

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

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Сірої Дар'ї Олександрівни

академічної групи: 073-20-6

спеціальності: 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту якості
(за матеріалами ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»)»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Харін С.А.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра

студентці Сірій Д.О. академічної групи 073-20-6

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту якості (за матеріалами ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»)»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні аспекти прийняття управлінських рішень в сфері якості	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо підвищення якості продукції підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Харін С.А.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Сіра Д.О.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретико-методичні аспекти прийняття управлінських рішень в сфері якості	6
1.1 Концепція та принципи загального менеджменту якості (TQM)	6
1.2 Впровадження систем якості на підприємстві	11
1.3 Система управління якістю продукції на підприємстві	15
2 Аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища	26
2.3 Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»	37
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»	46
3 Обґрунтування ефективності управлінських рішень щодо підвищення якості продукції підприємства	58
3.1 Альтернативні заходи щодо підвищення якості продукції підприємства	58
3.2 Впровадження заходів підвищення якості продукції підприємства та оцінка їх ефективності	61
Висновки	65
Перелік джерел посилання	70

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки, розвитку та вдосконалення сучасних технологій, а також посилення конкуренції на ринку, керівники вітчизняних підприємств все частіше змушені шукати нові способи підвищення їх конкурентоспроможності. Нажаль, більшість українських підприємств використовують функціональний підхід в управлінні, що негативно впливає на їх гнучкість у динамічному ринковому середовищі. Це зумовлено тим, що підприємства зосереджуються переважно на досягненні короткострокових цілей, нехтуючи довгостроковими, що призводить до уповільнення інноваційних процесів, обмеження доступу до інформації та погіршення координації між виробництвом, маркетингом та іншими сферами діяльності. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є недостатньо конкурентоспроможною на світовому ринку саме за якістю. В умовах посилення конкуренції на європейському ринку необхідно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Одним із ефективних методів є формування систем менеджменту якості, що базуються на стандартах ISO 9000 та принципах концепції загального менеджменту якості (TQM). Сучасні системи якості на основі концепції TQM довели свою ефективність у світовому економічному просторі та на європейському ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту якості.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі вирішенні такі завдання:

- дослідити концепцію та принципи загального менеджменту якості (TQM);
- встановити особливості впровадження систем якості на підприємстві;

- розглянути систему управління якістю продукції на підприємстві;
- ознайомитися з загальною характеристикою підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- виконати аналіз факторів конкурентного середовища;
- провести економічний аналіз показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- виконати аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- запропонувати альтернативні заходи щодо підвищення якості продукції підприємства;
- впровадити заходи підвищення якості продукції підприємства та оцінити їх ефективність.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту якості.

Предметом розроблення – теоретико-методологічні та практичні аспекти обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту якості ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використані методи теоретичного узагальнення та систематизації, економіко-статистичного й економічного аналізу, методи обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Практична значимість полягає в тому, що було обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення якості продукції підприємства за рахунок двох заходів – постійна модернізація технологічного процесу та оновлення обладнання та забезпечення інфраструктури для впровадження заходів з удосконалення управління якістю продукції. Ефект від запропонованих заходів складе різницю між результатами і витратами та буде дорівнювати 6062 тис. грн. Ефективність, в свою чергу, відношення прогнозованого збільшення виручки від реалізації до витрат складе 1,34 грн. / грн.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ЯКОСТІ

1.1 Концепція та принципи загального менеджменту якості (TQM)

У міжнародному стандарті ISO 9000 [21] термін «загальний менеджмент якості» визначається як підхід до управління організацією, орієнтований на якість і заснований на участі всіх її членів. Цей підхід спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення потреб споживачів і надання вигоди членам організації та суспільству. Загальний менеджмент якості (Total Quality Management – TQM) розглядається як революція в сфері управління якістю. Він представляє собою не просто метод організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції, а є сучасним підходом до створення нової моделі управління загалом. Принципові відмінності цієї моделі від традиційної наведено в таблиці 1.1 [9].

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційної моделі управління з моделлю, що розвивається за підходом TQM

Традиційна модель управління	Елементи	Нова модель управління
Вертикальна	Організаційна структура	Горизонтальна
Автократичний	Стиль керівництва	Кооперативний
Прибуток	Центр уваги діяльності підприємства	Клієнти
Самообслуговування	Мотивація	Розумний егоїзм
Внутрішні	Ринки	Глобальні
Капітал	Ресурси	Інформація
Однорідна	Робоча сила	Різномірда
Безпека	Очікування співробітників	Професійне зростання
Персональна	Організація роботи	Командна

Концепція загального менеджменту якості (TQM) передбачає управління підприємством, що включає не тільки покращення якості

продукції, але й удосконалення якості роботи в цілому, з активним залученням всього персоналу. TQM розглядається як технологія управління процесами підвищення якості, що поєднує в собі всі передові методи управління та технологічні засоби в єдину гармонійну систему, спрямовану на покращення результатів виробничої діяльності. Концепція TQM охоплює всі структурні підрозділи підприємства та всі види виробничої діяльності, використовуючи матеріальні (технічні) та людські ресурси для максимально ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства та співробітників підприємства [1].

В Україні зростає кількість підприємств, що сертифікують свої системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000. Це свідчить про відповідність підприємств мінімальним світовим вимогам, на основі яких споживачі можуть оцінювати можливість партнерських відносин. Однак для успішної діяльності сертифікації системи якості недостатньо – необхідно розвивати та вдосконалювати цю систему, використовуючи принципи, методи та інструменти TQM для досягнення довгострокового успіху [10].

Варто зазначити, що в міжнародних стандартах ISO серії 9000 відображені численні підходи TQM, а самі стандарти ISO вплинули на подальший розвиток концепції TQM. Таким чином, концепції TQM та ISO взаємодоповнюють одна одну. Стандарти ISO регулюють взаємовідносини між виробником та споживачем, тоді як концепція TQM орієнтована на внутрішні потреби виробника. Стандарти ISO відповідають на питання, що потрібно робити для забезпечення якості продукції та послуг, тоді як TQM – як це робити [9].

Основою концепції TQM є розробка, підтримка та постійне вдосконалення якості для задоволення потреб споживача (рисунок 1.1).

Наразі не існує єдиного визначення концепції TQM, оскільки її трактування залежить від специфіки країн, що її застосовують. Наприклад, у США та Європі акцент у TQM робиться на культурі виробництва, тоді як у східних країнах – на статистичних методах і груповій діяльності у сфері

якості. Незважаючи на ці відмінності, всі фахівці визнають основні 12 принципів, на яких базується TQM [10].



Рисунок 1.1 – Загальна схема загального управління якістю

Серед них основні засади включають (рисунок 1.2) [9]:

1. орієнтація діяльності підприємства на споживачів, від задоволення вимог та сподівань яких залежить його успіх у ринковій економіці;
2. безперервне удосконалення виробництва та діяльності у сфері якості;
3. погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача і постачальника;
4. системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу;
5. перенесення основних зусиль у сфері якості на людські ресурси, зокрема на ставлення працівників до праці, стиль керівництва та організаційну культуру;
6. залучення всього персоналу до вирішення проблем якості;
7. безперервне підвищення професіоналізму працівників підприємства;
8. ставлення до забезпечення якості як до постійного безперервного процесу;
9. концентрація уваги на попередженні невідповідностей, а не на їх виявленні;

10. забезпечення достовірності даних про якість завдяки використанню статистичних методів;

11. оптимізація співвідношення між якістю, витратами та часом;

12. підвищення якості відповідно до концепцій Джурана та інших.



Рисунок 1.2 – Принципи загального менеджменту якості (TQM)

Наведені принципи визначають основний зміст філософії TQM, яка ставить якість у центр уваги, розглядаючи її у широкому соціально-економічному та психологічному контексті, і усуває протиріччя між виробниками і споживачами [3].

Філософія TQM розглядає досягнення якості як постійний процес, де важливим є не тільки кінцева мета, а й сам рух до неї. На відміну від стандартів ISO серії 9000, які визначають якість як кінцеву мету, концепція TQM дозволяє максимально задовольняти потреби і вимоги всіх зацікавлених сторін на підприємстві [10].

Основна мета TQM полягає в покращенні не лише якості кінцевого продукту, але й в удосконаленні організації та координації роботи всередині компанії. Це включає постійне і довгострокове вдосконалення трьох сфер: якості послуг, організації процесів і рівня кваліфікації персоналу. Загальний менеджмент якості об'єднує різні теоретичні принципи і практичні методи, інструменти кількісного та якісного аналізу даних, елементи економічної теорії та аналізу процесів, спрямовані на одну мету – безперервне підвищення якості продукції або послуг. TQM можна визначити як підхід до

управління організацією, зосереджений на якості [9].

До основних інструментів концепції TQM відносяться [10]:

- цикл Демінга (циклічна модель управління якістю PDCA);
- сім простих статистичних методів (контрольний листок, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма розкиду, розшарування даних і контрольна карта);
- концепція «точно в час» (Just in Time – JIT);
- розгортання функції якості (Quality Function Deployment – QFD);
- аналіз видів і наслідків потенційних відмов (Process Failure Mode Effects Analysis – PFMEA);
- методи технічного проектування якості Тагучі;
- програма «Нуль дефектів» (ZD);
- групи якості;
- формування корпоративної культури;
- реінжиніринг процесів;
- підтримання життєвого циклу продукції (Continuous Actuations and Life-cycle Support – CALS);
- бенчмаркінг.

Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM можна виділити такі міжнародні компанії, як General Motors, Nissan Motor Co., Toyota, Motorola, Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Kansai Electric Power Company та інші.

Інтерес до концепції TQM серед українських спеціалістів почав проявлятися в середині 1990-х років, що співпало з активізацією впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 на підприємствах та в організаціях. На відміну від зарубіжного досвіду, де використання TQM почалося раніше, ніж впровадження стандартів ISO 9000, в Україні саме впровадження цих стандартів стало поштовхом до вивчення концепції TQM. Відставання України від провідних країн світу є природним, оскільки лише тепер у країні почали складатися об'єктивні умови для застосування цієї

концепції. Найважливішими з них є перехід економіки України на ринкові умови господарювання та демократизація у сфері виробничо-господарської діяльності підприємств, що надає їм повну свободу вибору стратегії та подальшого розвитку [22].

Проблеми та помилки при впровадженні TQM вказують на значну кількість перешкод, які ускладнюють адекватне сприйняття нової філософії у бізнес-середовищі. Проблема полягає в тому, що керівники західних компаній розглядають принципи TQM як невід'ємну частину ведення бізнесу, тоді як вітчизняна практика часто впроваджує ці принципи штучно. Це ставить на перший план проблему адаптації західних підходів до українського менталітету. Для багатьох керівників українських підприємств при впровадженні стандартів ISO 9000 основною метою є не ефективне функціонування та вдосконалення систем менеджменту якості, а їхня сертифікація [10].

1.2 Впровадження систем якості на підприємстві

При впровадженні систем якості вітчизняні підприємства стикаються з наступними проблемами [10]:

1) Відсутність систематизованої теоретичної та методологічної бази у сфері менеджменту якості. В Україні ще не сформовано наукове та практичне підґрунтя для впровадження систем управління якістю на підприємствах;

2) Переважання авторитарного стилю управління на підприємствах. Традиційно в Україні основним стилем управління більшості компаній є авторитарний стиль. Це призводить до неприйняття безпосередніми керівниками нової концепції менеджменту, відторгнення нововведень і гальмування еволюційного розвитку філософії лідерів (таблиця 1.2);

3) недостатнє фінансування та нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері менеджменту якості для розробки, впровадження та сертифікації

систем якості на українських підприємствах. На вітчизняному ринку праці бракує підготовлених кадрів, здатних розробляти та впроваджувати системи управління якістю;

4) відсутність практичного досвіду у впровадженні систем менеджменту якості;

5) застарілий парк обладнання на вітчизняних підприємствах.

