів, відвідувачі мають можливість завітати до закладу Le Grill з меню від шеф-кухаря М. Черветті, насолодитися кавою / вином, замовити приготування улюбленого стейку / морепродуктів з акваріуму або смачну страву зі свіжих продуктів магазину.

Для забезпечення постійного професійного розвитку працівників

департамент навчання та розвитку персоналу організовує інформаційні лекції, тренінги та майстер-класи для всіх співробітників офісів і керівників магазинів мережі. Міні-тренінги для магазинів проводять керівники та їх заступники для всіх працівників магазинів. Система заохочення та мотивації персоналу узагальнена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Побудова заохочень і мотивації в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерій	Опис
Лідерство	У торговельній мережі проводяться конкурси між працівниками, де для перемоги необхідні найкращі робочі показники.
Найкращий працівник	На першому етапі оцінки працівників проводиться керівництвом магазину на основі їхньої роботи, а на другому етапі - шляхом анонімного голосування колег. Фотографії найкращих співробітників виставляються на дошці пошани.
Дитячі екскурсії до магазинів	Діти співробітників мають можливість відвідати магазини торговельної мережі «Сільпо», щоб побачити, де саме їхні батьки працюють. Під час екскурсій діти беруть участь у майстер-класах з ліплення піріжків та оформлення печива унікальним дизайном. Вони також дізнаються про процес зважування товарів, виготовлення цінників та цікаві факти про продукцію магазину.
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники компанії мають можливість відвідати підприємства постачальників, щоб покращити обслуговування клієнтів, ознайомитися з процесами виробництва товарів, які продаються у магазинах торговельної мережі «Сільпо».
Конкурс відеоробіт для здобувачів освіти	Компанія активно підтримує ініціативних, цілеспрямованих здобувачів освіти, які поєднують навчання з роботою у торговельній мережі «Сільпо».
Welcome Pack	Для нових співробітників офісів компанія підготувала набір корисних речей з унікальним дизайном, що включає брендovanі блокнот, ручку, чашку та цікаві наліпки для гаджетів.
Проект «Амбасадор»	Інколи здобувачі освіти стають амбасадорами бренду «Сільпо» у своїх закладах освіти та розповідають про переваги роботи в торговельній мережі «Сільпо». Наприклад, у 2019 році 21 студент денної форми навчання став частиною започаткованого проекту «Амбасадор».

У 2019 році три дизайнерські супермаркети «Сільпо» були включені до Europe's Finest Store 2019 – списку 25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine, авторитетного міжнародного видання, тематика якого присвячена висвітленню актуальних питань роздрібної торгівлі продуктами харчування і споживчих товарів повсякденного попиту.

Програма «Власний Рахунок» була створена на основі вивчення досвіду найбільш успішних програм лояльності у міжнародній практиці і запущена у 2007 році. На сьогодні ця програма працює в кожному магазині торговельної мережі «Сільпо».

ТОВ «Сільпо», яке було обрано нами для дослідження, вже декілька років поспіль активно розвиває технологію самообслуговування товарів «Self-checkout», тому на будь-якій касі самообслуговування покупець може самостійно відсканувати обраний товар, належним чином упакувати його та здійснити оплату за свою покупку.

У роздрібних магазинах мережі «Сільпо» представлені товари під власними торговими марками, перелік яких наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Власні торгові марки ТОВ «Сільпо-Фуд»

Власна торгова марка	Характеристика
«Премія»	Продукти харчування високої якості, зокрема, вишукані сорти кави, відібрані сорти чаю, дорогоцінні види оливкової олії та меду, ексклюзивні сорти вина та шампанського і таке інше [15].
«Премія Select»	Ексклюзивна колекція продуктів харчування, що включає у себе різноманітні деликатеси, такі як французькі сири з різних регіонів, італійські десерти та шоколадні вироби відомих майстрів, дорогі види морепродуктів та страви з різних кухонь світу.
«Protex»	Товари для особистої гігієни та догляду за собою, такі як антисептики для рук, гігієнічні засоби для душу та волосся, антибактеріальні мила та гелі для рук.
«Повна Чарка»	Готові страви та інгредієнти для їх приготування, наприклад, готові м'ясні та рибні продукти, маринади та соуси, свіжа зелень та приправи.
«Повна Чаша»	У цій продуктовій лінійці представлено досить широкий вибір здорових та смачних продуктів харчування, таких як свіжі фрукти та овочі, натуральні йогурти та соки, хлібобулочні вироби з натуральних інгредієнтів.
«Зелена Країна»	Органічні продукти харчування і товари з екологічно чистих джерел, такі як свіжі овочі та фрукти без залишків пестицидів, органічні злакові продукти та натуральні засоби для прибирання.

Результати проведеного соціологічного опитування обмеженої групи респондентів (вікова категорія яких коливається у діапазоні від 20 до 60 років) стосовно оцінки різних показників конкурентоспроможності супермаркетів, які належать до різних мереж найбільш потужних в Україні продуктових ритейлерів,

представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінки кількісних показників конкурентоспроможності супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами соціологічного опитування

Показник	Оцінка в балах				
	Сільпо-Фуд	АТБ-маркет	Екомаркет	Маркетопт	Новус
Обсяг продажів	9	10	7	8	6
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг	7	8	6	8	7
Чистий прибуток	8	7	7	8	8
Сума прибутку на 1 грн	6	7	7	7	6
Частка на ринку	9	10	6	8	6
Чисельність працівників	10	8	7	8	7
Усього	50	51	40	47	40

Примітка: узагальнено автором

За даними табл. 2.4, найвищий рівень конкурентоспроможності демонструє АТБ-маркет. На другому місці знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», що свідчить про його лідерські позиції серед торговельних підприємств. Ринок роздрібного продажу продовольчих товарів характеризується низьким рівнем інтеграції (більше ніж 100 торговельних операторів). Ведучі компанії за показниками товарообігу – «АТБ» та «Сільпо-Фуд». Для порівняння конкурентів нами було проведено відповідне дослідження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика ступеня задоволення споживачів відносно конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва мережі	Якість обслуговування	Широта асортименту	Якість обслуговування	Імідж
Сільпо-Фуд	3,9	4,2	4,22	4,27
АТБ-маркет	4,1	3,2	3,5	3,5
Екомаркет	3,7	4,0	3,7	3,9
Маркетопт	4,1	3,7	4,6	4,1
Новус	3,6	3,7	4,2	4,3

Примітка: розраховано автором

Як бачимо з табл. 2.5 основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» на роздрібному продовольчому ринку України є «Екомаркет», «Ашан», «Новус» та «АТБ-маркет». На нашу думку, даному суб'єкту господарювання необхідно покращувати власні показники та здійснювати контроль за діяльністю виявлених конкурентів.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд», яке було обрано нами для дослідження, належить до потужної торговельної мережі продуктових ритейлерів «Сільпо», яка здійснює свою діяльність в Україні вже понад 25 років. Сьогодні торговельна мережа налічує понад 200 супермаркетів, розташованих у різних регіонах нашої держави. Повномасштабна війна РФ проти України суттєво ускладнила роботу компанії у перші тижні війни, коли частина супермаркетів призупинила свою роботу через активні бойові дії та постійні ворожі обстріли. Однак потужній команді управлінців вдалося відновити роботу переважної більшості магазинів, незважаючи на складні виклики сьогодення. Згідно результатів проведеного нами дослідження, управління ТОВ «Сільпо-Фуд» організоване за лінійно-функціональною структурою, яка включає вертикальний розподіл відповідальності та прийняття управлінських рішень. Натомість, існуюча структура управління у кожному із супермаркетів даної торговельної мережі є комбінованою, тому у ній, з одного боку, чітко видно лінійну структуру, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів, а з іншого боку, простежується функціональна структура, у якій кожен відділ відповідає за виконання конкретних функцій та самостійно керує своїм персоналом. У роздрібних магазинах торговельної мережі «Сільпо» представлено товари під власними торговими марками «Премія», «Премія Select», «Protex», «Повна Чарка», «Повна Чаша», «Зелена Країна». Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є такі потужні торговельні оператори, як «Екомаркет», «Ашан», «Новус» та «АТБ-маркет». З огляду на це, даному підприємству необхідно покращувати власні показники. Тому наступним етапом мого дослідження буде аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-

Фуд».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Результати діяльності торговельного підприємства завжди цікавлять як зовнішніх користувачів (кредиторів, інвесторів, акціонерів, виробників, споживачів), так і внутрішніх користувачів (працівників адміністративних і управлінських підрозділів та керівників). Важливим є положення підприємства на ринку, для чого необхідне дослідження його фінансово-економічного стану. Основними компонентами аналізу діяльності торговельного підприємства є аналіз звітності з розрахунками фінансових показників. У цілому аналітична діяльність є однією з ключових умов процвітання підприємства.

