

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№10 від «11» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Менеджмент якості продукції як чинник економічної безпеки  
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
група УФЕБ-23МЗ

\_\_\_\_\_ Людмила Миколаївна Якименко

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна Федорівна Рябоволик  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	7
1.1. Концепція менеджменту якості продукції	7
1.2. Особливості управління якістю в харчовій промисловості	12
1.3. Сучасні підходи до забезпечення якості у харчовій промисловості	19
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»	25
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»	25
2.2. Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»	35
2.3. Стан менеджменту якості ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»	44
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Комплексні рекомендації покращення системи менеджмент якості продукції	51
3.2. Економічна ефективність ефективності впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

## ВСТУП

Актуальність теми якості продукції як чинника економічної безпеки підприємства обумовлена зростанням конкуренції. Адже в сучасних умовах глобалізації та відкритого ринку підприємства змушені боротися за свою частку на ринку, пропонуючи продукцію високої якості. Висока якість продукції є важливим чинником, який забезпечує конкурентоспроможність компанії. Забезпечення високої якості продукції мінімізує ризики повернення товарів, незадоволеності споживачів та втрати ринкових позицій, що на пряму впливає на економічну безпеку підприємства. Окрім того сучасні ринки висувають жорсткі вимоги до відповідності продукції міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP тощо). Недотримання цих стандартів може призвести до штрафів, втрати репутації чи заборони на реалізацію продукції. А споживачі віддають перевагу брендам, які асоціюються з якістю. Висока якість сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формує позитивний імідж компанії, що є важливим активом для довгострокового розвитку.

В той же час, впровадження ефективних систем менеджменту якості дозволяє виявляти недоліки на ранніх стадіях виробництва, знижуючи витрати на доопрацювання та усунення дефектів. Постійне вдосконалення якості продукції стимулює впровадження інновацій, нових технологій і підходів, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкових умов.

Якість продукції є складовою економічної безпеки, оскільки вона впливає на фінансову стійкість, репутацію та конкурентоспроможність підприємства, що, у свою чергу, зменшує ризики банкрутства або втрати ринкової позиції.

Таким чином, ефективний менеджмент якості продукції стає не лише інструментом для досягнення операційної ефективності, але й стратегічним чинником, який визначає економічну безпеку підприємства у довгостроковій перспективі.

Метою виконання роботи є дослідження ролі та значення менеджменту якості продукції у забезпеченні економічної безпеки підприємства, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління якістю для зменшення ризиків і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Основні завдання для досягнення мети:

- визначення ключових понять, пов'язаних із менеджментом якості та економічною безпекою;
- дослідження зв'язків між якістю продукції та економічною безпекою;
- виявлення проблем і недоліків у системі управління якістю;
- аналіз впливу якості продукції на фінансові показники та ринкову позицію підприємства.
- оцінка ризиків втрати репутації, ринкової частки та фінансових збитків;
- дослідження впливу зовнішніх факторів (конкуренція, регуляторні вимоги).
- впровадження сучасних інструментів управління якістю (ISO, TQM, Lean тощо);
- оптимізація процесів контролю та забезпечення якості на всіх етапах виробництва.
- розрахунок можливих фінансових вигод від зменшення витрат, пов'язаних із браком і рекламаціями;
- аналіз довгострокових переваг для економічної безпеки підприємства.

Результати роботи можуть бути використані підприємствами для оптимізації процесів управління якістю, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення їх економічної стабільності та ринкових позицій.

Виконання кваліфікаційної роботи ставить перед собою мету вивчити теоретичні моменти системи менеджменту, особливості в харчовій промисловості та особливості менеджменту якості цієї галузі з позицій економічної безпеки підприємства.

Виконання поставленої мети та ключових задач сильно залежить від підприємства, на якому проводиться дослідження. В даній кваліфікаційній роботі тема досліджується на базі ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» (ЄДРПОУ 39759892), що зареєстроване в м. Кропивницький.

Компанія була заснована 22 квітня 2015 року. Основними видами діяльності компанії є виробництво олії та тваринних жирів, посередництво у торгівлі сільськогосподарською сировиною, а також оптова торгівля зерном, молочними продуктами, насінням і харчовими жирами. Компанія також надає послуги в галузі вантажного транспорту та складування.

Для розкриття теми «Менеджмент якості продукції як чинник економічної безпеки підприємства» першочергово в роботі розглядатимуться сама суть поняття «якість», якість як об'єкт управління, система управління якістю та її ключові аспекти, особливості управління якістю в харчовій промисловості, існуючі глобальні стандарти якості та сучасні підходи до забезпечення якості, розглядатиметься і модель управління якістю безпосередньо на досліджуваному підприємстві, практичне значення для ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» матимуть запропоновані оновлені механізми управління якістю та подолання бар'єрів для покращення процесів управління якістю.

Апробація результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «Менеджмент якості продукції як чинник економічної безпеки підприємства», які були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (07-08.11.2024).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### 1.1. Концепція менеджменту якості продукції

Якість є важливим об'єктом управління, оскільки саме вона визначає конкурентоспроможність продукції, ефективність роботи підприємства та ступінь задоволення споживачів.

Згідно з класичним визначенням «якість» — це ступінь відповідності властивостей продукції або послуг встановленим вимогам (наприклад, стандартам ISO).

Згідно з Джозефом Джураном, якість — це «придатність до використання», що означає відповідність продукту очікуванням споживача.

Філіп Кросбі описує якість як «відповідність вимогам», акцентуючи увагу на чітко встановлених критеріях, які необхідно досягти.

Ці визначення підкреслюють різні аспекти менеджменту якості, включаючи його стратегічний, процесний і системний характер (рис.1.1).

Процесний підхід	Системний підхід
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління якістю охоплює контроль над процесами, що впливають на створення продукції чи надання послуг. Це дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління якістю інтегрує всі аспекти діяльності підприємства — від розробки продукту до його реалізації та післяпродажного обслуговування.</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Підходи до управління якістю

*Джерело: складено автором за [2,5]*

Управління якістю має розмежовуватись на стратегічному та на операційному рівнях. На стратегічному рівні управління якістю передбачає

визначення політики в сфері якості та загальних цілей підприємства. Операційний же рівень управління передбачає реалізацію політики якості через контроль процесів виробництва, постачання і розподілу.

Для здійснення управління якістю маємо набір інструментів:

- використання міжнародних стандартів (ISO 9001);
- впровадження статистичних методів контролю якості (SPC);
- інтеграція моделей управління якістю, таких як TQM (загальне управління якістю).

Якість як об'єкт управління (сутність схематично подано на рис. 1.2) є ключовою складовою діяльності підприємства, яка спрямована на забезпечення відповідності продукції чи послуг вимогам споживачів.



