

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента(ки) Чебанко Катерини Сергіївни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції (за матеріалами ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г. В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Баранець Г. В.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.

(підпис)

«24» квітня 2023 року

**Завдання  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студентці Чебанко К.С. академічної групи 073-19з-1

**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції (за матеріалами ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»)**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління якістю продукції	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» та ефективності рішень у сфері управління якістю продукції	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Заходи щодо підвищення ефективності управління якістю продукції	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

**Завдання видано** \_\_\_\_\_ **Баранець Г.В.**  
(підпис керівника)

**Дата видачі «24» квітня 2023 року**

**Дата подання до екзаменаційної комісії « 19 » червня 2023 року**

**Прийнято до виконання** \_\_\_\_\_ **Чебанко К. С.**  
(підпис студента)

**РЕФЕРАТ**  
кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-19з-1 НТУ «Дніпровська політехніка»

Чебанко Катерини Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції (за матеріалами ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»)

**ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, ОЦІНКА ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 11 рисунків; 9 таблиць; 6 додатків; 31 джерело посилання.

Об'єкт дослідження – система управління якістю продукції підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних та методичних засад управління якістю продукції та розроблення рекомендацій для покращення системи менеджменту якості підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено теоретичні основи управління якістю продукції; проаналізовано фінансову діяльність підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.; проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2019-2022 рр.; проведена оцінка рівня управління якістю продукції підприємства; проведено оцінку конкурентоспроможності продукції за показниками якості; розроблено рекомендації щодо покращення системи менеджменту якості на підприємстві.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, критичного аналізу, системний, порівняльний, табличний, графічний, інтегральний, прогнозування та моделювання ситуацій.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами у сфері виготовлення та реалізації мінеральних добрив.

Сфера застосування – господарська діяльність підприємства.

Ефективність запропонованих заходів визначається перевищенням прогнозованих доходів від реалізації продукції над витратами на модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації працівників відділу контролю якості на 173 382, 18 тис. грн.

Значимість роботи – надані рекомендації щодо покращення управління якістю продукції підприємства дозволять збільшити конкурентоспроможність продукції на профільному ринку.

**ABSTRACT**  
of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-19z-1  
Dnipro University of Technology  
Chebanko Kateryna

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of product quality management (based on the materials of LLC «UKRTRANSLIT»)

**PRODUCT QUALITY, PRODUCT QUALITY MANAGEMENT, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, PRODUCT QUALITY ASSESSMENT, COMPETITIVENESS ASSESSMENT, EFFICIENCY OF MANAGEMENT IN THE FIELD OF PRODUCT QUALITY**

Structure of the work: 70 pages of computer text; 11 figures; 9 tables; 6 appendices; 31 references.

The object of research is the quality management system of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological foundations of product quality management and develop recommendations for improving the quality management system of an enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of the quality management are investigated; the financial activities of LLC «UKRTRANSLIT» for 2019-2022 are analyzed; the technical and economic indicators of the enterprise for 2019-2022 are analyzed; the level of quality management of the enterprise's products is assessed; product quality is analyzed by the method of integral assessment of product competitiveness; recommendations for improving the management system are developed.

Research methods – theoretical generalisation and systematisation, critical analysis, systematic, comparative, tabular, graphical, integral, forecasting and modelling of situations.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by enterprises in the field of production and sale of mineral fertilizers.

The scope of application is the economic activity of the enterprise.

The effectiveness of the proposed measures is determined by the excess of the projected revenues from product sales over the costs of equipment modernisation and advanced training of the quality control department employees by UAH 173,382.18 thousand.

Significance of the work – the recommendations for improving the quality management of the enterprise's products will increase the competitiveness of products in the specialized market.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	6
1.1. Загальні положення в галузі управління якістю продукції.....	6
1.2. Основні етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю.....	13
1.3. Система управління якістю на базі концепції TQM.....	22
2 РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	25
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства.....	30
2.3. Дослідження стану управління якістю продукції.....	46
2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	49
2.5. Аналіз управління якістю продукції за методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції .....	51
3 РОЗДІЛ. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ.....	56
3.1. Покращення системи менеджменту якості на підприємстві.....	56
3.2. Напрями підвищення якості продукції.....	59
3.3. Оцінка економічної ефективності покращення системи управління якістю.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає у тому, що на сучасному етапі розвитку економіки, в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні, питання щодо ефективності рішень у сфері управління якістю продукції та конкурентною спроможністю продукції відіграють важливу роль в існуванні організацій на ринку. Покращення системи управління якістю продукції є основним фактором зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Висока конкурентна здатність дозволить підприємствам збільшити частку на профільному ринку в Україні, а також вийти на міжнародний рівень та збільшити експорт продукції. Оскільки, на сьогоднішній день, Україна має статус кандидата на вступ до Європейського Союзу та перспективи до збільшення експорту у декілька разів, це дозволить підприємствам розвиватися не лише на вітчизняному ринку, а й у межах Європейського Союзу.

Тобто в сучасних умовах глобалізації ринку проблема управління якістю продукції є актуальною в Україні для різних підприємств та організацій, оскільки саме продукція високої якості є конкурентоспроможною.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та методичних засад управління якістю продукції та розроблення рекомендацій для покращення системи менеджменту якості підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі **завдання**:

- окреслити загальні положення в галузі управління якістю продукції;
- узагальнити теоретичні основи прийняття ефективних рішень у сфері управління якістю продукції;
- провести загальний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»;
- дослідити стан системи управління якістю продукції на підприємстві;

- оцінити конкурентоспроможність підприємства за показниками якості продукції;
- провести аналіз якості продукції підприємства;
- обґрунтувати ефективність рішень у сфері управління якістю продукції.

**Об’єктом дослідження** є система управління якістю продукції підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві.

**База дослідження:** товариство з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСЛІТ».

**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення та систематизації інформації, критичного аналізу, системно-структурний підхід до аналізу економічного стану підприємства, порівняльний, табличний та графічний методи аналізу, методи комплексного підходу, а також прогнозування та моделювання ситуацій.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій у сфері управління якістю продукції підприємства, що дозволять збільшити конкурентоспроможність продукції на профільному ринку.

# 1 РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

## 1.1. Загальні положення в галузі управління якістю продукції

Спираючись на працю Білецького Е. В., Янушевича Д. А та Шайхлісамова З. Р. можна сформулювати, що: «якість – це філософська категорія. Вважається, що вона вперше була проаналізована Аристотелем ще в III ст. до н.е.. Існує філософське визначення якості, дане Гегелем (19 століття): «Якість – це перш за все визначеність, тотожна буттю, і якщо воно втрачає якість, то те, що є, перестає бути тим, чим воно є». Подібне визначення зустрічається і в сучасній філософії. Слід зазначити, що категорія якості відображає важливий аспект об'єктивної реальності об'єкта - визначеність. Якість об'єкта в принципі не зводиться до його окремих властивостей, а пов'язана з об'єктом в цілому, як щось, що повністю охоплює об'єкт і невіддільне від нього. Поняття якості, таким чином, пов'язане з існуванням об'єкта» [1].

Визначення поняття «якість» пройшло тривалий час розвитку та урізноманітнення. Так у таблиці 1.1 представлено основні етапи та види формулювання поняття [1].

Таблиця 1.1 – Історична еволюція поняття «якість» [1]

Автор	Формулювання поняття «якість»
Аристотель (III ст. до н.е.)	Відмінність між предметами. Диференціація за ознакою «гарний – поганий»
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є, в першу чергу, тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Китайська версія	Ієрогліф, який визначає якість, складається з двох елементів «рівновага» і «гроші» (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивна сторона: наскільки рідч «хороша»



Кінець таблиці 1.1

Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. М. (1979 р.)	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен з'ясувати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам)
ГОСТ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення
ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їй спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби
ISO 9000:2007	Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги

Проте, не зважаючи на історичне походження визначення «якість» існує сучасний термін, що діє на даний момент та встановлений в останній версії міжнародного стандарту ISO 9000:2005 (ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів) [2].

Якість (quality) – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Окрім даного визначення існує ще ряд понять пов'язаних із управлінням якістю продукції. Для кожного поняття встановлено один стандартизований термін. Розглянемо основні терміни згідно ДСТУ ISO 9000:2007:

1. Продукція (product) – результат процесу.
2. Постачальник (supplier) – організація або фізична особа, яка постачає продукцію. По відношенню до організації постачальники можуть бути внутрішніми або зовнішніми (наприклад, виробники, дистриб'ютори, роздрібні або оптові продавці продукції, постачальники послуг або інформації).

3. Управління (management) – скоординовані дії зі спрямування та контролю діяльності організації.

4. Система управління (management system) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, що визначають політику та цілі і досягають цих цілей. Система управління організацією може включати цілий ряд різних систем управління, зокрема систему управління якістю, систему управління фінансами або систему екологічного управління.

5. Управління якістю (quality management) – скоординовані зусилля що спрямовані на контроль діяльності організації стосовно якості.

6. Система управління якістю (quality management system) – система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості.

7. Політика у сфері якості (quality policy) – загальні наміри та напрями діяльності організації, пов'язані з якістю, що їх офіційно сформулювало найвище керівництво. Політика в сфері якості зазвичай узгоджується із загальною політикою організації і є основою для встановлення цілей в сфері якості.

8. Цілі у сфері якості (quality objective) – те, чого хочуть досягти або до чого прагнуть у сфері якості. Основою цілей у сфері якості є політика організації у сфері якості. Цілі у сфері якості встановлюють для відповідних функціональних підрозділів і рівнів в організації.

9. Планування якості (quality planning) – складова частина управління якістю, яка зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

10. Контролювання якості (quality control) – складова частина управління якістю, зосереджена на виконванні вимог щодо якості

11. Забезпечування якості (quality assurance) – складова частина управління якістю, фокусується на забезпеченні виконання вимог до якості.

12. Поліпшування якості (quality improvement) – складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати вимоги до

якості. Вимоги можуть бути пов'язаними з будь-якими аспектами, зокрема з результативністю, ефективністю або простежуваністю.

13. Постійне поліпшення (continual improvement) – повторювані дії спрямовані на збільшення здатності відповідати вимогам (сформульовані потреби чи очікування). Процес установалення цілей і пошуку можливостей поліпшення – це безперервний процес, в якому використовують дані аудиту і висновки аудиту, аналізування даних, критичне аналізування з боку керівництва чи інші засоби і який звичайно зумовлює коригувальні дії чи запобіжні дії [2].

Якість продукції залежить від багатьох факторів. Дані фактори можуть діяти окремо або ж у комплексі між собою, як на окремих стадіях життєвого циклу продукції, так і на декількох водночас. Проте, відповідно до класифікації Білецького Е. В., Янушевича Д. А та Шайхлісамова З. Р. [1] всі фактори можна об'єднати в чотири групи:

- технічні;
- організаційні;
- економічні;
- суб'єктивні.

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного з'єднання компонентів, резервна система, схемні вирішення, виробничий процес, засоби технічного обслуговування та ремонту, технічний рівень конструкції, виробнича та експлуатаційна база тощо. Правильна оцінка ролі технічних факторів допомагає вирішувати багато наукових та інженерних завдань при проектуванні, виготовленні та експлуатації продукції. При цьому важливо розуміти склад і практичні можливості використання кожного фактора окремо і в комплексі.

До організаційних факторів відносяться: поділ праці, спеціалізація, організаційна форма виробничого процесу, ритмічність виробництва, форма і метод контролю, послідовність викладки і доставки продукції, форма і спосіб транспортування, зберігання, експлуатації (використання), обслуговування, ремонту, тощо.

На жаль, цим факторам приділено не так багато уваги, як технічним. Ось чому часто добре спроектована і виготовлена продукція передчасно втрачає свою високу якість через неправильну організацію виробництва, транспортування, експлуатації та ремонту.

До економічних факторів відносяться: ціни на товари, собівартість, форми і рівень заробітної плати, рівень витрат на утримання, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці. Економічні фактори особливо важливі в умовах переходу до ринкової економіки. Вони мають як контрольний аналіз, так і стимулюючі властивості. До першої належать ті, які дозволяють виміряти витрати праці, засобів і матеріалів для досягнення та забезпечення певного рівня якості продукції. Дія подразників призводить до підвищення і зниження рівня якості [3].

Найбільш мотивуючими факторами є ціна та зарплата. Правильне встановлення ціни може призвести до покращення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати на заходи, що вживаються підприємством для підвищення якості та забезпечення необхідного рівня рентабельності. У той же час продукція з високими цінами повинна бути якісною.

Суб'єктивні фактори. З точки зору забезпечення якості продукції професійна підготовка людини, її фізичні та психологічні особливості по-різному впливають на перераховані вище чинники і відіграють вирішальну роль. Прикладний рівень технічної спроможності залежить від професійної підготовки персоналу, який займається проектуванням, виготовленням та експлуатацією виробу.

Проте, якщо в процесі, де відіграють роль технічні фактори, роль суб'єктивних факторів послаблюється, оскільки на цьому етапі процес відбувається за рахунок використання сучасної техніки і технології, що максимально звільняє технічні процеси від участі людини, то суб'єктивні фактори в організаційних факторах вже відіграють важливу роль, особливо коли йдеться про форми та способи використання продуктів [4].

«Якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції, послуг. Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70 – 80% залежить від її якості» [1].

Якість продукції та послуг є основним фактором досягнення конкурентоспроможності. Інші статичні фактори включають ціну продукту, вартість споживання протягом стандартного терміну служби (застосування) і якість обслуговування для споживачів послуг.

Як одну з найважливіших характеристик ринкова економіка включає конкуренцію між суб'єктами та об'єктами ринку. Конкуренція – це суперництво між окремими особами або економічними одиницями, зацікавленими в досягненні однієї мети в будь-якій сфері.

З точки зору ступеня використання набору атрибутів споживання продуктів і послуг варто розрізняти такі поняття, як «споживча вартість», «якість» і «ефект спільності».

Споживча вартість – це здатність товарів і послуг задовольняти певні потреби споживачів.

Якість – це потенційна здатність продуктів і послуг задовольняти конкретні потреби.

Конкурентоспроможність продукту або послуги визначається його характеристиками, які вказують на те, наскільки добре він задовольняє певну потребу порівняно з іншими подібними продуктами, доступними на ринку.

Ця властивість визначає здатність продукту протистояти та перевершувати конкуренцію на ринку, маючи, таким чином, помітні переваги над продуктами конкурентних виробників. Конкурентоспроможність означає здатність товару успішно продаватися на ринку, що визначається сукупністю його властивостей, що становлять його якість, умови реалізації та функціонування під час споживання.

На основі праці Бондаренко С. М. та Строкач І. А. [3] сформуємо таблицю характеристики внутрішніх чинників конкурентоспроможності продукції, які доцільно розділити на вісім груп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика внутрішніх факторів конкурентоспроможності продукції

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

Відповідно аналізуючи фактори зовнішнього середовища можна виділити наступні:

- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону (території);
- конкурентоспроможність країни, у якій функціонує підприємство;
- організація вхідних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства;

- фактори, що визначають конкурентний ринок (стан та структура ринку, ємність ринку, вимоги споживачів до продукції, умови пропозиції продукції на ринку, рівень розвитку конкуренції).

До факторів внутрішнього середовища належать складові елементи економічного потенціалу підприємства, який визначається сукупністю ресурсів підприємства та ефективністю їх використання.

## 1.2. Основні етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю

В історії управління якістю існує п'ять фаз, які Топольник, В. Г. визначає як [4]: фаза відбракування, фаза контролю якості (з 20-х років ХХ ст.), фаза комплексного управління якістю, фаза всеохопного управління якістю, фаза якості середовища. Ці етапи повністю відповідають законам діалектики, що склалася в умовах суперечливого тиску внутрішніх і зовнішніх цілей виробника – забезпечення якості продукції, що випускається, і відповідно зміцнення позицій виробника на ринку (зовнішні цілі) і підвищення ефективності виробництва, тобто збільшення прибутку компанії (внутрішня мета). На кожному етапі виробничого, ринкового та суспільного розвитку таке протиріччя має свою особливість, проте має також й різні методи вирішення.

1) Фаза відбракування. У 1913 р. Генрі Форд уперше застосував модальний конвеєр і ввів замість вхідного контролю комплектуючих вихідний контроль на тих виробництвах, де такі виготовлялися, тобто для складання почали надходити лише якісні вироби. Він також створив окрему службу технічного контролю, незалежну від виробництва. Саме Тейлор запропонував концепцію наукового менеджменту, що включила системний підхід, кадровий менеджмент, ідею поділу відповідальності між робітниками й управлінцями у забезпеченні якісної та ефективної роботи організації, ідею наукового нормування праці. Він розробив основні ідеї ієрархічної структури управління організацією, які остаточно сформулювали Анрі Файоль і Макс Вебер [5, 7].

Для забезпечення успішної роботи системи Тейлора були залучені перші професіонали в області якості – інспектори. Система заохочень передбачає штрафи за брак та дефекти, а також звільнення. Система навчання включає професійну підготовку та вміння працювати з контрольно-вимірювальним обладнанням. Взаємовідносини з постачальниками та споживачами будуються на вимогах, зазначених у технічних умовах, виконання яких перевіряється під час приймального контролю. Специфічні характеристики системи Тейлора описують її як систему управління якістю окремого продукту.

Лише в 1970-х рр. На зміну системі Форда-Тейлора прийшла інша концепція (Toyota Production System). Основна концепція полягає в тому, що споживачі повинні отримувати лише відповідні товари, тобто товари, які відповідають вимогам стандарту. Основні зусилля повинні бути спрямовані на недопущення непридатної продукції (браку) до споживачів.

Особливе місце у становленні та розвитку цього етапу управління якістю належить Г. Емерсону. Саме він вперше поставив питання ефективності виробництва і надав великого значення питанням якості. Його книга «Дванадцять принципів продуктивності» привернула увагу підприємців багатьох країн.