6) впровадження систем менеджменту якості часто здійснюється з метою отримання сертифікатів, а не для підвищення ефективності управління якістю та менеджменту загалом;

7) відсутність ринкових стимулів та необов'язковість впровадження систем якості;

8) низький рівень оплати праці.

Таблиця 1.2 – Особливості переходу від авторитарного стилю управління до стилю TQM

Сфера порівняння	Авторитарне управління	Концепція TQM
1. Об'єкт пошуку	«Швидке зміцнення»	Тривалі рішення
2. Ключова фігура	Керівник	Орієнтована на успіх команда
3. Інструмент впливу на працівників	Повноваження керівника, страх, примус, накази	Харизматичний і професійний лідер, роз'яснення, переконання, заохочення
4. Дії з ресурсами	Контролює через розділення функцій	Оптимізує в контексті всієї організації
5. Правило роботи	Пошук винних	Пошук рішення
6. Шлях розвитку	Продовжує йти торованим шляхом	Нововведення й творчий підхід
7. Опора управління	Контроль над працівниками	Наділення працівників повноваженнями

Крім зазначених проблем, компанії також стикаються з труднощами через помилки керівників у визначенні цілей у сфері якості, відсутність відповідної підготовки та необхідних повноважень персоналу, а також чітких обов'язків з питань якості з боку вищого керівництва. За таких умов впроваджувати та покращувати щось дуже складно, але можливо [13].

Українським підприємствам в нинішніх умовах найбільше підходить концепція загального менеджменту якості, оскільки її впровадження обумовлене прагненням України до вступу в ЄС, що робить управління якістю на всіх рівнях менеджменту підприємства надзвичайно необхідним. Вітчизняний та світовий досвід свідчать, що в середньому на третій рік після впровадження систем загального управління якістю підприємства досягають збільшення реалізації продукції на 25–30%, розширення ринку збуту на 10–11%, зменшення витрат на продукцію на 45–55% [3].

На українських підприємствах реалізація концепції загального менеджменту якості (TQM) здійснюється шляхом впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000, які ввібрали в себе найкращий міжнародний досвід зі створення конкурентоспроможного підприємницького середовища. Спеціалісти в галузі розробки систем менеджменту якості виділяють наступні методи впровадження систем якості на основі стандартів ISO серії 9000 [20]:

- 1) підприємство самостійно впроваджує та проводить аудит діючої системи управління якістю для оцінки ефективності операційних процесів і перевірки її відповідності запланованим заходам;

- 2) підприємство залучає незалежну організацію, яка розробляє комплекс рекомендацій щодо створення системи якості. Цей варіант популярний на ринку консультаційних послуг, оскільки дозволяє зменшити тривалість та витрати на проведення внутрішніх аудитів, а також завдяки довірі до незалежної оцінки;

Відповідно до філософії TQM, повна реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві є ключовим моментом, що забезпечує ефективність впровадження системи менеджменту якості. Водночас українські керівники схильні розглядати управління якістю в традиційному сенсі, як покращення якості продукції в межах існуючих бізнес-процесів. Тому для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також зростання ефективності діяльності вітчизняних підприємств, доцільно розробити і

затвердити заходи щодо впровадження концепції TQM поряд з традиційним формуванням систем якості на українських підприємствах [23]:

1) впровадження державної підтримки для підприємств, які створюють та реалізують системи менеджменту якості відповідно до міжнародних або європейських стандартів;

2) здійснення постійного моніторингу впровадження систем якості на підприємствах;

3) завершення перегляду та затвердження основних стандартів національної системи стандартизації з урахуванням вимог міжнародної та європейської систем стандартизації та сертифікації;

4) використання зовнішнього консалтингу та тренінгових програм для менеджерів вищої ланки та працівників спеціалізованих підрозділів підприємств для пояснення сутності, необхідності та основних положень концепції TQM, систем менеджменту якості та стандартів з якості;

5) організація підготовки фахівців з менеджменту якості та розробка відповідних навчальних програм, створення розгалуженої мережі методичних та консультативних центрів, розвиток фундаментальних і прикладних досліджень у сфері управління якістю;

6) на рівні окремих підприємств: підвищення професійного рівня персоналу, покращення внутрішніх взаємозв'язків між працівниками, проведення реорганізації бізнес-процесів, модернізація інформаційних технологій, зміна стилю керівництва та організаційної структури.

7) впровадження фінансової підтримки для вітчизняних підприємств шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розробки, впровадження та сертифікації систем менеджменту якості, відповідно до національних, міжнародних або європейських стандартів якості;

Проєкт впровадження концепції TQM є довгостроковим і потребує планування заздалегідь (таблиця 1.3). Важливо враховувати наявний досвід у сфері управління якістю, існуючу систему управління якістю та стандарти якості.

Таблиця 1.3 – Послідовність етапів впровадження TQM

Етап	Характеристика
1	2
1. Підготовка до впровадження TQM	
1.1 Необхідні передумови	Усвідомлення вищим керівництвом, що впровадження загальної системи якості є важливим кроком для підвищення ефективності підприємства. Пояснення концепції TQM представникам персоналу. Створення робочої групи для реалізації концепції
1.2 Цілі і засоби	Дослідження існуючої системи якості та порівняння її з вимогами. Визначення процесів та їхньої взаємодії в організації. Визначення методів необхідних для ефективного виконання і контролю процесів
1.3 Залучення всіх працівників	Залучення та навчання найвищого керівництва. Інформування і навчання співробітників
2. Впровадження TQM	
2.1 Визначення дати впровадження концепції (може вводиться покроково, в одному чи декількох відділах)	
2.2 Проведення випробування нової системи	
2.3 Оцінювання ефективності система та проведення коригувальних дій	

Рішення про впровадження TQM на підприємстві передбачає тісну співпрацю менеджерів вищої та середньої ланок з працівниками всіх підрозділів і відділів, а також з постачальниками та споживачами для виявлення можливостей покращення діяльності, навіть найменших. Кожне покращення системи якості є кроком до досягнення мети – нульового рівня дефектів продукції. Управління якістю стає невід'ємною частиною повсякденної роботи кожного працівника підприємства [10].

1.3 Система управління якістю продукції на підприємстві

Аналізуючи тенденції розвитку наукових досліджень і практичного досвіду у сфері забезпечення якості, слід звернути увагу на два ключові фактори: формування нового типу мислення, що змінює розуміння поняття якості, та усвідомлення потреби в якості як важеля конкурентоспроможності та ефективності. Важливо враховувати, що якість, як показник, не має чітких кількісних параметрів і кінцевого рішення. Якість продукції – це постійне

прагнення до ідеалу, який змінюється при наближенні до нього. Незважаючи на це, постійне прагнення до якості сприяє значному успіху [19].

В процесі розвитку суспільства та зростання промислового виробництва вимоги до якості продукції постійно збільшувалися. Це призвело до створення служб з контролю якості продукції, завданням яких було виявлення неякісної продукції та вилучення її з виробничого процесу [19].

Стандарт визначає вимоги до систем менеджменту якості для організацій, які повинні продемонструвати здатність стабільно постачати продукцію, що задовольняє вимоги замовника та відповідає законодавчим і нормативним вимогам. Організації, які прагнуть підвищити задоволеність споживачів через ефективне застосування системи менеджменту якості, включаючи процеси постійного поліпшення системи та забезпечення відповідності вимогам замовника, також повинні дотримуватися цих вимог. Стандарт ISO 9001 стає не лише стандартом якості, але й ефективним інструментом для управління бізнесом [21].

Для вивчення даного матеріалу важливо розглянути поняття «петля якості» (принцип життєвого циклу). Модель життєвого циклу продукції, або так звана петля якості, базується на аналізі основних стадій формування виробу та зміни показників якості. Основу моделі складає послідовність процесів, якість яких впливає на показники якості продукції. Якість продукції планується і формується у виробничій сфері та зазнає змін у споживацькій сфері (див. рисунок 1.3). Також слід зазначити, що розуміння якості є суб'єктивною оцінкою кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін [9].

Петля якості – це концептуальна модель взаємопов'язаних видів діяльності, що впливають на якість на різних етапах: від визначення потреб до оцінки їх задоволення [25]. Процесний підхід допомагає зрозуміти процеси в організації, їхні входи та виходи, а також взаємодію між процесами.

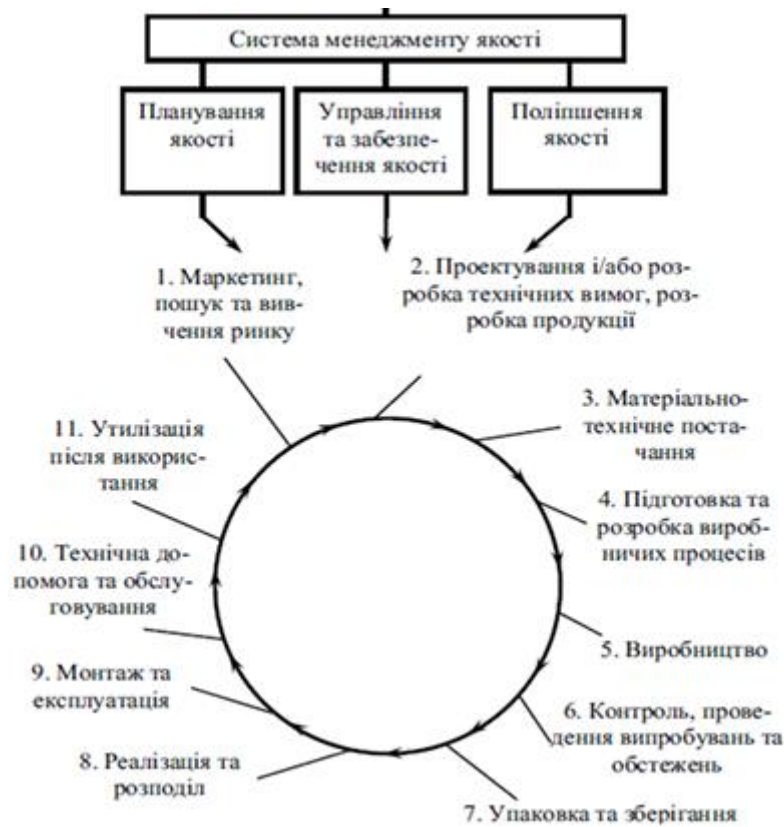


Рисунок 1.3 – Петля якості

Процес управління якістю на підприємстві, згідно з основними принципами сучасного менеджменту якості, є самостійною та складною функцією управління бізнес-процесами, що має такі завдання [14]:

- підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств за рахунок покращення якості продукції та оптимізації всіх виробничих і управлінських процесів;
- зниження витрат ресурсів і зміцнення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення постійного поліпшення параметрів якості через постійний, цілеспрямований і системний вплив.

На сучасних українських підприємствах найбільш прийнятним методом забезпечення якості продукції традиційно є внутрішній виробничий технічний контроль якості. Функції безпосереднього контролю якості проміжних етапів та готової продукції виконують відділи технічного

контролю (ВТК). Основне завдання технічного контролю – це постійне забезпечення необхідної перевірки на відповідність вимогам, зафіксованим у нормативних документах [12].