Техніко-економічні показники є важливим інструментом для оцінки ефективності та рентабельності підприємства. Вони дозволяють проаналізувати виробничі та фінансові результати діяльності підприємства і знайти шляхи їх покращення. Дані зі звітностей знайдених в інтернеті, дозволяють провести аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, що відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-)			
				2023 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
				абсолютне, тис. грн.	темп приросту, %	абсолютне, тис. грн.	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	58320210	64402635	72784232	6082425	10,43	8381597	13,01
Собівартість реалізації	42779985	47249898	52182936	4470903	10,45	4933038	10,44
Операційні витрати	15098325	17322731	21431018	2224406	14,73	4108287	23,72
Чистий дохід від реалізації	15540225	17152738	20601297	1612513	10,37	3448559	20,11

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал	13047704	13047704	13047704	0	0	0	0
Товарооборот	43546853	49676377	58766933	6129524	14,07	9090556	18,3
Податок на прибуток	35420	43610	79970	8190	23,12	36360	83,38
Чистий прибуток	2740025	3114239	1846180	374214	13,66	1268060	-40,72
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	36600	39435	42936	2835	7,74	3501	8,88
Фонд оплати праці	4507630	5078553	6398263	570923	12,66	1319711	25,99

З даних табл. 2.6 видно, що статутний капітал за аналізовані роки залишився незмінним. У 2023 році товарооборот зріс на 18,30 %, дохід від реалізації товарів, робіт і послуг збільшився на 8 381 597 тис. грн (або на 13,01 %), а чистий дохід від реалізації зріс на 3 448 559 тис. грн (або на 20,11%). Операційні витрати у 2023 році зросли на 4 108 287 тис. грн, що на 23,72 % більше, ніж у попередньому році. Хоча фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» вказують на збитковість підприємства, у 2023 році спостерігається покращення порівняно з 2022 роком.

Середньооблікова чисельність працюючих збільшилася на 3 501 особу (або на 8,88 %), що дозволило вдосконалити роботу даного суб'єкта господарювання і відкрити нові торговельні об'єкти. Фонд оплати праці також зріс порівняно з 2022 роком на 1 319 710 тис. грн (або на 25,99 %).

Структура активів підприємства якнайкраще відображає його діяльність. Аналіз активів може допомогти виявити можливі зміни у фінансовому становищі організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Загальна оцінка активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Активи	2021 р		2022 р		2023 р		Відхилення (+;-) 2023 р. до	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Необоротні	14690206	51,20	15409291	50,99	23652374	61,18	8962168	8243083
Оборотні	14004307	48,80	14811170	49,01	15008093	38,82	1003786	196923

Усього	28694514	100	30220461	100	38660468	100	9965954	8440007
--------	----------	-----	----------	-----	----------	-----	---------	---------

Як можна побачити в табл. 2.7, необоротні та оборотні активи підприємства демонстрували зростання протягом аналізованого періоду. Однак їх частка в загальній структурі активів змінювалася: то зростала, то зменшувалася (рис. 2.3).

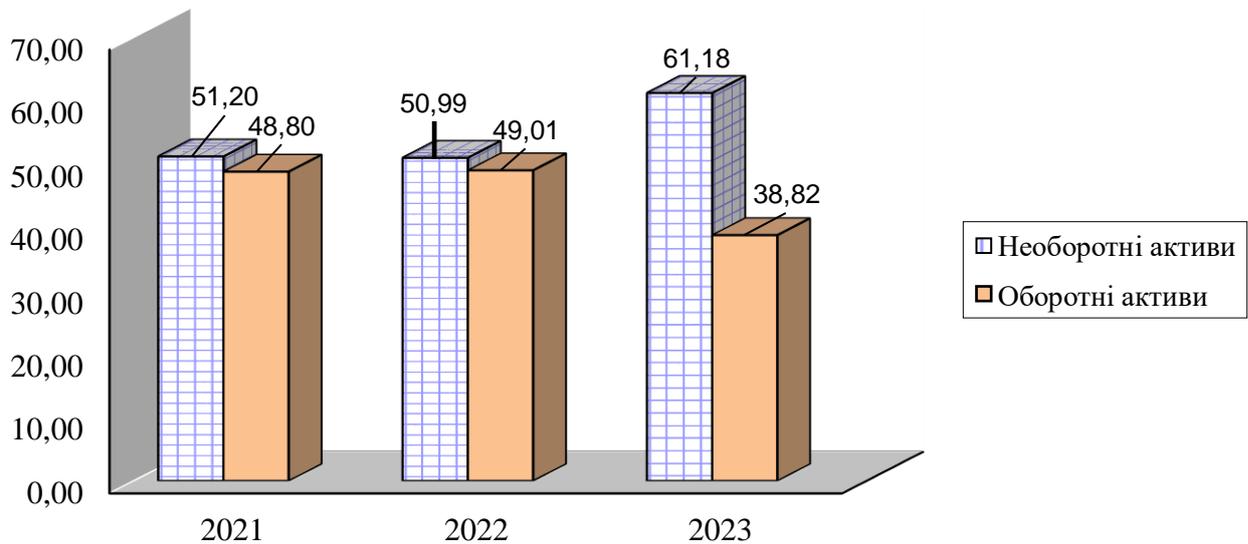


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021-2023 рр.

Як бачимо з рис. 2.3, у 2021 та 2022 роках частки необоротних і оборотних активів були майже однаковими, з невеликою перевагою на користь перших. У 2023 році спостерігалось суттєве збільшення частки необоротних активів на 10,19 % порівняно з попереднім роком та відповідне зменшення частки оборотних активів на 10,19 %. Такі зміни, на наш погляд, були обумовлені збільшенням обсягу основних засобів, передплат за основні засоби, відстрочених податкових активів, фінансових інвестицій, а також зменшенням поточних фінансових інвестицій та векселів, поряд із зростанням дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Фінансові ресурси компанії зазвичай формуються за рахунок власних і позичених коштів. Динаміка зміни цих показників на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка динаміки показників власних і залучених коштів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Пасиви	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2023 р. до	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Власний капітал	1804909	6,29	- 1148536	-3,80	- 2994714	-7,75	-4799623	-1846178
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9130905	31,82	12285677	40,65	13611911	35,21	4481006	1326234
Поточні зобов'язання і забезпечення	17758700	61,89	19083319	63,15	28043270	72,54	10284570	8959951
Усього	28694513	100	30220461	100	38660467	100	9965954	8440006

Згідно з табл. 2.8, у період з 2021 по 2023 роки довгострокові та поточні зобов'язання, а також забезпечення, суттєво збільшилися, тоді як власний капітал зменшився і навіть набув від'ємного значення у 2022 та 2023 роках. Частка поточних зобов'язань і забезпечень у загальній структурі пасивів збільшилася до 72,54 % у 2023 році. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 8,83 % у 2022 році порівняно з 2021 роком, але потім зменшилися на 5,44 % у 2023 році. Частка власного капіталу зменшилася з 6,29 % у 2019 році до -7,75 % у 2023 році.

Огляд майнового стану підприємства, яке було обрано нами для дослідження, представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від	
					2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,20	0,30	0,32	0,12	0,02
Коефіцієнт оновлення	збільшення	0,35	0,39	0,27	-0,08	-0,12
Коефіцієнт вибуття	менше, ніж попередній коефіцієнт	0,05	0,06	0,03	-0,02	-0,03

Відповідно до даних табл. 2.9, на кінець 2023 року спостерігається суттєве зростання коефіцієнта зносу основних засобів, що є негативною тенденцією у діяльності даного підприємства. Так, розрахований нами коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,20 у 2021 році до 0,32 у 2023 році, що свідчить про погіршення стану основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період, що аналізується, зменшився з 0,35 до 0,27 пункту, хоча згідно з нормативним значенням він мав би, навпаки, зростати. Коефіцієнт вибуття основних засобів даного суб'єкта господарювання, як свідчать результати відповідних розрахунків, протягом останніх трьох років залишається у межах встановлених нормативних значень.

Досить важливу увагу у межах проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» вважаємо за доцільне приділити вивченню показників його ділової активності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від	
					2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,30	2,20	2,11	-0,19	-0,09
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	8,80	8,71	8,64	-0,16	-0,07
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	7,00	6,58	5,27	-1,73	-1,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	95,00	92,38	-17,57	-112,57	-109,95

Згідно з даними в табл. 2.11, ситуація на підприємстві почала погіршуватися вже з 2021 року. Показники ділової активності не зростають, а навпаки, знижуються. Особливо відчутно зменшився коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2023 році.

Показники рентабельності підприємства за даними фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від	
					2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	-0,09	-0,11	-0,05	0,04	0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	-9,50	-8,93	0,89	10,39	9,82
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	0,005	0,002	-0,006	-0,011	-0,008
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	0,34	0,36	0,39	0,05	0,03

Результати проведеного аналізу в табл. 2.8 свідчать про те, що коефіцієнт рентабельності продукції знаходиться в межах нормативних значень, на відміну від показників рентабельності активів і діяльності підприємства. Спостерігається позитивне зростання коефіцієнту рентабельності власного капіталу, але його не можна вважати в межах норми, адже цей показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу, а в нашому випадку йдеться про збиток компанії і від'ємну середньорічну вартість власного капіталу. Загалом, у 2023 році діяльність підприємства не була ефективною, адже більшість показників показали від'ємний результат. Виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» повністю залежне від зовнішнього фінансування та існує тільки за рахунок значної кількості запозичених коштів.