Контроль і відбракування у виробничій практиці впроваджуються з щорічним підходом, розробленим і уточненим під впливом результатів НТП. Система контролю заснована на принципі, що дефекти необхідно якомога раніше виявляти і усувати з виробничого процесу, оскільки подальша їх переробка може призвести до значних втрат. Підхід до забезпечення якості лише з позицій контролю вимагав при 100-відсотковому контролі параметрів ножної деталі або виробу велику кількість кваліфікованих контролерів.

Послідовна реалізація цієї концепції призвела до того, що вже у 1920-х рр. Контролери на високотехнологічних підприємствах складають 30-40% робочої сили, іноді більше. У рамках цієї концепції підвищення якості завжди супроводжується зростанням витрат на постачання, тобто цілі підвищення



ефективності виробництва і поліпшення якості продукції також суперечать (не можуть бути досягнуті одночасно).[6].

Система Тейлора створила ефективний механізм управління якістю кожного конкретного виробу. Однак виробництво – це процес, і тому очевидно, що управляти потрібно процесами.

2) Фаза контролю якості (з 20-х років ХХ ст.). Початок даної фази пов'язаний з розробками відділу технічного контролю фірми «Вестерн Електрик» (США), співробітник якої В. Шухарт у травні 1924 р. побудував діаграми, відомі зараз у всьому світі як контрольні карти Шухарта. Приблизно тоді ж Г. Доджем і Г. Ромінгом розроблені перші таблиці вибіркового контролю якості, які разом із контрольними картами Шухарта започаткували впровадження статистичних методів управління якістю.

Статистичні методи дозволяють зосередитися не на тому, як виявити та усунути непридатні продукти до того, як їх отримають споживачі, а на тому, як покращити виробництво придатних продуктів у технічному процесі. Системи якості стають складнішими, оскільки включають послуги, що використовують статистичні методи. Ускладнилися також завдання в області якості, які вирішують конструктори, техніки і робітники. З'явилася нова професія – інженер з якості, який повинен був аналізувати якість і брак продукції, будувати контрольні карти і т.д. Загалом фокус зміщується від перевірки та виявлення дефектів до запобігання дефектам через вивчення процесів і управління процесами для виявлення причин дефектів та їх усунення. Мотивація для роботи стає складнішою: спосіб аналізу контрольних карт для певного регулювання та контролю, враховуючи, наскільки точна конфігурація процесу. Відносини між постачальниками і споживачами ускладнилися. Одне із досягнень практики контролю якості – створення аудиторської служби з якості, яка на відміну від служби технічного контролю займалася не відбракуванням продукції, а шляхом контролю невеликих вибірок із партій виробів перевіряла працездатність системи забезпечення якості на виробництві [8].

Дотримуючись головної мети – споживач повинен отримувати тільки відповідну продукцію, тобто продукцію, яка відповідає стандартам. Відбракування залишається одним із найважливіших методів забезпечення якості. Але основні зусилля слід зосередити на управлінні виробничим процесом, щоб забезпечити збільшення частки виробництва придатної продукції.

Реалізація концепції забезпечення якості на практиці дозволяє значно підвищити ефективність виробництва та забезпечити досить високий рівень якості продукції та послуг, що створює умови для формування глобального ринку товарів і послуг. У той же час все більше визнається, що кожен виробничий процес має певну межу випуску, придатну для продукту, яка визначається не процесом, а системою, тобто всією системою діяльності підприємства, організації праці та управління. Цей процес відбувається. При досягненні цієї межі конфлікт між цілями підвищення ефективності виробництва і поліпшення якості продукції набуває нових сил [6, 9].

3) Фаза комплексного управління якістю. Початком фази управління якістю вважається 1950 р., коли з лекціями перед представниками ділових кіл Японії виступив Едвард Демінг.

Розроблена Е. Демінгом програма спрямована на підвищення якості праці та базується на таких положеннях:

- будь-яка діяльність може розглядатися як технологічний процес і тому може бути поліпшена,
- виробництво має розглядатися як система, що перебуває в стабільному чи нестабільному стані, тому для вирішення конкретних проблем необхідні докорінні зміни;
- вище керівництво підприємства повинно у всіх випадках нести відповідальність за його діяльність.

Е. Демінг сформулював 14 принципів управління, відомих як постулати Демінга.

1. Постійною метою підприємства має бути поліпшення якості виготовленої продукції і наданих послуг.

2. Щоб підвищити якість виготовленої продукції і послуг, потрібно засвоїти нову настанову (філософію), яка полягає в абсолютній неприпустимості невідповідностей.

3. Виключити залежність від масового контролю якості.

4. Припинити практику закупівлі, керуючись тільки низькою ціною. Ціна не має сенсу без оцінювання якості товару.

5. Поліпшувати кожний процес.

6. Навчати всіх працівників, в тому числі адміністрацію, використовуючи сучасні методи навчання на робочих місцях.

7. Запроваджувати нові методи керівництва.

8. Виганяти страх.

9. Руйнувати бар'єри між відділами.

10. Відмовитися від лозунгів і закликів, не підкріплених відповідними діями і засобами.

11. Виключити кількісні норми для робітників і кількісні характеристики для адміністрації.

12. Усувати бар'єри, які заважають людям пишатися своєю кваліфікацією.

13. Заохочувати освіту і самовдосконалення.

14. Чітко встановлювати зобов'язання керівництва вищої ланки у сфері якості [10].

Демінг зазначає, що перешкодою на шляху реалізації таких принципів корпоративної стратегії будь-якої фірми можуть бути п'ять смертельних хвороб», якими, на його думку, на початку 1980-х років були «хворі» більшість корпорацій США:

1. Планування без врахування вимог. Розробляючи щоквартальні плани, треба враховувати інвестиції в довгострокові проекти, працювати над оптимізацією виробництва та удосконаленням виробничого процесу.

2. Акцент на короткострокові результати. Гонитва за щоквартальними прибутками руйнує групову роботу, сталість цілі й перспективне зростання, породжує страх.

3. Надмірна плинність адміністративних кадрів. Компанія, в якій не зберігається наступність, страждає від невизначеностей і безладдя.

4. Атестація персоналу. Такий підхід неприпустимий, оскільки приписує працівникам відмінності, які можуть бути викликані виключно тією системою, в якій вони працюють.

5. Управління тільки на основі цифр. Той, хто управляє компанією тільки на основі очевидних цифр, через певний час може втратити її [6, 4].

Е. Демінг і Д. Джуран розробили програму, яка стверджує, що основою якості продукції є якість праці та контроль якості на всіх рівнях, тобто організація командної роботи, в якій кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи. Програма була спрямована не лише на вдосконалення виробничих процесів, а й на вдосконалення системи в цілому, безпосереднє залучення вищого керівництва до вирішення проблем якості, навчання всіх працівників основним методам забезпечення якості та мотивацію працівників до якісної роботи.

Фейгенбаум був першим, хто використав термін «всеохопний контроль якості» – TQC.

Саме завдяки послідовному впровадженню ідей Демінга, Джурана, Фейгенбаума та Ісікави Японія, країна з бідними природними ресурсами та розорена війною, стала однією з найбагатших країн світу.

Якість кінцевого продукту залежить від якості досліджень і розробок, обладнання та технологій, що доведено дослідженнями, проведеними вченими багатьох країн. Якщо не буде забезпечено належного рівня НДДКР та якості обладнання і технологій, організаційні заходи для досягнення необхідних показників якості не будуть ефективними. Компетентність обладнання та технологій визначає технічні аспекти питань забезпечення якості. На даному етапі склалося сучасне розуміння поняття «управління якістю» [7, 12].

Було подолано протиріччя між поліпшенням якості та підвищенням ефективності виробництва в його старому вигляді. Застосування нової концепції управління дозволило одночасно підвищувати якість і знижувати витрати виробництва. Споживачі майже в усіх країнах почали отримувати товари найвищої якості за доступними цінами – була реалізована ідея «суспільного споживання».

4) Фаза всеохопного управління якістю. Цей етап розпочався в середині 1960-х років. Він став розвитком ідей попереднього етапу і був спрямований на більш повне задоволення вимог споживачів. Необхідність цього етапу пов'язана з розвитком світового фінансового ринку товарів і послуг, стрімким зростанням конкуренції на цьому ринку та державною політикою щодо соціального захисту інтересів споживачів.

Це призвело до того, що випуск продукції, яка меншою мірою задовольняє вимоги споживачів, ніж продукція конкурентів, пов'язаний, з одного боку, з розвитком теорії надійності продукції, а з іншого - з широким впровадженням у процес розробки продукції комп'ютерів і систем автоматизованого проектування (САПР) [13].

Основна концепція:

- переважна частина дефектів виробів виникає на стадії розробки через недостатню якість проектних робіт;
- заміна випробувань натуральних дослідних зразків математичним моделюванням виробів, що дає змогу виявити та виключити конструкторські й технологічні дефекти ще до початку стадії виробництва;
- місце концепції «нуль дефектів» займає концепція «задоволеного споживача»;
- високу якість необхідно пропонувати споживачеві за прийнятну ціну, яка постійно знижується, оскільки конкуренція на ринку дуже висока [6, 11].

Цей етап характеризувався створенням серії нових міжнародних стандартів на системи якості – стандартів серії 9000 (1987 р.); у 1994 р. вийшла

друга редакція цих стандартів; у 2000 р. - нова редакція стандартів, заснована на принципах TQM; TQM – це комплексна система, орієнтована на постійне поліпшення якості та мінімізацію виробничих витрат.

#### Принципи TQM:

1) Орієнтація на споживача – організації повністю залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні й майбутні потреби замовників, виконувати їх вимоги та прагнути до перевершення їх сподівань.

2) Лідерство – керівники встановлюють єдність цілей і напрямів діяльності організації. Вони мають створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути цілком залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією.

3) Залучення працівників – працівники всіх рівнів становлять основу організації, їх повне залучення надає можливість використовувати їх здібності на користь організації.

4) Процесний підхід найкращого результату досягають, якщо керування діяльністю і пов'язаними з нею ресурсами розглядають як процес.

5) Системний підхід до управління – ідентифікація, розуміння і управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у досягненні цілей.

6) Постійне поліпшення – постійне покращання діяльності організації у цілому слід вважати незмінною метою організації.

7) Прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення приймають за аналізом даних та інформації.

8) Взаємовигідні відносини з постачальниками – організація та її постачальники є взаємозалежними, з огляду на це, їх взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінності [7, 9].

Протириччя між підвищенням якості та зростанням ефективності виробництва у старих формах подолано – застосування нових ідей управління дозволило одночасно підвищувати якість і скорочувати витрати на виробництво.

Споживачі практично в усіх країнах почали отримувати товари найвищого ґатунку за доступною ціною – втілилася ідея «суспільного споживання».

5) Фаза якості середовища. В 90-ті роки XX ст. посилювався вплив суспільства на підприємства, які в свою чергу почали більше враховувати інтереси суспільства. Це зумовило появу стандартів ISO 14000, що встановлюють вимоги до систем управління якістю з точки зору захисту навколишнього середовища та безпеки продукції.

Відповідно до стандартів ISO 14000 [14] – у кожній організації повинні впроваджуватися певні екологічні процедури, здійснюватися заходи для суворого їх дотримання, підготовка пакетів документів; призначатися відповідальні за певні сфери екологічної діяльності.

Нова система стандартів покликана забезпечувати зменшення несприятливих впливів на довкілля на таких рівнях:

- організаційному – через поліпшення екологічної «поведінки» фірм;
- національному – через створення державної екологічної політики;
- міжнародному – через удосконалення умов міжнародної торгівлі.

Сертифікація систем якості за стандартом ISO 14000 стає не менш популярною, ніж сертифікація систем якості за стандартом ISO 9000. Зростає вплив гуманістичної складової якості. Зростає увага керівництва компаній до задоволення потреб персоналу [14].

Крім акценту на навколишнє середовище, системи якості в 1990-х роках стали більш уважними до зацікавлених сторін. Під пильну увагу керівництва потрапили не лише споживачі, а й представники міністерств, суспільства, акціонери та постачальники, і до кінця 1990-х років стало зрозуміло, що гармонійний розвиток підприємства неможливий, якщо жодна із зацікавлених сторін не буде задоволена.

6) Сучасний стан системи управління якістю. У жовтні 1946 року 25 країн під егідою ООН утворили Міжнародну організацію зі стандартизації (ISO), яка успішно працює і сьогодні. В даний час в неї входить 164 національних

організацій. Її основна мета полягала в міжнародній координації діяльності зі стандартизації і уніфікації промислових стандартів [5].

У 1977 р. Німецька асоціація зі стандартизації запропонувала уніфікувати національні стандарти з управління якістю. На цій основі в 1979 р. було створено технічний комітет ISO/ТК-176 з управління якістю та забезпечення якості під головуванням Канади. Комітет має три підкомітети: ПК-1 – з термінології у сфері якості (Франція); ПК-2 – з систем якості (Велика Британія); ПК-3 – з допоміжних технологій (Нідерланди).

У 1987 р. цей технічний комітет розробив серію стандартів на системи якості для організацій ISO-9000. Стандарти базуються на BS 5750 Британського інституту стандартів і є похідними від американського стандарту якості готової продукції MIL-Q-9858, який був прийнятий Міністерством оборони США наприкінці 1950-х років [6].

Серія переглянутих стандартів, ISO 9000:1994, була опублікована в 1994 р., а нова серія, ISO 9000:2000, – у 2000 р.. При розробці та впровадженні системи якості необхідно обов'язково враховувати конкретні цілі організації, продукцію, яку вона виробляє, процеси, які вона використовує, і специфічні методи роботи.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 для систем якості зараз приймаються майже всіма країнами світу: понад 50 країн прийняли їх в якості національного стандарту. Після його широкого впровадження було розпочато процес сертифікації систем якості, який широко використовується. У деяких випадках обов'язковою умовою для укладення контракту на поставку продукції є відповідність системи якості постачальника стандартам ISO 9000 [7, 12].

### 1.3 Система управління якістю на базі концепції TQM

На думку багатьох зарубіжних спеціалістів, як запевняють Білецький Е. В., Янушевич Д. А та Шайхлісамов З. Р [1] – можна виділити шість основних



критеріїв конкурентоспроможності, які сьогодні відіграють вирішальну роль під час вибору товару.

1. Якість продукції. Сучасне розуміння якості продукції - це відповідність вимогам споживачів. Ця продукція має захоплювати споживача. За всіх інших умов він віддасть перевагу привабливішому, безпечнішому і надійнішому товару, оскільки на глобальному ринку йому є з чого вибирати.

2. Ціна товару. Ціна товару, як правило, залежить від його класу й орієнтована на певний рівень платоспроможності. В рамках цього рівня за інших однакових умов конкурентоспроможність тим вища, чим більше можливостей в організації знижувати ціну товару. Ці можливості залежать від реальних витрат на створення продукту і доставки його на ринок.

3. Терміни постачання. Конкурентоспроможність організації тим вища, чим більше можливостей суворо дотримуватися договірних термінів постачання. У багатьох випадках цей фактор відіграє значнішу роль, ніж ціновий.

4. Вартість експлуатації. Багато споживачів зважають на сумарні витрати, пов'язані з придбанням продукції та подальшою її експлуатацією (витрати на утримання, паливо, ремонт тощо). Тому за інших однакових умов переваги має продукція з нижчою вартістю експлуатації.

5. Зручність сервісу. У цьому питанні суттєву роль відіграє принципова наявність сервісу з технічного обслуговування і ремонту продукції та їхня доступність. Продукція високого класу, за доступною ціною, економічна в експлуатації, може виявитися малопривабливою, її якщо немає де обслуговувати і ремонтувати.

6. Довіра до товару. Довіра до товару може виступати як додатковий фактор до перелічених вище, але часто вона є інтегральним фактором конкурентоспроможності. Довіра визначається іміджем виробника, сформованим у результаті тривалої бездоганної роботи на ринку. Одним із способів завоювання довіри є сертифікація продукції або системи менеджменту якості виробника авторитетними органами з сертифікації.

З наведених вище критеріїв конкурентоспроможності три перших (якість, ціна, терміни постачання), як правило, є найважливішими. При цьому якість продукції має найважливіший пріоритет. Стратегія, в якій пріоритет віддається якості, це стратегія, розрахована на тривале і стає становище підприємства на глобальному ринку. Якщо змінити пріоритети, наприклад забезпечити високий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції на шкоду якості, то така стратегія може дати короткотерміновий ефект, але зрештою призведе до залишення підприємством ринку. Така стратегія характерна для «підприємств-метеликів», тобто короткочасно існуючих підприємств [3, 6].

Отже, в умовах глобального ринку, в який інтегрується економіка України, для підприємств, що прагнуть до сталого положення на ринку, необхідний менеджмент, який забезпечує переваги перед конкурентами в питаннях якості, ціни, дотримання термінів постачання та за іншими критеріями. При цьому властивість мінливості ринку вимагає, щоб система якості була гнучкою і також мала властивість змінюваності і здатності пристосовуватися до змін ринку [9].

Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета. Саме концепція TQM дає змогу максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.

Позитивний досвід впровадження TQM у промисловій сфері сприяв тому, що були зроблені спроби впровадити TQM і в інших сферах людської діяльності: для організації роботи державних органів, вищої школи, медицини, сфери обслуговування тощо.

Концепція TQM реалізується в організації завдяки використанню методів і засобів. На сьогодні у світовій практиці накопичений і продовжує постійно розширюватися такий арсенал цих методів і засобів, який дає можливість будь-якому підприємству використовувати їх для впровадження концепції TQM з урахуванням специфічних умов розвитку організації [3, 9, 11].

## 2 РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСЛІТ» засновано в 2013 р. і на ринку мінеральних добрив та на енергетичному ринку України працює вже 10 років.