Виробничий процес, згідно з моделлю життєвого циклу, впливає на якість продукції, яка накопичується або втрачається протягом усього процесу виробництва. Це передбачає необхідність виваженого контролю за технологією виготовлення. Контроль включає в себе дотримання виробничо-технологічних вимог, технологічних режимів обробки, зберігання і складання виробів. Важливим аспектом такого контролю є не лише якість, але й кількість, оскільки порушення послідовності чи виробничих інструкцій може спричинити псування матеріалів, окремих деталей або навіть готових виробів. Метою контролю на виході з виробничої системи є уникнення передачі низької якості продукції споживачу або на наступні технологічні етапи [18].

Способи покращення якості продукції. Виробництво вищої якості відповідає потребам суспільства краще, ніж менш якісна продукція. Це означає, що підвищення якості та технічного рівня продукції в кінцевому підсумку сприяє збільшенню обсягів виробництва з меншими загальними витратами суспільної праці. Покращення якості продукції впливає не лише на виробництво і його ефективність, але й на загальний імідж підприємства. Практика показує, що з часом загальна вартість витрат на впровадження, виробництво та використання вищої якості продукції, навіть якщо це вимагає додаткових витрат на виробництво, значно зменшується. Якісний товар краще продається. Підвищення якості, технічного рівня обладнання та технологій сприяє прискоренню розвитку окремих напрямків науково-технічного прогресу [18].

Зокрема, підвищення надійності машин, обладнання, приладів та інших технічних пристроїв сприяє розширенню масштабів розвитку комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, гнучких автоматизованих ліній, роботехнічних комплексів та інших подібних технологій. Хоча

поширена теза, що висока якість обходиться дорожче, не завжди є справедливою. Сучасні погляди на механізми створення якості, включаючи процесний підхід в управлінні виробництвом, свідчать, що висока якість не завжди потребує збільшення фінансових ресурсів. Важливо зрозуміти, як формується якість виробу в сучасному масовому виробництві. Вона розпочинається з аналізу потреб ринку і визначається у вигляді проєкту. Потім цей проєкт реалізується через відповідні виробничі процеси. Інвестування в наукові, маркетингові дослідження та технічні розробки може призвести до помітного підвищення якості виробу [12].

На початку цього століття контроль став першим офіційним засобом управління якістю, і більшість виробників досі вважають, що поліпшення якості можна досягти за допомогою жорсткого контролю. Однак останні дослідження показали, що від 60 до 70% усіх дефектів, виявлених на виробництві, безпосередньо або опосередковано пов'язані з помилками, допущеними на етапах, таких як проєктування, технологічна підготовка виробництва та закупівля матеріалів. Проте більшість заходів з управління якістю спрямовані на виробничі процеси. Щоб бути ефективним, цей процес повинен охоплювати операції всіх відділів, включаючи маркетинг, проєктування, технологію, виробництво, пакування, диспетчеризацію та транспортування. Фактично, управління якістю має охоплювати всі аспекти, починаючи від постачальників вихідних матеріалів і закінчуючи замовниками. Важливо розуміти вимоги споживачів і мати точний зворотний зв'язок, який надає інформацію про їхнє сприйняття продуктів, які вони отримують. Таким чином, важливо підкреслити, що перевірка може лише виділити якісні вироби від неприйнятних. Сама по собі вона не може покращити якість виготовленої продукції [19].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо, що зростання зацікавленості українських підприємств у сертифікації систем менеджменту якості за міжнародними стандартами обумовлено розширенням ЄС до кордонів України, визнанням міжнародних торгових правил та

вступом України до Світової організації торгівлі, а також вимогами виробників щодо наявності у постачальників сертифікатів системи якості за ISO 9001. Багато керівників українських підприємств визнають проблему підвищення якості достатньо важливою. Сполучною ланкою між якістю продукції та результатами діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів, що підвищує привабливість продукції та посилює конкурентні позиції. Для цього українські менеджери повинні бути готові до реалізації філософії TQM, яка вимагає повного перегляду способів функціонування підприємства на основі підвищення рівня якості всіх процесів.

Однією з ключових складових всієї системи якості є якість продукції. Під час досягнення цілей підприємства у сфері якості формується певний механізм управління, що охоплює всі етапи виробничого процесу та систему в цілому з метою забезпечення узгодженості у функціонуванні всіх її компонентів та мінімізації усіх видів витрат. Цей механізм, на мою думку, відповідає системі управління якістю. З цього можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно акцентуватися на системі управління якістю продукції та методології її впровадження згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9000. Крім того, важливо використовувати фактор, який підтверджує користь впровадження та підвищення системи управління якістю продукції на підприємстві, а саме те, що ця система може привернути внутрішні та зовнішні інвестиції, які активно будуть вкладатися в сертифіковані виробництва. Тому ця робота стосується всіх, хто працює на підприємстві, особливо керівника, для якого вона є інструментом виконання його безпосередніх обов'язків управління підприємством. При цьому керівник не є поза системою управління якістю, а складає її центральний важливий елемент. Ще одним важливим принципом є залучення персоналу, оскільки система управління якістю торкається майже всіх працівників.

Для цього, насамперед, потрібно вирішити кілька проблем, що виникають на підприємствах під час будівництва системи менеджменту

якості. Шляхи подолання цих проблем можуть включати: 1) проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств навчання, тренінгів та семінарів з метою пояснення сутності, необхідності та основних положень систем управління якістю продукції; 2) запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств (організацій, установ) шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розроблення, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю продукції національним або міжнародним стандартам.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Обухівський молокозавод» Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській обл., який пропонує свою продукцію під торговою маркою Лукавиця [17] (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Торгова марка ПрАТ «Обухівський молокозавод

Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі.

Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті [17] (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Асортиментні групи продукції ПрАТ «Обухівський
МОЛОКОЗАВОД»

Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту.

Важливою ділянкою у виробництві якісних молочних продуктів є лабораторний контроль. Вимірювальна виробнича лабораторія забезпечує контроль за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками: поступаючої сировини; готової продукції: по ходу технологічного процесу виробництва продукції; допоміжних матеріалів; пакувальних матеріалів; контроль санітарного стану виробництва.

Лабораторія обладнана всім необхідним лабораторним обладнанням та приладами для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних досліджень, забезпечена нормативними документами та хімреактивами і посудом. Кожна партія молочної продукції, що виготовляється, контролюється від поступаючої сировини, по ходу технологічного процесу і протягом всього терміну зберігання, з метою забезпечення гарантованої якості продукції та відповідності її нормативній документації. На підставі результатів проведених аналізів проводяться коригуючі дії, спрямовані на усунення

причин виявлених недоліків та з метою вдосконалення технології виробництва. За показниками безпеки продукція контролюється атестованими лабораторіями і відповідає допустимим рівням, згідно нормативної документації. Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи є на всі види продукції, згідно асортиментного переліку, дійсні на термін дії нормативних документів. Сертифікати відповідності є на серійне виробництво продукції: масла солодковершкового «Обухівського» 72.5%, 73%, 82.5% загального жиру [17].

Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Висока якість продукції торгової марки достойно оцінена експертами. Це – Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за відмінну якість масла вершкового «Селянське», Золота та медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5% жиру та Золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5% жиру в дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, який проводила національна асоціація молочників України «Укрмолпром», сертифікат на «Знак якості» для маркування цільномолочної продукції, та багато інших нагород [17] (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Відзнаки ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця»

На сьогоднішній день продукцію ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця», можна придбати в м. Київ, Київській та Черкаській обл. [17] (рисунок 2.4).

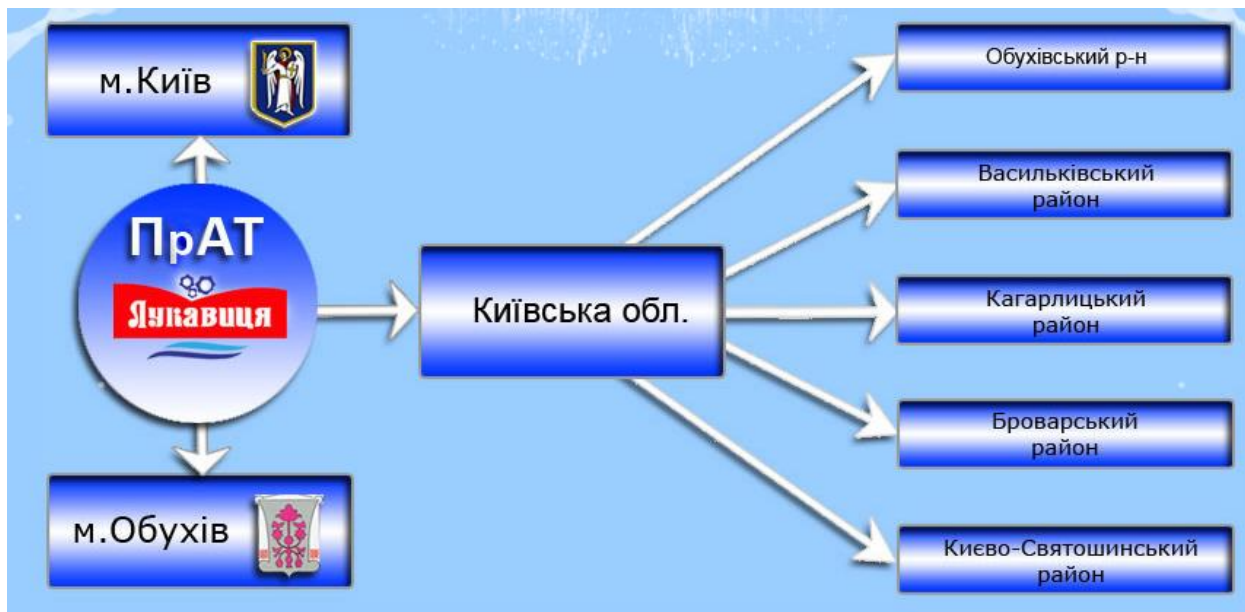


Рисунок 2.4 – Регіони реалізації продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця»

Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта є основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу [17] (рисунок 2.5).

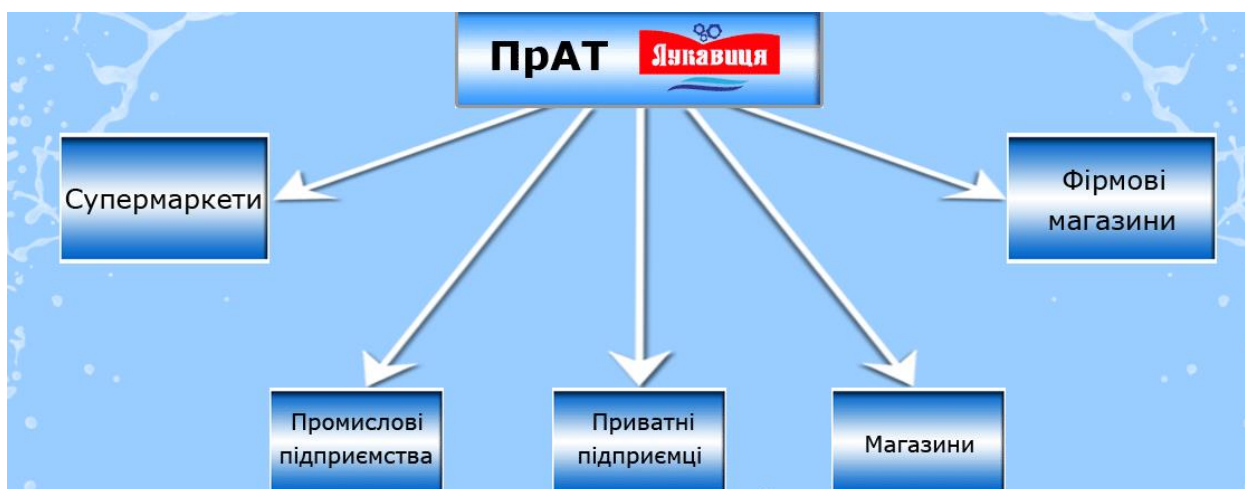


Рисунок 2.5 – Мережа ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця»

В таблиці 2.1 наведені критерії менеджменту підприємства

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Місія	Виробництво смачних і корисних для здоров'я молочних продуктів у кращих національних традиціях, із використанням передових технологій
Бачення	Наше підприємство – одне із найбільших виробників молочної продукції в Україні, продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості.
Цінності	- висока якість продукції; - професіоналізм та компетентність; - відносини; - продуктивність
Філософія	Стабільний розвиток підприємства незважаючи на будь-які перешкоди
Цілі	- збільшувати обсяги продажу на 5% щорічно протягом наступних п'яти років; - збільшити частку ринку підприємства з 3% до 6% до 2025 р.; - зберегти позиції одного з лідерів на ринку молочної продукції в м. Київ, Київській та Черкаській обл.
Діяльність	Основний вид діяльності 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші види діяльності Виробництво морозива, Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища

PEST-аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод». PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [8].