Рисунок 1.2 – Сутність якості як об'єкта управління

*Джерело: складено автором за [3, 11, 31]*

Ефективне управління якістю сприяє досягненню конкурентних переваг, підвищенню репутації та довгостроковій економічній стабільності організації.

Загалом визначення поняття менеджменту якості, запропонованих провідними науковцями, можна звести в таблицю 1.1. та розглянути основні аспекти, які виділяються в даних поняттях.

Таблиця 1.1 – Ключові визначення поняття «менеджменту якості»

Автор	Визначення поняття «якість»	Основні потстулати
Дж. Джуран	Менеджмент якості — це підхід до досягнення, підтримки та покращення якості продукції та послуг, що базується на узгоджених діях усіх рівнів управління та залученні всього персоналу.	Джуран підкреслював значення управління якістю в контексті постійного вдосконалення та орієнтації на потреби споживачів.
Ф. Кросбі	Якість — це відповідність вимогам.	Менеджмент якості — це системний процес, що забезпечує виконання вимог через запобігання дефектам і орієнтацію на нульові відхилення у виробництві та послугах.
І. Демінг	Менеджмент якості — це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення процесів організації, з метою забезпечення стабільної якості продукції.	Демінг акцентував на важливості системного підходу та циклу PDCA (планування, виконання, перевірка, вдосконалення).
А. Фейгенбаум	Менеджмент якості — це скоординовані дії, спрямовані на забезпечення, контроль та покращення якості всіх аспектів діяльності підприємства, від розробки продукції до її обслуговування.	Фейгенбаум запропонував концепцію загального управління якістю (TQM), яка охоплює всі функції організації.
К. Ішикава	Менеджмент якості — це діяльність, яка спрямована на залучення всіх працівників до процесу забезпечення якості через використання інструментів статистичного контролю, колективну роботу та безперервне вдосконалення процесів.	

*Джерело: складено автором за [7, 12, 26, 34]*

Якість продукції — це ж комплекс властивостей і характеристик продукції, які визначають її здатність задовольняти заявлені або очікувані вимоги користувачів чи споживачів. Універсального визначення якості не існує, оскільки різні галузі можуть мати різні критерії оцінки якості, залежно

від специфіки продукції. Однак основні аспекти якості можна представити на рисунку 7.3.

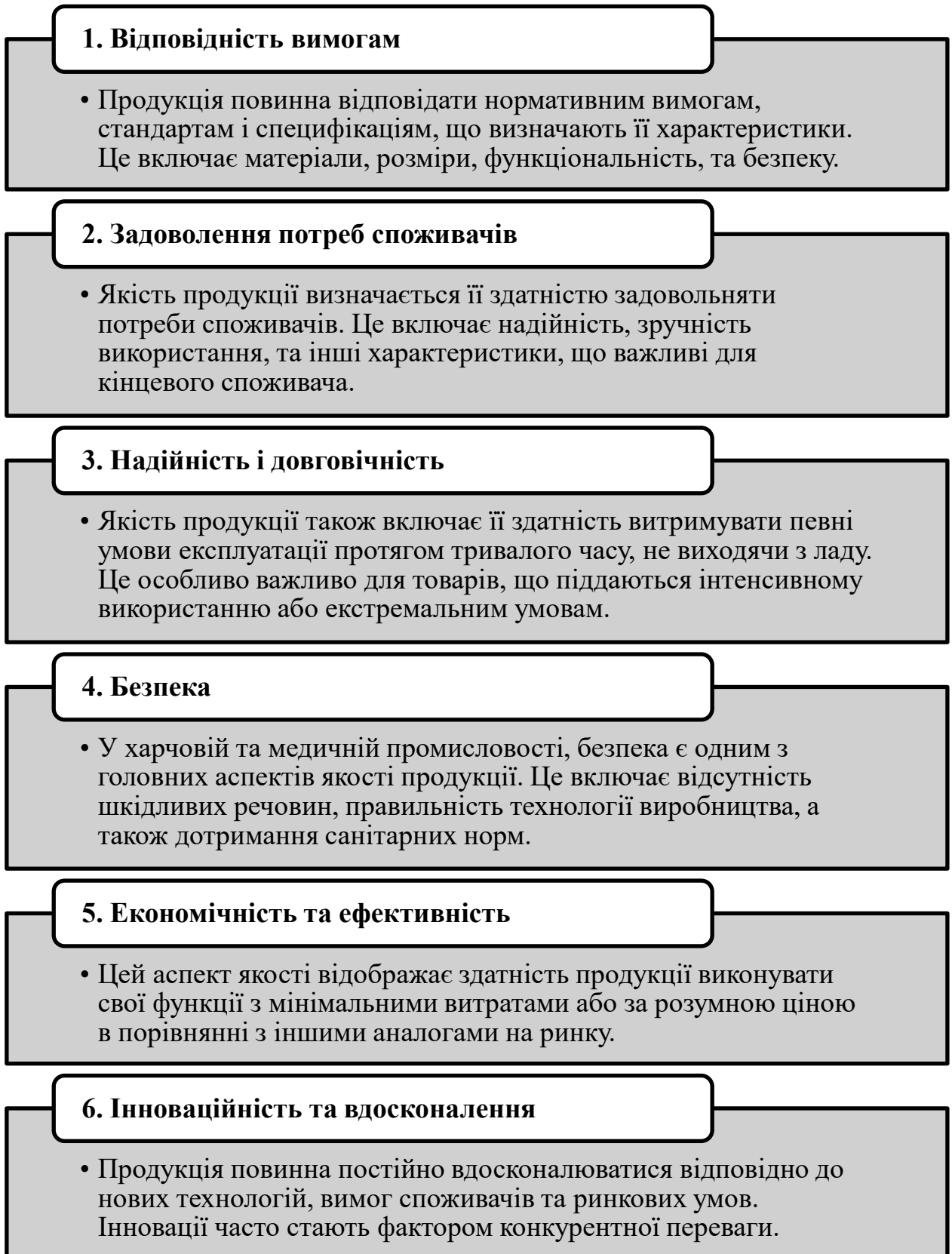


Рисунок 1.3 – Ключові аспекти «якості продукції»

У контексті менеджменту якості, ці аспекти контролюються через різні методи і системи, зокрема через ISO 9001, TQM (Total Quality Management) та інші методики, що забезпечують системний підхід до управління якістю на кожному етапі — від проектування до виробництва та постпродажного обслуговування.

Забезпечується якість продукції через систему якості, запроваджену на підприємстві. Система якості підприємства — це сукупність процесів, методів, інструментів і стандартів, які використовуються для забезпечення відповідності продукції або послуг встановленим вимогам, а також для підвищення задоволеності споживачів.