Динаміка фінансових результатів товариства за останні три роки наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр., млрд грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Дохід	64,5	72,9	70,1	-134,6	-2,8
Прибуток/збиток	-3,2	-1,9	-7,5	10,7	-5,6

Дані з таблиці 2.12 красномовно свідчать про те, що 2022 рік став катастрофічним для фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд». Зменшення доходів на 2,8 млрд грн (або 4 %) викликало зростання збитку на 5,6 млрд грн (або на 311,1%). З огляду на це, згідно з офіційними даними, Асоціація ритейлерів України (RAU) визнала українську торговельну мережу «Сільпо» найбільш збитковим ритейлером у 2022 році.

У ході проведення даного дослідження досить важливо також провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки цей важливий інструмент допомагає чітко визначити пріоритетний напрям розвитку на найближчу перспективу.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відома торговельна марка. 2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни. 3. Ефективне використання ефекту масштабу. 4. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечує постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальше розширення торговельної мережі шляхом відкриття нових магазинів у різних регіонах України. 2. Подальший розвиток компанії у зв'язку зі збільшенням доходів населення та зростанням обсягів споживання продукції. 3. Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют. 2. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній. 3. Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування. 4. Погіршення платоспроможності населення.

Враховуючи викладене, можемо скласти відповідну матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.14) і з'ясувати, яка із стратегій подальшого розвитку є більш доцільною для реалізації на даному підприємстві.

Таблиця 2.14 – Аналіз загроз і можливостей ТОВ «Сільпо-Фуд»

	Сильні сторони (S) - 4	Слабкі сторони (W) - 1
Можливості (O) – 3	SO-стратегія («Сила і можливості») $4+3=7$	WO-стратегія («Слабкість і можливості») $1+3=4$
	Підприємство має прагнути до того, щоб максимізувати одночасно як сили, так і можливості.	Стратегії даної групи намагаються мінімізувати слабкості і одночасно максимізувати можливості підприємства.
Загрози (Т) - 4	ST-стратегія («Сила і загрози») $4+4=8$	WT-стратегія («Слабкість і загрози») $4+1=5$
	Мета даних стратегій полягає в тому, щоб максимально розвинути сили, і мінімізувати загрози.	Мета будь-яка із стратегій вигляду WT полягає в тому, щоб мінімізувати слабкості і загрози.

За даними табл. 2.14 можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Сільпо-Фуд» наразі переважають сильні сторони, але існують певні зовнішні загрози. Тому необхідно ефективно використовувати наявні сильні сторони з метою пом'якшення або усунення існуючих загроз. Що ж стосується слабких сторін, то на нашу думку, даному суб'єкту господарювання варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій. Придбання необхідного обладнання та подальше ефективне його використання дозволить підприємству поступово покращити фінансово-економічні показники. Поряд із цим ТОВ «Сільпо-Фуд» варто працювати над освоєнням більшої частки ринку та збільшити обсяги реалізації продукції; досягти максимально можливого фінансового результату; стабілізувати та зменшити витрати на зберігання продукції; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства – це основний метод, за допомогою якого формується стратегія і тактика його розвитку, обґрунтовуються важливі управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються конкретні результати діяльності підприємства в цілому. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», можемо зробити висновок, що загалом підприємство є досить сильним гравцем на ринку українського ритейлу, у нього

є чимало конкурентних переваг. Однак 2022 рік став катастрофічним для фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд». Зменшення доходів на 2,8 млрд грн (або 4 %) викликало зростання збитку на 5,6 млрд грн (або на 311,1%). З огляду на це, даному суб'єкту господарювання рекомендується найближчим часом здійснити низку заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення більш ефективного використання можливостей, що існують на ринку. Далі вважаємо за доцільне здійснити оцінку існуючої системи управління якістю продукції на даному підприємстві, щоб з'ясувати, яким чином можна удосконалити цю діяльність з метою підвищення ефективності господарювання ТОВ «Сільпо-Фуд» у перспективі.

2.3. Аналіз системи управління якістю продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ще на етапі заснування ТОВ «Сільпо-Фуд» його система управління якістю була базовою, орієнтованою переважно на забезпечення мінімального рівня якості продукції та послуг. У цей час значна увага була зосереджена на внутрішньому контролі процесів та виробництва, щоб запобігти можливим дефектам і недолікам.

Зі зростанням компанії і збільшенням обсягів її діяльності стало очевидним, що підвищення якості продукції має відповідати зростаючим потребам і очікуванням клієнтів. Це призвело до впровадження перших елементів системи управління якістю, таких як контроль якості на кожному етапі виробництва та розробка стандартів якості відповідно до внутрішніх вимог компанії.

З появою конкуренції на ринку і можливостей виходу на міжнародні ринки, компанія почала розглядати впровадження міжнародних стандартів якості, таких як стандарти ISO. Це стимулювало розвиток системи управління якістю, включаючи створення більш складних процедур контролю якості та збільшення вимог до якості продукції [7].

Сьогодні система управління якістю ТОВ «Сільпо-Фуд» є постійною

ітерацією і вдосконаленням, вона включає в себе впровадження новітніх технологій контролю якості, постійний моніторинг процесів та отримання сертифікацій за міжнародними стандартами якості для забезпечення високих стандартів якості продукції і задоволення потреб клієнтів.

Основною метою системи управління якістю у ТОВ «Сільпо-Фуд» є забезпечення задоволення потреб клієнтів через забезпечення високої якості товарів і послуг. Для досягнення цієї мети компанія може використовувати такі методи, як аудит клієнтського задоволення, аналіз відгуків клієнтів та впровадження відповідних заходів для поліпшення якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) у ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливою складовою системи управління в компанії, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 14001, ISO 39001 та ISO 45001. Така система функціонує як єдине ціле, відтак відсутнім є зайве дублювання процесів і додаткових витрат при цьому також не виникає. Це дозволяє оптимізувати управління та підвищити ефективність за рахунок узгодженості та структурованості дій [10].

Таблиця 2.14 – Система менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» за міжнародними стандартами ISO

Стандарт	Повна назва	Характеристика
ISO 14001	Системи екологічного менеджменту.	Зменшення впливу на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів.
ISO 45001	Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці.	Допомагає забезпечити безпечні умови праці з мінімальною кількістю ризиків для працівників
ISO 39001	Система менеджменту безпеки дорожнього руху. Поліпшення безпеки та зменшення ризику дорожньо-транспортних пригод.	Дає можливість поліпшити безпеку та зменшити ризик травм або смерті внаслідок дорожньо-транспортних пригод.

Примітка: узагальнено автором

У ТОВ «Сільпо-Фуд» організаційна структура відділу управління якістю має кілька ключових складових, які спрямовані на забезпечення високої якості продукції та її відповідність встановленим стандартам якості.

У першу чергу, відділ управління якістю має свого керівника – директора, який відповідає за стратегічне керівництво та впровадження системи управління якістю. Його завдання включає розробку та впровадження політики якості, контроль за її виконанням та забезпеченням відповідності стандартам.

Другий елемент – це менеджери якості, які займаються плануванням та здійсненням контролю за якістю продукції, виконують аудити та впроваджують вимоги стандартів якості. Вони співпрацюють з виробничими підрозділами для виявлення потенційних проблем та розробки заходів щодо їх вирішення.

Третій елемент – це аудитори якості, які проводять аудити процесів виробництва та систем управління якістю з метою виявлення невідповідностей та можливих поліпшень. Їхнім головним завданням є виявлення слабких місць у існуючій системі управління якістю та розробка рекомендацій щодо їх виправлення.

Вичерпний перелік функцій, які виконують аудитори якості на ТОВ «Сільпо-Фуд», яке було обрано для дослідження, наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Функції аудиторів якості ТОВ «Сільпо-Фуд»

Функції аудиторів якості	Опис функцій
Проведення аудитів процесів виробництва	Проведення оцінки та перевірка ефективності процесів виробництва з метою виявлення можливих недоліків або неузгодженостей з вимогами якості.
Проведення аудитів систем управління якістю	Перевірка відповідності системи управління якістю встановленим процедурам та стандартам, а також її ефективності в досягненні цілей організації.
Виявлення невідповідностей	Виявлення будь-яких розбіжностей між фактичним станом справ та встановленими вимогами якості або процедурами.
Здійснення аналізу можливих поліпшень	Аналіз результатів аудиту для ідентифікації можливостей для поліпшення системи управління якістю та процесів виробництва.
Розробка рекомендацій щодо виправлення виявлених недоліків	Формулювання конкретних рекомендацій з метою усунення виявлених недоліків та покращення ефективності системи управління якістю.

Примітка: систематизовано автором

Також у складі відділу працює технічний персонал – інженери та техніки, які забезпечують технічну підтримку та впроваджують стандарти якості. Вони

відповідають за технічний стан обладнання та виробничих процесів.

Додатково спеціалісти з навчання відділу відповідають за навчання персоналу щодо вимог та процедур управління якістю, забезпечуючи їхню відповідність стандартам якості та вдосконалюючи їхні навички та знання.

Така організаційна структура управління дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно керувати якістю своєї продукції та забезпечувати відповідність стандартам якості.