PEST-аналіз для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлений у таблиці 2.12.

SWOT-аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод». SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями,

результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом) [2].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Фактор	Вплив фактору	Експертні оцінки			Середня оцінка	Вага
		1	2	3		
Політичні (Political)						
Бюрократизація і рівень корупції	2	3	4	2	3	0,25
Майбутнє і поточне законодавство	2	3	4	3	3,3	0,3
Імовірність розвитку військових дій в країні	3	3	3	3	3	0,34
Державне регулювання конкуренції в галузі	2	2	1	2	1,7	0,11
Економічні (Econometical)						
Динаміка курсу гривні	3	4	5	4	4,3	0,28
Динаміка зайнятості	2	4	3	3	3,3	0,16
Зниження купівельної спроможності споживачів	2	3	5	4	4	0,25
Ринок і торговельні цикли	2	2	1	2	1,7	0,14
Витрати на сировину підприємства	3	2	3	3	2,7	0,17
Соціальні (Socio-cultural)						
Демографічні зміни	2	2	1	3	2	0,2
Вимоги до якості продукції	1	1	2	2	1,7	0,1
Спосіб життя і звички споживання	1	1	1	2	1,3	0,15
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	2	2	1	1,7	0,25
Статеві-вікова структура населення і тривалість життя	2	2	3	2	2,3	0,3
Технологічні (Technological)						
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	2	2	3	2	2,3	0,3
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	1	2	1	2	1,7	0,25
Нові продукти	1	2	1	2	1,7	0,25
Тенденції НДДКР	2	2	3	3	2,7	0,2
Всього	35	-	-	-	44,4	

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлений у таблиці 2.3. Модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Обухівський молокозавод» зображена на рисунку 2.6.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

S – Strengths (Сильні сторони)	Сила впливу	W – Weaknesses (Слабкі сторони)	Сила впливу
1) відомий бренд; 2) ефективна робота відділу маркетингу; 3) висока кваліфікація персоналу; 4) достатня кількість комунікацій; 5) утилізація та переробка відходів; 6) конкуренція між постачальниками	9 8 8 7 6 7	1) сильна конкуренція всередині галузі; 2) стандартні методи просування продукції на Північно-Східних ринках України; 3) невелике географічне розташування щодо транспортної розв'язки; 4) висока залежність від умов транспортування та реалізації	8 6 8 5
O – Opportunities (Ринкові можливості)	Сила впливу	T – Threats (Ринкові загрози)	Сила впливу
1) можливість використання новітніх технологій, обладнання; 2) вихід на нові ринки; 3) можливе ослаблення позиції конкурентів; 4) підвищення вхідних бар'єрів на продукцію конкурентів через введення в Україні державних норм ДСТУ, що регламентують європейські вимоги до якості сирого молока по нормам ЕС	6 9 7 8	1) насиченість ринку; 2) подорожчання сировини; 3) бажання покупців працювати з великим відстроченням платежу – ризик інфляційних втрат; 4) тиск з боку вітчизняних та зарубіжних виробників - конкурентів; 5) Підвищення виплат по відсоткам кредиту, через подорожчання валюти	5 9 6 8 8

Примітка: сила впливу оцінюється за 10-бальною шкалою. Бали виставляються експертним методом

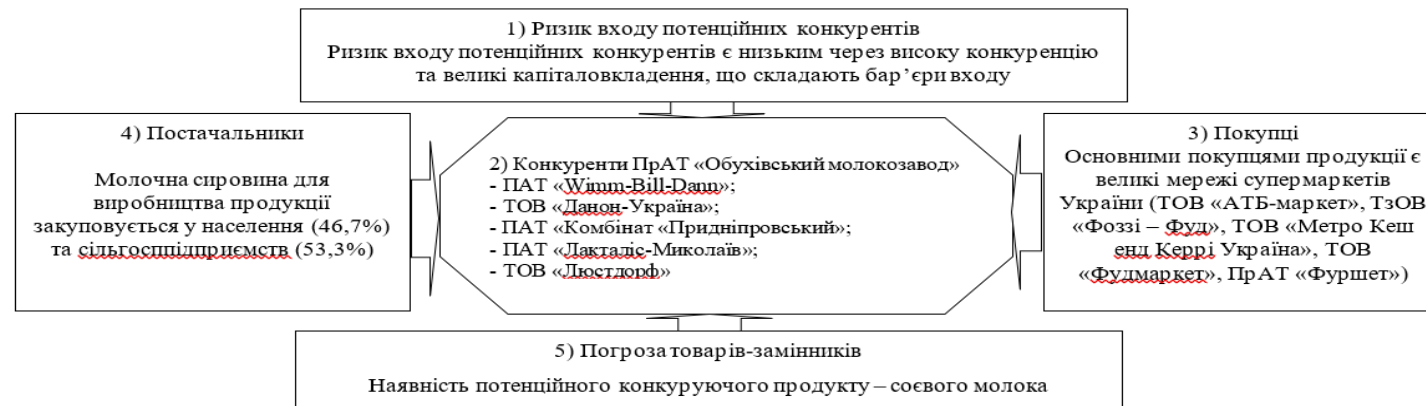


Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» методом конкурентних переваг Портера. Модель Портера (модель п'яти сил конкуренції) – модель, що представляє собою інструмент для проведення аналізу конкурентних умов що склалися на ринку і дозволяє оцінити, наскільки важливе вплив робить кожна з п'яти сил на компанію. Дана модель дозволяє визначити, на скільки приваблива та чи інша галузь для компанії [26].

Експертна оцінка конкурентоспроможності за вирішальними факторами успіху ПрАТ «Обухівський молокозавод». Для розрахунку наступного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати вирішальні фактори успіху відповідної галузі, визначити вагу кожного фактору успіху та абсолютні оцінки факторів для обраних підприємств. Використовуючи вагу та абсолютну оцінку, визначимо загальну зведену оцінку для кожного підприємства, та порівняємо їх (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів – підприємств молочної галузі

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Обухівський молокозавод»		ПрАТ «Wimm-Bill-Dann»		ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Ефективність виробничої діяльності	0,1	7	0,7	5	0,5	6	0,6
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,09	8	0,72	6	0,54	6	0,54
Частка ринку	0,1	6	0,6	8	0,8	4	0,4
Фінансове положення	0,13	6	0,78	7	0,91	7	0,91
Високий стратегічний рівень	0,05	5	0,25	6	0,3	5	0,25
Регулярність залучення інвестицій в підприємство	0,06	3	0,18	5	0,3	7	0,42
Цінова політика	0,04	7	0,28	7	0,28	7	0,28
Якість продукції	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Ефективність збуту	0,06	8	0,48	6	0,36	7	0,42
Рівень кваліфікації персоналу	0,04	6	0,24	8	0,32	6	0,24

Кінець таблиці 2.4

Якість менеджменту	0,13	7	0,91	8	1,04	7	0,91
Розміри постійної і лояльної клієнтської бази	0,06	9	0,54	7	0,42	8	0,48
Репутація (гудвіл) підприємства	0,04	8	0,32	8	0,32	7	0,28
Разом	1	6,9		6,89		6,53	

Розрахувавши оцінку конкурентоспроможності за методом вирішальних факторів успіху для ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів, можна зробити висновок, що підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПАТ «Wimm-Bill-Dann» мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, а ПАТ «Лакталіс-Миколаїв» поступається своїм конкурентам на 5,36%, що підтверджує рисунок 2.7, де наведений розподіл ринку між конкурентами – виробниками молочної продукції.

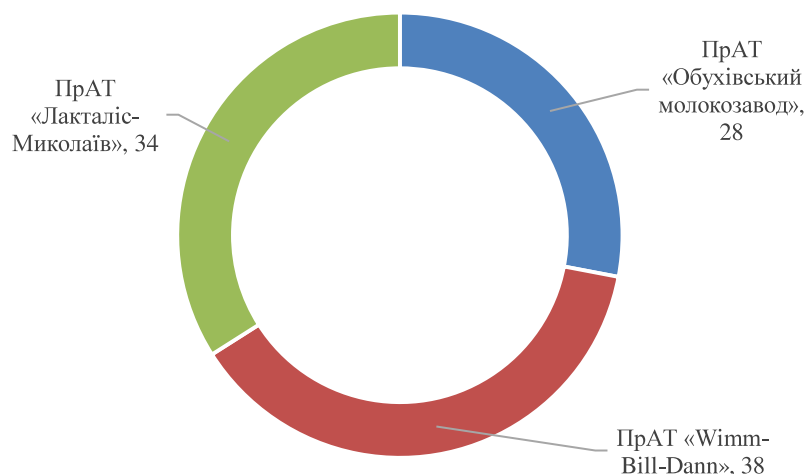


Рисунок 2.7 – Розподіл ринку між конкурентами – виробниками молочної продукції

Побудова матриці БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод». Матриця БКГ (англ. BCG matrix, інша назва: матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи) – інструмент для стратегічного

аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном Матриця БКГ – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості [15].