Основна мета системи якості — досягнення стабільного рівня якості продукції, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в конкурентному середовищі.

Система якості підприємства має наступні складові:

- визначення стандартів якості (система якості базується на міжнародних або галузевих стандартах, таких як ISO 9001. Ці стандарти встановлюють вимоги до управління якістю, що охоплюють процеси планування, контролю, аналізу та покращення);

- управління процесами (орієнтація на процесний підхід дозволяє систематизувати діяльність підприємства, щоб забезпечити постійний контроль над якістю на кожному етапі виробництва чи надання послуг);

- залучення персоналу (ефективна система якості передбачає участь усіх співробітників у процесах забезпечення якості, від керівництва до працівників нижчої ланки. Це сприяє формуванню культури якості на підприємстві);

- оцінка ризиків і можливостей (аналіз і управління ризиками, пов'язаними з якістю продукції, допомагають запобігти невідповідностям і покращити загальну ефективність роботи підприємства);

-безперервне вдосконалення (система якості повинна постійно вдосконалюватися через аналіз даних, зворотний зв'язок від клієнтів і впровадження інновацій).

Система якості є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством і важливим інструментом для забезпечення його довгострокового успіху. Адже від неї залежить економічна ефективність (зниження втрат, пов'язаних з браком чи рекамаціями), репутація (підвищення довіри клієнтів до продукції чи послуг) та конкурентоспроможність (полегшення виходу на нові ринки завдяки відповідності міжнародним стандартам).

## **1.2. Особливості управління якістю в харчовій промисловості**

Особливості управління якістю в харчовій промисловості зумовлені її прямим впливом на здоров'я та безпеку споживачів. Харчова галузь стикається з унікальними викликами, що вимагають інтеграції сучасних стандартів і підходів до забезпечення якості на всіх етапах виробництва.

Ключові особливості управління якістю в харчовій промисловості:

- фокус на безпечності продукції;
- високий ступінь регуляції;
- орієнтація на простежуваність;
- інтеграція інновацій;
- управління ризиками;
- організація навчання персоналу;
- постійний моніторинг і вдосконалення;
- вимоги споживачів.

Розширено представлені особливості управління якістю в харчовій промисловості представимо схематично на рисунку 1.4.

<b>Фокус на безпеці продукції</b>	Управління якістю в харчовій промисловості акцентується на забезпеченні безпеки продукції, що гарантується через впровадження стандартів: HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) та ISO 22000 .
<b>Високий ступінь регуляції</b>	Харчова промисловість підлягає суворому регулюванню, яке вимагає дотримання міжнародних і національних стандартів: норми гігієни (GMP) та лабораторний контроль якості харчових продуктів.
<b>Орієнтація на простежуваність</b>	Простежуваність є важливим аспектом управління якістю. Вона передбачає контроль за всіма етапами виробництва, що дозволяє швидко ідентифікувати джерела проблем у випадку невідповідності.
<b>Інтеграція інновацій</b>	Харчова промисловість впроваджує інноваційні технології, такі як автоматизація процесів виробництва, використання сенсорних систем для моніторингу якості та цифрові платформи для аналізу даних.
<b>Управління ризиками</b>	У харчовій промисловості важливо враховувати специфічні ризики, такі як мікробіологічні, хімічні та фізичні загрози, а також забезпечувати мінімізацію їх впливу на кінцевий продукт.
<b>Організація навчання персоналу</b>	Підвищення кваліфікації персоналу є обов'язковою умовою ефективного управління якістю, адже більшість процесів потребують точного дотримання технологій і стандартів.
<b>Постійний моніторинг і вдосконалення</b>	Використання циклу PDCA (планування, виконання, перевірка, коригування) дозволяє постійно покращувати якість продукції та виробничі процеси.
<b>Вимоги споживачів</b>	Споживачі все більше звертають увагу на екологічність, натуральність та походження продуктів. Тому системи управління якістю повинні враховувати ці вимоги.

Рисунок 1.4 – Особливості управління якістю в харчовій промисловості

*Джерело: складено автором за [10, 15, 18,25]*

Особливості управління якістю в харчовій промисловості відображають її специфічну роль у суспільстві. Впровадження ефективних систем якості дозволяє забезпечити безпечність, конкурентоспроможність та відповідність продукції очікуванням споживачів.

В управлінні якістю на підприємстві олійної промисловості варто враховувати ряд внутрішніх та зовнішніх факторів. Ці фактори можуть визначати ефективність системи управління якістю, що безпосередньо впливає на кінцеву продукцію і її безпеку для споживачів.

Розглянемо основні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на управління якістю.