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно дотримується чинних стандартів якості та сертифікацій, спрямованих на забезпечення високої якості продукції та послуг. Деякі з найважливіших стандартів та сертифікацій, які застосовуються, наведено нижче:

ISO 9001: Міжнародний стандарт управління якістю, що гарантує наявність чіткої та ефективної системи управління для забезпечення стабільної якості продукції та послуг.

ISO 22000: Міжнародний стандарт управління безпечністю харчових продуктів, спрямований на забезпечення безпеки виробництва, транспортування та зберігання продуктів, щоб уникнути ризику харчових отруень.

НАССР: Система аналізу небезпечних факторів та контролю критичних точок, призначена для виявлення та контролю потенційних ризиків для безпеки харчових продуктів.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» завжди приділяли велику увагу якості своїх продуктів та послуг. Приділяючи особливу увагу цим питанням, компанія не лише дотримується міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 та ISO 22000, але й регулярно піддається незалежним аудиторам та інспекціям. Це дозволяє переконатися у тому, що всі її продукти та послуги відповідають найвищим вимогам і стандартам безпеки.

Крім того, у компанії працює спеціалізована команда фахівців з якості, яка відповідає за постійний контроль якості на всіх етапах виробництва та постачання. Ця команда наполегливо працює над тим, щоб кожен продукт, який виходить з виробництва, був бездоганним і відповідав усім вимогам та чинним

стандартам якості.

Впровадження таких високих стандартів та сертифікацій допомагає ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише здобути довіру своїх клієнтів, але й забезпечити безпеку та найвищу якість своїх продуктів та послуг.

На кожному етапі виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» проводиться детальний контроль якості, починаючи з постачання сировини. Компанія визначає здатність своїх постачальників постачати відповідну якість сировини та матеріалів. Проводиться аналіз їхньої ділової репутації та досвіду роботи, щоб забезпечити надійне забезпечення якості. Після цього сировина проходить приймальний контроль на відповідність стандартам та безпековим вимогам перед її використанням у виробництві. Цей контроль включає лабораторні аналізи для виявлення будь-яких шкідливих домішок або речовин у сировині.

Загалом, такі заходи гарантують, що всі використані матеріали відповідають встановленим стандартам якості та безпеки, що є важливою передумовою для виробництва продукції високої якості.

Перш ніж будь-який виробничий процес розпочне свою роботу, встановлюються чіткі стандарти якості з урахуванням вимог безпеки та споживчих властивостей продукції. Ці стандарти визначають параметри, що повинні бути відповідними на кожному етапі виробництва.

Кожен виробничий етап супроводжується контролем параметрів якості. Застосовуються відповідне обладнання та методики, які дозволяють забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам. Наприклад, в лабораторіях проводяться хімічні та фізичні аналізи продукції на різних стадіях виробництва, щоб переконатися у тому, що вона відповідає усім вимогам якості та безпеки.

Такий підхід дозволяє забезпечити високу якість продукції в ТОВ «Сільпо-Фуд» та довіру споживачів до її продуктів.

Упаковка та маркування продукції займають важливе місце у процесі виробництва на досліджуваному підприємстві, і кожен етап цього процесу неодмінно підлягає детальному контролю якості.

Перш ніж продукція буде упакована, проводиться ретельна перевірка

якості та цілісності упаковки. Це важливий крок, щоб упевнитися, що упаковка відповідає всім стандартам безпеки та забезпечить збереження продукції у відповідному стані протягом усього терміну її зберігання.

Крім того, значна увага приділяється правильності маркування продукції. Контролюється, щоб маркування відповідало всім вимогам чинного законодавства та стандартів безпеки. Це означає, що на упаковці продукції повинна бути відображена вся необхідна інформація про продукт, його склад, термін придатності, умови зберігання та інші важливі відомості.

Перш за все, на кожному етапі зберігання продукції проводиться систематичний контроль умов. Це означає, що приміщення для зберігання мають бути відповідним чином обладнані та підтримувати потрібні умови температури, вологості та освітлення. Такий контроль гарантує, що продукція залишається свіжою та безпечною протягом усього терміну зберігання.

Крім того, важливо контролювати умови транспортування продукції, щоб уникнути можливих пошкоджень та впливу на якість під час перевезення. Транспортні засоби повинні відповідати всім вимогам та мати необхідні умови для збереження продукції у належному стані. З огляду на це, продукція торговельної мережі «Сільпо» доставляється споживачам в оптимальному стані, зберігаючи при цьому свою якість та безпеку.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» надзвичайно важливою є реалізація продукції, оскільки це останній етап перед тим, як товар потрапляє до споживача. Пропонуємо розглянути ці аспекти більш детально.

Перед тим, як продукція потрапить на полиці магазину, вона проходить строгий контроль якості. Фахівці перевіряють її на відповідність стандартам безпеки та якості, а також на відсутність будь-яких дефектів чи пошкоджень.

Крім того, важливо, щоб умови зберігання та експозиції продукції відповідали всім стандартам безпеки та якості. Тому магазинні приміщення повинні мати належні умови температури, вологості та освітлення, щоб забезпечити оптимальні умови для збереження продукції і збереження її якості.

За допомогою аналізу управління якістю продукції нами було виявлено,

що у ТОВ «Сільпо-Фуд» особлива увага приділяється питанням стандартизації та контролю якості на всіх етапах виробництва, тому кожна одиниця виготовленої продукції цілком відповідає встановленим вимогам.

Щоб забезпечити високу якість своєї продукції, ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується всіх законодавчих вимог і міжнародних стандартів якості. Це допомагає їм підтвердити безпеку та надійність їхніх товарів, що є для них вкрай важливим.

Останнім часом на підприємстві почали впроваджувати сучасні системи управління, такі як WMS G.O.L.D., що свідчить про його готовність до інновацій та прагнення вдосконалити свої основні бізнес-процеси, підвищити продуктивність та ефективність діяльності в цілому.

Регулярним є проведення моніторингу та аналізу процесів управління якістю, що дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми та вносити відповідні зміни. Фактично це свідчить про постійну увагу з боку керівників вищої ланки управління ТОВ «Сільпо-Фуд» до якості та ефективності процесу виробництва.

Всі ці фактори, зрештою, підтверджують той факт, що управління якістю у ТОВ «Сільпо-Фуд», яке було обрано нами для дослідження, є високоорганізованим та спрямованим на досягнення найвищих стандартів якості та безпеки продукції.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що дослідження системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити як сильні сторони, так і існуючі проблеми та можливості для вдосконалення. Визначено, що для збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції підприємство має продовжувати активну роботу в декількох напрямках.

Висновки до розділу 2

У другому дослідницько-аналітичному розділі кваліфікаційної роботи

проведено аналіз ефективності управління системою якості продукції у ТОВ «Сільпо-Фуд» та зроблено такі висновки:

1. Підприємство, яке було обрано нами для дослідження, належить до потужної торговельної мережі продуктових ритейлерів «Сільпо», яка здійснює свою діяльність в Україні вже понад 25 років. Сьогодні торговельна мережа налічує понад 200 супермаркетів, розташованих у різних регіонах нашої держави. Повномасштабна війна РФ проти України суттєво ускладнила роботу компанії у перші тижні війни, коли частина супермаркетів призупинила свою роботу через активні бойові дії та постійні ворожі обстріли. Однак потужній команді управлінців вдалося відновити роботу переважної більшості магазинів, незважаючи на складні виклики сьогодення. Згідно результатів проведеного нами дослідження, управління ТОВ «Сільпо-Фуд» організоване за лінійно-функціональною структурою, яка включає вертикальний розподіл відповідальності та прийняття управлінських рішень. Натомість, існуюча структура управління у кожному із супермаркетів даної торговельної мережі є комбінованою, тому у ній, з одного боку, чітко видно лінійну структуру, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів, а з іншого боку, простежується функціональна структура, у якій кожен відділ відповідає за виконання конкретних функцій та самостійно керує своїм персоналом. У роздрібних магазинах торговельної мережі «Сільпо» представлено товари під власними торговими марками «Премія», «Премія Select», «Protex», «Повна Чарка», «Повна Чаша», «Зелена Країна». Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є такі потужні торговельні оператори, як «Екомаркет», «Ашан», «Новус» та «АТБ-маркет».

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства – це основний метод, за допомогою якого формується стратегія і тактика його розвитку, обґрунтовуються важливі управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються конкретні результати діяльності підприємства в цілому. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», можемо зробити висновок, що загалом підприємство є

досить сильним гравцем на ринку українського ритейлу, у нього є чимало конкурентних переваг. Однак 2022 рік став катастрофічним для фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд». Зменшення доходів на 2,8 млрд грн (або 4 %) викликало зростання збитку на 5,6 млрд грн (або на 311,1 %). З огляду на це, даному суб'єкту господарювання рекомендується найближчим часом здійснити низку заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення більш ефективного використання можливостей, що існують на ринку. Водночас, існують реальні можливості для подальшого удосконалення системи управління якістю, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та зберегти досягнуту позицію на обраному сегменті ринку.

3. Сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначається, перш за все, високим рівнем встановлення стандартів якості на всіх етапах виробництва та систематичним контролем їх виконання. Це дозволяє компанії гарантувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. По-друге, існуюча система управління якістю у ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає всім вимогам законодавства та міжнародних стандартів якості, що свідчить про високий рівень безпеки та якості продукції. По-третє, застосування сучасних систем управління, таких як WMS G.O.L.D., свідчить про готовність компанії до інновацій та впровадження ефективних рішень, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації процесів. Нарешті, регулярний моніторинг та аналіз процесів управління якістю дозволяють компанії виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати систему управління якістю продукції, яка сьогодні і без того є досить ефективною та спрямованою на досягнення високих стандартів якості та безпеки продукції. Її впровадження та постійне вдосконалення є ключовими факторами для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства на ринку продуктового ритейлу в Україні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для того, щоб зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість своєї продукції, ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно працює над покращенням своєї системи управління якістю продукції. Одним із ключових напрямків покращення системи управління якістю продукції в ТОВ «Сільпо-Фуд» є впровадження новітніх технологій. Цей процес включає різноманітні заходи, спрямовані на оптимізацію виробництва, зниження кількості дефектів та підвищення загальної ефективності підприємства.

Автоматизація виробництва виступає основним елементом інновацій. Застосування автоматизованих систем контролю якості значно зменшує вплив людського чинника, який часто є основним джерелом помилок. Такі системи здатні контролювати якість на всіх етапах виробництва – від перевірки сировини до фінального тестування готової продукції. Це включає автоматичне виявлення дефектів, що дозволяє оперативно виявляти та усувати недоліки, забезпечуючи при цьому точний контроль параметрів продукції та відповідність встановленим високим стандартам.

Також автоматизація виробничих ліній значно підвищує продуктивність. Впровадження роботизованих ліній та автоматизованих систем обробки продукції дозволяє безперервно проводити виробничі процеси, мінімізуючи простої та знижуючи втрати, пов'язані з дефектами. Роботизовані системи здатні виконувати складні операції з високою точністю і швидкістю, що є важливим для підтримання стабільної якості продукції [29].

Впровадження сучасного обладнання відіграє важливу роль у розвитку

інновацій. Модернізація виробничих потужностей, заміна застарілого обладнання на нові машини та системи сприяє підвищенню точності та швидкості виробництва. Це не лише покращує якість кінцевої продукції, але й знижує витрати на її виготовлення завдяки ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню виробничих відходів.

Серед новітніх технологій, які можуть бути впроваджені на ТОВ «Сільпо-Фуд» у харчовій промисловості, варто виділити високотемпературну короткочасну обробку (HTST) та обробку високим тиском (HPP). Технологія HTST дозволяє швидко та ефективно пастеризувати продукти, зберігаючи їх свіжість та поживні властивості, що є особливо важливим для молочних продуктів та соків, де критичним є збереження вітамінів і мікроелементів.

Іншою інноваційною технологією є обробка високим тиском (HPP) [27]. Цей метод знищує патогенні мікроорганізми та подовжує термін зберігання продуктів без додавання консервантів, зберігаючи при цьому їх органолептичні властивості. HPP особливо ефективна для обробки м'ясних продуктів, фруктів та овочів, забезпечуючи їх безпеку та тривалий термін зберігання без втрати смакових якостей. Наприклад, впровадження технології HTST на ТОВ «Сільпо-Фуд» може дозволити значно покращити якість молочних продуктів, таких як йогурти та молоко, шляхом забезпечення їхньої мікробіологічної безпеки і збереження поживних властивостей. У той же час, використання HPP для обробки свіжих соків та готових до вживання страв може значно подовжити їх термін зберігання, зберігаючи всі смакові характеристики та корисні властивості.

Цілком очевидно, що використання передових технологій у виробничих процесах ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише підвищує якість і безпеку продукції, а й робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку харчових продуктів. Впровадження інноваційних технологій дає можливість даному суб'єкту господарювання забезпечувати високу якість продукції та підвищувати ефективність виробництва, що в кінцевому підсумку суттєво зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку.

Для забезпечення ефективного управління якістю продукції в

ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо, щоб кожен працівник мав відповідні знання та навички. Це є необхідною умовою для досягнення високих стандартів якості та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграє постійне підвищення кваліфікації персоналу, що охоплює декілька ключових аспектів.

Перш за все, компанія має регулярно організовувати навчання та тренінги для своїх працівників. Такі заходи можуть включати курси підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам опанувати нові знання про стандарти якості та сучасні технології. Наприклад, співробітники можуть навчитися впровадженню нових методів контролю якості, користуванню сучасними системами автоматизації виробничих процесів або ознайомитися з інноваційними підходами до управління виробництвом. Коли працівники бачать, що компанія інвестує у їхній розвиток, вони стають більш зацікавленими у своїй роботі і прагнуть досягати кращих результатів.

Крім того, важливим елементом підвищення кваліфікації є ротація кадрів. Створення можливостей для внутрішньої ротації (рис. 3.1) дозволяє працівникам здобувати необхідний досвід, працюючи на різних посадах та в різних підрозділах компанії. Загалом, це не лише розширює їхні професійні знання, але й допомагає краще розуміти всі аспекти виробничого процесу та взаємозв'язок між різними етапами роботи.

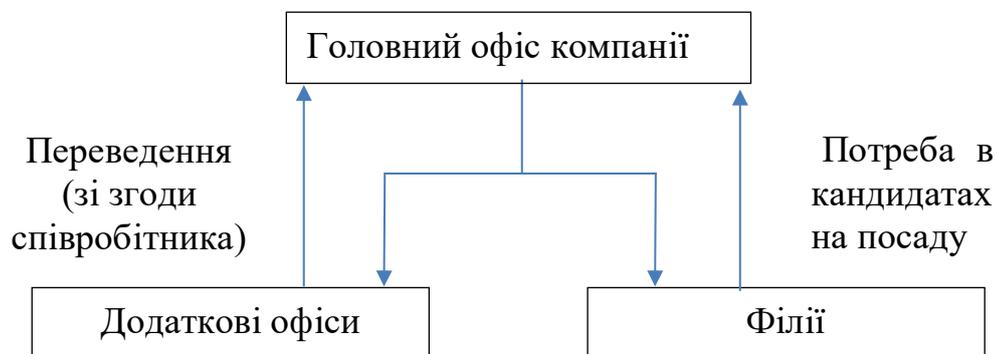


Рисунок 3.1 – Приципова схема ротації персоналу (розробка автора)

Внутрішня ротація може включати, наприклад, тимчасове переведення працівника з одного виробничого підрозділу до іншого або надання можливості працювати в різних відділах компанії. Це дозволяє працівникам набувати нових навичок, бачити роботу з різних перспектив і більш ефективно співпрацювати з колегами.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу мають довгостроковий позитивний вплив на компанію. Підвищення кваліфікації працівників сприяє не лише покращенню якості продукції, але й зміцненню корпоративної культури, підвищенню задоволеності працівників і їхньої лояльності до компанії [23].

Впровадження системи регулярного навчання та ротації кадрів на ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим елементом стратегії покращення якості продукції. Це дозволяє компанії залишатися лідером у своїй галузі, постійно вдосконалювати виробничі процеси та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» якість продукції завжди є пріоритетом, і важливим аспектом цього є постійний моніторинг та контроль на всіх етапах виробництва. Це основа успішної стратегії управління якістю.

Одним із важливих кроків у вдосконаленні контролю якості вважається посилення внутрішніх аудитів. Кожен етап виробничого процесу на підприємстві має бути ретельно перевірений, щоб гарантувати відповідність високим стандартам. Регулярні внутрішні аудити допомагають виявляти і усувати будь-які можливі відхилення і недоліки.

Аналіз рекламаций та відгуків клієнтів є ще одним критично важливим елементом. Цей зворотній зв'язок дає змогу зрозуміти, як продукція використовується на практиці, які аспекти є сильними, а що потребує поліпшення. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на виявлені проблеми і забезпечувати продукцію, яка відповідає очікуванням клієнтів [28].

Отже, для ТОВ «Сільпо-Фуд» постійне вдосконалення системи контролю якості є не просто стратегією, а ключовою філософією. В компанії існує стійке переконання у тому, що через постійний моніторинг, аналіз та вдосконалення

ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе гарантувати найвищий рівень якості продукції.

У сучасному бізнесі важливо не лише створювати якісний продукт, а й гарантувати його відповідність міжнародним стандартам. Для підприємства, яке було обрано нами для дослідження, впровадження таких стандартів є ключовим етапом у стратегії розвитку.

Сертифікація за стандартами ISO означає, що всі аспекти виробництва і управління в компанії відповідають строгим вимогам, встановленим Міжнародною організацією зі стандартизації. Наприклад, ISO 9001 вимагає, щоб компанія мала чітку систему управління якістю, яка забезпечує послідовність та ефективність у всіх сферах діяльності. Це означає, що кожен процес, від закупівлі сировини до постачання готової продукції, повинен бути задокументованим, а кожен працівник має знати свої обов'язки та стандарти якості, яких він має неухильно дотримуватися.

Особливо важливою для нас є сертифікація за стандартами ISO 22000, яка гарантує безпеку харчових продуктів на всіх етапах виробництва. Цей стандарт вимагає не лише створення безпечного продукту, а й систематичного аналізу та контролю критичних точок виробництва, щоб мінімізувати ризики харчових отруєнь і забезпечити безпеку споживачів.