Основним напрямом діяльності є оптова торгівля хімічними продуктами (46.75), додатковими видами діяльності є: оптова торгівля відходами та брухтом (46.77), виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу (30.20), виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції (20.20), неспеціалізована оптова торгівля (46.90), торгівля електроенергією (35.14).

У зв'язку із набранням чинності положень Закону України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 року №2019-VIII підприємство, маючи значний успішний досвід у адмініструванні та обслуговуванні споживачів щодо постачання енергоносіїв, у 2018 р. розробило новий напрямок діяльності, а саме: забезпечення якісного постачання електричної енергії на договірних умовах до підприємств, установ та організацій, не залежно від форми власності за обґрунтованими ринковими цінами [16].

Товариство керується такими нормативними актами:

- Закон України «Про ринок електричної енергії»
- Закон України «Про електроенергетику»
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»
- Указ Президента України «Про затвердження Положення про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг»
- Постанова НКРЕКП 12.06.2018 № 375 «Про затвердження Порядку забезпечення стандартів якості електропостачання та надання компенсацій споживачам за їх недотримання»

- Постанова НКРЕКП від 27.12.2017 № 1469 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу»
- Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 307 «Про затвердження Правил ринку»
- Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 308 «Про затвердження Правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку» та іншими.

Проте, до основного виду діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» відноситься оптова торгівля хімічними продуктами, що і складає основну частину прибутку компанії.

Основними нормативними актами такої діяльності є :

- Закон України «Про особисте селянське господарство»
- Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію»
- Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини»
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»
- Закон України «Про інвестиційну діяльність»
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»
- Закон України «Про державно-приватне партнерство»
- Закон України «Про акціонерні товариства»

Таким чином, діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» направлена на виробництво мінеральних добрив, що завжди було і є одним зі стратегічно важливих сегментів вітчизняної хімічної промисловості, яке орієнтоване не лише на експорт, але й на забезпечення внутрішніх потреб аграрного сектору економіки, що зазначено в статуті підприємства у (додатку А).

Як кожне підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має свою штатну структуру в якій окремий працівник виконує певний ряд обов'язків. Чітка структура відображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Вершиною у структурній ланці є директор підприємства на якого покладені основні обов'язки та найбільша відповідальність. Серед головних завдань, які покладені на керівника є:

- планувати та координувати роботу підприємства відповідно до інструкції,
- приймати рішення з питань фінансово-економічної сфери, а також в галузі соціальної політики ТОВ і його зовнішньоекономічної діяльності,
- організувати злагоджену роботу всіх виробничих підрозділів і забезпечувати ефективне співпрацювання і взаємодію,
- відповідати за якість виробленої продукції і підвищення ефективності результатів праці,
- мобілізувати персонал на плідну роботу і високі виробничі результати, в рамках належних йому повноважень курувати

- виконання діючих на підприємстві програм, планів капітального будівництва, зобов'язань перед бюджетом та іншими контрагентами,
- подавати свої пропозиції щодо поліпшення кадрової політики і забезпечення безпеки праці,
  - контролювати стан виробничої та трудової дисципліни,
  - здійснювати представництво ТОВ в органах влади і при роботі з контрагентами, розробляти проекти внутрішніх нормативних документів підприємства [17].

У розпорядженні директора є заступники, які можуть виконувати частину обов'язків за його відсутності та мають свої власні зобов'язання. Вони займають такі посади, як: керівник юридичного відділу, комерційний директор, фінансовий директор та директор департаменту з продажу електроенергії.

Основними обов'язками заступника є: організувати роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищувати рентабельність фірми, розробляти і погоджувати з директором фірми плани, вирішувати питання, що стосуються фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності фірми, доручати ведення окремих напрямків діяльності іншим посадовим особам – керівникам виробничих одиниць і філій підприємств, а також функціональних і виробничих підрозділів, контролювати роботу всіх структурних підрозділів фірми організувати поточну організаційно-виконавчу роботу всієї фірми та інші.

Під своїм керівництвом директор департаменту з продажу електроенергії має менеджерів з продажу, до обов'язків яких належать: організація і ведення продажів продукції компанії, планування і проведення аналітичної роботи, забезпечення продажів, контроль над відвантаженнями товару і розрахунками з покупцями.

Натомість фінансовий директор під своїм керівництвом має відділ бухгалтерії разом із головним бухгалтером та іншим складом. Бухгалтери виконують наступні посадові зобов'язання: обліковують активи, у тому числі

необоротні активи, запаси, кошти, розрахунки, власний капітал та зобов'язання, доходи і витрати:

- за усталеною на підприємстві формою бухгалтерського обліку;
- із дотриманням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку;
- з урахуванням специфіки підприємства, запроваджених технологій обробки даних, вимог до захисту інформації, у т. ч. персональних даних.

Забезпечують повне й точне відображення інформації, яку містять прийняті до обліку первинні документи, на рахунках бухгалтерського обліку; беруть участь в інвентаризації активів і зобов'язань, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки й псування активів підприємства; у перевітках стану бухгалтерського обліку у філіях (представництвах, відділеннях, інших відокремлених підрозділах); готують дані для фінансової звітності, оформляють періодичні звіти, що ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку; забезпечують підготовку документів до поточного зберігання в підрозділі протягом визначеного строку; беруть участь у складанні балансу підприємства, аналізують нормативні, методичні та довідкові документи з бухгалтерського обліку; відстежують зміни в законодавстві з бухгалтерського обліку та забезпечує його додержання; та інше [18].

Юридичний відділ виконує окремі обов'язки на підприємстві, серед яких: розробляє або бере участь у розробленні документів правового характеру; здійснює методичне керівництво правовою роботою на підприємстві, надає правову допомогу структурним підрозділам; за участю інших підрозділів готує матеріали про розкрадання, розтрати, нестачі, випуск недоброякісної, нестандартної продукції, стосовно інших правопорушень для подання їх до слідчих та судових органів; вивчає, аналізує та узагальнює результати розгляду претензій; оформляє матеріали про притягнення працівників до дисциплінарної та матеріальної відповідальності; бере участь у роботі з укладення господарських

договорів, розробленні умов колективних договорів; консультує працівників підприємства з питань чинного законодавства України, надає допомогу з оформлення документів та актів майново-правового характеру.

Під керівництвом комерційного відділу знаходяться: відділ продаж до складу якого входять керівник відділу, менеджери з продажу та регіональні керівники філій, відділ логістики до якого також входять керівник та менеджери і виробничий відділ в розпорядженні якого начальники складів, різноробочі, фасувальники та інші робітники.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

За наявними даними щодо фінансового стану підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» проведемо аналіз, використовуючи Баланс (додаток Б) та Звіт про фінансові результати (додаток В) на підприємстві за 2019-2022 рр. [19].

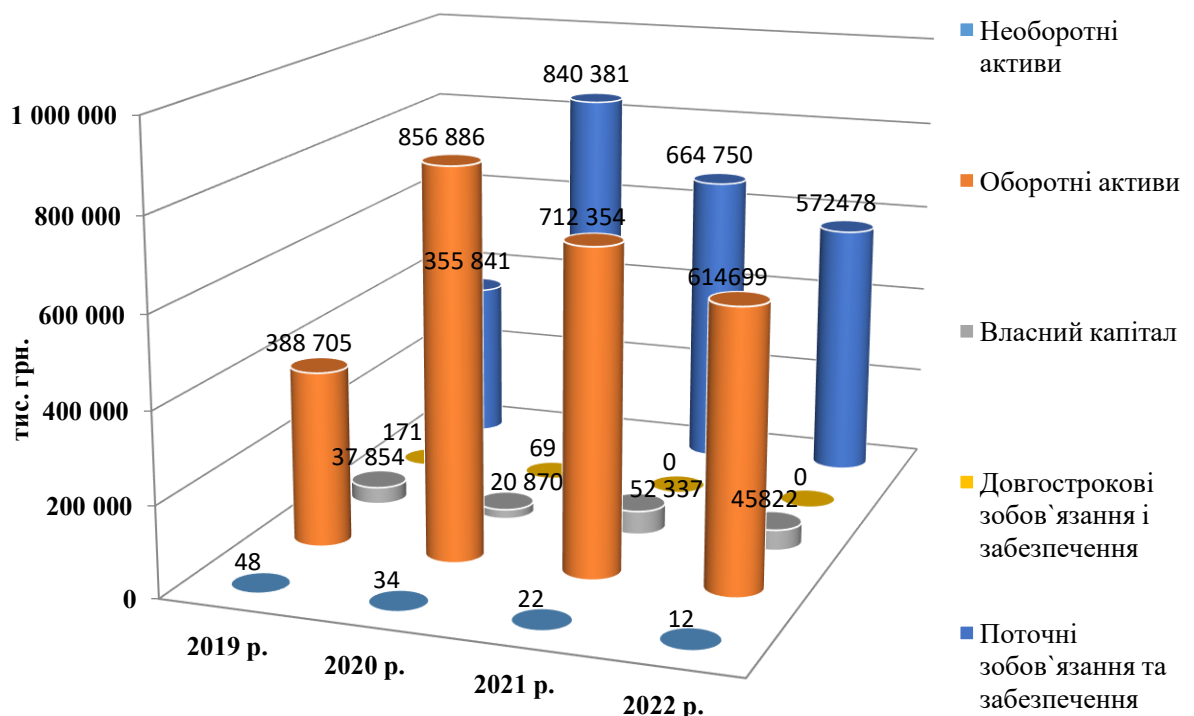


Рисунок 2.2 – Динаміка показників Звіту про фінансовий стан підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.



Провівши попередній аналіз можна побачити, що підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має досить невеликий власний капітал, який постійно варіюється від позначки у 2019 р. розміром 37 854 тис. грн. до показника обсягом 45822 тис. грн. у 2022 р.; велику кількість поточних зобов'язань, що в 2019 р. склали 355 841 тис. грн, у 2020 р. – 840 381 тис. грн, у 2021 р. – 664 750 тис. грн., а у 2022 р. – 572 478 тис. грн.; довгострокові зобов'язання, натомість, складають лише 171 тис. грн у 2019 р. та 69 тис. грн у 2020 р., а у 2021 р. та 2022 р. даний показник дорівнює 0 тис. грн.; оборотні активи у 2019 р. становили 388 705 тис. грн, у 2020 р. – 856 886 тис. грн, що є найбільшим показником, 712 354 тис. грн у 2021 р. та 614 699 тис. грн. у 2022 р.; необоротні активи у 2019 р. склали 48 тис. грн, у 2020 р. – 34 тис. грн, у 2021 р. – 22 тис. грн., а у 2022 р. – 12 тис. грн. (рис. 2.2).

Розглянемо структуру показників балансу підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» та їх динаміку за 2019-2022 рр. у таблиці 2.1 та відобразимо їх склад на рисунках 2.3, 2.4.

З таблиці 2.1 видно, що структура балансу підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» постійно змінювалася протягом 2019-2022 рр.. Наприклад у 2019 р. та 2020 р. найбільшу частку в розрізі активів займав показник «гроші та їх еквіваленти», що складав відповідно 22,96% та 33,12%. Проте у 2021 р. та 2022 р. найбільшу частку у структурі активів займав показник «дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами», що становив 30,96% та 40,47% відповідно.

У розділі пасивів балансу найбільшу частку займає показник «інші поточні зобов'язання», що у 2019 р. становив 46%, а у 2020 р. – 33,53%. Натомість у 2021 р. та 2022 р. показник «поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» складає відповідно 55,02% та 51,36%, що є найбільшою часткою у структурі пасивів балансу.

Розглянемо динаміку та склад показників структури балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр. на рисунках 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.1 – Структура показників балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» та їх динаміка за 2019-2022 рр.

Назва показника	Код	2019 р.	2019 р., %	2020 р.	2020 р., %	2021 р.	2021 р., %	2022 р.	2022 р., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<b>Активи</b>									
Нематеріальні активи	1000	48	0,01%	34	0,00%	22	0,00%	12	0,00%
первісна вартість	1001	73	0,02%	73	0,01%	73	0,01%	73	0,01%
накопичена амортизація	1002	25	0,01%	39	0,00%	51	0,01%	61	0,01%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 752	0,70%	0	0,00%	562	0,08%	562	0,09%
Основні засоби	1010	2 361	0,60%	4 400	0,51%	4 149	0,58%	3 027	0,49%
первісна вартість	1011	3 898	0,99%	7 023	0,82%	7 970	1,11%	7 975	1,29%
знос	1012	1 537	0,39%	2 623	0,30%	3 821	0,53%	4 948	0,80%
<b>I. Всього необоротних активів</b>	<b>1095</b>	<b>5 161</b>	<b>1,31%</b>	<b>4 434</b>	<b>0,51%</b>	<b>4 733</b>	<b>0,66%</b>	<b>3 061</b>	<b>0,50%</b>
Запаси	1100	83 748	21,26%	73 394	8,52%	152 057	21,17%	93 659	15,15%
Виробничі запаси	1101	238	0,06%	50 426	5,85%	50 811	7,07%	50 619	8,19%
Товари	1104	83 510	21,20%	22 968	2,67%	101 246	14,09%	43 040	6,96%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69 084	17,54%	18 329	2,13%	132 733	18,48%	20 455	3,31%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 491	18,91%	265 779	30,86%	222 447	30,96%	250 219	40,47%
з бюджетом	1135	13 777	3,50%	3 209	0,37%	2 531	0,35%	4 042	0,65%

Продовження таблиці 2.1

Назва показника	Код	2019 р.	2019 р., %	2020 р.	2020 р., %	2021 р.	2021 р., %	2022 р.	2022 р., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0,00%	2 216	0,26%	0	0,00%	0	0,00%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 031	13,46%	168 254	19,53%	147 130	20,48%	180 063	29,12%
Гроші та їх еквіваленти	1165	90 446	22,96%	285 299	33,12%	19 197	2,67%	40 948	6,62%
Рахунки в банках	1167	90 385	22,95%	285 299	33,12%	19 197	2,67%	40 948	6,62%
Витрати майбутніх періодів	1170	342	0,09%	57	0,01%	67	0,01%	141	0,02%
Інші оборотні активи	1190	3 786	0,96%	42 565	4,94%	37 501	5,22%	25 712	4,16%
<b>II. Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>388 705</b>	<b>98,69%</b>	<b>856 886</b>	<b>99,49%</b>	<b>713 663</b>	<b>99,34%</b>	<b>615 239</b>	<b>99,50%</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>393 866</b>	<b>100,00%</b>	<b>861 320</b>	<b>100,00%</b>	<b>718 396</b>	<b>100,00%</b>	<b>618 300</b>	<b>100,00%</b>
<b>Пасиви</b>									
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3	0,00%	3	0,00%	3	0,00%	3	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 851	9,61%	20 867	2,42%	52 334	7,28%	45 819	7,41%
<b>I. Всього власного капіталу</b>	<b>1495</b>	<b>37 854</b>	<b>9,61%</b>	<b>20 870</b>	<b>2,42%</b>	<b>52 337</b>	<b>7,29%</b>	<b>45 822</b>	<b>7,41%</b>
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	0,04%	69	0,01%	0	0,00%	0	0,00%
<b>II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1595</b>	<b>171</b>	<b>0,04%</b>	<b>69</b>	<b>0,01%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	0,00%	212 059	24,62%	0	0,00%	0	0,00%

Кінець таблиці 2.1

Назва показника	Код	2019 р.	2019 р., %	2020 р.	2020 р., %	2021 р.	2021 р., %	2022 р.	2022 р., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	89 440	22,71%	76 360	8,87%	395 296	55,02%	317 541	51,36%
розрахунками зі страхування	1625	7	0,00%	6	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
розрахунками з оплати праці	1630	31	0,01%	5	0,00%	5	0,00%	0	0,00%
за одержаними авансами	1635	85 189	21,63%	263 120	30,55%	233 895	32,56%	165 839	26,82%
Інші поточні зобов'язання	1690	181 174	46,00%	288 831	33,53%	34 456	4,80%	89 098	14,41%
<b>ІІІ. Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	1695	355 841	90,35%	840 381	97,57%	666 059	92,71%	572 478	92,59%
<b>БАЛАНС</b>	1900	<b>393 866</b>	<b>100,00%</b>	<b>861 320</b>	<b>100,00%</b>	<b>718 396</b>	<b>100,00%</b>	<b>618 300</b>	<b>100,00%</b>

Згідно з рисунком 2.3, що відображає склад активів балансу підприємства, їх структуру та динаміку за 2019-2022 рр. такі показники як: запаси; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами; інша поточна дебіторська заборгованість; гроші та їх еквіваленти за досліджуваний період склали найбільші частки в структурі активів балансу та були рівномірно розподілені.