Для побудови матриці БКГ (рисунок 2.8) розраховано показники темпу зростання ринку, відносної частки ринку, частки кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Показники	Молоко рідке оброблене	Молоко сухе знежирене	Масло вершкове	Йогурти та інші ферментовані та сквашені молоко і вершки	Спред
Темпи росту ринку	1,27	0,9	0,77	1,13	0,78
Відносна доля ринку підприємства	0,5	0,75	0,56	1,21	0,36
Відносна доля ринку конкурента	2	1,33	1,8	0,82	2,8
Доля продажу у загальному обсязі	0,24	0,03	0,08	0,62	0,02

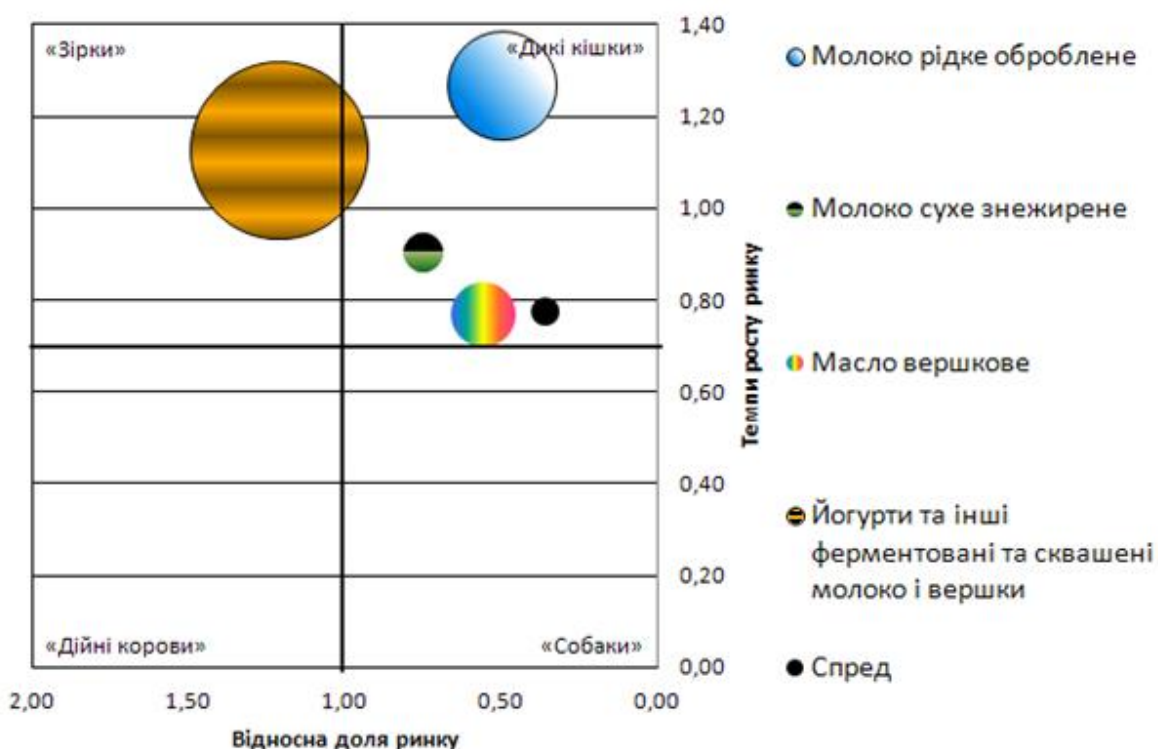


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Стратегічні рекомендації з розвитку стратегічних зон господарювання для ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «Обухівський молокозавод» для розвитку стратегічних зон господарювання

Сегмент матриці	Стратегічна зона господарювання	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	Молоко рідке оброблене, молоко сухе знежирене, масло вершкове, сперед	Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик
«Зірки»	Йогурти та інші ферментовані та сквашені молоко і вершки	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за методом ефективності.

Для визначення конкурентоздатності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» застосуємо метод заснований на теорії ефективної конкуренції, відповідно до якої найбільш конкурентоздатним підприємством є те, де найкраще налагоджена робота всіх служб, а також підрозділів, оцінка ефективності роботи кожного з яких передбачає аналіз використання всіх ресурсів досліджуваного об'єкта. Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. Розрахуємо одиничні показники конкурентоспроможності підприємств (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємств – виробників молока

Критерії та показники	ПрАТ «Wimm-Bill-Dann»	ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв»	ПрАТ «Обухівський молокозавод»
1	2	3	4	5
1.1 Витрати на одиницю продукції (В)	0,73	0,79	0,8	0,787
1.2 Фондовіддача (Ф)	4,71	6,46	8,95	10,078
1.3 Відносний показник рентабельності товару (РТ)	0,36	0,27	0,25	0,892
1.4 Відносний показник продуктивності праці (ПП)	1299	522,79	1209	1495,22
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,30	0,60	0,69	0,9054
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,43	1,52	2,25	0,25
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,64	0,12	0,001	0,008
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	4,88	10,36	1,26	2,03
3.1 Рентабельність продажів (РП)	0,21	0,03	0,13	0,08
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,01	0,01	0,97	0,059
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	0,54	0,63	0,6	0,68
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами й інших методів стимулювання збуту (КР)	0,05	0,12	0,02	0,21
4.1 Конкурентоспроможність продукції	15	10	10	15

Переведемо показники у відносні величини за допомогою порівняння отриманих значень (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Переведення показників у відносні величини, бали

Критерії та показники	ПрАТ «Wimm-Bill-Dann»	ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв»	ПрАТ «Обухівський молокозавод»
1	2	3	4	5
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	10	10	5	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	5	10	15	10
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	10	10	5	15
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	15	10	15	5
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	10	15	15	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	5	10	15	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	15	10	5	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	10	15	5	10
3.1. Рентабельність продажів (РП)	15	5	10	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	15	15	5	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	5	10	10	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами й інших методів стимулювання збуту (КР)	5	10	5	15
4.1. Конкурентоспроможність продукції	15	10	10	15



Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності підприємств показали, що досліджуване

підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» є конкурентоспроможним у порівнянні зі своїми основними конкурентами, та поступається лише підприємству ПрАТ «Wimm-Bill-Dann». Серед факторів, що позитивно впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Обухівський молокозавод» слід відмітити ефективність виробничої діяльності підприємства, а саме високий показник рентабельності товарів та низькі витрати на одиницю продукції. Також на підприємстві ефективно організована діяльність збуту та просування продукції, про що свідчать високі показники загрузки виробничих потужностей та ефективності реклами. Основним фактором, що негативно впливає на конкурентоздатність підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» є фінансове положення організації, а саме показники автономії, ліквідності та платоспроможності. Також слід зазначити, що підприємство має низький показник продуктивності праці.

Оцінка інтегрального показника якості продукції. Метод оцінки інтегрального показника якості продукції заснований на оцінюванні конкурентоспроможності продукції за технічними, економічними та нормативними параметрами та передбачає проведення розрахунків у кілька етапів. Визначається груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними та економічними показниками (таблиця 2.9), далі, обчислюється показник конкурентоспроможності (таблиця 2.10).

Розрахувавши інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод», можна зробити висновок, що порівнювальні продукти йогурт питний «Полуниця» та йогурт питний «Персик» є менш конкурентоспроможними у порівнянні з йогуртом питним «Злаки», тому що показники конкурентоспроможності (К) цих продуктів є меншими за одиницю.

Таблиця 2.9 – Інтегральний показник конкурентоспроможності трьох видів йогуртів питних у ПЕТ-пляшці, 2,5% жирності

Продукт	Показник	Енергетична цінність, ккал/100гр.	Маса наповнювача, %	Наявність харчових домішок	Вітаміни А/В2/С, мг. у 100гр. йогурту	Смак та аромат	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна за 100 гр, грн.
Йогурт питний «Злаки»	Експертна оцінка	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	26,3	30,3
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	5	4	5	5		
	Загальні характеристики	75	10	Е-440	0,03/0,18/1,10	Відмінно		
2,5% полуниця (500 г м'яка упаковка) 	Експертна оцінка	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	25,5	29,4
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	5	4	4		
	Загальні характеристики	74	10	Відсутні	0,01/0,18/0,9	Добре		
,5% персик (500 г м'яка упаковка) 	Експертна оцінка	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	29,2	35,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5	5	5		
	Загальні характеристики	89	8	Відсутні	0,03/0,18/1,10	Відмінно		

Таблиця 2.10 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції

Продукт	Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками (Ітеп)	Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками (Іцс)	Показник конкурентоспроможності (К)
Йогурт питний «Полуниця»	0,9	0,96	0,94
Йогурт питний «Персик»	0,98	1,28	0,76

2.3 Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

При здійсненні економічного аналізу використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [24].

Нами буде проаналізовано показники, які є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників; річна продуктивність праці працівників; фондвіддача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності. Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод», надано в таблиці 2.11.

Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.11, зробимо такі висновки: у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 18021 тис. грн., або на 5,53%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 1,55%, що є відповідною

реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 3,92%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 4,84% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 6,40%).

Таблиця 2.11 – Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022	2023	абсо-лютне	тем-п росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	325879	343900	18021	5,53
Випуск продукції	N	тис. кг	6390	6489	99	1,55
Середня ціна одиниці продукції	Спр	грн./ кг	51	53	2	3,92
Вартість основних виробничих фондів	Fос	тис. грн.	28637	34125	5488	19,16
Обігові кошти	Fоб	тис. грн.	103066	122065	18999	18,43
Середньооблікова чисельність працівників	q	чол.	234	230	-4	-1,71
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	34679	36266	1588	4,58
Середня зарплата працівників	Зп	грн./ чол.	12350	13140	790	6,40
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	254212	270636	16424	6,46
Собівартість одиниці продукції	Спр	грн. / кг	39,78	41,71	1,92	4,84
Чистий прибуток	P	тис. грн.	22524	30682	8158	36,22
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	тис. кг/ чол.	27306,77	28211,65	904,88	3,31
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	1392,65	1495,22	102,57	7,37
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	11,380	10,078	-1,302	-11,44
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	3,162	2,817	-0,344	-10,90
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,780	0,787	0,007	0,88
Рентабельність підприємства	R	%	17,10	19,64	2,54	-
Рентабельність продукції	Rпр	%	6,91	8,92	2,01	-

Однак підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів та державною політикою у регулюванні ринку косметичних засобів. Збільшення вартості основних фондів на 19,16% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондівіддачі на -11,44% за рахунок росту вартості основних фондів. У ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 18,43% (за рахунок збільшення суми грошових коштів і фінансових інвестицій), що є позитивною тенденцією, оскільки під час військової агресії рф підприємство нагромаджує ліквідні кошти для розв'язання непередбачуваних проблем. При цьому спостерігається скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -10,90%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації і збільшенням оборотних активів.

У 2023 р. чисельності працівників зменшилася на -4 чоловіка, що пояснюється оптимізацією виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 6,40% при збільшенні річної продуктивності праці в грошовому виразі на 7,37%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 2,54% та рентабельності продукції – на 2,01%. При зростанні, значення цих показників залишається достатньо високим, і у 2023 р. вони склали – 19,64% та 8,92% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.11 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 18021 тис. грн. Фактичний обсяг

реалізації становив 343900 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$Впр = N * C_{пр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

C_{пр} – середня ціна 1 кг продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.12): кількість проданої продукції; середня ціна проданої продукції; вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{прб} = 99 * 51$	5044
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta BC_{пр} = \Delta C_{пр} * N_a = 2 * 6489$	12977
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{ос} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{ос} * f_b = 5488 * 11,38$	62452
Зміни фондівдачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{осa} = -1,302 * 34125$	-44431
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta V_{pFob} = \Delta F_{об} * K_{обб} = 18999 * 3,162$	60072
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta V_{pKob} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,344 * 122065$	-42051
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta V_{pq} = \Delta q * W_b = -4 * 1495,22$	-5571
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta V_{pW} = \Delta W * q_a = 102,57 * 230$	23592
Сума впливу за кожною групою факторів		18021

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 18021 тис. грн. за рахунок збільшення кількості проданої продукції на 5044 тис. грн. і середньої

продукції на 12977 тис. грн. Позитивно вплинули на збільшення виручки від реалізації зміна вартості необоротних активів (62452 тис. грн.), вартості оборотних коштів (60072 тис. грн.), продуктивності праці працівників (23592 тис. грн.). Негативними факторами є зміна коефіцієнту оборотності (-42051 тис. грн.), чисельності працівників (-5571 тис. грн.), фондівіддачі основних фондів (-44431 тис. грн.).