Крім того, впровадження принципів НАССР є невід'ємною частиною стратегії управління якістю «Сільпо-Фуд». Ця система аналізу небезпечних факторів та контролю критичних точок дозволяє підприємству ідентифікувати та управляти потенційними ризиками для безпеки харчових продуктів. Це означає, що компанія не лише реагує на проблеми, а й передбачає їх виникнення і запобігає їхній появі ще до того, як вони стануть реальними загрозами.

Отже, впровадження міжнародних стандартів якості для ТОВ «Сільпо-Фуд» – це не просто формальність, а зобов'язаність перед клієнтами та партнерами, що гарантує найвищу якість продукції та їхню безпеку.

У сучасному світі, де швидкість і точність є ключовими факторами успіху, оптимізація логістичних процесів стає реальною необхідністю для забезпечення високої якості продукції. Відтак, ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізує свої логістичні

процеси для забезпечення високої якості продукції.

На підприємстві добре розуміють, що постачання сировини є ключовим етапом у виробництві будь-якого продукту. Тому особлива увага приділяється оптимізації цього процесу. Співпрацюючи з надійними постачальниками, які можуть забезпечити не лише високоякісні матеріали, а й своєчасну поставку, «Сільпо-Фуд» використовує сучасні технології для відстеження поставок і планування запасів, щоб уникнути несправностей і забезпечити безперебійну роботу виробництва.

Однак оптимізація логістичних процесів не обмежується лише постачанням сировини. Для забезпечення оптимальних умов зберігання продукції активно використовуються сучасні системи складського обліку і контролю температурного режиму. Це дозволяє уникнути псування продукції і зберегти її якість протягом усього періоду її транспортування і зберігання. Не можемо не відзначити, що даний суб'єкт господарювання працює з надійними перевізниками і використовує сучасні технології відстеження, щоб забезпечити безпеку та швидкість доставки продукції. Тому оптимізація логістичних процесів для ТОВ «Сільпо-Фуд» – це не лише питання ефективності, а й гарантія якості їхньої продукції і задоволення потреб найвибагливіших клієнтів.

Таким чином, проведене нами дослідження системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити як сильні сторони, так і існуючі проблеми та можливості для вдосконалення. Визначено, що для збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції підприємство має продовжувати активну роботу у декількох напрямках. По-перше, це впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи контролю якості та роботизовані виробничі лінії, спрямоване на оптимізацію виробництва та зниження кількості дефектів. По-друге, постійне підвищення кваліфікації персоналу через навчання та ротацію кадрів допомагає забезпечити відповідність високим стандартам якості. Нарешті, використання міжнародних стандартів якості, таких як ISO, та оптимізація логістичних процесів гарантують безпеку та надійність продукції на всіх етапах виробництва та постачання. Ці

заходи дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримувати високий рівень якості продукції та поступово зміцнювати свої позиції на ринку.

3.2. Розробка інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розробка інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим етапом покращення процесів виробництва та забезпечення високої якості продукції. Це передбачає розробку та впровадження спеціалізованих програмних засобів, які допомагатимуть автоматизувати та оптимізувати контроль якості на всіх етапах виробництва [30].

Коли розробляється інформаційне забезпечення для системи управління якістю на підприємстві, потрібно мати на увазі кілька ключових принципів, щоб забезпечити успішну і ефективну імплементацію (рис. 3.4).

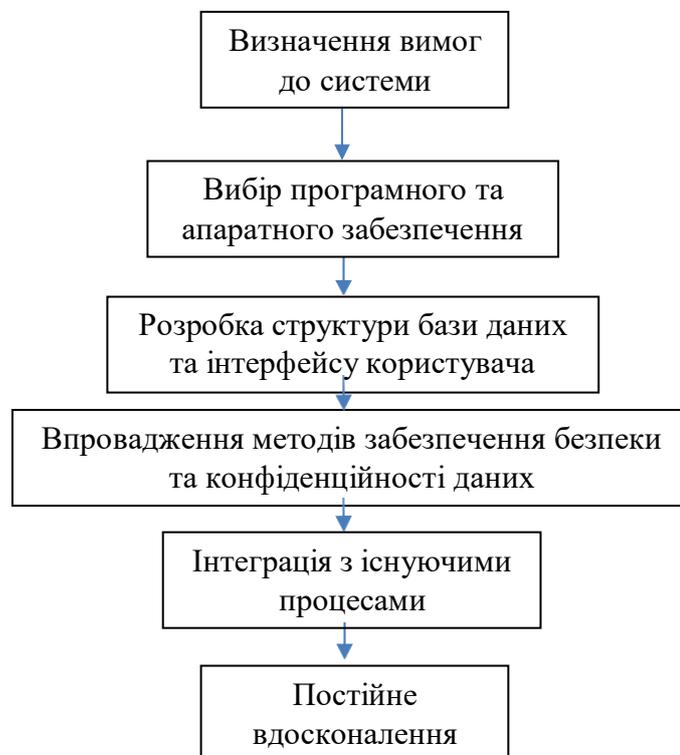


Рисунок 3.2 – Послідовність етапів розробки системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» (запропоновано автором)

Коли ми говоримо про встановлення вимог до системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд», ми розглядаємо кілька ключових етапів, що допомагають зібрати необхідну інформацію та спрямовують подальшу розробку.

Розпочнемо з аналізу бізнес-потреб. У даному контексті мова йде про глибоке занурення в поточні процеси управління якістю в компанії. Оцінка існуючих процедур контролю якості, аудитів та аналізу даних про якість продукції – все це частини цього аналізу. При цьому головна мета проведення такого аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін системи та ідентифікації конкретних напрямів, які потребують відповідного удосконалення.

Далі важливо врахувати вимоги чинного законодавства України та існуючих стандартів якості, що є невід’ємною складовою діяльності у сфері харчової промисловості, в якій сьогодні працює ТОВ «Сільпо-Фуд». Дотримання відповідних нормативів щодо якості продукції та безпеки харчових виробів – досить важливий аспект цього багатогранного процесу.

Стандарт ISO 9001 є ключовим ресурсом при розробці системи управління якістю, оскільки він забезпечує високий рівень якості у всіх сферах діяльності компанії, починаючи від виробництва та закінчуючи обслуговуванням клієнтів [17].

Крім того, необхідно врахувати потреби клієнтів та інших зацікавлених сторін. Дослідження потреб та очікувань клієнтів, а також збір відгуків та реакції на продукцію, дозволяє налаштувати систему управління якістю так, щоб вона відповідала вимогам ринку та забезпечувала задоволення від споживання продукції.

Визначення вимог до системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» включає комплексний підхід, що охоплює потреби бізнесу, вимоги законодавства та стандартів якості, а також очікування клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Коли ми говоримо про вибір програмного та апаратного забезпечення для системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд», потрібно ретельно розглянути декілька ключових аспектів.

Почнемо з програмного забезпечення. Оскільки метою системи управління якістю є забезпечення високого рівня якості продукції та оптимізація виробничих процесів, необхідно вибирати програми, які відповідають цим вимогам. Це можуть бути спеціалізовані програми для управління якістю, що дозволяють проводити контроль якості на кожному етапі виробничого процесу, від поставки сировини до випуску готової продукції. Також важливо враховувати можливості автоматизації процесів, інтеграцію з існуючими системами управління та звітності, а також можливість забезпечення безпеки та захисту даних.

Щодо апаратного забезпечення, вибір зазвичай залежить від вимог щодо продуктивності, масштабованості та надійності системи. Наприклад, для забезпечення ефективної роботи програмного забезпечення необхідними є потужні сервери з достатньою кількістю обчислювальних ресурсів та обсягом пам'яті. Також важливо враховувати вимоги до забезпечення неперервної роботи системи, тому може знадобитися дублювання серверів та інші заходи забезпечення високої доступності [25].

Під час вибору важливо враховувати вартість програмного та апаратного забезпечення, а також здатність підтримки та обслуговування від його безпосередніх постачальників. Оптимальний вибір допоможе, на нашу думку, забезпечити ефективну роботу системи управління якістю та досягнення бажаних результатів у плані контролю якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Під час розробки структури бази даних та інтерфейсу користувача для системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно враховувати наступні вимоги.

Так, зокрема, розробка структури бази даних означає створення оптимальної схеми для зберігання всієї інформації, пов'язаної з якістю продукції. Наприклад, може створюватися таблиця з даними про контроль якості на різних етапах виробничого процесу, включаючи результати вимірювань, аналітичних розрахунків та сертифікати якості. Також можуть бути окремі

таблиці для інформації про постачальників, клієнтів, внутрішніх стандартів якості тощо. Важливо передбачити можливість розширення бази даних у майбутньому для врахування змін у виробничому процесі та збільшення обсягу інформації.

Щодо інтерфейсу користувача, то він має бути зручним та інтуїтивно зрозумілим. Користувач повинен легко знаходити потрібну інформацію і виконувати необхідні операції без зайвих труднощів. Інтерфейс може включати різні функції, такі як введення та перегляд даних про якість продукції, генерація звітів, налаштування параметрів контролю якості тощо. Важливо забезпечити зручний доступ до інтерфейсу з різних пристроїв, щоб користувачі могли працювати з системою в будь-який час та з будь-якого місця.