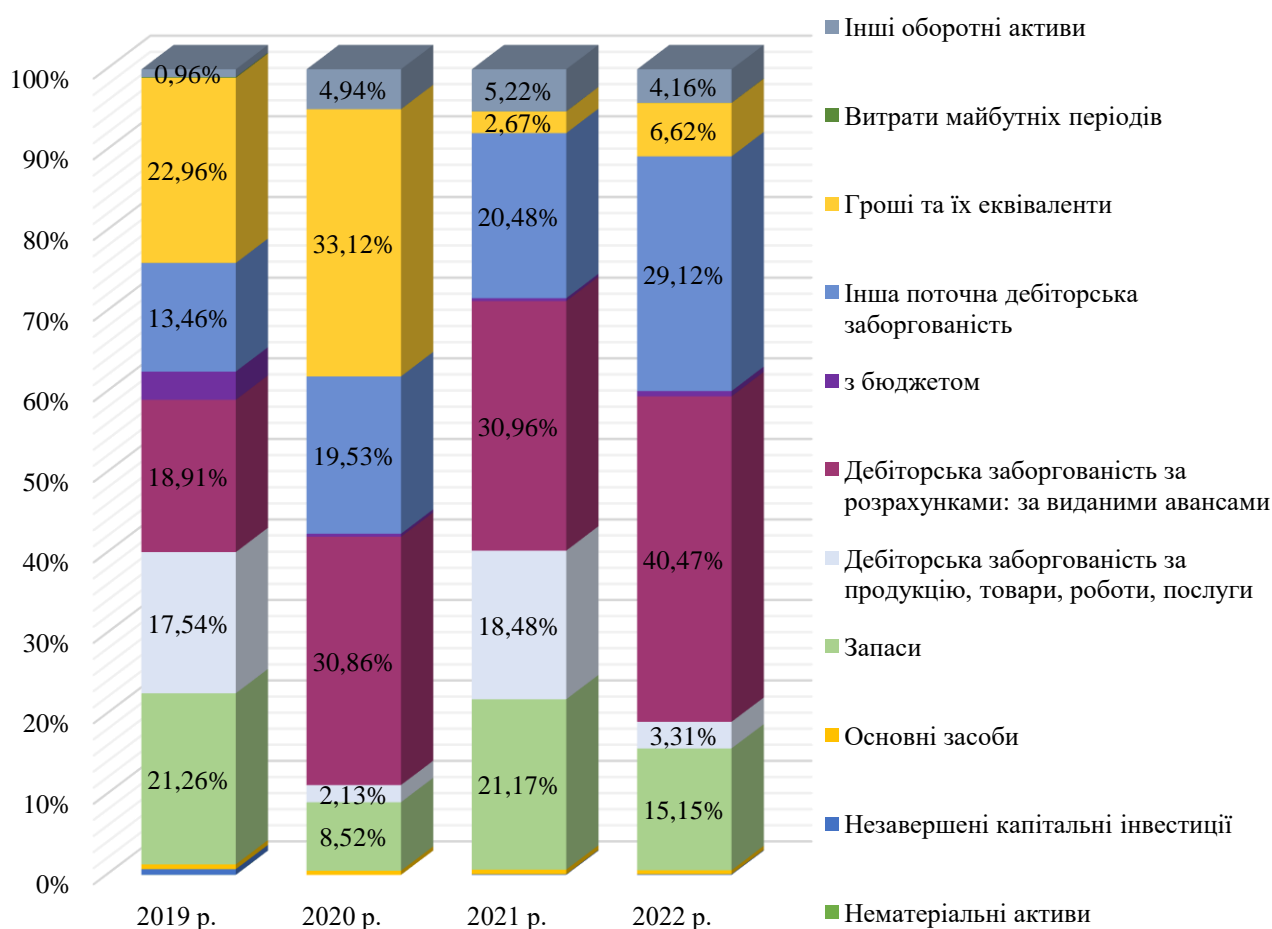


Рисунок 2.3 – Склад активів балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

Якщо у 2019-2020 рр. переважав показник «гроші та їх еквіваленти», то у 2021-2022 рр. частка показника «інша дебіторська заборгованість» зростає та стала найбільш вираженою, натомість «гроші та їх еквіваленти» зменшили свою частку у структурі. Частка показника «дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами» щорічно зростає та у 2022 р. досягла

найбільшої позначки у 40,47% у структурі активів балансу підприємства. Показник «дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» щорічно коливався від позначки у 2,13% у структурі активів до 18,48%. Частка запасів у структурі активів підприємства за весь період становила не менше 8%.

Дані результати вказують на рівномірний розподіл активів підприємства за різними статтями балансу, проте стрімке збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками може у майбутньому призвести до негативних наслідків на підприємстві, оскільки це може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців або про збільшення обсягу продажів [20].

Розглянемо структуру пасивів підприємства, їх склад та динаміку показників та рисунку 2.4.

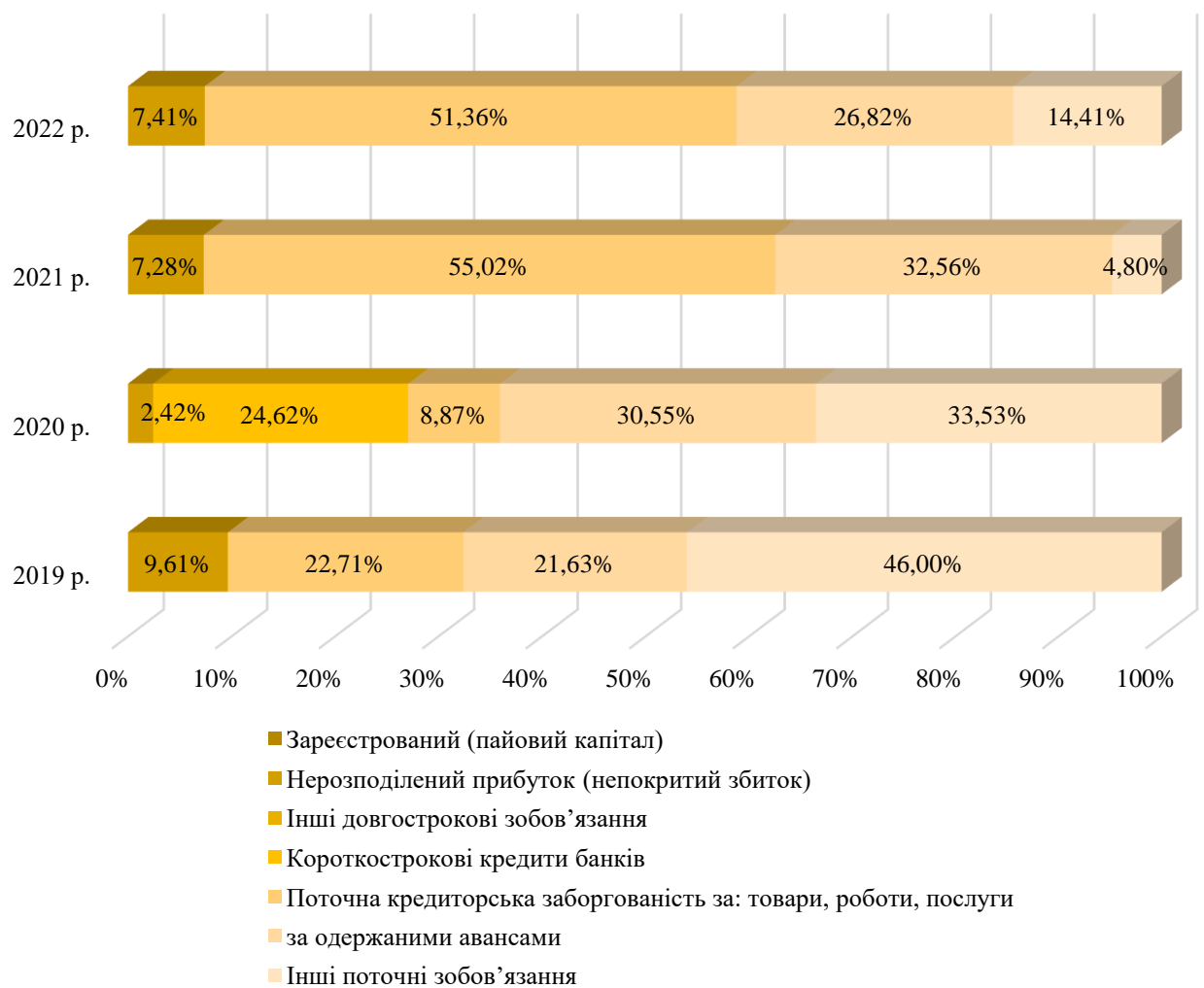


Рисунок 2.4 – Склад пасивів балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

З рисунку 2.4 можна побачити, що структура пасивів балансу підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» не настільки збалансована, як структура активів. У 2019 р. майже 50% частки у структурі пасивів займають «інші поточні зобов'язання», близько 22,71% «поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги» та 21,63% «поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами». У 2020 р. показники залишаються ті ж самі, проте змінюється їхня частка. У 2021 р. та 2022 р. показник «поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги» складає більше 50% у структурі пасивів балансу підприємства. Показник «інші поточні зобов'язання» у 2022 р. складає 14,41%, що вказує на зменшення даного показника в декілька разів.

Таким чином, через стрімке зростання статті активів балансу «дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами» у структурі пасивів відповідно зростає «поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами», щоб забезпечити підприємство коштами та покрити ймовірні збитки.

Загалом, згідно з абсолютними та відносними відхиленнями показників структури балансу підприємства (додаток В, додаток Г) ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за останні 4 роки своєї діяльності збільшило вартість своїх господарських засобів на 224 434 тис. грн. або ж на 56,98%.

Вартість необоротних активів на підприємстві за 2019-2022 рр. зменшилась на 2 100 тис. грн. або ж на 40,69%, натомість оборотні активи зросли на 58,14% або ж на 225 994 тис. грн.. Власний капітал підприємства зріс на 7 968 тис. грн. (21,05%) за рахунок зросту нерозподіленого прибутку підприємства. Довгострокові зобов'язання та забезпечення з 2019 р. по 2022 р. зменшились на 171 тис. грн. (100%), проте поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 69,88% або ж на 216 637 тис. грн..

У структурі оборотних активів підприємства найбільшого росту у вартісному вираженні за 2019-2022 рр. зазнав показник «дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами», що зріс на 175 728 тис. грн. (235,91%), проте у відносному значенні найбільше збільшився показник «виробничі запаси», що зріс на 21 268,49% або ж на 50 381 тис. грн..

У складі поточних зобов'язань та забезпечень пасивів балансу за 4 роки діяльності підприємства у вартісному та відносному виразі найбільше збільшився показник «поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами», що зріс на 228 101 тис. грн. або ж 255%.

Проаналізувавши Звіт про фінансові результати ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр. (додаток Г) можна виділити наступне, підприємство отримало валовий прибуток кожного року, проте у 2020 р. та 2022 р. витрати на збут, адміністративні та фінансові переважили доходи, тому підприємство в кінцевому результаті отримало збиток за ці два роки (рис. 2.5).

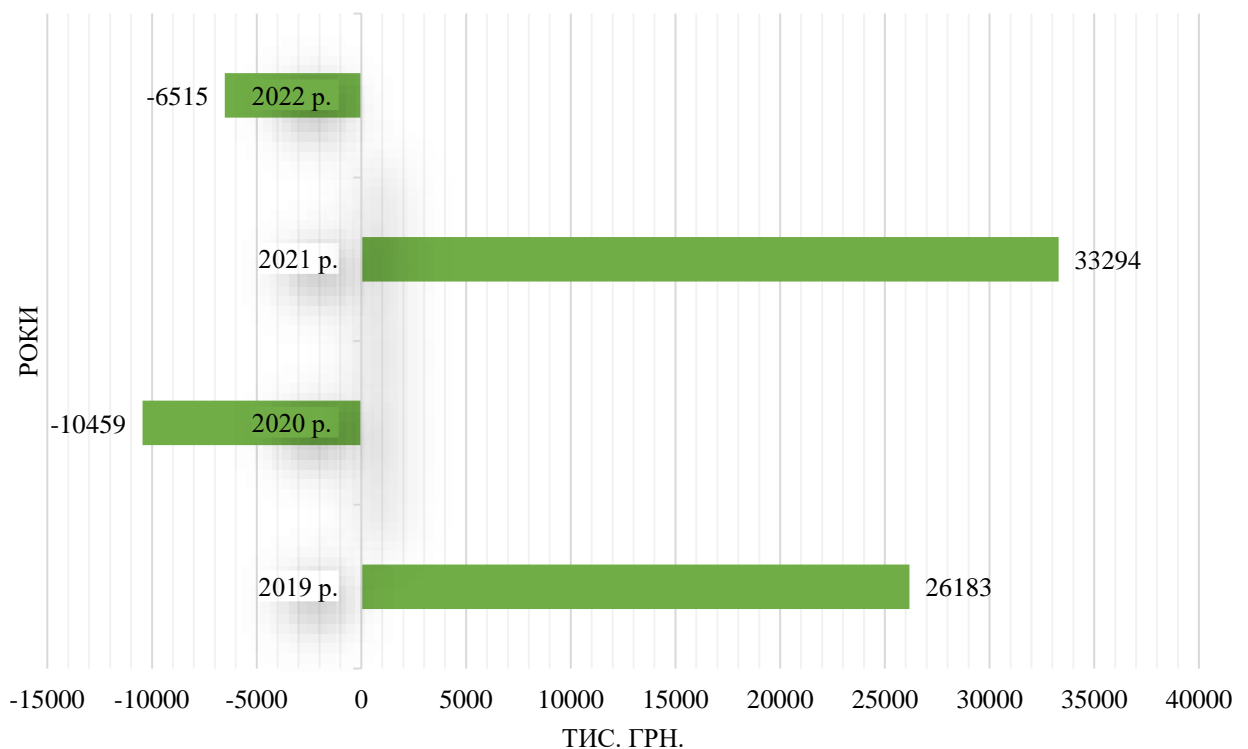


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

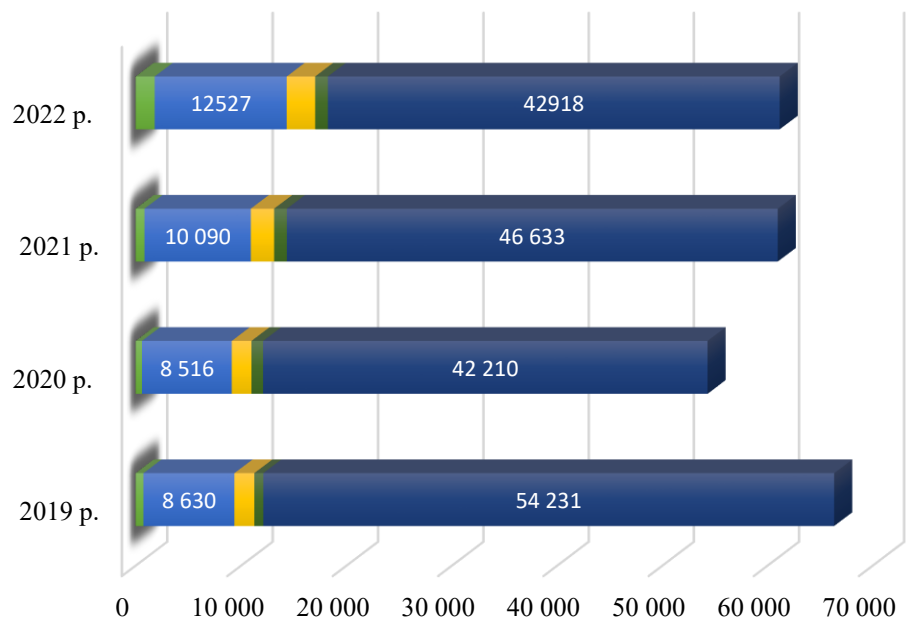
У 2019 р. підприємство ТОВ «УКРТАНСЛІТ» отримало операційний прибуток розміром 29 676 тис. грн, з оплатою податку на прибутку у розмірі 3 493 тис. грн., кінцевий дохід становив 26 183 тис. грн. Натомість, у 2020 р. підприємство отримало збиток розміром 10 459 тис. грн, у 2021 р. об'єкт



господарювання отримав чистий фінансовий результат (прибуток) розміром 33 294 тис. грн., а у 2022 р. знову зазнав збитків сумою у 6515 тис. грн..

Дані показники зумовлені нестабільною ситуацією в світі та країні через Covid-19, що спричинив глобальну кризу, військовими діями на території країни, а також зменшенню робочих місць та зниженню попиту.

Не менш важливим показником фінансової діяльності підприємства є операційні витрати. На рисунку 2.6 зображено склад операційних витрат.



	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні затрати	746	603	839	1812
Витрати на оплату праці	8 630	8 516	10 090	12527
Відрахування на соціальні заходи	1 881	1 874	2 209	2696
Амортизація	857	1 102	1 211	1211
Інші операційні витрати	54 231	42 210	46 633	42918

Рисунок 2.6 – Операційні витрати ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

Проаналізувавши операційні витрати підприємства (додаток Д), можна зробити висновок, що найбільший показник - це інші операційні витрати, до них належать: витрати на дослідження й розробки; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці; втрати від знецінення запасів;

брак та втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пені та неустойки; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності. Наступний показник за розміром витрат це витрати на оплату праці, а найменшим показником є матеріальні затрати підприємства.

Отже, з рисунку 2.6 можна зробити висновок, що операційні витрати коливались на протязі чотирьох років від максимальної позначки 66 345 тис. грн до мінімальної 54 305 тис. грн., у 2022 р. в порівнянні з 2019 р. операційні витрати зменшилися на 5 181 тис. грн. (7,81%).

Проаналізуємо відхилення основних фінансових показників підприємства за 2019-2022 рр. Результати аналізу занесемо до таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. майже усі показники зменшилися в діапазоні від 45% до 140%, окрім оборотних активів та поточних зобов'язань, ці показники збільшилися відповідно на 120% та 136%.

Але у 2021 р. оборотні активи та поточні зобов'язання зменшилися відповідно на 17% та 21% від 2020 р., натомість інші показники зросли в діапазоні від 23% до 58%. Збиток у 2021 р. переріс у прибуток з позначкою у 33 294 тис. грн., що на 418% більше за попередній показник. У 2022 р. показники чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросли відповідно на 38% та 45%, натомість усі інші показники зменшилися у діапазоні від 14% до 120%.

Отже, в 2022 р. у порівнянні з 2019 р. оборотні активи та поточні зобов'язання та забезпечення відповідно збільшилися на 58% та 61%. Усі інші показники зменшилися у діапазоні від 16% до 125%.