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних фондів. Необоротні активи, найчастіше, займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Обухівський молокозавод» збільшилась у 2023 р. до 34125 тис. грн. (абсолютне відхилення – 5488 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за (2.2):

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.11 фондівіддача зменшилася і склала 10,078 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.13.

В основному показник зменшився за рахунок зміни вартості основних фондів на -1,830 грн./грн. При цьому це зміна обсягів виручки від реалізації обумовлено, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції –

0,148 грн./грн. та ростом середньої ціни продукції – 0,380 грн./грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.11 вартість обігових коштів ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. збільшилась на 18999 тис. грн.

Таблиця 2.13 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівіддачі у ПрАТ «Обухівський молокозавод», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{рб}/F_{oca} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 343900/34125 - 11,38$	-1,830
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_{p}/F_{oca} = 18021/34125$	0,528
Сума впливу		-1,302
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб}/F_{oca}$ $\Delta f_N = 99 * 51/34124$	0,148
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta f_{C_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр}/F_{oca}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 6489 * 2/34125$	0,380
Сума впливу		0,528

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.14 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності ($K_{об}$) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об}, \quad (2.3)$$

де $F_{об}$ – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів зменшився на -0,344 обороту (див. таблицю 2.11), та взагалі залишається на середньому рівні для молокопереробних підприємств (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 3–5 обертів). Позитивний

вплив спричинило збільшення виручки від реалізації (0,148 обороту); негативну реакцію спостерігаємо щодо зміни оборотних коштів (-0,492 обороту). Основним фактором щодо збільшення виручки від реалізації було зростання кількості проданої продукції (0,041 обороту), на другому місці – підвищення ціни продукції (0,106 обороту).

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ПрАТ «Обухівський молокозавод», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{КобФоб} = \text{Врб} / \text{Фоба} - \text{Кобб}$ $\Delta\text{КобФоб} = 343900 / 122065 - 3,162$	-0,492
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{КобВр} = \Delta\text{Вр} / \text{Фоба} = 18021 / 122065$	0,148
Сума впливу		-0,344
Зміни виручки від реалізації $\text{Коб} = (\text{N} * \text{Спр}) / \text{Фоб}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta\text{КобN} = \Delta\text{N} * \text{Спрб} / \text{Фоба}$ $\Delta\text{КобN} = 99 * 51 / 122065$	-0,492
Зміни середньої ціни кг	$\Delta\text{КобСпр} = \text{Na} * \Delta\text{Спр} / \text{Фоба}$ $\Delta\text{КобСпр} = 6489 * 2 / 122065$	0,148
Сума впливу		-0,344

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ПрАТ «Обухівський молокозавод» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = \text{Вр} / q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці $W=Vp/q$		
Зміна чисельності працівників	$\Delta W_{qp}=Vp_b*(1/qa-1/qб)$ $\Delta W_{qp}=325879*(1/230-1/234)$	24,22
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_v=\Delta Vp/qa$ $\Delta W_v=18021/230$	78,35
Сума впливу		102,57
Зміни виручки від реалізації $W= N*Спр /q$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta WN=\Delta N*Спр_b/qa$ $\Delta WN=99*51/230$	21,92
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta W_{Cпр}=Na*\Delta Cпр/qa$ $\Delta W_{Cпр}=6489*2/230$	56,43
Сума впливу		78,35

За даними таблиці 2.15 у звітному 2023 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ПрАТ «Обухівський молокозавод» збільшилась на 102,57 тис. грн./чол. Збільшення відбулося за рахунок збільшення виручки від реалізації (78,35 тис. грн./чол.) та скорочення чисельності працівників (24,22 тис. грн. / чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що продається і зростання ціни – 21,92 та 56,43 тис. грн./чол. відповідно.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу. Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і

суми впливу наведено у таблиці 2.16.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P/(F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Таблиця 2.16 – Факторний аналіз рентабельності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	2,54
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pr} = \Delta Pr / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R_{Pr} = 8158 / (34125 + 122065)$	5,223
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = Pr_{б} / (F_{oc} + F_{ob}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 22524 / (34125 + 103066) - 17,10$	-0,684
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = Pr_{б} / (F_{oc} + F_{ob}) - Pr_{б} / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R_{Fob} = 22524 / (34125 + 122065) - 22524 / (34125 + 103066)$	-1,997

Отже, показник рентабельності збільшився на 2,54% в основному (на 5,223%) через збільшення величини чистого прибутку. Зміна вартості оборотних коштів призвело до зменшення рентабельності на -1,997%. та збільшення величини необоротних коштів (-0,684%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна зробити наступні висновки:

- показники ефективного використання ресурсів ПрАТ «Обухівський молокозавод» зросли. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Обухівський молокозавод» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати;

- основних засобів у ПрАТ «Обухівський молокозавод» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ПрАТ

«Обухівський молокозавод»;

- але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ПрАТ «Обухівський молокозавод» все ж таки призводять до недостатнього рівня результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємства лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ПрАТ «Обухівський молокозавод» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Фінансовий стан торговельного підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торговельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісною лікувально-профілактичною косметикою, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ПрАТ «Обухівський молокозавод» повністю відповідають вимогам законодавства [11].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ПрАТ «Обухівський молокозавод» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт [24].

Баланс ПрАТ «Обухівський молокозавод» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ПрАТ «Обухівський молокозавод» як суб'єктом малого підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	темپ росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	118890	141414	22524	18,95
2. Валюта балансу	BP	131703	156190	24487	18,59
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	90253	107289	17036	18,88
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	28637	34125	5488	19,16
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	56508	61292	4784	8,47
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	82257	89382	7125	8,66
7. Ліквідні активи	LA	103066	122065	18999	18,43
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	12813	14776	1963	15,32
9. Грошові кошти	DS	52281	92026	39745	76,02
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	35798	21735	-14063	-39,28
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	14987	8304	-6683	-44,59
12. Виручка від реалізації	Вр	325879	343900	18021	5,53
13. Чистий прибуток	Пр	22524	30682	8158	36,22
14. Довгострокові зобов'язання	DP	0	0	0	-

Фінансовий первісний аналіз доводить, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є:

– по-перше, спостерігається збільшення короткострокової кредиторської заборгованості (на 1963 тис. грн., або 15,32%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові та довгострокові банківські

кредити;

– по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 18,59% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку;

– по-третє, збільшення валюти балансу (на 18,59%) при збільшенні виручки від реалізації (на 5,53%) та росту чистого прибутку (на 36,22%);

– збільшення суми ліквідних активів на 18999 тис. грн. в наслідок збільшення суми грошових коштів на 39745 тис. грн. (на 76,02%);

– зменшення суми товарно-матеріальних цінностей на -14063 тис. грн. (на -39,28%),

– зменшення суми дебіторської заборгованості на -6683 тис. грн. (на -44,59%).

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,9027	0,9054	0,0027	0,30
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,7591	0,7587	-0,0004	-0,06
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	90253	107289	17036	18,88
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,2409	0,2413	0,0004	0,18
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,2174	0,2185	0,0010	0,48
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,6870	0,6857	-0,0012	-0,18

Коефіцієнт фінансової напруженості	KFN = KZ/BP	0,0393	0,0430	0,0036	9,28
------------------------------------	-------------	--------	--------	--------	------

Розрахунки таблиці 2.18 свідчать про наступне. Збільшився коефіцієнт автономії на 0,30%, що свідчить про достатність власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності скоротився на -0,06%. Збільшення відношення основного капіталу до власного складає 0,18%. Негативним фактором є збільшення коефіцієнту фінансової напруженості на 9,28% внаслідок збільшення суми кредиторської заборгованості на -15,32% (таблиця 2.17).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [11]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.19.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ПрАТ «Обухівський молокозавод» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється обраною фінансовою стратегією, яка передбачає зростання рівня дебіторської заборгованості меншими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$). Негативним фактором є тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 < П4$).

Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду політики управління дебіторською заборгованістю при умовах стабільного зростаючого прибутку і абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.19 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПрАТ «Обухівський молокозавод», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	52281	92026	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	52281	92026
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	14987	8304	2. Пасиви короткострокові (П2)	12813	14776	2174	-6472
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	35798	21735	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	35798	21735
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	28637	34125	4. Пасиви постійні (П4)	118890	141414	-90253	-107289
Баланс	131703	156190	Баланс	131703	156190	0	0

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	8,044	8,261	0,217	2,70
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,507	0,754	0,247	48,62
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,145	0,068	-0,077	-53,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	4,080	6,228	2,148	52,64

Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / POФ$	0,156	0,165	0,010	6,13
----------------------	-------------------------	-------	-------	-------	------

За результатами розрахунків спостерігається достатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ПрАТ «Обухівський молокозавод» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося на 2,70% та перевищує рекомендоване значення – 1,0 [11], що є позитивним результатом для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшилось на 52,64% і вказує на наявність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення кредиторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ПрАТ «Обухівський молокозавод», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до можливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [11]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (T_p), виручки від реалізації послуг (T_v) та активів (T_a) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» розраховано у таблиці 2.21.

У ПрАТ «Обухівський молокозавод» не спостерігається відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання не виконується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_p > T_a > T_v > 100\% \\ 136,22\% > 118,59\% > 105,53\% > 100\%.$$

Таблиця 2.21 – Абсолютні показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	T_p	22524	30682	8158	136,22
Виручка від реалізації	T_v	325879	343900	18021	105,53
Величина активів	T_a	131703	156190	24487	118,59

Темп приросту прибутку є вищим за темпи зростання виручки та активів. Обсяг прибутку підприємства збільшився на 136,22% і вище темпів зростання активів (118,59%) та виручки від реалізації (105,53%), що означає достатній рівень рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну

основну діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [11] у таблиці 2.22

Таблиця 2.22 – Відносні показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2022 р.	2023 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,069	0,089	0,020	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	2,474	2,202	-0,273	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,171	0,196	0,025	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	21,74	41,41	19,67	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	17	9	-8	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	9,10	15,82	6,72	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	40	23	-17	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	56	31	-25	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{КОб}$	114	128	14	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	2,74	2,43	-0,31	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,19	0,22	0,03	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод». Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 0,002 призвело до поліпшення фінансово-

економічного стану ПрАТ «Обухівський молокозавод», однак показник залишається нижче рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який хоча і збільшився на 0,025, але ж у 2023 р. наблизився до нормативного значення (0,196), що позитивно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів.

Темпи зростання виручки від реалізації були нижчими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається зменшення коефіцієнту ділової активності на -0,273. Також відмітимо, що значення цього показника наближається до рекомендованого значення (2,5 грн./грн.).

При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулися зміни всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 19,67 оборту, виробничих запасів збільшився на 6,72 оборту, а власного капіталу скоротився на -0,31 оборту.

Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до скорочення тривалості операційного циклу на -25 днів, а усієї суми обігових коштів збільшився на 14 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.22 цей коефіцієнт підтверджує наявність перспективного росту ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна зробити висновок про наявність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Однак перед ПрАТ «Обухівський молокозавод» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – впровадити заходи щодо удосконалення менеджменту якості.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській обл., який пропонує свою продукцію під торговою маркою Лукавиця. Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті.

Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту. На сьогоднішній день продукцію ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця», можна придбати в м. Київ, Київській та Черкаській обл.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено, що найсильнішою стороною підприємства є відомий бренд, найслабшою – сильна конкуренція всередині галузі та невіддале географічне розташування щодо транспортної розв'язки; найкраща ринкова можливість для підприємства – вихід на нові ринки, основна ринкова загроза - подорожчання сировини. За допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера було виявлено, що ризик входу потенційних конкурентів є низьким через високу конкуренцію та великі капіталовкладення; основними конкурентами підприємства є: ПрАТ «Wimm-Bill-Dann», ТОВ «Данон-Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв», ТОВ «Люстдорф»; постачальниками сировини для виробництва є населення (46,7%) та сільгоспідприємства; основними покупцями продукції є великі мережі супермаркетів України; потенційний конкуруючий продукт – соєве молоко. Розрахунок оцінки конкурентоспроможності за методом вирішальних факторів успіху показав, що підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПрАТ «Wimm-Bill-Dann» мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, а ПрАТ

«Лакталіс-Миколаїв» поступається своїм конкурентам на 5,36%. Побудова матриці БКГ для підприємства дозволило виявити, що усі продукти підприємства відносяться до «Дикіх кішок», окрім йогуртів, які відносяться до «Зірок». Розрахувавши оцінку конкурентоспроможності за методом вирішальних факторів успіху для ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів, можна зробити висновок, що підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПАТ «Wimm-Bill-Dann» мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, а ПАТ «Лакталіс-Миколаїв» поступається своїм конкурентам на 5,36%.

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» показав, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 18021 тис. грн., або на 5,53%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 1,55%. Підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів та державною політикою у регулюванні ринку косметичних засобів. Збільшення вартості основних фондів на 19,16% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондівіддачі на -11,44% за рахунок росту вартості основних фондів. У ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 18,43%. При цьому спостерігається скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -10,90%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації і збільшенням оборотних активів.

У 2023 р. чисельності працівників зменшилася на -4 чоловіка, що пояснюється оптимізацією виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 6,40% при збільшенні річної продуктивності праці в грошовому виразі на 7,37%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023

р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 2,54% та рентабельності продукції – на 2,01%. При зростанні, значення цих показників залишається достатньо високим, і у 2023 р. вони склали – 19,64% та 8,92% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається збільшення короткострокової кредиторської заборгованості (на 1963 тис. грн., або 15,32%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові та довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та притриманих до них коштів на 18,59% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 18,59%) при збільшенні виручки від реалізації (на 5,53%) та росту чистого прибутку (на 36,22%); збільшення суми ліквідних активів на 18999 тис. грн. в наслідок збільшення суми грошових коштів на 39745 тис. грн. (на 76,02%); зменшення суми товарно-матеріальних цінностей на -14063 тис. грн. (на -39,28%), зменшення суми дебіторської заборгованості на -6683 тис. грн. (на -44,59%).

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Альтернативні заходи щодо підвищення якості продукції підприємства

Для формулювання заходів підвищення якості продукції підприємства потрібно врахувати напрями розвитку молочної галузі України, і зокрема молокопереробних підприємств та державну підтримку цієї галузі (рисунок 3.1).

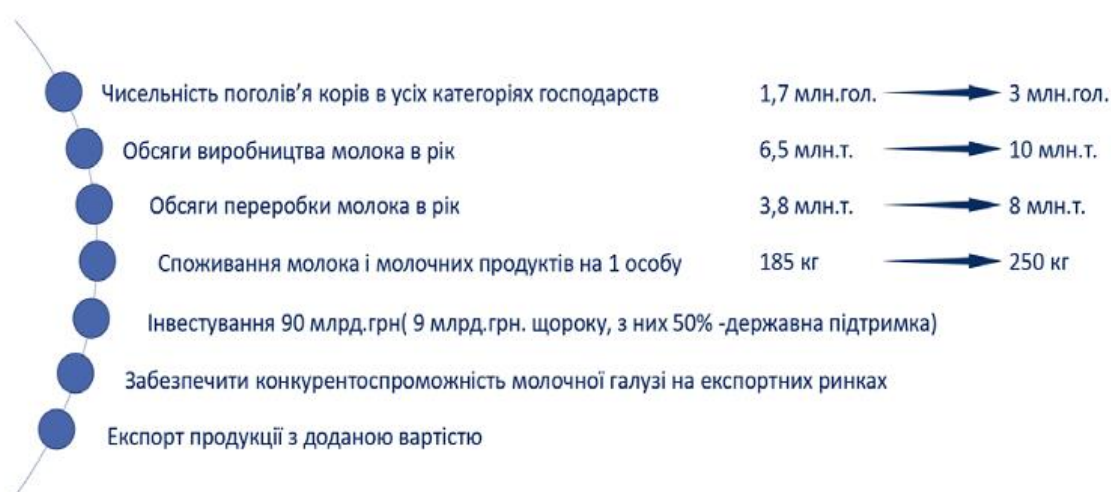


Рисунок 3.1 – Основні елементи (положення) Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р. [15]

За Концепцією Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р. передбачається зміни маркетингових стратегій, модернізація переробних підприємств, підготовку кадрів, захист внутрішнього ринку, створення проєкту кооперації виробників та переробників (рисунок 3.2).

На основі сформульованої місії, цілей, зовнішнього та внутрішнього аналізу, пропонуються можливі шляхи досягнення цілей. В таблиці 3.1 представлені основні чинники за якими здійснюється вибір альтернатив.

1. Зміни до маркетингових стратегій (виробництво інноваційних продуктів):

- виробництво конкурентоспроможні продуктів за рахунок провадження сучасних мембранних технологій;
- розвиток лінійки органічних продуктів;
- виробництво функціональних продуктів (підвищеного вмісту білку, геронтологічних тощо);
- виробництво продуктів не на молочній основі (ферментовані напої, рослинне молоко тощо);
- виробництво молочних продуктів для B2B та HoReCa.

2. Модернізація переробних підприємств:

- енергоефективність;
- підвищення екологічних стандартів.

3. Підготовка кадрів:

- створення центру підготовки фахівців для галузі.

4. Захист внутрішнього ринку:

- об'єднання зусиль всіх сумлінних виробників в боротьбі проти фальсифікаторів;
- введення квот на імпорт молочних продуктів;
- тарифне квотування на імпорт (наприклад, як США 2% ринку);
- введення митних тарифів при перевищенні квот.

5. Створення проекту кооперації виробників та переробників

Рисунок 3.2 – Елементи Стратегії розвитку молочної галузі до 2030 р. [15]

Таблиця 3.1 – Фактори вибору стратегічних альтернатив

Фактори	Зміст стратегічних альтернатив
1	2
Цілі організації	Цілі підприємства розподіляються за групами: економічні, соціальні, наукові, виробничі, адміністративні, маркетингові. Відповідно до цілей завод намагається дотримуватись стратегії збереження та зростання
Пріоритети, інтереси вищого керівництва	Орієнтація на кінцеву мету, якісне і своєчасне виконання наміченого
Стратегічний потенціал підприємства	Підприємство має кваліфікований персонал, потужне технологічне обладнання, налагоджену структуру управління. Проблемою є зростання зносу обладнання (0,69 частки одиниці), що потребує модернізації
Конкурентні переваги	Конкуренція в галузі є високою у зв'язку з великою кількістю підприємств, що виготовляють однакову продукцію. Як перевагу, підприємство може здійснити модернізацію обладнання, реконструкція виробництва, що збільшить конкурентні позиції
Стадія життєвого циклу підприємства	Підприємство знаходиться на стадії зростання. Коли підприємство перебуває у другому періоді свого життєвого циклу, варто звернути уваги на такі можливі варіанти конкурентних стратегій: стратегія цінового лідерства, стратегія ринкового лідера та ніші
Фінансові ресурси організації	Підприємство має в наявності певні фінансові ресурси
Фактор часу	Підприємство спрямовує свою діяльність як на поточну, так і на довготривалу перспективу

Враховуючи наведені чинники, підприємство може формувати певні

стратегічні альтернативи, які вплинуть на подальший розвиток підприємства та дозволять підвищити якість продукції.

З огляду на поставлені цілі доцільним буде обрання стратегії зростання, яка спрямована на збільшення обсягів ринку за рахунок пропозиції продукції високої якості (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегії зростання, які можливо обрати для ПрАТ «Обухівський молокозавод» для збільшення обсягів ринку за рахунок пропозиції продукції високої якості

Стратегія	Характеристика
Стратегії концентрованого зростання	
Стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
Стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
стратегія розвитку продукту	стратегія розвитку продукту
Стратегії інтегрованого зростання	
стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами постачальниками
стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить
Стратегії диверсифікованого зростання	
стратегія центрованої диверсифікації	при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
стратегія конгломератної диверсифікації	при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва
стратегія горизонтальної диверсифікації	дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих

Підприємству доцільно звернути увагу на розробку стратегій розвитку підприємства, що дозволить ПрАТ «Обухівський молокозавод» збільшити обсяги виробництва за рахунок виробництва нових продуктів, які мають вищу якість.

Окрім стратегій зростання, згідно цілей підприємства, необхідно обрати маркетингову стратегію, яка дасть змогу покращити рекламну діяльність і збільшити канали комунікації, надаючи можливість споживачам дізнатися про високу якість продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод».

3.2 Впровадження заходів підвищення якості продукції підприємства та оцінка їх ефективності

На нашу думку, найперспективнішими напрямками підвищення якості молока для ПрАТ «Обухівський молочний завод» є інвестиції у сировинну базу та облаштування високотехнологічних пунктів збору сировини. Досвід зарубіжних країн підтверджує ефективність інтеграції у молочній галузі, яка сприяє підвищенню ефективності товарного виробництва та конкурентоспроможності готової продукції як на внутрішньому, так і на світовому рівнях [4; 6; 7]. Тому вдосконалення економічних взаємозв'язків між виробниками та підприємствами з переробки молока на основі посилення виробничої кооперації, наприклад, створення регіональних кластерів, є перспективним напрямом за теперішнього стану ринку молока.

По-перше, постійна модернізація технологічного процесу та оновлення обладнання. Використання застарілого обладнання та технологій призводить до зниження якості продукції, підвищення енерговитрат, збільшення частки ручної праці, що в сукупності підвищує вартість продукції та знижує її привабливість для споживачів. Модернізація виробничих процесів (технології та обладнання) є необхідною умовою для підвищення якості продукції.

По-друге, забезпечення інфраструктури для впровадження заходів з

удосконалення управління якістю продукції також є критично важливим. Це включає навчання керівництва та фахівців усіх рівнів сучасним методам забезпечення якості на виробництві, оволодіння наукою менеджменту якості. Наразі відсутність кваліфікованих менеджерів з якості є однією з найбільших проблем на багатьох підприємствах. Головне завдання навчання, особливо для вищого керівництва, полягає у розумінні необхідності впровадження нових підходів в управлінні якістю на підприємстві.