Все це, безумовно, вказує на те, що розробка структури бази даних та інтерфейсу користувача є важливим етапом у створенні ефективної системи управління якістю, яка відповідає потребам ТОВ «Сільпо-Фуд».

При впровадженні конкретних методів забезпечення безпеки та конфіденційності даних у системі управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо розглянути деталі кожного з них.

Першим важливим аспектом має бути застосування різноманітних технологій шифрування даних, яке здатне перетворити інформацію у вигляд, незрозумілий без відповідного ключа, і забезпечити її захист від несанкціонованого доступу.

Другий аспект пов'язаний із необхідністю встановлення механізмів автентифікації та авторизації користувачів. Кожен користувач повинен мати унікальний ідентифікатор та пароль для входу в систему, а доступ до конфіденційної інформації повинен бути обмеженим для всіх, окрім певної кількості уповноважених користувачів.

Третім аспектом має стати регулярне оновлення програмного забезпечення та застосування заходів забезпечення від вразливостей, щоб уникнути можливих загроз безпеці та несанкціонованого доступу до системи.

Крім того, важливо встановити механізми резервного копіювання даних,

щоб забезпечити їхню безпеку та можливість відновлення в разі втрати чи пошкодження основних даних.

Внаслідок цього впровадження методів забезпечення безпеки та конфіденційності даних в системі управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає комплексного підходу та уважного розгляду різних аспектів забезпечення безпеки інформації.

Інтеграція з існуючими процесами є ключовим етапом у розробці системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд». Цей процес передбачає гармонійну взаємодію системи управління якістю з усіма наявними виробничими та управлінськими процесами підприємства з метою підвищення ефективності та оптимізації виробничих потоків.

По-перше, необхідно здійснити докладний аналіз існуючих процесів в компанії, включаючи огляд усіх етапів виробництва, постачання, контролю якості, управління персоналом та інших ключових аспектів діяльності підприємства.

По-друге, на основі цього аналізу розробляються стратегії і плани інтеграції системи управління якістю з існуючими процесами. Це включає визначення оптимальних точок взаємодії між системою управління якістю та іншими підрозділами компанії, розробку процедур обміну даними та спільних стандартів роботи.

По-третє, після розробки стратегії проводиться впровадження системи управління якістю та її інтеграція з існуючими процесами. Це включає налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу, а також впровадження нових процедур та стандартів роботи.

На заключному етапі здійснюється моніторинг та оцінка ефективності інтеграції. Проводяться регулярні аудити та аналіз результатів, щоб виявити можливі проблеми та вдосконалити процеси взаємодії між системою управління якістю та існуючими процесами підприємства [32].

У підсумку успішна інтеграція системи управління якістю з існуючими процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає комплексного підходу,

систематичного аналізу та постійного контролю за результатами. Постійне покращення системи управління якістю на даному підприємстві є неперервним процесом, спрямованим на постійне підвищення ефективності та результативності управління якістю продукції. Цей процес, на наш погляд, передбачає систематичний аналіз функціонування системи, виявлення можливих недоліків та розробку конкретних заходів для їх виправлення. Після впровадження системи управління якістю важливо зробити огляд наявних процедур та процесів з метою виявлення можливих напрямів для покращення. На основі цього аналізу мають бути розроблені конкретні заходи та стратегії вдосконалення, які стосуються таких аспектів, як оновлення процедур, впровадження нових технологій та введення змін в організаційній структурі управління на підприємстві. Далі рекомендується здійснити моніторинг ефективності впроваджених вдосконалень, включаючи збір та аналіз даних про якість продукції, вимірювання рівня задоволеності клієнтів, а також проведення внутрішніх аудитів для оцінки відповідності стандартам якості. На основі результатів моніторингу можна буде прийняти відповідні рішення щодо подальших кроків з покращення системи управління якістю, що може включати корекцію процедур, надання додаткової навчальної підтримки персоналу або навіть перегляд стратегії управління якістю.

Отже, постійне покращення системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає систематичного підходу, глибокого розуміння потреб бізнесу та готовності до впровадження змін. Тільки такий підхід дозволить досягти високого рівня якості продукції та задоволеності клієнтів. Для інформаційного забезпечення системи управління якістю необхідно розробити спеціалізоване програмне та апаратне забезпечення, яке автоматизує та оптимізує контроль якості. Важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних, застосовуючи шифрування, автентифікацію, регулярні оновлення програмного забезпечення та резервне копіювання. Загалом, розробка інформаційного забезпечення для системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим кроком у забезпеченні високої якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Цей

процес включає аналіз бізнес-потреб, врахування вимог законодавства та стандартів якості, а також потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін. Додатково, важливо підкреслити значення інтеграції з існуючими процесами та постійного покращення системи управління якістю для досягнення високого рівня якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Висновки до розділу 3

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано конкретні шляхи удосконалення системи управління якістю продукції у ТОВ «Сільпо-Фуд» та зроблено відповідні висновки:

1. Проведене нами дослідження системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити як сильні сторони, так і існуючі проблеми та можливості для вдосконалення. Визначено, що для збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції підприємство має продовжувати активну роботу у декількох напрямках. По-перше, це впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи контролю якості та роботизовані виробничі лінії, спрямоване на оптимізацію виробництва та зниження кількості дефектів. По-друге, постійне підвищення кваліфікації персоналу через навчання та ротацию кадрів допомагає забезпечити відповідність високим стандартам якості. Нарешті, використання міжнародних стандартів якості, таких як ISO, та оптимізація логістичних процесів гарантують безпеку та надійність продукції на всіх етапах виробництва та постачання. Ці заходи дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримувати високий рівень якості продукції та поступово зміцнювати свої позиції на ринку.

2. Постійне покращення системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає систематичного підходу, глибокого розуміння потреб бізнесу та готовності до впровадження змін. Тільки такий підхід дозволить досягти високого рівня якості продукції та задоволеності клієнтів. Для інформаційного забезпечення системи управління якістю необхідно розробити спеціалізоване

програмне та апаратне забезпечення, яке автоматизує та оптимізує контроль якості. Важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних, застосовуючи шифрування, автентифікацію, регулярні оновлення програмного забезпечення та резервне копіювання. Загалом, розробка інформаційного забезпечення для системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим кроком у забезпеченні високої якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Цей процес включає аналіз бізнес-потреб, врахування вимог законодавства та стандартів якості, а також потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін. Додатково, важливо підкреслити значення інтеграції з існуючими процесами та постійного покращення системи управління якістю для досягнення високого рівня якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи управління якістю продукції підприємства», яка виконувалася на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд», можемо зробити такі висновки:

1. Розглянуто поняття, значення та основні чинники забезпечення якості продукції у сучасних економічних умовах. Одним із найважливіших показників діяльності підприємства є якість продукції, що виготовляється ним. В економічному розумінні терміну «якість» відбувається зрушення від прибутку, як важливого критерію економічного розвитку підприємства, до якості життя, що включає такі основні складові, як якість середовища існування людей, рівень матеріального їх добробуту і духовного розвитку, якості освіти. У сучасних економічних умовах забезпечення якості являє собою сукупність заходів, які не лише заплановані, але й систематично проводяться з метою створення впевненості у тому, що продукція відповідає встановленим вимогам до якості. Висока якість продукції – це інвестиція в майбутнє, адже саме цей показник впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, темпи впровадження інновацій, ефективність процесу виробництва та економію всіх видів ресурсів.

2. Наведено загальну характеристику системи управління якістю продукції сучасного підприємства. Встановлено, що для того щоб вижити у конкурентному середовищі, суб'єкти господарювання активно створюють системи управління якістю, які допомагають підтримувати заданий стандарт у процесі виготовлення тих чи інших видів продукції. Система управління якістю відіграє важливу роль в організації виробничого процесу, адже завдяки їй можна суттєво покращити основні показники діяльності суб'єкта господарювання. Така система зазвичай включає планування, контроль, забезпечення та постійне вдосконалення якості. Запровадження системи управління якістю допомагає підприємствам підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, зменшувати витрати, пов'язані з браком продукції і підвищувати ефективність виробничих процесів.

3. Визначено класифікацію показників якості та необхідність сертифікації

і стандартизації продукції підприємства. Встановлено, що класифікація показників якості продукції дозволяє комплексно оцінити її властивості та забезпечити відповідність санітарно-гігієнічним, токсикологічним, ветеринарно-санітарним та іншим вимогам. Сертифікація продукції виступає у ролі механізму, який гарантує відповідність продукції визначеним стандартам та вимогам. Це не лише підтверджує відповідність товару чи послуги встановленим критеріям, а й зміцнює ділову репутацію підприємства на ринку, підвищує довіру до нього з боку споживачів. Усе це підкреслює важливість системного підходу до управління якістю продукції, який базується на оцінці, сертифікації та постійному вдосконаленні якості, що стає основою успішного функціонування сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

4. Підприємство, яке було обрано нами для дослідження, належить до потужної торговельної мережі продуктових ритейлерів «Сільпо», яка здійснює свою діяльність в Україні вже понад 25 років. Сьогодні торговельна мережа налічує понад 200 супермаркетів, розташованих у різних регіонах нашої держави. Повномасштабна війна РФ проти України суттєво ускладнила роботу компанії у перші тижні війни, коли частина супермаркетів призупинила свою роботу через активні бойові дії та постійні ворожі обстріли. Однак потужній команді управлінців вдалося відновити роботу переважної більшості магазинів, незважаючи на складні виклики сьогодення. Згідно результатів проведеного нами дослідження, управління ТОВ «Сільпо-Фуд» організоване за лінійно-функціональною структурою, яка включає вертикальний розподіл відповідальності та прийняття управлінських рішень. Натомість, існуюча структура управління у кожному із супермаркетів даної торговельної мережі є комбінованою, тому у ній, з одного боку, чітко видно лінійну структуру, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів, а з іншого боку, простежується функціональна структура, у якій кожен відділ відповідає за виконання конкретних функцій та самостійно керує своїм персоналом. Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є такі потужні торговельні оператори, як «Екомаркет», «Ашан», «Новус» та «АТБ-маркет».