Таким чином, проаналізувавши усі наявні показники, можна зробити висновок, що становище фінансових показників підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» щорічно коливається в певних межах, але в цілому є стабільним. У 2020 р. та у 2022 р., підприємство зазнало значних збитків через економічну кризу спричинену пандемією та воєнний стан на території України.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

Назва показника	Роки (тис. грн.)				Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2022 р. від 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне тис. грн.	Відносна %	Абсолютне тис. грн.	Відносна %	Абсолютне тис. грн.	Відносна %	Абсолютне тис. грн.	Відносна %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оборотні активи	388 705	856 443	712 354	614 699	467 738	120	-144 089	-17	-97 655	-14	225 994	58
Поточні зобов'язання і забезпечення	355 841	840 381	664 750	572 478	484 540	136	-175 631	-21	-92 272	-14	216 637	61
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 539 396	1 207 038	1 503 190	2 076 691	-1 332 358	-52	296 152	25	573 501	38	-462 705	-18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 424 215	1 144 114	1 410 749	2 041 851	-1 280 101	-53	266 635	23	631 102	45	-382 364	-16

Кінець таблиці 2.2

Назва показника	Роки (тис. грн.)				Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2022 р. від 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне тис. грн.	Відносне %	Абсолютне тис. грн.	Відносне %	Абсолютне тис. грн.	Відносне %	Абсолютне тис. грн.	Відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Валовий: прибуток	115 181	62 924	99 439	34 840	-52 257	-45	36 515	58	-64 599	-65	-80 341	-70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3 493	0	5 017	0	-3 493	-100	-	-	-5 017	-100	-	-
Сукупний дохід	26 183	-10 459	33 294	-6 515	-36 642	-140	43 753	418	-39 809	-120	-32 698	-125

Через активні військові дії підприємство має цілу групу ризиків. Окрім того, через те, що аграрна сфера відіграє важливу роль у економічній системі України підприємство також має можливість збільшити частку ринку, через зменшення конкурентів на ринку мінеральних добрив.

Аналіз техніко-економічних показників підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» проведено на основі даних фінансової звітності підприємства, бухгалтерського обліку, матеріалів оперативного обліку та поза облікових даних.

Результати аналізу занесено до таблиці 2.3.

З таблиці 2.3 видно, що середньооблікова чисельність працівників та робітників на підприємстві поступово зменшилась на 26% та 33% відповідно за останні 4 роки діяльності.

Загальний фонд заробітної плати збільшився на 45% за 2019-2022 рр., хоча кількість працюючих зменшилась. Це вказує на те, що середня заробітна плата одного працівника зросла, відповідно до розрахунків, на 96% у 2022 р. в порівнянні з 2019 р. Середньо річна вартість основних виробничих засобів впродовж 2019-2022 рр. коливалась в межах від 2 361 тис. грн. до 4 400 тис. грн.

Фондовіддача (по активній частині основних засобів) у 2020 р. різко зменшилась на 74%, що вказує на зменшення вартості реалізованої продукції. У 2022 р. в порівнянні з 2019 р. цей показник зменшився на 36%. Фондоємність (по активній частині основних засобів) за 4 роки зросла на 57%, що вказує на підвищення вартості основних засобів. Оборотні кошти (запаси) протягом 2019-2022 рр. значно коливалися, проте у 2022 р. в порівнянні з 2019 р. зросли лише на 12%, що є незначним відхиленням. Виробничі запаси підприємства у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зросли на 21087%, що є зависоким показником, проте у 2021 р. та 2022 р. цей показник майже не змінився.

Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів зазнав різкого зменшення у 2020 р. на 74%, зросту у 2021 р. та 2022 р. відповідно на 82% та 38%. Загалом за 4 роки прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів зменшився на 36%.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники використання виробничих ресурсів підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

№ з/п	Показники	Позначення	Значення				Відхилення показників (+,-), %			
			2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.	2022 р. / 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I	Кадри підприємства - 18									
I.I	Персонал підприємства - 23									
A	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	31	28	29	23	-10	4	-21	-26
Б	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\bar{ч}_p$	27	24	23	18	-11	-4	-22	-33
I.II	Оплата праці									
A	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	$\sum ЗП$	8 630	8 516	10 090	12 527	-1	18	24	45
I.III	Показники ефективності трудових ресурсів									
Б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	278,39	304,14	347,93	544,65	9	14	57	96
В	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{VP}$	267,78	290,83	385,78	612,50	9	33	59	129
П	Середньо річна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	$\bar{\Phi}$	2 361,00	4 400,00	4 149,00	3 027,00	86	-6	-27	28
II.II	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	$\varphi_a$	1 075,56	274,33	498,66	686,06	-74	82	38	-36

Кінець таблиці 2.3

№ з/п	Показники	Позначення	Значення				Відхилення показників (+,-)			
			2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.	2022 р. / 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
II.III	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	$\gamma_a$	0,00	0,00	0,00	0,00	292	-45	-27	57
III	Оборотні кошти (запаси), тис. грн.	$O_H$	83 748,00	73 394,00	152 057,00	93 659,00	-12	107	-38	12
III.I	Виробничі запаси, тис. грн.	$O_{B3}$	238,00	50 426,00	50 811,00	50 619,00	21087	1	0	21168
	Готова продукція на складі, тис. грн.	$O_{ГП}$	83 510,00	22 968,00	101 246,00	43 040,00	-72	341	-57	-48
III.II	Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів, грн./грн.	n	1 075,56	274,33	498,66	686,06	-74	82	38	-36
III.III	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	$t_H$	7	12	12	8	71	0	-33	14

Тривалість обігу запасів обігових коштів на підприємстві у 2019 р. склала 7 днів, у 2020 р. зростає на 71% та становила 12 днів, що є не ефективним для підприємства. У 2021 р. даний показник майже не змінився, проте у 2022 р. покращився і склав 8 днів.

Таким чином, техніко-економічні показники підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» протягом 2019-2022 рр. вказують на збільшення ефективності використання оборотних коштів та зменшення показника фондівіддачі на підприємстві, підвищення фондоємності та збільшення середньої заробітної плати на працівника. Проте також існують негативні показники та їх незадовільна динаміка, такі як, не ефективне використання основних засобів на підприємстві та зменшення тривалості обігу запасів. Незважаючи на деякі негативні показники техніко-економічної діяльності підприємства, в цілому, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є цілком дієздатним та в певній мірі стабільним підприємством.

### 2.3 Дослідження стану управління якістю продукції

Підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має власний відділ контролю якості, який безпосередньо здійснює контроль якості продукції та виконує основну функцію – запобігання браку виробництва і забезпечення постачання споживачу якісної готової продукції, яка відповідає вимогам нормативних документів. Даний відділ також займається управлінням якістю продукції.

Відділ контролю якості продукції на підприємстві реалізує наступні завдання:

- аналіз контрольних зразків сировини або ж готової продукції та їх зберіганням;
- контролем за належним маркуванням і терміном зберігання продукції;
- розроблення і реалізація заходів з підвищення якості продукції;
- підготовкою продукції до сертифікації;



- запровадження системи управління якістю стандартів і нормативів, показників;
- перевіряти справність устаткування, пристроїв, робочого інстру-менту і контрольно-вимірювальних приладів, за допомогою яких виготовляється рівень її якості.

Відділ контролю якості продукції також надає сертифікат якості на кожну партію готової продукції, що була оплачена контрагентом та відвантажена.

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСЛІТ» є основним дистриб'ютором акціонерного товариства «ДНПРОАЗОТ». За рахунок цього діяльність щодо управління якістю сировини та продукції, яка надходить до ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» виконують співробітники АТ «ДНПРОАЗОТ». На підприємстві існує відділ технічного контролю, який також здійснює контроль за якістю продукції відповідно до нормативно-технічної документації.

АТ «ДНПРОАЗОТ» працює на основі наступних ліцензій, сертифікатів та дозволів :

- Ліцензія АВ № 586953 від 20.02.2015р. «Виробництво особливо небезпечних речовин: хлор рідкий (ГОСТ 6718-93);
- Ліцензія АЕ № 575633 від 29.01.2015р. «Закупівля, виробництво, збереження, ввезення на територію України, вивезення з території України, знищення, використання прекурсорів»;
- Ліцензія АГ № 575392 від 08.04.2011р. «Будівництво»;
- Ліцензія АД № 034830 від 23.03.2012р. «Надання послуг навчання навчальними закладами, пов'язані з отриманням професійного навчання на рівні кваліфікаційних вимог»;
- Ліцензія АД № 036400 від 25.10.2012р. «Постачання природного газу за нерегульованим тарифом»;
- Ліцензія АА №000104 від 24.12.2012р. Використання джерел іонізуючого випромінювання »;
- Ліцензія АЕ №291868 від 14.08.2014р. «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежної безпеки та систем

- опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів, у т.ч.: проектування систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей при пожежі; монтаж систем пожежної сигналізації;
- Ліцензія АГ №590157 від 24.05.2011р. «Надання послуг з перевезень пасажирів і безпечних вантажів автомобільним транспортом»;
  - Ліцензія АЕ №190851 від 30.10.2012р. «Надання послуг з перевезення безпечних вантажів залізничним транспортом»;
  - Ліцензія АД №073924 від 09.08.2012р. «Постачання електроенергії за нерегульованим тарифом»;
  - Ліцензія АЕ №288944 від 26.02.2015р. «Централізоване водозабезпечення»;
  - Ліцензія АГ № 500432 від 11.08.2011р. «Виробництво теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або оновлених джерела енергії»;
  - Ліцензія АГ №600558 від 21.06.2012р. «Медична практика»;
  - Ліцензія АЕ № 287730 від 08.08.2014р. «Транспортування теплової енергії магістральними та місцевими тепловими мережами»;
  - Ліцензія АЕ № 287731 від 08.08.2014р. «Поставка теплової енергії»;
  - Ліцензія АЕ № 499782 від 09.10.2014р. «Роздрібна торгівлі алкогольними напоями»;
  - Дозвіл НР №001683 від 21.05.2007р. «Дозвіл на використання номерного ресурсу оператором телекомунікацій»;
  - Дозвіл СРТ-12-0170994-0170997 від 11.03.2015р., БС150-12-016313,016316 від 09.09.2014р., «Дозвіл на експлуатацію радіоелектронних засобів зв'язку»;
  - Сертифікат на систему менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2015 № SIC.MS.008.ISO9001.386 від 29.12.2017р.;

- Сертифікат на систему екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 14001:2015 № SIC.MS.008.ISO14001.387 від 29.12.2017р. [21].

Таким чином, продукція, яку реалізує ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» проходить подвійну, а іноді потрійну, перевірку відділом контролю якості та відділом технічного контролю.

#### 2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Управління якістю продукції відбувається за рахунок контролю якості, відповідно оцінка рівня управління якістю продукції проводиться шляхом оцінки рівня якості продукції на підприємстві. Для оцінки рівня якості продукції проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства серед основних конкурентів методом експертної оцінки. На разі найбільшими конкурентами для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА» та АТ «Одеський припортовий завод».

Результати аналізу, зіставлених на вирішальних факторах успіху подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» методом експертної оцінки

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» (м. Дніпро)		ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА», (м. Київ)		АТ «Одеський припортовий завод», (м. Одеса)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Широкий асортиментний ряд продукції	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Аналіз ринку та потреб споживачів	0,13	8	1,04	7	0,91	6	0,78

Кінець таблиці 2.4

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» (м. Дніпро)		ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА», (м. Київ)		АТ «Одеський припортовий завод», (м. Одеса)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Націленість на споживача	0,08	4	0,32	6	0,48	3	0,24
Обізнаність та кваліфікованість працівників	0,14	7	0,98	7	0,98	6	0,84
Розвиток стратегії	0,05	5	0,25	7	0,35	6	0,3
Висока якість продукції та забезпеченість технологій	0,06	7	0,42	8	0,48	6	0,36
Цінова політика	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Наукові лабораторії	0,07	3	0,21	5	0,35	2	0,14
Діяльність у регіонах	0,04	5	0,2	7	0,28	4	0,16
Рекламна активність	0,02	2	0,04	6	0,12	1	0,02
Достатні фінансові ресурси	0,07	6	0,42	8	0,56	6	0,42
Надійність підприємства	0,14	6	0,84	8	1,12	4	0,56
Разом	1	6,22		7,23		5,12	

Виходячи з результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства побудуємо діаграму розподілу ринку між провідними конкурентами, що відображає результати аналізу методом експертної оцінки (рисунок 2.7).

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має середню зведену оцінку за такими показниками: варіативність продукції, аналіз ринку та потреб споживачів, націленість на споживача, обізнаність та кваліфікованість працівників, розвиток стратегії, висока якість продукції та забезпеченість технологій, цінова політика, наукові лабораторії, діяльність у регіонах, рекламна активність, достатні фінансові ресурси, надійність підприємства.

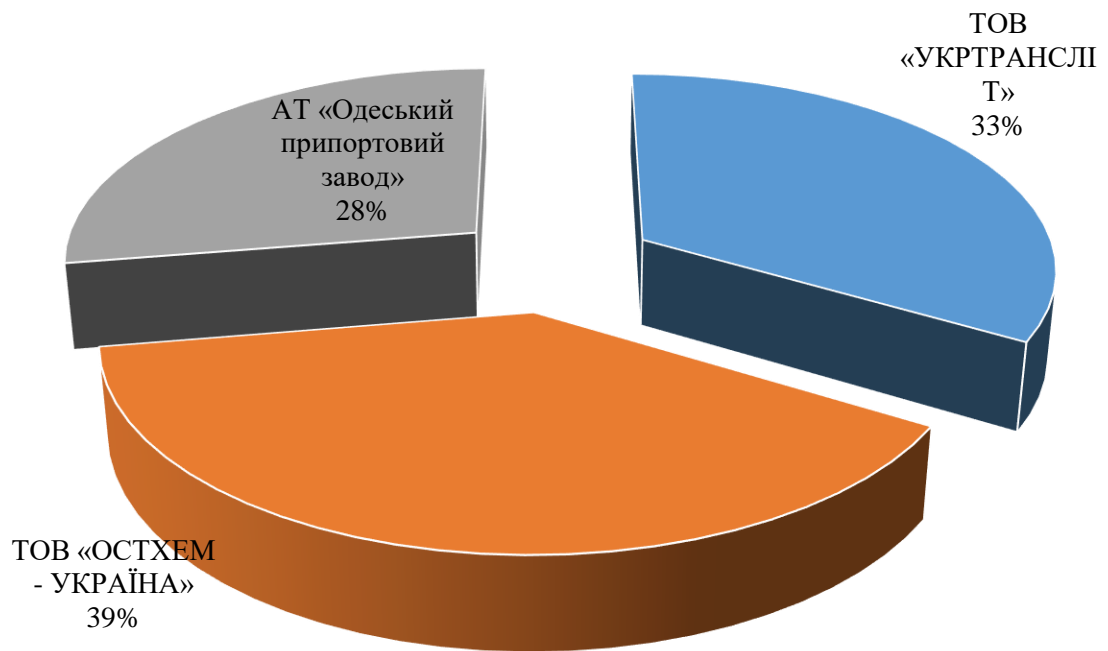


Рисунок 2.7 – Розподіл ринку між конкурентами ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

На першому місці опинилося підприємство ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА», на третьому – АТ «Одеський припортовий завод».

## 2.5 Аналіз управління якістю продукції за методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції

Спираючись на джерела [22], [23], [24] є доречним проведення аналізу якості продукції за метод інтегрального показника конкурентоспроможності, оскільки результат даного дослідження покажуть рівень якості продукції ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» та рівень їх управління якістю продукції.

Оскільки підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є основним дистриб'ютором підприємства АТ «ДНІПРОАЗОТ», то аналіз буде проводитися згідно нормативів, що публікує підприємство АТ «ДНІПРОАЗОТ» на своїй офіційній сторінці [25].

Для дослідження якості продукції використовується продукт «Карбамід марки А», через значний попит даного продукту на ринку. Для аналізу взято фізико-хімічні показники продукту «Карбамід марки А» (таблиця 2.5).

Упаковка товару має два види: Карбамід марки А фасований (1100 кг) та Карбамід марки А фасований (800 кг).

Таблиця 2.5 – Фізико-хімічні показники «Карбаміду Марки А» АТ «ДНІПРОАЗОТ»

Показники	Марка А
	1-й сорт
1. Зовнішній вигляд	Білі гранули без сторонніх домішок
2. Масова частка азоту в перерахуванні на суху речовину, %, не менш	46,2
3. Масова частка біурета, %, не більше	0,9
4. Масова частка вільного аміаку, %, не більш ніж	0,03
5. Масова частка води, %, не більше: - метод висушування	0,3

Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.6.

Порівнюємо «Карбамід Марки А» виробництва АТ «ДНІПРОАЗОТ» м. Кам'янське та «Карбамід Марки А» ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» м. Київ, базою порівняння є «Карбамід Марки А» виробництва АТ «ДНІПРОАЗОТ» м. Кам'янське.

Визначимо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними параметрами:

$$I_{теп} = \sum d_i * P_i / P_i100 = 0,1 * 5/5 + 0,5 * 5/5 + 0,2 * 5/4 + 0,1 * 5/5 + 0,1 * 5/5 = 0,1 + 0,5 + 0,25 + 0,1 + 0,1 = 1,05$$

Знаходимо груповий показник за економічними показниками:

$$I_{сц} = C_i C_j / C_i100 C_j100 = 26 150 * 27 940 / 26 300 * 28 000 = 0,99$$

Таблиця 2.6 – Показники для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів

Продукт	Показник	Зовнішній вигляд	Масова частка азоту в перерахуванні на суху речовину, %, не менш	Масова частка біурета, %, не більше	Масова частка вільного аміаку, %, не більш ніж	. Масова частка води, %, не більше: - метод висушування	Собівартість одного виробу, грн. (упаковка 800 кг)	Ціна одного виробу, грн. (упаковка 800 кг)
Карбамід Марки А АТ «ДНПРОАЗОТ» м. Кам'янське	Експертна оцінка	0,1	0,5	0,2	0,1	0,1	26 300	28 000
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	Білі гранули без сторонніх домішок	46,2	0,9	0,03	0,3		
	Загальні характеристики	5	5	4	5	5		
Карбамід Марки А ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» м. Київ	Експертна оцінка	0,1	0,5	0,2	0,1	0,1	26 150	27 940
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	Білі гранули без домішок	46,2	1,4	0,03	0,3		
	Загальні характеристики	5	5	5	5	5		
Карбамід Марки А АТ «Одеський припортовий завод», м. Одеса	Експертна оцінка	0,1	0,5	0,2	0,1	0,1	26 460	28 050
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	Білі гранули без сторонніх домішок	46	0,8	0,03	0,2		
	Загальні характеристики	5	4	3	5	4		

Визначимо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності

$$k = I_{\text{теп}} * I_{\text{н}} / I_{\text{сц}} = 1,05 * 1 / 0,99 = 1,06$$

Якщо  $k > 1$  то досліджуваний продукт («Карбамід Марки А» ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» м. Київ) кращий за базу («Карбамід Марки А» виробництва АТ «ДНПРОАЗОТ» м. Кам'янське). Якщо  $k = 1$ , то конкурентоспроможність товарів однакова. Якщо  $k < 1$ , то досліджуваний товар поступається базовому.