Вищезазначені напрями удосконалення у сфері якості відрізняються за своїм змістом та впливом на формування власної системи якості. Узагальнено запропоновані шляхи в залежності від ролі в СУЯ на підприємстві (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Складові системи управління якістю продукції, які необхідно впровадити у ПрАТ «Обухівський молочний завод»

В таблиці 3.3 наведені розрахунки витрат, прогнозованих доходів, ефекту та ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції підприємства.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Захід	Витрати, тис. грн.	Прогнозована виручка від реалізації, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн. / грн.
1	2	3	4 = 3-2	5 = 3/2
Постійна модернізація технологічного процесу та оновлення обладнання	8451	$343900 * 0,03 = 10317$	1866	1,22
Забезпечення інфраструктури для впровадження заходів з удосконалення управління якістю продукції	9560	$343900 * 0,04 = 13756$	4196	1,44
Всього	18011	24073	6062	1,34

Відтак, за прогнозами фахівців ПрАТ «Обухівський молочний завод» загальне збільшення виручки від реалізації складе 7%, або 24073 тис. грн., при цьому за першим напрямом зростання складе 3% – 10317 тис. грн, а за другим – 4%, або 137526 тис. грн. Загальна сума витрат складе 18011 тис. грн., які будуть повністю здійсненні за рахунок власних коштів підприємства – чистого прибутку. Ефект від запропонованих заходів складе різницю між результатами і витратим та буде дорівнювати 6062 тис. грн. Ефективність, в свою чергу, відношення прогнозованого збільшення виручки від реалізації до витрат складе 1,34 грн. / грн., тобто кожна грн., що вкладена в проєкт принесе 1,34 грн. збільшення виручки від реалізації. Це достатньо високий показник, тому заходи можуть бути рекомендовані керівництву до

впровадження.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що для утримання існуючої та збільшення частки ринку велику увагу молокоперобні підприємства повинні приділяти заходам паблісіті та стимулювання збуту, об'єднавши свої дії в межах реалізації заходів у сфері просування. Мова йде про пропагування споживання саме продуктів молочного виробництва через проведення їхньої дегустації у навчальних закладах, організацію проведення екскурсій для школярів та студентів на молокопереробні підприємства з поясненням переваг їх продукції порівняно з «базарною», проведення незалежної оцінки якості такої продукції та аналогічної приватних і фермерських господарств з поширенням отриманих результатів у пресі, на радіо- та телебаченні, в мережі Інтернет.

Базуючись на результатах проведеного аналізу, обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення якості продукції підприємства за рахунок двох заходів – постійна модернізація технологічного процесу та оновлення обладнання та забезпечення інфраструктури для впровадження заходів з удосконалення управління якістю продукції. За прогнозами фахівців ПрАТ «Обухівський молочний завод» загальне збільшення виручки від реалізації складе 7%, або 24073 тис. грн., при цьому за перим напрямом зростання складе 3% – 10317 тис. грн, а за другим – 4%, або 137526 тис. грн. Загальна сума витрат складе 18011 тис. грн., які будуть повністю здійсненні за рахунок власних коштів підприємства – чистого прибутку. Ефект від запропонованих заходів складе різницю між результатами і витратим та буде дорівнювати 6062 тис. грн. Ефективність, в свою чергу, відношення прогнозованого збільшення виручки від реалізації до витрат складе 1,34 грн. / грн., тобто кожна грн., що вкладена в проєкт принесе 1,34 грн. збільшення виручки від реалізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування та розробки управлінських рішень в сфері менеджменту якості ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Одержані результати дозволили зробити наступні висновки.

Зростання зацікавленості українських підприємств у сертифікації систем менеджменту якості за міжнародними стандартами обумовлено розширенням ЄС до кордонів України, визнанням міжнародних торгових правил та вступом України до Світової організації торгівлі, а також вимогами виробників щодо наявності у постачальників сертифікатів системи якості за ISO 9001. Багато керівників українських підприємств визнають проблему підвищення якості достатньо важливою. Сполучною ланкою між якістю продукції та результатами діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів, що підвищує привабливість продукції та посилює конкурентні позиції. Для цього українські менеджери повинні бути готові до реалізації філософії TQM, яка вимагає повного перегляду способів функціонування підприємства на основі підвищення рівня якості всіх процесів.

Однією з ключових складових всієї системи якості є якість продукції. Під час досягнення цілей підприємства у сфері якості формується певний механізм управління, що охоплює всі етапи виробничого процесу та систему в цілому з метою забезпечення узгодженості у функціонуванні всіх її компонентів та мінімізації усіх видів витрат. Цей механізм, на мою думку, відповідає системі управління якістю. З цього можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно акцентуватися на системі управління якістю продукції та методології її впровадження згідно з міжнародними стандартами серії ISO 9000. Крім того, важливо використовувати фактор, який підтверджує користь впровадження та підвищення системи управління якістю продукції на підприємстві, а саме

те, що ця система може привернути внутрішні та зовнішні інвестиції, які активно будуть вкладатися в сертифіковані виробництва. Тому ця робота стосується всіх, хто працює на підприємстві, особливо керівника, для якого вона є інструментом виконання його безпосередніх обов'язків управління підприємством. При цьому керівник не є поза системою управління якістю, а складає її центральний важливий елемент.

Для цього, насамперед, потрібно вирішити кілька проблем, що виникають на підприємствах під час будівництва системи менеджменту якості. Шляхи подолання цих проблем можуть включати: 1) проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств навчання, тренінгів та семінарів з метою пояснення сутності, необхідності та основних положень систем управління якістю продукції; 2) запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств (організацій, установ) шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розроблення, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю продукції національним або міжнародним стандартам.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській обл., який пропонує свою продукцію під торговою маркою Лукавиця. Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті.

Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту. На сьогоднішній день продукцію ПрАТ «Обухівський молокозавод» ТМ «Лукавиця», можна придбати в м. Київ, Київській та Черкаській обл.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено, що найсильнішою

стороною підприємства є відомий бренд, найслабшою – сильна конкуренція всередині галузі та невелике географічне розташування щодо транспортної розв'язки; найкраща ринкова можливість для підприємства – вихід на нові ринки, основна ринкова загроза - подорожчання сировини. За допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера було виявлено, що ризик входу потенційних конкурентів є низьким через високу конкуренцію та великі капіталовкладення; основними конкурентами підприємства є: ПрАТ «Wimm-Bill-Dann», ТОВ «Данон-Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв», ТОВ «Люстдорф»; постачальниками сировини для виробництва є населення (46,7%) та сільгоспідприємства; основними покупцями продукції є великі мережі супермаркетів України; потенційний конкуруючий продукт – соєве молоко. Розрахунок оцінки конкурентоспроможності за методом вирішальних факторів успіху показав, що підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПрАТ «Wimm-Bill-Dann» мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, а ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв» поступається своїм конкурентам на 5,36%. Побудова матриці БКГ для підприємства дозволило виявити, що усі продукти підприємства відносяться до «Дикіх кішок», окрім йогуртів, які відносяться до «Зірок». Розрахувавши оцінку конкурентоспроможності за методом вирішальних факторів успіху для ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основних конкурентів, можна зробити висновок, що підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» та ПАТ «Wimm-Bill-Dann» мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, а ПАТ «Лакталіс-Миколаїв» поступається своїм конкурентам на 5,36%.

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» показав, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 18021 тис. грн., або на 5,53%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 1,55%. Підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів та державною політикою у регулюванні ринку косметичних

засобів. Збільшення вартості основних фондів на 19,16% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондівіддачі на -11,44% за рахунок росту вартості основних фондів. У ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 18,43%. При цьому спостерігається скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -10,90%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації і збільшенням оборотних активів.

У 2023 р. чисельності працівників зменшилася на -4 чоловіка, що пояснюється оптимізацією виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 6,40% при збільшенні річної продуктивності праці в грошовому виразі на 7,37%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 2,54% та рентабельності продукції – на 2,01%. При зростанні, значення цих показників залишається достатньо високим, і у 2023 р. вони склали – 19,64% та 8,92% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається збільшення короткострокової кредиторської заборгованості (на 1963 тис. грн., або 15,32%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові та довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 18,59% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 18,59%) при збільшенні виручки від реалізації (на 5,53%) та росту чистого прибутку

(на 36,22%); збільшення суми ліквідних активів на 18999 тис. грн. в наслідок збільшення суми грошових коштів на 39745 тис. грн. (на 76,02%); зменшення суми товарно-матеріальних цінностей на -14063 тис. грн. (на -39,28%), зменшення суми дебіторської заборгованості на -6683 тис. грн. (на -44,59%).

Для утримання існуючої та збільшення частки ринку велику увагу молокоперобні підприємства повинні приділяти заходам паблісіті та стимулювання збуту, об'єднавши свої дії в межах реалізації заходів у сфері просування. Мова йде про пропагування споживання саме продуктів молочного виробництва через проведення їхньої дегустації у навчальних закладах, організацію проведення екскурсій для школярів та студентів на молокопереробні підприємства з поясненням переваг їх продукції порівняно з «базарною», проведення незалежної оцінки якості такої продукції та аналогічної приватних і фермерських господарств з поширенням отриманих результатів у пресі, на радіо- та телебаченні, в мережі Інтернет.

Базуючись на результатах проведеного аналізу, обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення якості продукції підприємства за рахунок двох заходів – постійна модернізація технологічного процесу та оновлення обладнання та забезпечення інфраструктури для впровадження заходів з удосконалення управління якістю продукції. За прогнозами фахівців ПрАТ «Обухівський молочний завод» загальне збільшення виручки від реалізації складе 7%, або 24073 тис. грн., при цьому за перим напрямом зростання складе 3% – 10317 тис. грн, а за другим – 4%, або 137526 тис. грн. Загальна сума витрат складе 18011 тис. грн., які будуть повністю здійсненні за рахунок власних коштів підприємства – чистого прибутку. Ефект від запропонованих заходів складе різницю між результатами і витратим та буде дорівнювати 6062 тис. грн. Ефективність, в свою чергу, відношення прогнозованого збільшення виручки від реалізації до витрат складе 1,34 грн. / грн., тобто кожна грн., що вкладена в проєкт принесе 1,34 грн. збільшення виручки від реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 110. С. 30–33. URL:
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
3. Бондаренко С.М., Строкач І.А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. *Технології та дизайн*. 2014. № 1 (10). URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-1/7.pdf>.
4. Галушко В.П., Суха І.М. Зарубіжні системи забезпечення якості молока у виробничому ланцюзі та можливості їх застосування в Україні. *Економіка АПК*. 2011. № 3. С. 137–142. –
5. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві виноробства. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 49–52.
6. Ємцев В.І. Ємцева І.В. Напрями реформування молочного підкомплексу АПК України в умовах його адаптації до вимог конкурентоформуючого середовища ринку ЄС. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Том 21, № 3. С. 72–82. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22562/1/21_3.pdf.
7. Згурська О.М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 113–119.
8. Іванова М.І., Маркус О.Е., Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. № 48/2. С. 189–196.
9. Капінос Г.І. Грабовська І.В. Управління якістю : навчальний

посібник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.

10. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (tqm) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Том 1. С. 100–105.

11. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142–146.

12. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27–34.

13. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України). 2-ге видання К.: Магнолія, 2018. 336 с.

14. Малюта Л.Я. Забезпечення якості продукції – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі. *Економіка, фінанси, право*. 2008. № 9. С. 11–14.

15. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalnaprograma-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimk>

16. Мостенська Т.Л. Формування попиту та пропозиції на ринку молока і молочних продуктів України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. № 26. С. 43–51.

17. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод». URL: <http://obmol.com.ua/iogyrt.php>

18. Пономарьова О.С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2009. №

5. С. 7–9.

19. Салімова Т.О. Управління якістю : підручник; 2-е вид.: Омега-Л, 2008. 380 с.

20. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. Чинний з 1.01.2016 р. К. : ДП НДІ «Система», 2015.

21. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2015. Чинний з 1.01.2016 р. К. : ДП НДІ «Система», 2015.

22. Сімченко Н.О., Мохонько Г.А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. С. 2–8.

23. Тарасюк Г.М., Бабич Н.О. Управління якістю продукції як одна зі складових управління операційною системою. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 3. С. 87–92.

24. Фінансова звітність ПрАТ «Обухівський молокозавод» URL: https://clarity-project.info/edr/00445914/finances?current_year=2023

25. Шаповал М.І. Менеджмент якості: навчальний посібник, 2007. 471 с.

26. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May/June 1987. P. 43–59.