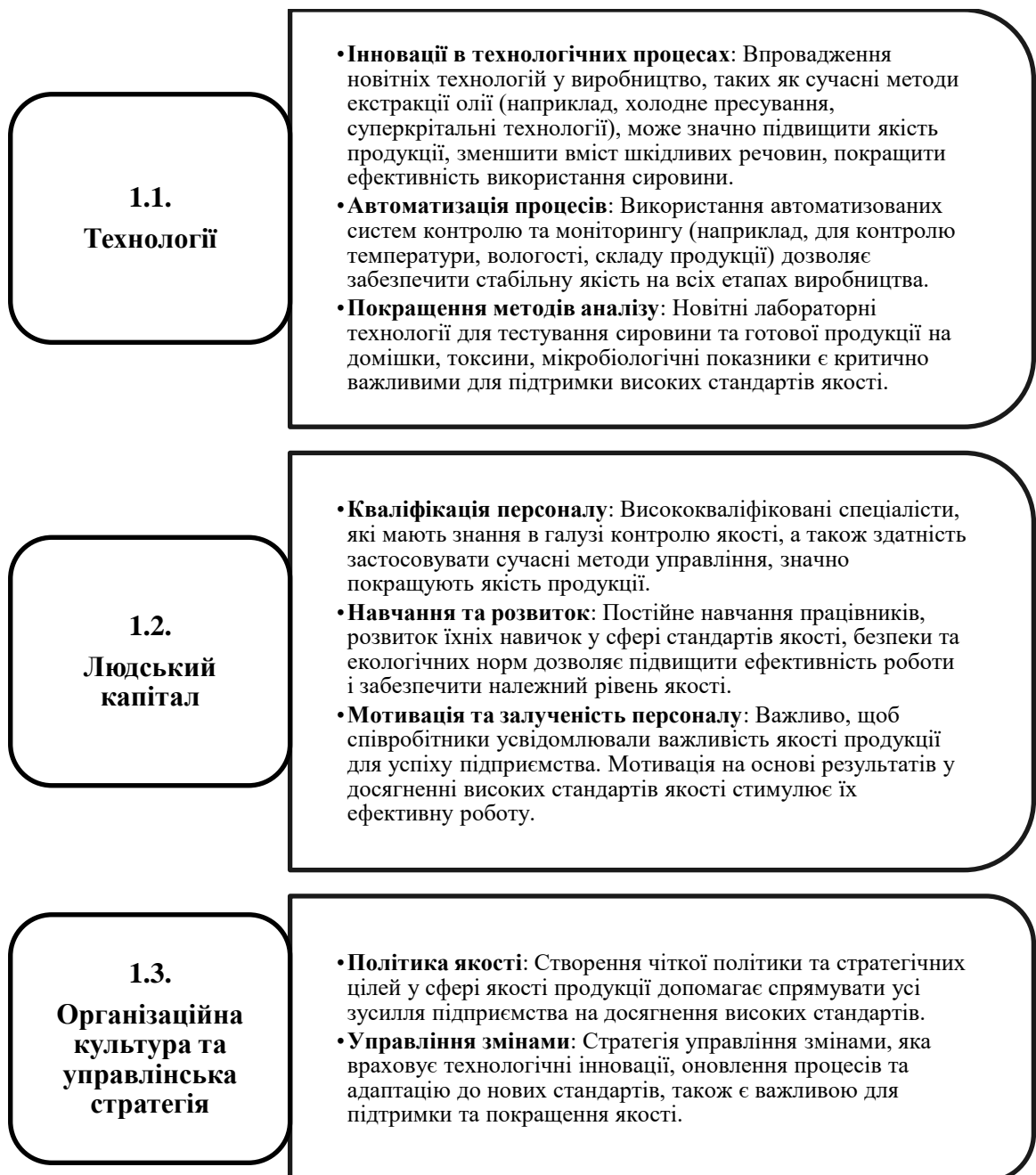


Рисунок 1.5 – Внутрішні фактори, що впливають на управління якістю

Джерело: складено автором за [8, 27]

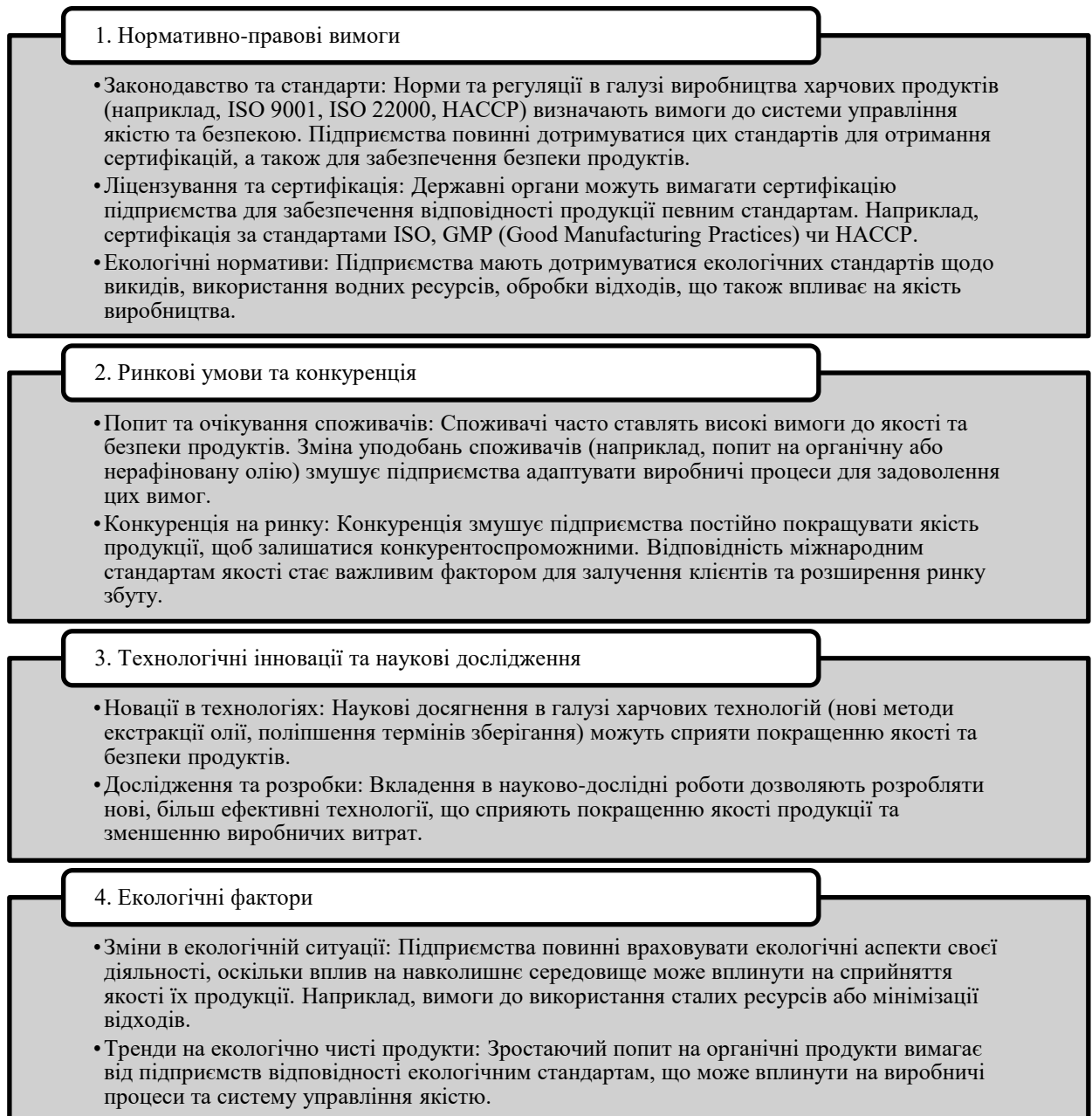


Рисунок 1.6 – Зовнішні фактори, що впливають на управління якістю

Джерело: складено автором за [8, 27]

Управління якістю залежить від внутрішніх факторів (технологій, людського капіталу, організаційної культури, внутрішніх процедур) та зовнішніх факторів (нормативних вимог, ринкових умов, екологічних аспектів). Їх правильне управління дозволяє підприємствам підтримувати високу якість продукції, задовольняти вимоги споживачів та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління перерахованими факторами лежить на системі менеджменту якості у харчовій галузі (рис. 1.7) — це спеціалізована система управління, спрямована на забезпечення безпечності, якості та відповідності харчових продуктів вимогам нормативних документів, стандартів, а також очікуванням споживачів.