В результаті дослідження виявлено, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності = 1,06, тобто досліджуваний товар кращий за базовий.

Розрахуємо аналогічні показники за товарами «Карбамід Марки А» АТ «Одеський припортовий завод», м. Одеса та «Карбамід Марки А» ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» м. Київ (база).

$$I_{\text{теп}} = \sum d_i * P_i / P_{i100} = 0,1 * 5/5 + 0,5 * 4/5 + 0,2 * 3/5 + 0,1 * 5/5 + 0,1 * 4/5 = 0,1 + 0,4 + 0,12 + 0,1 + 0,08 = 0,8$$

$$I_{\text{сц}} = C_i \text{Ц}_i / C_{i100} \text{Ц}_{i100} = 26\,460 * 28\,050 / 26\,150 * 27\,940 = 1,02$$

$$k = I_{\text{теп}} * I_{\text{н}} / I_{\text{сц}} = 0,8 * 1 / 1,02 = 0,78$$

Отже, досліджуваний товар («Карбамід Марки А» АТ «Одеський припортовий завод», м. Одеса) поступається базовому («Карбамід Марки А» ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» м. Київ).

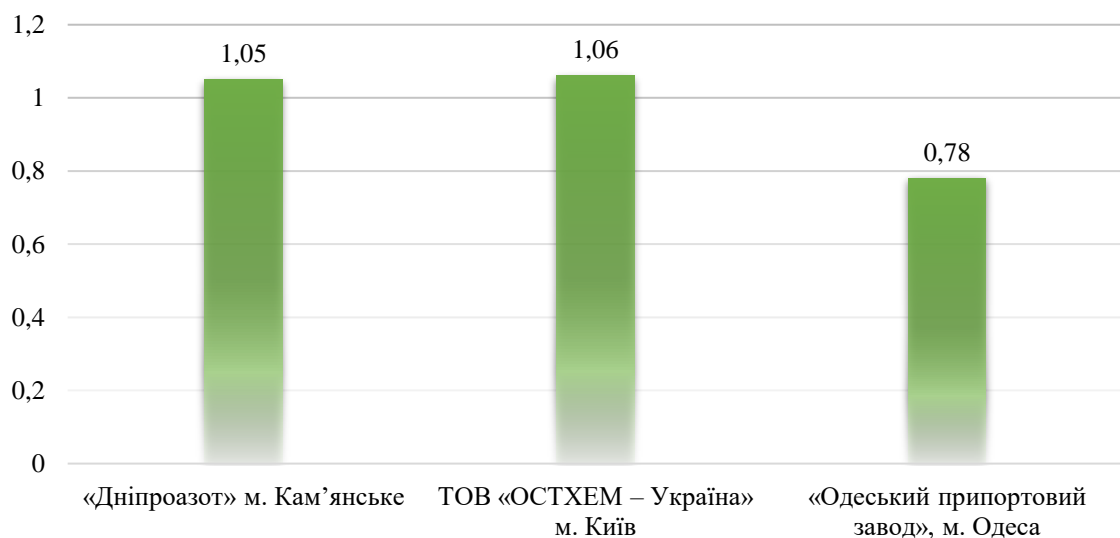


Рисунок 2.8 – Порівняння інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності



Таким чином можна зробити висновок, що товар виробництва ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» займає перше місце за показником інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, виробництва АТ «ДНПРОАЗОТ» – друге, виробництва АТ «Одеський припортовий завод» – третє. Окрім того, показники усіх трьох підприємств перевищують 1, що вказує на високий рівень управління якістю продукції та її високу ефективність.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має високий рівень управління якістю продукції, оскільки показники оцінки конкурентоспроможності продукції, яку підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» реалізує на ринку мінеральних добрив та загалом підприємства, є задовільними та знаходяться на достатньому рівні. Зокрема, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» посідає друге місце серед конкурентів за методом експертних оцінок, а також за показником інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності.

### 3 РОЗДІЛ. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

#### 3.1. Покращення системи менеджменту якості на підприємстві

Підвищення ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» передбачає покращення системи менеджменту якості на підприємстві. Проведений аналіз якості продукції встановив, що підприємство має високу якість продукції, що є конкурентоспроможною на ринку мінеральних добрив, проте недостатньою для лідируючих позицій. Внаслідок цього було запропоновано покращити систему менеджменту якості продукції підприємства, що буде відповідати рекомендаціям стандартів ІСО 9001.

Для впровадження нового рівня системи якості продукції ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» відповідно до стандартів управління якістю є доречним виконання наступних послідовних дій:

- 1) Окреслити основні проблеми системи менеджменту якості продукції на підприємстві, скласти звіт.

За рахунок попереднього аналізу було виявлено, що відділ контролю якості продукції на підприємстві ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має наступні недоліки:

- конкурентоспроможність продукції, що за порівнянням інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності є недостатньою;
- за методом експертної оцінки підприємство має низький показник діяльності наукових лабораторій та недостатній рівень забезпеченості новітніми технологіями.

- 2) Скласти перелік рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту якості продукції на підприємстві.

Посилаючись на звіт основних проблем відділу контролю якості продукції надати рекомендації щодо їх усунення або удосконалення існуючих показників.

Наприклад, спираючись на стандарти, що використовує конкурент з вищим показником якості продукції та конкурентоспроможності [26] розробити нові нормативні документи та «настанови з якості»; оскільки підприємство має високий показник загального фонду заробітної плати, що поступово зростає, то є можливим збільшення кількості лаборантів у відділі контролю якості продукції або оновлення вакансії керівника управління якості продукції на підприємстві; також є доречним оновлення технологічного забезпечення лабораторій відповідно до нових стандартів та новітніх технологій.

3) Надати звіт щодо основних проблем відділу контролю якості та безпосередньо якості продукції, а також надати рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту якості.

Дана інформація дозволить керівництву та управлінському персоналу зрозуміти основні проблеми та вирішити який варіант удосконалення системи менеджменту якості продукції буде доречним та оптимальним для підприємства.

4) Провести нараду щодо вирішення даного питання. Бажано за участі сторонніх спеціалістів в даній сфері.

5) Прийняти рішення щодо найбільш ефективного варіанту удосконалення системи менеджменту якості продукції на підприємстві та затвердити відповідні нормативні документи.

6) Провести аудит нормативних документів та стандартів якості. Порівняти з новими стандартами, що розроблені за стандартами конкурентів базуючись на новітніх технологіях. Відсортувати та затвердити нові нормативні акти.

7) Відкрити вакансію керівника відділу якості продукції на підприємстві та знайти нового працівника, що буде відповідати наступним вимогам:

- має досвід роботи на аналогічній посаді від 3 років;
- має вищу технічну або економічну освіту;
- знання передової методики організації системи забезпечення якості продукції;

- має досвід роботи з національними і міжнародними стандартами, зовнішніми і внутрішніми нормативними документами;
- вміння комунікувати зі співробітниками, керувати процесом та вирішувати питання.

8) Провести інвентаризацію технічного забезпечення відділу контролю якості продукції, оновити застаріле обладнання. Щоб якнайменше вплинути на фінансовий стан підприємства старе обладнання можна продати за залишковою вартістю, а нове взяти в розстрочку чи кредит, це дозволить підприємству покращити рівень якості продукції та її конкурентоспроможність значно не вплинувши на витрати підприємства.

9) Скласти нову функціональну схему управління якістю продукції, що дозволить наочно представити роботу системи якості – процес управління якістю. Дана схема повинна базуватися на моделі життєвого циклу продукції або так званої петлі якості (рис. 3.1).

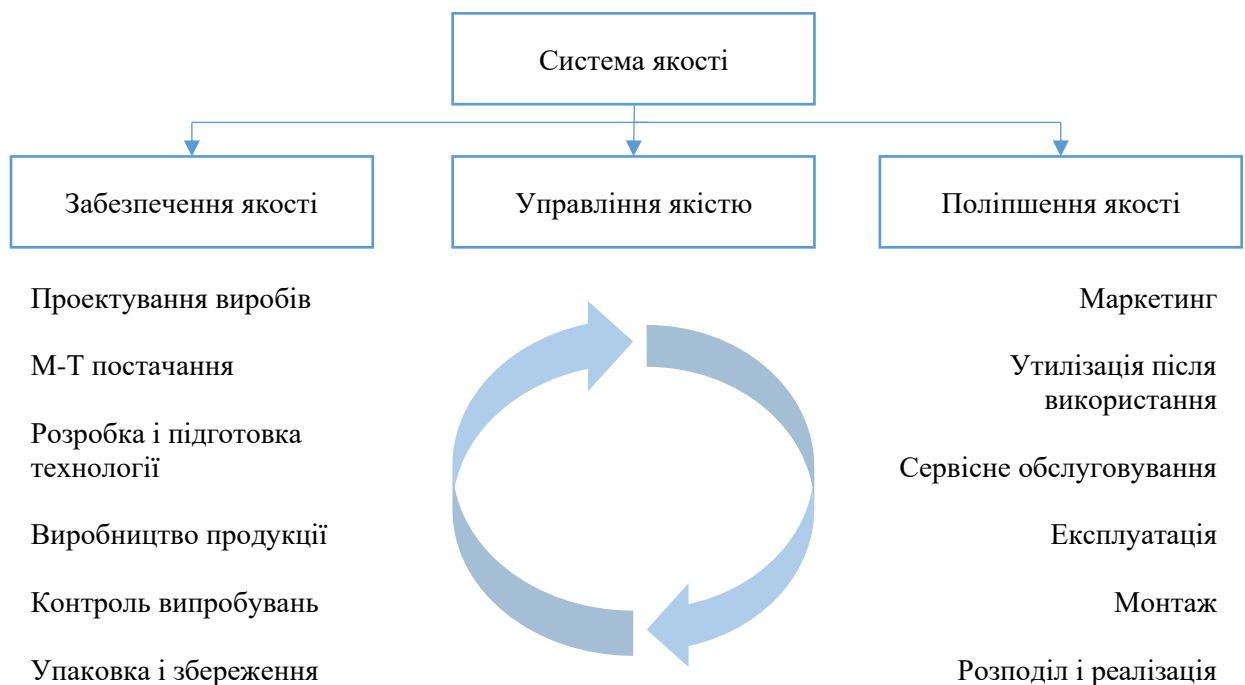


Рисунок 3.1 – Петля якості [26]

При розробці функціональної схеми необхідно враховувати всі етапи забезпечення, поліпшення та управління якістю продукції.

10) Впровадження удосконалень системи менеджменту якості.

### 3.2 Напрями підвищення якості продукції

Для підвищення ефективності рішень у сфері управління якістю продукції підприємства основоположним є підвищення безпосередньо самої якості продукції, що виготовляє/реалізує організація. Щоб покращити якість продукції треба звернути увагу на низку факторів, а саме зовнішні та внутрішні фактори.

Згідно з класифікацією Шаповал М. І. [27]: «До зовнішніх факторів можна віднести: соціально-економічні характеристики споживачів; потреби споживачів; їх динаміку; нормативні та законодавчі вимоги, їх зміна; умови конкуренції та діяльність конкурентів у напрямку якості продукції; якість продукції конкурентів; діяльність постачальників та оцінка якості поставок; розвиток науково-технічного прогресу.

До внутрішніх факторів доцільно відносити: проведення й контроль технологічних процесів, санітарно-гігієнічний стан виробництва, упаковку, умови зберігання та реалізації».

Необхідність удосконалення шляхів управління якістю продукції в сучасних умовах передбачено наступними обставинами [28]:

1. Потреби науково-технічного прогресу;
2. Зміна споживчих інтересів населення;
3. Нестача або обмеженість природних ресурсів;
4. Підвищення значення матеріального стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою оплату більш високоякісний товар;
5. Розвиток зовнішньої торгівлі [29].

Таким чином, до основних шляхів підвищення управління якістю продукції відносять наступні:

- використання досягнень науки та техніки в процесі проектування виробів;
- запровадження новітньої технології виробництва і суворе дотримання технологічної дисципліни;
- забезпечення належної технічної оснащеності виробництва;
- удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов;
- поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості, адже саме стандарти й технічні умови відзеркалюють сучасні вимоги споживачів до технічного рівня;
- запровадження сучасних форм та методів організації виробництва та управління;
- удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції;
- всебічна активація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання.

Серед вище перерахованих шляхів підвищення управління якістю продукції для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є актуальними: запровадження новітньої технології проведення контролю якості; забезпечення належної технічної оснащеності виробництва; удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов; запровадження сучасних форм та методів організації контролю та управління; удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

Також ефективним шляхом підвищення ефективності якості продукції є використання системи загального управління якістю (Total Quality Management - TQM). Дана система являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції фірми. Основні положення концепції TQM можна висловити наступними тезами [30]:

1. Визначальна роль керівництва у заходах з реформування/реструктуризації підприємств на основі принципів TQM.
2. Основна увага – клієнтам.

3. Стратегічне планування.
4. Залучення усіх співробітників.
5. Підготовка персоналу.
6. Нагороди та визнання.
7. Розробка продукції та послуг повинна швидко реагувати на потреби і очікування споживачів, які постійно змінюються та збільшуються.
8. Управління процесом.
9. Якість постачальників.
10. Інформаційна система.
11. Кращий досвід.
12. Постійна оцінка ефективності роботи системи управління якістю.

Дана система TQM є комплексною системою, що зосереджена на постійному поліпшенню якості, мінімізації виробничих витрат та постачанні згідно терміну. Основна теза TQM звучить як – поліпшенню немає межі. Стосовно до якості діє цільова настанова – прагнення до 0 дефектів, до 0 непродуктивних витрат, до постачань точно в термін. Дана філософія має спеціальний термін— «Постійне поліпшення якості» (quality improvement).

Таким чином, система загального управління якістю є достатньо ефективною для підприємства, оскільки, відповідаючи її основному принципу постійного поліпшення, дозволяє впливати та покращувати якість продукції та систему її управління безперервно та охоплюючи усі її аспекти.

### 3.3 Оцінка економічної ефективності покращення системи управління якістю

Для проведення оцінки ефективності удосконалення системи менеджменту якості продукції на підприємстві ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» мають бути задіяні незалежні експерти, які є спеціалістами у даній галузі. Складовими елементами системи управління якістю в рамках стадій виготовлення та

реалізації виробленої продукції є організація та проведення технічного контролю.

Технічний контроль є перевіркою погодження продукції або процесу, які впливають на якість продукції, з встановленими стандартами або технічними вимогами, які виступають в якості невід'ємної частини виробничого процесу. контроль за дотриманням документації, що розробляє норми і вимоги, що висуваються до змісту та оформлення документації для контролю, які встановлюють нормативні документи при підготовці виробництва службою норм контролю.

Підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» задля удосконалення управління якістю продукції має приділити увагу наступним чинникам: стан обладнання та технологічного процесу; кваліфікації та професійність працівників відділу контролю якості продукції; своєчасність та достовірність інформації щодо обліку та сертифікації продукції, аналіз якої проводиться; відповідність нормативам та стандартам якості.

Для підвищення рівня управління якістю продукції запропоновано впровадження наступних дій:

1) Відкриття нової вакансії керівника відділу якості продукції на підприємстві. Заробітна плата 38 000 грн. в місяць + ЄСВ (22%) у розмірі 8 360 грн. щомісяця. Загалом за рік підприємство витратить 556 320 грн. на 1 нового працівника.

2) Модернізація обладнання шляхом заміни старих та мало функціональних приладів на сучасні. До таких приладів на підприємстві ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» відносяться:

– Спектрофлуориметр: аналізує флуоресценцію його зразка добрива при освітленні світлом певної довжини хвилі, цей прилад дозволяє визначити певні речовини або забруднення в добривах. Орієнтовна вартість – 93 000 грн. Необхідна кількість – 3 шт.

– Спектрофлуориметр: аналізує флуоресценцію його зразка добрива при освітленні світлом певної довжини хвилі, цей прилад дозволяє визначити



певні речовини або забруднення в добривах. Орієнтовна вартість – 270 600 грн.  
Необхідна кількість – 5 шт

– Мікроскоп у кількості 2 шт за вартістю 51 000 грн. – 1 шт.

Загальна вартість нового обладнання складає:  $51\,000 * 2 + 270\,600 * 5 + 93\,000 * 3 = 1\,734\,000$  грн.

3) Підвищення кваліфікації працівників відділу контролю якості продукції шляхом надання практичних знань щодо використання нового обладнання. Для якісного та продуктивного навчання запрошується кваліфікований спеціаліст у даній сфері. Вартість навчання для відділу у кількості 3 працівників у середньому складає 150 000 грн.

Таким чином, загальна сума витрат для підвищення рівня управління якістю складає:  $556\,320 + 1\,734\,000 + 150\,000 = 2\,440\,320$  грн або 2 440, 32 тис. грн.