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства – це основний метод, за допомогою якого формується стратегія і тактика його розвитку, обґрунтовуються важливі управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються конкретні результати діяльності підприємства в цілому. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», можемо зробити висновок, що загалом підприємство є досить сильним гравцем на ринку українського ритейлу, у нього є чимало конкурентних переваг. Однак 2022 рік став катастрофічним для фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд». Зменшення доходів на 2,8 млрд грн (або 4 %) викликало зростання збитку на 5,6 млрд грн (або на 311,1 %). З огляду на це, даному суб'єкту господарювання рекомендується найближчим часом здійснити низку заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення більш ефективного використання можливостей, що існують на ринку. Водночас, існують реальні можливості для подальшого удосконалення системи управління якістю, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та зберегти досягнуту позицію на обраному сегменті ринку.

6. Сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначається, перш за все, високим рівнем встановлення стандартів якості на всіх етапах виробництва та систематичним контролем їх виконання. Це дозволяє компанії гарантувати високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. По-друге, існуюча система управління якістю у ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає всім вимогам законодавства та міжнародних стандартів якості, що свідчить про високий рівень безпеки та якості продукції. По-третє, застосування сучасних систем управління, таких як WMS G.O.L.D., свідчить про готовність компанії до інновацій та впровадження ефективних рішень, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації процесів. Нарешті, регулярний моніторинг та аналіз процесів управління якістю дозволяють компанії виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати систему управління якістю продукції, яка сьогодні і без того є досить ефективною та спрямованою на досягнення високих стандартів якості та безпеки продукції. Її впровадження та постійне вдосконалення є ключовими факторами для

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства на ринку продуктового ритейлу в Україні.

7. Проведене нами дослідження системи управління якістю продукції на ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити як сильні сторони, так і існуючі проблеми та можливості для вдосконалення. Визначено, що для збереження конкурентоспроможності та забезпечення високої якості продукції підприємство має продовжувати активну роботу у декількох напрямках. По-перше, це впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи контролю якості та роботизовані виробничі лінії, спрямоване на оптимізацію виробництва та зниження кількості дефектів. По-друге, постійне підвищення кваліфікації персоналу через навчання та ротацию кадрів допомагає забезпечити відповідність високим стандартам якості. Нарешті, використання міжнародних стандартів якості, таких як ISO, та оптимізація логістичних процесів гарантують безпеку та надійність продукції на всіх етапах виробництва та постачання.

8. Постійне покращення системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає систематичного підходу, глибокого розуміння потреб бізнесу та готовності до впровадження змін. Для інформаційного забезпечення системи управління якістю необхідно розробити спеціалізоване програмне та апаратне забезпечення, яке автоматизує та оптимізує контроль якості. Важливо забезпечити безпеку та конфіденційність даних, застосовуючи шифрування, автентифікацію, регулярні оновлення програмного забезпечення та резервне копіювання. Загалом, розробка інформаційного забезпечення для системи управління якістю на ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим кроком у забезпеченні високої якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Цей процес включає аналіз бізнес-потреб, врахування вимог законодавства та стандартів якості, а також потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін. Додатково, важливо підкреслити значення інтеграції з існуючими процесами та постійного покращення системи управління якістю для досягнення високого рівня якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 04.05.2024).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.05.2024).
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-ВР#Text> (дата звернення: 21.05.2024).
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.05.2024).
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 14.05.2024).
6. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ: Держстандарт України, 2001. 26 с.
7. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення: 10.04.2024).
8. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
9. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 171-176.
10. Биба В.В., Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.

11. Бидик А.Г. Основні учасники системи технічного регулювання, об'єктом якої є якість і безпечність аграрної та харчової продукції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 209-214.
12. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Житомир: Видавництво «Рута», 2021. 856 с.
13. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf (дата звернення: 12.05.2024).
14. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_67 (дата звернення: 18.05.2024).
15. Бондаренко С.М. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. С. 25-29.
16. Гаєвська Л.М. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
17. Герасимчук В. Економічно–математичне прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *The Scientific Heritage*. 2020. № 47. С. 39–52.
18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 2. С. 67-75.
20. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
21. Кірілеско О.Л., Строяновський В.С. Основи метрології,

стандартизації, сертифікації та управління якістю: навч. посіб. Вінниця. Медибори-2006, 2016. 480 с.

22. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

23. Ковальчук Т.В., Литвиненко О. І. Система управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. № 39. С. 152-158.

24. Кравченко І.О., Лавриненко О.М. Шляхи підвищення ефективності управління якістю продукції підприємства. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2019. № 87. С. 176-182.

25. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В, Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 202. С. 84-92.

26. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.

27. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений.* 2017. № 11. С. 1207-1210.

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

29. Липовенко О.О., Журавльова О.В. Роль інформаційних технологій у підвищенні якості продукції. *Економіка і суспільство.* 2018. № 17. С. 89-93.

30. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 336 с.

31. Литвиненко О.І., Гончар О.В. Сучасні інформаційні технології у системі управління якістю продукції. *Енергетика, економіка, технології,*

екологія. 2020. № 4 (105). С. 47-52.

32. Лук'янова І.І., Михальчук Л.В. Інформаційне забезпечення якості продукції на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та управління: теорія і практика*. 2019. № 18-19. С. 202-208.

33. Марчук А.В., Бурлака О.С. Роль інформаційних технологій у вдосконаленні систем управління якістю продукції. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 5 (30). С. 68-73.

34. Монастирський Л.Г. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

35. Мулик Т.О., Шаргало Н.В. Методичні підходи до аналізу якості продукції. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С.349-356.

36. Нанка О.В., Антощенков Р.В., Кісь В.М., Листопад І.О. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.

37. Одарченко А.М., Одарченко Д.М., Одарченко М.С., Лісніченко О.О., Черненко Я.М. Управління якістю товарів: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 270 с.

38. Павленко І.В. Стратегії виходу компаній харчової промисловості України на міжнародні ринки. *Міжнародна економічна діяльність у XXI столітті: механізми, форми, регулювання: зб. матеріалів студ. наук.-практ. Інтернет-конф.* Київ. 2020. С. 258–260.

39. Палеха Ю.І., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.

40. Петренко О.М. Методи покращення системи управління якістю на підприємстві харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 48 (2). С. 154-158.

41. Підпригора Ю.А. Якість та відповідність продукції нормативним документам: принципи організації. *Наукові нотатки*. 2021. Вип. 71. С. 29-34.

42. Поліщук О.Т., Бернадська Ю.О. Облікове забезпечення управління витратами на якість продукції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 326-331.

43. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих

результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

44. Савченко Л.С., Богдан С.В. Інноваційні методи управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 276-280.

45. Сергеева О.Р. Стандартизація в Україні: теоретичні основи та вплив на якість продукції. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 45-49.

46. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

47. Ткачук О.В., Горайнов В.О. Інноваційні методи управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Харківського національного університету харчування та торгівлі*. 2018. № 1 (45). С. 118-125.

48. Труш Ю.Л., Осадчук О.П. Якість продукції: складові та стадії її життєвого циклу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 9. С. 87-92.

49. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 65. С. 60–67.

50. Фініков Т., Верещук В. Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови: монографія. Київ: Таксон, 2018. 316 с.

51. Харченко О.В., Ковальчук Т.В. Впровадження інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 39. С. 152-158.

52. Царинний Є.О., Канівець П.П. Якість продукції та методи її оцінювання. *Молодий вчений*. 2019. № 9(2). С. 487-490.

53. Щербакова А.С., Храбан А.А. Якість продукції як чинник забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку організацій сфери торгівлі. *Вісник Національного університету водного господарства та*

природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 448-458.

54. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl: сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644> (дата звернення: 10.04.2024).

55. Історія створення власних торгових марок «Премія», «Премія Select», «Повна Чаша», «Повна Чарка», «Protex», «Зелена Країна» URL: <https://gbs.com.ua/ua/projects/fozzy/> (дата звернення: 21.05.2024).

56. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 23.05.2024).

57. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 08.05.2024).

58. Премія (торгова марка). Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Премія_\(торгова_марка\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Премія_(торгова_марка)) (дата звернення: 11.05.2024).

59. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy.* 2020. Vol. 19 (4). P. 694–710.

ДОДАТКИ