ISO 22000:2018 (Системи менеджменту безпечності харчових продуктів)	Codex Alimentarius (FAO/WHO)	Наукове визначення (Дж. Еванс, В. Ліндсі, 2020)	Трактування професійних організацій	Практичне визначення
<ul style="list-style-type: none"> <li>Відповідно до стандарту, менеджмент якості у харчовій галузі охоплює всі процеси, які забезпечують безпечність харчових продуктів, починаючи від вирощування сировини, її транспортування, виробництва і закінчуючи доставкою кінцевому споживачеві.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент якості в харчовій промисловості визначається як процеси і процедури, що спрямовані на дотримання гігієнічних норм, контроль ризиків та запобігання негативному впливу на здоров'я споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У харчовій промисловості менеджмент якості включає управління технологічними процесами, постійний моніторинг параметрів продукції та впровадження інновацій для досягнення конкурентної переваги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Згідно з підходами Міжнародної організації з безпечності харчових продуктів (IFS), менеджмент якості — це комплексний підхід до забезпечення відповідності продуктів специфікаціям і стандартам, такими як HACCP або GMP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент якості у харчовій галузі — це комплекс дій, включаючи впровадження стандартів, контроль якості на всіх етапах виробництва, інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у процеси створення продуктів.</li> </ul>

Рисунок 1.7 – Особливості управління якістю в харчовій промисловості

Джерело: складено автором за [15,29]

Основними принципами управління якістю продукції на підприємстві є:

- системний підхід (впровадження стандартів ISO та HACCP);
- орієнтація на споживача (задоволення потреб і очікувань клієнтів);
- забезпечення простежуваності (контроль кожного етапу виробництва);
- безперервне вдосконалення (методологія PDCA: планування, виконання, перевірка, коригування).

Управління якістю в харчовій галузі є не тільки інструментом забезпечення відповідності продукції стандартам, але й критично важливим чинником для захисту здоров'я споживачів та збереження довіри до бренду.

В основі управління якістю лежить дотримання стандартів ISO та HACCP.

ISO 22000:2018 — це міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Стандарт охоплює всі етапи харчового ланцюга, починаючи від сировини та закінчуючи кінцевим споживачем, і спрямований на забезпечення безпечності харчових продуктів.

### **Інтеграція з іншими системами управління**

- ISO 22000 інтегрується з іншими стандартами управління, такими як ISO 9001 (менеджмент якості) та ISO 14001 (екологічний менеджмент), що дозволяє створити ефективну і цілісну систему менеджменту на підприємстві.

### **Оцінка і управління ризиками**

- Важливою частиною стандарту є аналіз ризиків на всіх етапах виробництва харчових продуктів. Це включає виявлення потенційних загроз безпеці продуктів і вжиття заходів для їх мінімізації.

### **Підхід до безпечності харчових продуктів через процеси**

- Стандарт передбачає управління якістю та безпекою на основі процесного підходу, де акцент робиться на контроль кожного етапу виробничого процесу, що дозволяє забезпечити безпеку кінцевого продукту.

### **Постійне вдосконалення**

- ISO 22000 передбачає впровадження циклу постійного вдосконалення, зокрема через використання моделі PDCA (Plan-Do-Check-Act). Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, мінімізувати помилки та підвищувати ефективність.

### **Документування і зворотний зв'язок**

- Важливим аспектом є необхідність документування всіх процесів і проведення регулярних перевірок і аудитів для забезпечення відповідності стандарту.

## **Рисунок 1.8 – Основні принципи ISO 22000**

*Джерело: складено автором за [4, 9, 32]*

ISO 22000 є важливим стандартом для харчових підприємств, оскільки він гарантує безпеку і якість харчових продуктів, забезпечує їх відповідність законодавчим вимогам та підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Переваги впровадження ISO 22000:

- забезпечення безпеки харчових продуктів для споживачів;
- підвищення довіри серед клієнтів та партнерів, оскільки стандарт визнається на міжнародному рівні;
- поліпшення ефективності виробничих процесів через впровадження управління ризиками та постійне вдосконалення.

НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) — це система управління безпекою харчових продуктів, яка фокусується на попередженні

небезпек на всіх етапах виробництва харчових продуктів, починаючи від первинного виробництва сировини і до кінцевого споживання.

#### **Аналіз небезпек**

- Оцінка всіх потенційних біологічних, хімічних та фізичних небезпек, які можуть виникнути на різних етапах виробництва, обробки, транспортування та зберігання харчових продуктів.

#### **Визначення критичних контрольних точок (CCPs)**

- Це етапи в процесі виробництва, де можуть бути вжиті заходи для усунення або контролю потенційних небезпек (наприклад, температурний контроль під час обробки продуктів).

#### **Встановлення критичних меж**

- Для кожної критичної контрольної точки визначаються допустимі межі (температура, час, рівень рН тощо), які забезпечують безпеку харчового продукту.

#### **Моніторинг CCPs**

- Постійний контроль та вимірювання критичних точок для забезпечення того, щоб параметри залишалися в межах допустимих значень.

#### **Коригувальні заходи**

- Якщо моніторинг показує, що параметри виходять за межі встановлених норм, потрібно вжити коригувальних заходів для усунення порушень і запобігання небезпеці.

#### **Перевірка ефективності системи НАССР**

- Регулярні перевірки та аудит системи для того, щоб переконатися, що система працює ефективно.

#### **Документація та реєстрація**

- Ведення документації про кожен етап системи НАССР, що дозволяє відслідковувати процеси і проводити аудит в разі потреби.

### **Рисунок 1.9 – Основні принципи НАССР**

*Джерело: складено автором за [6, 14, 16]*

НАССР є критично важливою частиною управління якістю у харчовій промисловості, оскільки дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безпеку кінцевого споживача. Перевагами НАССР є зниження ризику харчових інцидентів і спалахів захворювань, підвищення довіри споживачів до безпеки продуктів, відповідність міжнародним стандартам і регуляціям (наприклад, вимоги FDA або ЄС).

### **1.3. Сучасні підходи до забезпечення якості у харчовій промисловості**

Сучасні підходи до забезпечення якості охоплюють різноманітні стратегії, методи і інструменти, що застосовуються для досягнення високих стандартів якості продукції та послуг. Основні напрями, які набули популярності в останні роки виглядають так:

- система управління якістю ISO 9001
- шість сигм (Six Sigma)
- Lean (Шлях до безвідходного виробництва)
- Total Quality Management (TQM)
- Agile в управлінні якістю
- інновації в управлінні якістю через цифрові технології

Система управління якістю ISO 9001 є стандартом, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості на підприємствах. Він зосереджений на підвищенні задоволеності клієнтів через ефективне управління процесами, контроль якості та постійне вдосконалення. Стандарт охоплює всі етапи бізнес-процесів і орієнтований на результативність, ефективність та постійну адаптацію до змінних умов ринку.