Розрахуємо прогнозований показник чистого доходу від реалізації на 2023 р. після проведення заходів щодо підвищення якості продукції на основі побудови лінії тренду, використовуючи її тип з найбільшим показником детермінації у млн. грн. (рис. 3.2).

На рисунку 3.2 розраховано прогнозування показника «чистий дохід від реалізації» на 2023 р., використовуючи поліноміальну лінію тренду, показник детермінації  $R^2$  якої складає 0,499, що є найбільшим значенням серед можливих.

Відповідно, результат розрахунку встановив, що у 2023 р. підприємство отримає чистий дохід від реалізації вартістю 3 516,45 млн. грн. (або 3 516 450 тис. грн.) з ймовірністю 50%.

Відповідно до досвіду підприємств конкурентів [31], заходи щодо поліпшення якості продукції на підприємстві, як наслідок, тягнуть за собою підвищення попиту на продукцію у середньому на 5%. Тобто, показник чистого доходу від реалізації зросте на 5% за рахунок зростання попиту та складе  $(3\,516\,450 \text{ тис. грн.} * 6\%) 175\,822,5$  тис. грн..

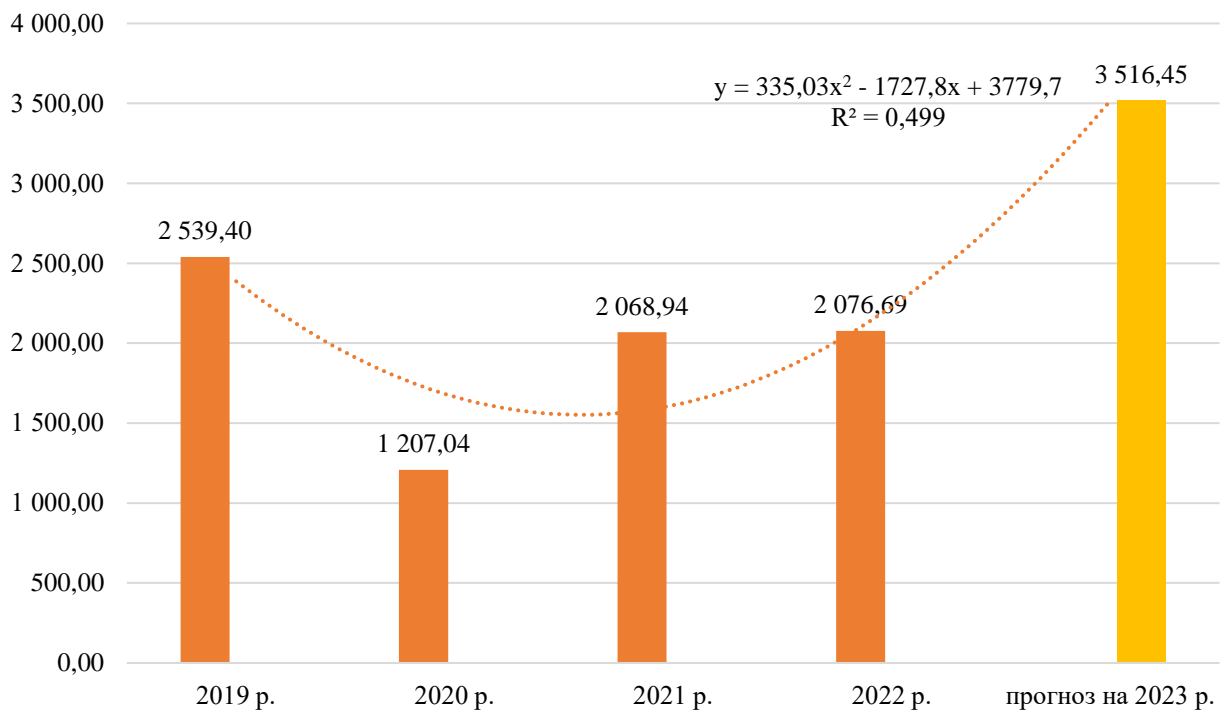


Рисунок 3.2 – Прогнозований чистий дохід від реалізації ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на 2023 р.

Отже, враховуючи розрахований показник прогнозованого чистого доходу від реалізації за рахунок збільшення попиту, а також зазначені вище витрати на удосконалення управління якістю продукції розраховуємо ефект впровадження удосконалень на підприємстві.

$$175\,822,5 - 2\,440,32 = 173\,382,18 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до розрахунків, ефект від впровадження заходів з удосконалення управління якістю продукції підприємства буде досягнуто у 2023 р. за рахунок підвищення попиту на продукцію у розмірі близько 5%, що з урахуванням витрат на модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації працівників відділу контролю якості складе у вартісному виразі 173 382, 18 тис. грн.

Для відображення результатів підвищення рівня управління якістю продукції на підприємстві проведемо повторну експерту оцінку конкурентоспроможності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» враховуючи запропоновані заходи. Результати відобразимо у таблиці 3.1.

Таким чином, порівнюючи результати оцінки конкурентоспроможності продукції можна зробити висновки, що до впровадження заходів з покращення управління якістю продукції показник становив 6,22, а після впровадження він очкується на рівні 7,05, що більше за попередній на 0,83 або на 13%.

Таблиця 3.1 – Повторна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» методом експертної оцінки

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» (м. Дніпро)		ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА», (м. Київ)		АТ «Одеський припортовий завод», (м. Одеса)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Широкий асортиментний ряд продукції	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Аналіз ринку та потреб споживачів	0,13	8	1,04	7	0,91	6	0,78
Націленість на споживача	0,08	5	0,4	6	0,48	3	0,24
Обізнаність та кваліфікованість працівників	0,14	8	1,12	7	0,98	6	0,84
Розвиток стратегії	0,05	5	0,25	7	0,35	6	0,3
Висока якість продукції та забезпеченість технологій	0,06	9	0,54	8	0,48	6	0,36
Цінова політика	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Наукові лабораторії	0,07	6	0,42	5	0,35	2	0,14
Діяльність у регіонах	0,04	5	0,2	7	0,28	4	0,16
Рекламна активність	0,02	2	0,04	6	0,12	1	0,02
Достатні фінансові ресурси	0,07	6	0,42	8	0,56	6	0,42
Надійність підприємства	0,14	8	1,12	8	1,12	4	0,56
Разом	1	7,05		7,23		5,12	

Виходячи з результатів повторної оцінки конкурентоспроможності підприємства побудуємо діаграму розподілу ринку між провідними конкурентами, що відображає результати аналізу методом експертної оцінки (рисунок 3.3).

Згідно з рисунком 3.3 ТОВ «ОСТХЕМ - УКРАЇНА» займає 37% ринку серед вибірки конкурентів, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» – 33%, що є наближеним показником до підприємства лідера, а АТ «Одеський припортовий завод» – 27%.

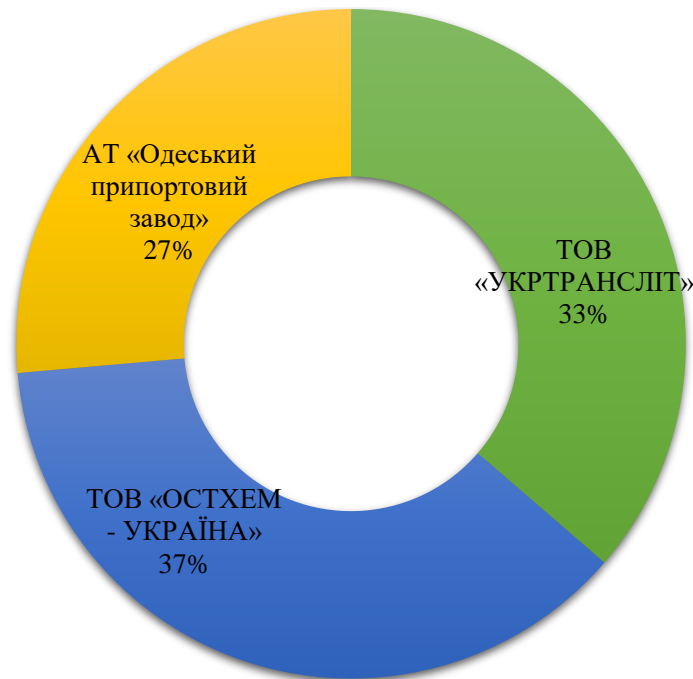


Рисунок 3.3 – Розподіл ринку між конкурентами ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

Отже, розрахувавши ефект від впровадження удосконалень в системі управління якістю продукції та провівши повторний аналіз методом експертної оцінки можна зробити висновок, що підвищення ефективності у сфері управління якістю дозволить підприємству ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок покращення наступних показників: націленість на споживача, обізнаність та кваліфікованість працівників, висока якість продукції та забезпеченість технологій, наукові лабораторії, надійність підприємства. У вартісному виразі ефект від впровадження запропонованих заходів буде складати 173 382, 18 тис. грн., що є позитивним для підприємства.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – дослідити теоретичні та методичні засади управління якістю продукції та розробити рекомендації для покращення системи менеджменту якості досліджуваного підприємства.

Одержані результати дозволили зробити наступні висновки:

1. Якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції, послуг. Управління якістю – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації стосовно якості.

2. Сучасна системи управління якістю функціонує завдяки Міжнародній організації зі стандартизації (ISO), яка успішно працює і сьогодні. В даний час в неї входить 164 національних організацій. Її основна мета полягала в міжнародній координації діяльності зі стандартизації і уніфікації промислових стандартів.

3. На сьогодні у світовій практиці продовжує постійно розширюватися такий арсенал методів і засобів, який дає можливість будь-якому підприємству використовувати їх для впровадження концепції TQM з урахуванням специфічних умов розвитку організації.

4. Проведена оцінка фінансово-економічного стану підприємства виявила, що підприємство дієздатне, хоча знаходиться у зоні ризику. Це зумовлено як зовнішніми факторами – військовий стан, інфляція, зменшення трудового ресурсу, так і внутрішніми – велика кількість зобов'язань, що може спричинити банкрутство. На це вказує розмір збитку, що підприємство отримало у 2020 р. – 10 459 тис. грн, проте у 2021 р. об'єкт господарювання отримав чистий фінансовий результат (прибуток) розміром 33 294 тис. грн., а у 2022 р. знову зазнав збитків сумою у 6515 тис. грн..

5. Проведений аналіз техніко-економічних показників показав, що протягом 2019-2022 рр. відбулося збільшення ефективності використання оборотних коштів та зменшення показника фондівіддачі на підприємстві,

підвищення фондоємності та збільшення середньої заробітної плати на працівника. Проте, також виявлено негативні показники та їх незадовільна динаміка, такі як, зменшення ефективності використання оборотних коштів та зменшення показника фондівіддачі на підприємстві. В цілому, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є в певній мірі стабільним підприємством.

6. Дослідження конкурентоспроможності підприємства, проведено методом експертної оцінки, виявило, що підприємство ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має середню зведену оцінку. Аналіз якості продукції за методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції показав, що продукція ТОВ «ОСТХЕМ – Україна» займає перше місце за показником інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, продукція АТ «ДНПРОАЗОТ» – друге, виробництва АТ «Одеський припортовий завод» – третє. Окрім того, показники усіх трьох підприємств перевищують 1, що вказує на високий рівень управління якістю продукції та її високу ефективність.

7. Для збільшення ефективності управління якістю продукції на підприємстві ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» було запропоновано заходи для удосконалення системи менеджменту якості.

8. Розраховано прогнозований чистий дохід від реалізації шляхом побудови поліноміальної лінії тренду. Визначено, що у 2023 р. цей показник складе 3 516 450 тис. грн. Розраховано приріст чистого доходу від реалізації за рахунок збільшення попиту внаслідок поліпшення якості продукції на рівні 175 822, 5 тис. грн. Таким чином, враховуючи витрати на модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації працівників відділу контролю якості, які складуть в сумі 2 440,32 тис. грн., ефект від впровадження заходів щодо підвищення рівня управління якістю продукції складе у вартісному виразі 173 382, 18 тис. грн.

9. Проведено повторну експерту оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за якою було встановлено, що показник конкурентоспроможності зросте на 13%.

10. Таким чином, вищевказані заходи допоможуть підвищити ефективність у сфері управління якістю продукції та, як наслідок, збільшити конкурентоспроможність підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Управління якістю продукції та послуг. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ – Х.: ХТЕІ, 2015 – 222 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) Чинний від 01.07.2016.
3. Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. Технології та дизайн. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_8)
4. Топольник, В.Г. Управління якістю продукції і послуг ресторанного господарства : навч. посіб. / В.Г. Топольник. - Донецьк : Дон. НУЕТ, 2007. –
5. Давидова, О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно ресторанному господарстві : навч. посібник / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська; Харк. Нац.. акад. міськ. Госп-ва. – Х.: ХМАМГ, 2012. – 414 с.
6. Кириченко, Л.С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю: навч. посібник / Л.С. Кириченко, П.В. Мережко - К.: КНТЕУ, 2001. – 128 с.
7. Мережко, Н.В. Управління якістю : підруч. для вищ. навч. закл. /Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Н.С. Ясинська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 216 с.
8. Заплотинський Б.А. Управління якістю : Навчально-методичний посібник. / Б.А. Заплотинський, В.М. Тупкало. – К. : ННІМП ДУТ, 2015. – 168 с
9. Ланциські Є., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я., Матушак-Фляйшман А. Основи комплексного управління якістю (TQM) / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.Г. Бойко (пер.з пол.).К.: КНТЕУ, 2006. 289с. Бібліогр.: с. 279-288.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
11. Топольник В.Г., Котляр М.А. Метрологія, стандартизація, сертифікація і управління якістю: Навчальний посібник. – Львів: Магнолія. – 2019. – 212 с.



12. Загальне управління якістю: підручник. О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. – Харків: ХНТУСГ, 2019 р. – 205 с.

13. Управління якістю товарів [Електронний ресурс] : Методичні вказівки та завдання для практичних занять / укл. : Т. В. Карбівнича, Р. С. Тихонченко, Л. В. Татар, – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019.

14. ISO 14000. Стандарти ISO. (остання редакція 25.02.2023) URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO\\_14000](https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_14000)

15. Сучасні концепції управління якістю продукції. О. В. Тарасова, О. В. Левицька. Економіка харчової промисловості. - 2010. - № 1. - С. 24-27. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2010\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_1_6)

16. ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» Документ 2275-VIII, підстава -2465-IX (остання редакція від 01.01.2023)

17. Посадова інструкція директора URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4512-posadova-nstruktsya-direktora>

18. Посадова інструкція бухгалтера URL: <https://esecretar.mcfra.ua/612211>

19. Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСЛІТ» #3853014. Фінансова звітність за 2020-2022 рр. URL: [https://clarity-project.info/edr/38530114/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/38530114/finances?current_year=2022)

20. Абрамова І. Фінансова політика в аграрному секторі економіки: стан та перспективи: монографія / за ред. Д. Деми. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. – 364 с.

21. АТ «ДНПРОАЗОТ». Компанія. Сертифікація. URL: <http://www.azot.com.ua/uk/company/certification/>

22. Цимбалюк, Г. С. Оцінка ефективності функціонування системи управління якістю продукції. I Міжнародні економічні відносини: Нові виклики та реалії SECTION 2. THE WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS: NEW CHALLENGES AND REALITIES, 2019, 142.

23. Тендюк А.О. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства / А.О. Тендюк, С.М.

Василівський // Збірник наукових праць «Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2013. – № 10(38). – С. 225-232

24. Іванова М.І. Методичні рекомендації до виконання практичних та індивідуально-розрахункових завдань з дисципліни «Управління якістю та конкурентоспроможністю» для бакалаврів спеціальності 073 менеджмент / М.І. Іванова ; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». – Д. : НТУ «ДП», 2022. – 47 с.

25. АТ «ДНПРОАЗОТ» Продукція. Товарні групи. Карбамідно-аміачний комплекс. Карбамід Марка А. Фізико-хімічні показники. URL: <http://www.azot.com.ua/uk/production/groups/carbamide-ammonia/40/>

26. ОСТХЕМ. Система менеджменту якості. Продукція. URL: <http://www.ostchem.com/uk/katalog-produktsii/produktsiya/azotnye-udobreniy>

27. Пожуєв О. В. Покращення управління якістю продукції: проблеми, рішення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2010. № 1. С. 50–54

28. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 471 с.

29. Труш Ю.Л. Використання комплексного програмно - цільового підходу в системі управління якістю продукції підприємств хлібопекарської галузі // Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності / Ю. Л. Труш – Київ: 2013. – № 11 (150). – С. 182 – 186.

30. Труш Ю.Л. Аналіз факторів, що впливають на якість хлібобулочної продукції // Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності / Ю. Л. Труш – Київ: 2011. – № 4 (119). – С. 172–175.

31. Козаченко О. Український ринок добрив відновлюється. Чи відчув це агросектор? – Головний діловий портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/ukrayinskii-rinok-dobriv-vidnovlyujetsya-ci-vidcuv-ce-agrosector-417183/> (дата звернення: 16.06.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

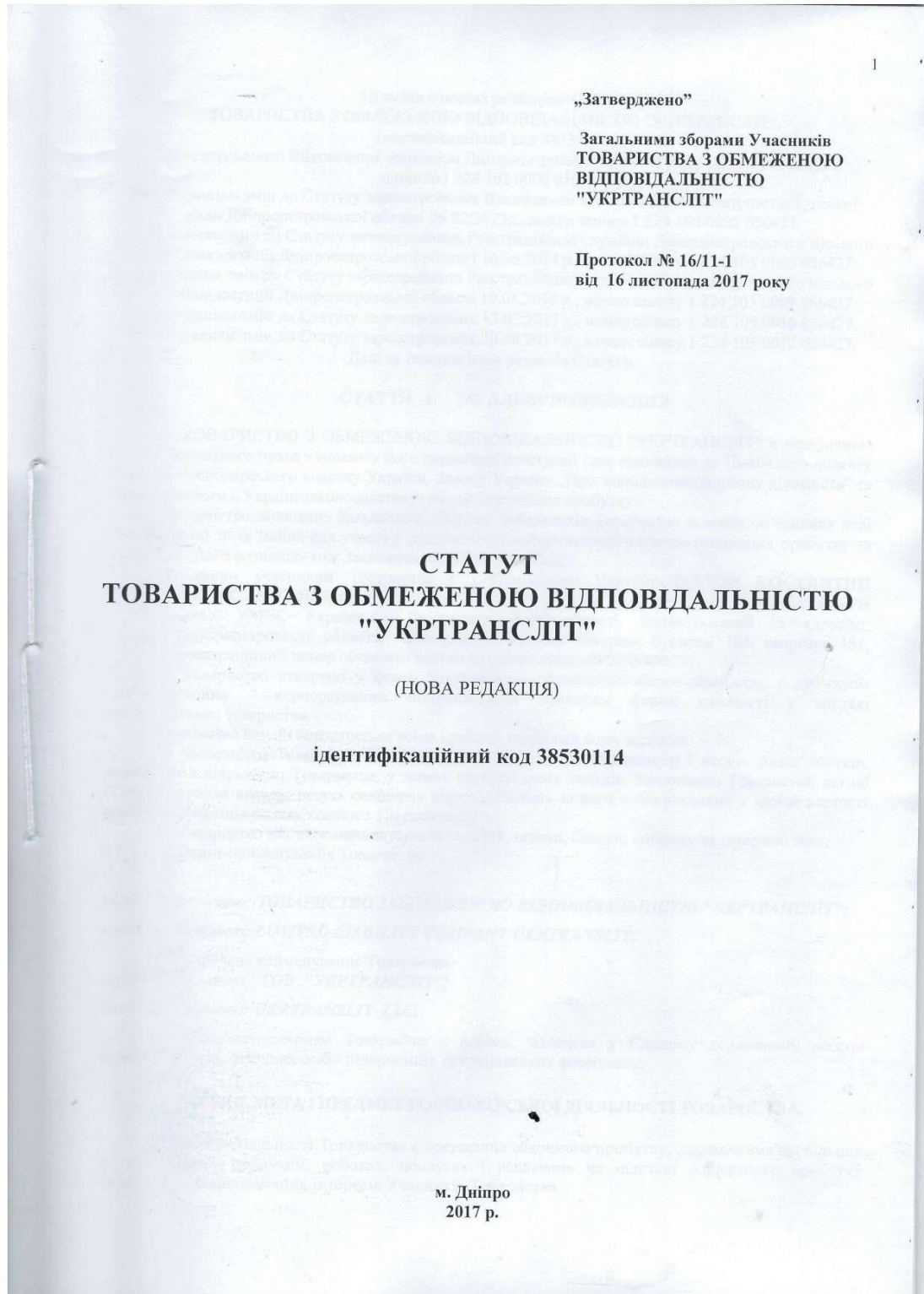


Рисунок А. 1 – Витяг з статуту ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

Ці зміни є новою редакцією Статуту  
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРТРАНСЛІТ"**,  
 ідентифікаційний код 38530114,  
 зареєстрованого Виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради 22.01.2013 року,  
 запис №1 224 102 0000 056427.

- З урахуванням змін до Статуту зареєстрованих Виконавчим комітетом Дніпропетровської міської ради Дніпропетровської області 26.02.2013р., номер запису 1 224 105 0002 056427.
  - З урахуванням змін до Статуту зареєстрованих Реєстраційною службою Дніпропетровського міського управління юстиції Дніпропетровської області 16.06.2014 р., номер запису 1 224 105 0005 056427.
  - З урахуванням змін до Статуту зареєстрованих Реєстраційною службою Дніпропетровського міського управління юстиції Дніпропетровської області 19.01.2016 р., номер запису 1 224 105 0009 056427.
  - З урахуванням змін до Статуту зареєстрованих 13.02.2017 р., номер запису 1 224 105 0010 056427.
  - З урахуванням змін до Статуту зареєстрованих 30.08.2017 р., номер запису 1 224 105 0012 056427,
- Далі за текстом нова редакція Статуту.

## СТАТТЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРТРАНСЛІТ"** є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації і діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України „Про зовнішньоекономічну діяльність” та іншого чинного в Україні законодавства, з метою одержання прибутку.

Товариство засноване Загальними зборами Засновників Товариства шляхом об'єднання осіб (Засновників) та їх майна для участі у підприємницькій діяльності з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між Засновниками (Учасниками).

1.2 Єдиним учасником Товариства є - громадянин України **ЗУБКОВ КОСТЯНТИН ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**, паспорт серія АЕ №567036 виданий 31.03.1997 року Бабушкінським РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області, зареєстрований за адресою: Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Чичеріна, будинок 104, квартира 181, реєстраційний номер облікової картки платника податків 2546400274.

1.3 Товариство створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю, є суб'єктом господарювання – корпоративним підприємством приватної форми власності у вигляді господарського товариства.

Товариство вільно користується всіма правами наданими йому законом.

1.4 Засновники Товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Засновники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з Засновників.

1.5 Товариство має своє найменування, печатку, штамп, бланки, емблему та товарний знак.

1.6 Повне найменування Товариства:

*українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРТРАНСЛІТ";***

*англійською мовою: **LIMITED LIABILITY COMPANY UKRTRANSLIT.***

1.7 Скорочене найменування Товариства:

*українською мовою : **ТОВ "УКРТРАНСЛІТ";***

*англійською мовою: **UKRTRANSLIT LLC.***

1.8 Місцезнаходженням Товариства є адреса, зазначена у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

## СТАТТЯ 2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА.

2.1 Метою діяльності Товариства є одержання законного прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах і реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників Товариства.

Закінчення рисунку А. 1

Додаток Б – Зведений баланс підприємства ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

<b>Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи</b>					
1	2	3	4	5	6
Назва показника	Код	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Нематеріальні активи	1000	48	34	22	12
первісна вартість	1001	73	73	73	73
накопичена амортизація	1002	25	39	51	61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 752	0	562	562
Основні засоби	1010	2 361	4 400	4 149	3 027
первісна вартість	1011	3 898	7 023	7 970	7 975
знос	1012	1 537	2 623	3 821	4 948
<b>I. Всього необоротних активів</b>	1095	5 161	4 434	4 733	3061
Запаси	1100	83 748	73 394	152 057	93 659
Виробничі запаси	1101	238	50 426	50 811	50 619
Товари	1104	83 510	22 968	101 246	43 040
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69 084	18 329	132 733	20 455
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 491	265 779	222 447	250 219
з бюджетом	1135	13 777	3 209	2 531	4 042
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2 216	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 031	168 254	147 130	180 063
Гроші та їх еквіваленти	1165	90 446	285 299	19 197	40 948
Рахунки в банках	1167	90 385	285 299	19 197	40 948
Витрати майбутніх періодів	1170	342	57	67	141
Інші оборотні активи	1190	3 786	42 565	37 501	25 712
<b>II. Всього оборотних активів</b>	1195	388 705	856 886	713 663	614 699
<b>БАЛАНС</b>	1300	393 866	861 320	718 396	618 300

## Закінчення додатку Б

<b>Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви</b>					
1	2	3	4	5	6
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3	3	3	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 851	20 867	52 334	45 819
<b>I. Всього власного капіталу</b>	1495	37 854	20 870	52 337	45 822
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	69	0	0
<b>II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	1595	171	69	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	212 059	0	0
товари, роботи, послуги	1615	89 440	76 360	395 296	317 541
розрахунками зі страхування	1625	7	6	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	31	5	5	0
за одержаними авансами	1635	85 189	263 120	233 895	165 839
Інші поточні зобов'язання	1690	181 174	288 831	34 456	89 098
<b>III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	1695	355 841	840 381	666 059	572 478
<b>БАЛАНС</b>	1900	393 866	861 320	718 396	618300

## Додаток В

## Додаток В – Абсолютне відхилення показників балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

Активи						Абсолютне відхилення, тис. грн.			
Назва показника	Код	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р. / 2019р.	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.	2022р. / 2019р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Нематеріальні активи	1000	48	34	22	12	-14	-12	-10	-36
первісна вартість	1001	73	73	73	73	0	0	0	0
накопичена амортизація	1002	25	39	51	61	14	12	10	36
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 752	0	562	562	-2 752	562	0	-2 190
Основні засоби	1010	2 361	4 400	4 149	3 027	2 039	-251	-1 122	666
первісна вартість	1011	3 898	7 023	7 970	7 975	3 125	947	5	4 077
знос	1012	1 537	2 623	3 821	4 948	1 086	1 198	1 127	3 411
<b>I. Всього необоротних активів</b>	<b>1095</b>	<b>5 161</b>	<b>4 434</b>	<b>4 733</b>	<b>3 061</b>	<b>-727</b>	<b>299</b>	<b>-1 672</b>	<b>-2 100</b>
Запаси	1100	83 748	73 394	152 057	93 659	-10 354	78 663	-58 398	9 911
Виробничі запаси	1101	238	50 426	50 811	50 619	50 188	385	-192	50 381
Товари	1104	83 510	22 968	101 246	43 040	-60 542	78 278	-58 206	-40 470
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69 084	18 329	132 733	20 455	-50 755	114 404	-112 278	-48 629
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 491	265 779	222 447	250 219	191 288	-43 332	27 772	175 728
з бюджетом	1135	13 777	3 209	2 531	4 042	-10 568	-678	1 511	-9 735
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2 216	0	0	2 216	-2 216	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 031	168 254	147 130	180 063	115 223	-21 124	32 933	127 032
Гроші та їх еквіваленти	1165	90 446	285 299	19 197	40 948	194 853	-266 102	21 751	-49 498
Рахунки в банках	1167	90 385	285 299	19 197	40 948	194 914	-266 102	21 751	-49 437
Витрати майбутніх періодів	1170	342	57	67	141	-285	10	74	-201
Інші оборотні активи	1190	3 786	42 565	37 501	25 712	38 779	-5 064	-11 789	21 926
<b>II. Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>388 705</b>	<b>856 886</b>	<b>713 663</b>	<b>614 699</b>	<b>468 181</b>	<b>-143 223</b>	<b>-98 964</b>	<b>225 994</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>393 866</b>	<b>861 320</b>	<b>718 396</b>	<b>618 300</b>	<b>467 454</b>	<b>-142 924</b>	<b>-100 096</b>	<b>224 434</b>

## Закінчення додатку В

Пасиви						Абсолютне відхилення, тис. грн.			
Назва показника	Код	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р. / 2019р.	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.	2022р. / 2019р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3	3	3	3	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 851	20 867	52 334	45 819	-16 984	31 467	-6 515	7 968
<b>I. Всього власного капіталу</b>	<b>1495</b>	<b>37 854</b>	<b>20 870</b>	<b>52 337</b>	<b>45 822</b>	<b>-16 984</b>	<b>31 467</b>	<b>-6 515</b>	<b>7 968</b>
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	69	0	0	-102	-69	0	-171
<b>II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1595</b>	<b>171</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-102</b>	<b>-69</b>	<b>0</b>	<b>-171</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	212 059	0	0	212 059	-212 059	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	89 440	76 360	395 296	317 541	-13 080	318 936	-77 755	228 101
розрахунками зі страхування	1625	7	6	0	0	-1	-6	0	-7
розрахунками з оплати праці	1630	31	5	5	0	-26	0	-5	-31
за одержаними авансами	1635	85 189	263 120	233 895	165 839	177 931	-29 225	-68 056	80 650
Інші поточні зобов'язання	1690	181 174	288 831	34 456	89 098	107 657	-254 375	54 642	-92 076
<b>III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1695</b>	<b>355 841</b>	<b>840 381</b>	<b>666 059</b>	<b>572 478</b>	<b>484 540</b>	<b>-174 322</b>	<b>-93 581</b>	<b>216 637</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>393 866</b>	<b>861 320</b>	<b>718 396</b>	<b>618 300</b>	<b>467 454</b>	<b>-142 924</b>	<b>-100 096</b>	<b>224 434</b>



## Додаток Г – Відносне відхилення показників балансу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

Назва показника	Активи					Відносне відхилення, %			
	Код	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р . / 2019р.	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.	2022р. / 2019р.
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Нематеріальні активи	1000	48	34	22	12	-29,17%	-35,29%	-45,45%	-75,00%
первісна вартість	1001	73	73	73	73	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
накопичена амортизація	1002	25	39	51	61	56,00%	30,77%	19,61%	144,00%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 752	0	562	562	-100,00%	-	0,00%	-79,58%
Основні засоби	1010	2 361	4 400	4 149	3 027	86,36%	-5,70%	-27,04%	28,21%
первісна вартість	1011	3 898	7 023	7 970	7 975	80,17%	13,48%	0,06%	104,59%
знос	1012	1 537	2 623	3 821	4 948	70,66%	45,67%	29,49%	221,93%
<b>I. Всього необоротних активів</b>	<b>1095</b>	<b>5 161</b>	<b>4 434</b>	<b>4 733</b>	<b>3 061</b>	<b>-14,09%</b>	<b>6,74%</b>	<b>-35,33%</b>	<b>-40,69%</b>
Запаси	1100	83 748	73 394	152 057	93 659	-12,36%	107,18%	-38,41%	11,83%
Виробничі запаси	1101	238	50 426	50 811	50 619	21087,39%	0,76%	-0,38%	21168,49%
Товари	1104	83 510	22 968	101 246	43 040	-72,50%	340,81%	-57,49%	-48,46%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69 084	18 329	132 733	20 455	-73,47%	624,17%	-84,59%	-70,39%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 491	265 779	222 447	250 219	256,79%	-16,30%	12,48%	235,91%
з бюджетом	1135	13 777	3 209	2 531	4 042	-76,71%	-21,13%	59,70%	-70,66%
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2 216	0	0	-	-100,00%	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 031	168 254	147 130	180 063	217,27%	-12,55%	22,38%	239,54%
Гроші та їх еквіваленти	1165	90 446	285 299	19 197	40 948	215,44%	-93,27%	113,30%	-54,73%
Рахунки в банках	1167	90 385	285 299	19 197	40 948	215,65%	-93,27%	113,30%	-54,70%
Витрати майбутніх періодів	1170	342	57	67	141	-83,33%	17,54%	110,45%	-58,77%
Інші оборотні активи	1190	3 786	42 565	37 501	25 712	1024,27%	-11,90%	-31,44%	579,13%
<b>II. Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>388 705</b>	<b>856 886</b>	<b>713 663</b>	<b>614 699</b>	<b>120,45%</b>	<b>-16,71%</b>	<b>-13,87%</b>	<b>58,14%</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>393 866</b>	<b>861 320</b>	<b>718 396</b>	<b>618 300</b>	<b>118,68%</b>	<b>-16,59%</b>	<b>-13,93%</b>	<b>56,98%</b>

## Закінчення додатку Г

Назва показника	Пасиви					Відносне відхилення, %			
	Код	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р. / 2019р.	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.	2022р. / 2019р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3	3	3	3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 851	20 867	52 334	45 819	-44,87%	150,80%	-12,45%	21,05%
<b>I. Всього власного капіталу</b>	1495	37 854	20 870	52 337	45 822	-44,87%	150,78%	-12,45%	21,05%
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171	69	0	0	-59,65%	-100,00%	-	-100,00%
<b>II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	1595	171	69	0	0	-59,65%	-100,00%	-	-100,00%
Короткострокові кредити банків	1600	0	212 059	0	0	-	-100,00%	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	89 440	76 360	395 296	317 541	-14,62%	417,67%	-19,67%	255,03%
розрахунками зі страхування	1625	7	6	0	0	-14,29%	-100,00%	-	-100,00%
розрахунками з оплати праці	1630	31	5	5	0	-83,87%	0,00%	-100,00%	-100,00%
за одержаними авансами	1635	85 189	263 120	233 895	165 839	208,87%	-11,11%	-29,10%	94,67%
Інші поточні зобов'язання	1690	181 174	288 831	34 456	89 098	59,42%	-88,07%	158,58%	-50,82%
<b>III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	1695	355 841	840 381	666 059	572 478	136,17%	-20,74%	-14,05%	60,88%
<b>БАЛАНС</b>	1900	393 866	861 320	718 396	618 300	118,68%	-16,59%	-13,93%	56,98%

Додаток Г – Звіт про фінансові результати ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>					
1	2	3	4	5	6
Назва показника	Код	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2539396	1207038	2068941	2076691
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2424215	1144114	1969502	2041851
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	115181	62924	99439	34840
Інші операційні доходи	2120	25175	21638	25769	17866
Адміністративні витрати	2130	15111	21700	17705	24150
Витрати на збут	2150	51234	32605	43277	22479
Інші операційні витрати	2180	50621	30995	13494	14641
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	23390	0	50732	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток</b>	2195	0	738	0	8564
Інші фінансові доходи	2220	6346	8381	6328	1958
Інші доходи	2240	0	673	19	91
Фінансові витрати	2250	60	15775	18768	0
Інші витрати	2270	0	3000	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	29676	0	38311	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>	2295	0	10459	0	6515
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3493	0	5017	0
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	26183	0	33294	0
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	2355	0	10459	0	6515
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	26183	-10459	33294	-6515

## Додаток Д – Операційні витрати ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» за 2019-2022 рр.

<b>Операційні витрати</b>				
Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні затрати	746	603	839	1812
Витрати на оплату праці	8 630	8 516	10 090	12527
Відрахування на соціальні заходи	1 881	1 874	2 209	2696
Амортизація	857	1 102	1 211	1211
Інші операційні витрати	54 231	42 210	46 633	42918
<b>Разом</b>	<b>66 345</b>	<b>54 305</b>	<b>60 982</b>	<b>61164</b>