Методологія шести сигм спрямована на досягнення практично нульових дефектів у виробничих процесах. Вона включає використання статистичних методів для визначення причин дефектів і підвищення стабільності процесів. Цей підхід активно застосовується в таких компаніях, як Motorola, General Electric, та інших.

Методика Lean орієнтована на усунення витрат, які не додають вартості продукту, і покращення ефективності виробничих процесів. Вона базується на принципах економії ресурсів, підвищення швидкості виконання процесів та створення більшої цінності для клієнтів.

TQM — це комплексний підхід до управління якістю, що орієнтований на постійне вдосконалення усіх аспектів діяльності організації. У цьому

підході важливе значення має залучення всіх співробітників на всіх рівнях організації до процесу управління якістю, а також інтеграція контролю якості у стратегію компанії.

Agile, спочатку орієнтований на розробку програмного забезпечення, зараз широко застосовується в управлінні якістю для адаптивного планування, покращення та постійного розвитку продуктів та послуг. Agile дозволяє швидко реагувати на зміни вимог споживачів, мінімізуючи ризики і забезпечуючи гнучкість у процесах.

Один з провідних на сьогодні Total Quality Management (TQM) — це системний підхід до управління організацією, спрямований на постійне покращення якості на всіх етапах виробничих процесів і діяльності підприємства. В TQM враховуються всі аспекти організації, включаючи управління, стратегії, процеси, персонал і взаємодію з клієнтами.

Основні принципи TQM:

- організація орієнтована на клієнта;
- залучення всіх працівників;
- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- безперервне вдосконалення;
- прийняття рішень на основі фактів;
- взаємовигідні відносини з постачальниками.

Розшифровуючи принципи слід наголосити. Усі процеси і рішення повинні бути спрямовані на задоволення потреб і вимог клієнтів. Оцінка якості відбувається через сприйняття клієнтів і користувачів продукту чи послуги.

У TQM передбачається, що кожен співробітник на кожному рівні організації має бути залучений до процесу управління якістю. Це включає надання працівникам можливості для вдосконалення їхніх навичок та участі у прийнятті рішень.

Всі процеси в організації повинні бути зрозумілі, керовані і направлені на постійне вдосконалення. Кожен процес має свої вимірювані результати, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і оперативно їх вирішувати.

Для забезпечення якості важливо розглядати організацію як взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на інші. Підвищення якості на одному етапі повинно сприяти покращенню всіх інших процесів.

У TQM процеси та продукти повинні постійно вдосконалюватися. Це вимагає постійного моніторингу результатів і коригувальних дій для оптимізації та усунення дефектів.

Усі рішення щодо управління якістю повинні бути обґрунтовані даними та фактичними результатами, а не лише інтуїцією чи передчуттями.

TQM передбачає, що компанія повинна налагоджувати довгострокові партнерські стосунки з постачальниками, щоб забезпечити стабільну якість сировини та компонентів.

TQM є інструментом, що допомагає організаціям досягати високих стандартів якості, орієнтуючись на задоволення клієнтів і безперервне вдосконалення всіх процесів. Водночас, цей підхід потребує інтеграції з іншими методами управління, такими як шість сигм або Lean, для досягнення максимальних результатів у виробництві та надання послуг.

Kaizen — це японська концепція постійного вдосконалення, яка застосовується для досягнення поступових покращень у виробничих процесах, а також у діяльності компаній та організацій загалом. Основний принцип Kaizen полягає в тому, що невеликі, але постійні зміни можуть мати значний вплив на ефективність і якість роботи в цілому. Цей підхід активно використовується в управлінні якістю, виробництві, а також у розробці продукції та послуг.

### **Постійне вдосконалення**

- Kaizen передбачає безперервний процес вдосконалення, де змінюються не лише великі аспекти роботи, але й дрібні елементи, що з часом можуть привести до значних покращень.

### **Залучення всіх працівників**

- Важливо, щоб усі члени організації, від топ-менеджменту до виробничих працівників, були залучені до процесу вдосконалення. Ідеї щодо поліпшення можуть бути запропоновані будь-яким працівником, незалежно від його позиції.

### **Зменшення втрат (Muda)**

- Основний акцент ставиться на зменшення або усунення втрат у процесах — таких як надмірні витрати часу, матеріалів або робочих ресурсів.

### **Аналіз процесів і стандартів**

- У Kaizen особлива увага приділяється аналізу існуючих процесів і пошуку шляхів для їх покращення через встановлення чітких стандартів і процедур.

### **Орієнтація на малу зміну**

- Замість великих радикальних змін, Kaizen передбачає постійне внесення невеликих змін, що дають можливість організації адаптуватися до змін без значних стресів або потрясінь.

### **Управління якістю на всіх етапах**

- Kaizen є частиною системи Total Quality Management (TQM), тому на кожному етапі виробництва або надання послуг здійснюється контроль якості.

Рисунок 1.7 – Основні принципи Kaizen

*Джерело: складено автором за [22, 28]*

Kaizen застосовує ідеї постійного вдосконалення в усіх аспектах діяльності організації, від процесів до управління персоналом. Це підхід, що дозволяє компаніям бути гнучкими, адаптуватися до змін та досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Шість сигм (Six Sigma) — це методологія управління якістю, яка має на меті зменшити дефекти в процесах і досягти максимальної ефективності, орієнтуючись на досягнення дуже низького рівня дефектів — не більше 3.4 дефектів на мільйон можливих. Вона була розроблена в компанії Motorola в

1986 році і з того часу стала популярною в багатьох сферах, включаючи виробництво, послуги та управління бізнесом.

Основні принципи та підходи Шести сигм:

-фокус на клієнта. Усі покращення в процесах повинні бути орієнтовані на задоволення потреб і вимог клієнтів. Визначення якості відбувається через призму сприйняття клієнта.

-використання статистичних методів. Шість сигм активно використовують статистичні інструменти для аналізу даних, визначення причин дефектів і оптимізації процесів. Для цього застосовуються методи, такі як контрольні карти, аналіз причин і наслідків, регресійний аналіз.

-розуміння процесів. Шість сигм вимагає ретельного аналізу процесів із визначенням всіх етапів, де можуть виникати дефекти. Важливо виявляти слабкі місця і працювати над їх удосконаленням.

-фокус на зміні корпоративної культури. Шість сигм вимагають від організації зміни культурних і робочих процесів, що включає навчання персоналу, створення команд для покращення якості та залучення всіх рівнів працівників до постійного вдосконалення.

-цикл DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control):

Це основний інструмент в Шість сигм для покращення процесів (рис. 1.8):

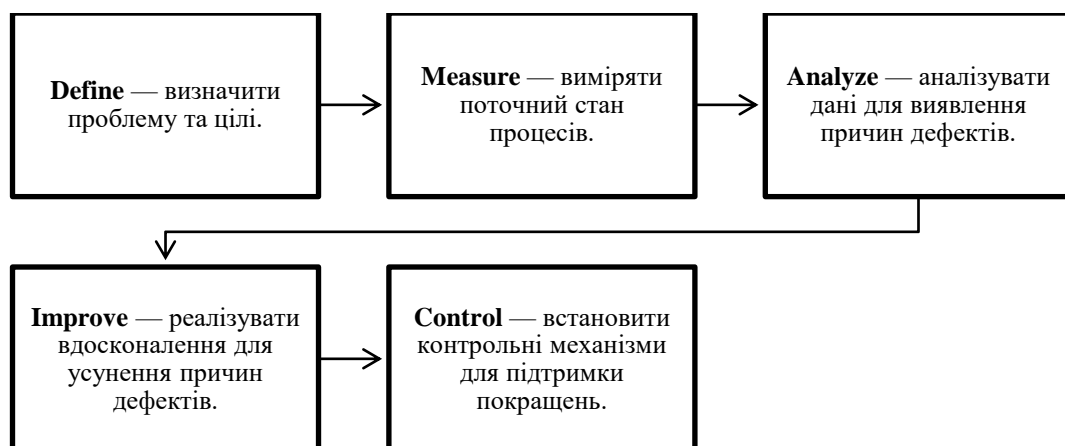


Рисунок 1.8 – цикл DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)

Джерело: складено автором за [8, 30]

-ролі та рівні компетенції. У рамках методології Шість сигм є спеціальні ролі, зокрема:

1. Green Belts — основні виконавці, які займаються проектами вдосконалення на щоденній основі;
2. Black Belts — експерти, які відповідають за проведення більш складних проектів;
3. Master Black Belts — лідери проектів, які координують та контролюють всю методологію в організації.

Шість сигм є потужним інструментом для досягнення високої якості продукції та процесів шляхом науково обґрунтованих статистичних методів і постійного вдосконалення. Вона забезпечує організації можливість мінімізувати дефекти, підвищити ефективність і зменшити витрати.

З розвитком цифрових технологій і штучного інтелекту виникли нові можливості для автоматизації контролю якості та моніторингу виробничих процесів в режимі реального часу. Використання датчиків, великих даних (big data) та машинного навчання дозволяє прогнозувати можливі дефекти та оптимізувати процеси без необхідності великих інвестицій у традиційне тестування.

Сучасні підходи до забезпечення якості вимагають інтеграції різноманітних методів, технологій та стратегій для досягнення високих стандартів якості продукції та послуг. Важливим є також підвищення гнучкості організацій для швидкої адаптації до змін і забезпечення сталого вдосконалення процесів.

Питання управління якістю продукції, розбудови менеджменту якості підприємства в рамках виконання кваліфікаційної роботи будуть розглянуті на прикладі ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» - одного з підприємств харчової (олійної) промисловості України.

РОЗДІЛ 2  
СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ  
ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»

**2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»**

Харчова промисловість є однією з основних галузей економіки, яка забезпечує виробництво, обробку, зберігання, пакування та постачання харчових продуктів для споживання населенням. Вона включає переробку сільськогосподарської продукції, тваринництва та рибальства, а також виготовлення готових продуктів, напівфабрикатів і напоїв. До основних напрямів цієї галузі відносяться м'ясна, молочна, хлібопекарська, кондитерська, олійно-жирова, фруктовো-овочева і рибна промисловість.

Значущість харчової промисловості не обмежується лише виробництвом продуктів, вона також відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, створенні робочих місць і розвитку суміжних галузей, таких як сільське господарство та логістика. Сучасні технології, такі як автоматизація виробництва, біотехнології, та інновації у пакуванні і зберіганні, активно впливають на розвиток харчової промисловості. Водночас важливим аспектом є забезпечення безпеки харчових продуктів, що досягається через дотримання міжнародних стандартів і застосування систем управління якістю, таких як ISO 22000 та HACCP.

Харчова промисловість також є важливим фактором у формуванні споживчих звичок та підвищенні якості життя населення, забезпечуючи доступ до різноманітних, безпечних і якісних продуктів харчування. Разом з тим, галузь стикається з викликами, такими як екологічна стійкість, енергозбереження та використання сталих методів виробництва

Харчова промисловість — це галузь промисловості, яка охоплює всі етапи переробки сировини, виготовлення, обробки, зберігання, упаковки та

розповсюдження продуктів харчування (рис. 2.1). Вона включає виробництво продуктів з рослинних та тваринних ресурсів, таких як зернові, м'ясо, молоко, риба, овочі та фрукти, а також виготовлення готових до вживання продуктів. Важливою частиною є забезпечення безпеки продуктів, дотримання стандартів якості, а також інновації у технологіях обробки та зберігання продуктів. Сучасні тенденції включають розвиток автоматизації, біотехнологій, а також увагу до екологічної стійкості та етичних стандартів виробництва.

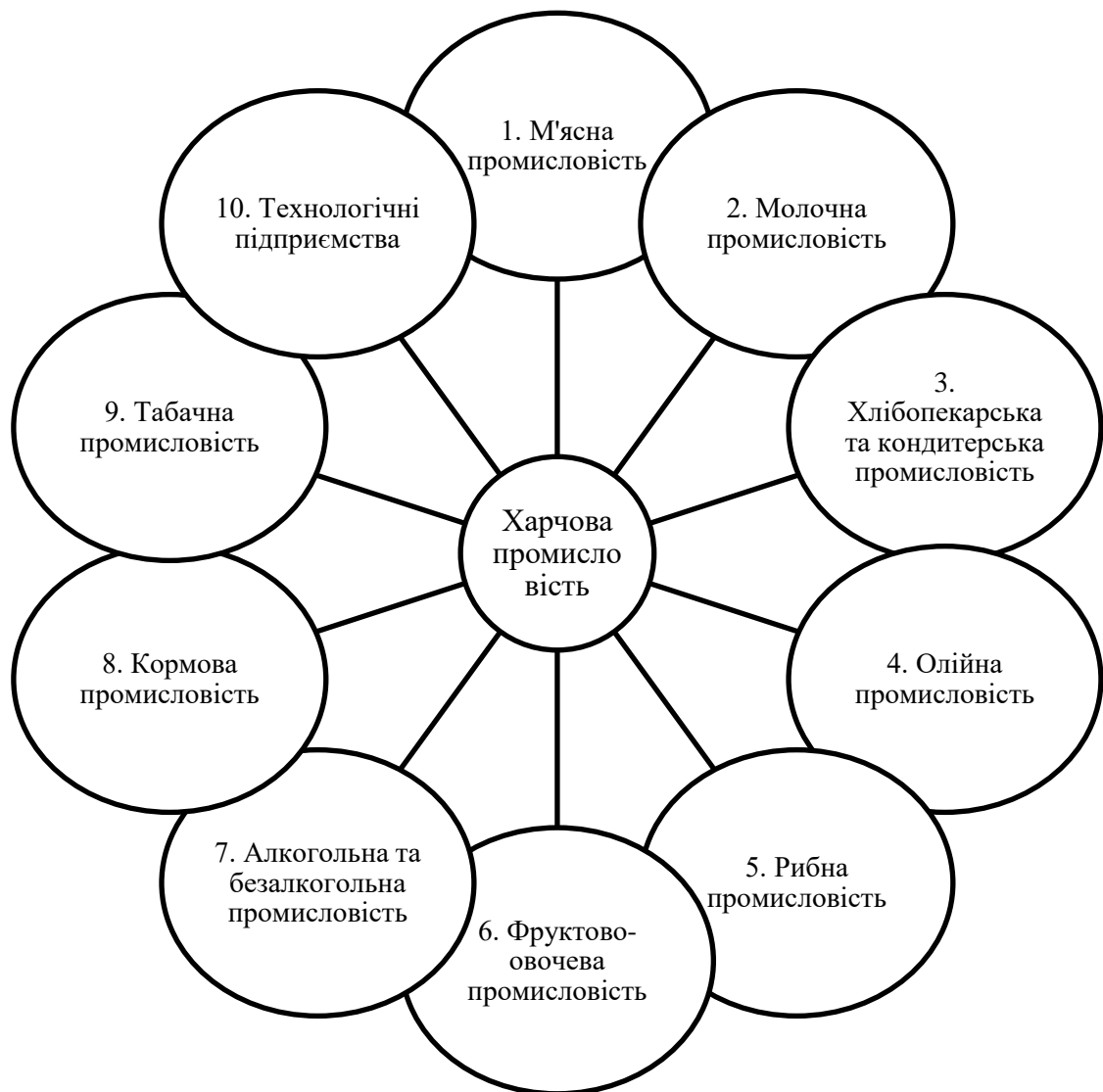


Рисунок 2.1 – Структура харчової промисловості

Джерело: складено автором за [15]

Ці підприємства є ключовими елементами у постачанні продуктів харчування та забезпечують продовольчу безпеку, а також створюють робочі місця та здійснюють важливий вплив на економіку країни.

Кваліфікаційна робота виконується на базі підприємства ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН», яке є представником Олійної промисловості. Олійна промисловість — це галузь харчової промисловості, яка займається переробкою олійних культур (соняшнику, сої, ріпаку, льону та ін.) з метою виробництва олії, а також різноманітних побічних продуктів, таких як шрот, макуха, жмих, які використовуються в кормовому виробництві та інших галузях. Основним продуктом олійної промисловості є рослинна олія, яка використовується в харчовій, косметичній та фармацевтичній промисловості.

Процес виробництва олії включає кілька етапів: очищення насіння, видалення домішок, екстракцію олії за допомогою механічного пресування або хімічного розчинника, а також рафінування і відбілювання готового продукту для подальшого використання.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН», як і вся олійна промисловість загалом, має велике значення для економіки, оскільки вона забезпечує значну частину продовольчого ринку, а також виробляє корисні побічні продукти для інших галузей, зокрема для кормової промисловості, а також експортує продукцію на міжнародні ринки. Водночас галузь стикається з екологічними та соціальними викликами, такими як раціональне використання сільськогосподарських ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище

Поряд з ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» до підприємств олійної промисловості належать компанії, які займаються переробкою олійних культур (соняшнику, ріпаку, сої, льону та інших) та виробництвом олії, шроту, макухи та інших побічних продуктів. Основні підприємства цієї галузі в Україні та інших країнах можуть бути поділені на кілька категорій: переробка олійних культур, виробництво рослинних олій, експортні компанії, підприємства, що виробляють побічні продукти.

Згідно Статуту ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН», підприємство має наступні ключові КВЕДи:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Основною метою діяльності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» з основним КВЕДом «Виробництво олії та тваринних жирів» (КВЕД 10.41) є:

1. Виробництво продукції:

- виготовлення рослинної олії (соняшникової, рапсової, соєвої тощо) з використанням сучасних технологій переробки насіння олійних культур;

- виробництво тваринних жирів (вершковий жир, риб'ячий жир тощо) для харчових та промислових потреб.

2. Задоволення потреб ринку:

- забезпечення харчової промисловості якісними інгредієнтами;

- поставка олії та жирів для кінцевих споживачів та бізнесів, таких як виробники маргарину, косметики, кормів для тварин, біопалива тощо.

3. Створення доданої вартості:

- переробка сировини для отримання конкурентоспроможної продукції з високою рентабельністю.

#### 4. Забезпечення сталого розвитку:

- використання побічних продуктів виробництва (наприклад, макухи, шроту) у кормовій промисловості;

- мінімізація відходів і впровадження екологічно чистих виробничих процесів.

#### 5. Економічна ефективність:

- отримання прибутку за рахунок масштабів виробництва, оптимізації витрат та розширення ринків збуту, включаючи експорт.

Основною метою залишається досягнення комерційного успіху шляхом задоволення попиту на продукцію, яка використовується в харчовій, косметичній, фармацевтичній та інших галузях промисловості.

Досягати мети ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» допомагає відлагоджена схема організаційних процесів всередині підприємства (рис. 2.2) та гнучка структура економічних та інформаційних зв'язків (рис. 2.3), які напрацьовано за період багаторічної роботи на ринку.

Як видно з рисунка 2.2. в основі роботи товариства лежать принципи системного підходу, що забезпечують узгодженість роботи всіх компонентів. Схема роботи побудована з урахуванням взаємозв'язків між процесами, потоками інформації та ресурсів. Відображається цикл зворотного зв'язку та вдосконалення процесів для досягнення вищої ефективності в роботі ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН».

Окремим блоком представлено здійснення контролю якості продукції та оцінка задоволення споживачів - проведення аналізу відгуків клієнтів для підвищення якості продукції.

Організаційна структура та ключові функції окремих підрозділів ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» схематично представлені на рисунку 2.4.

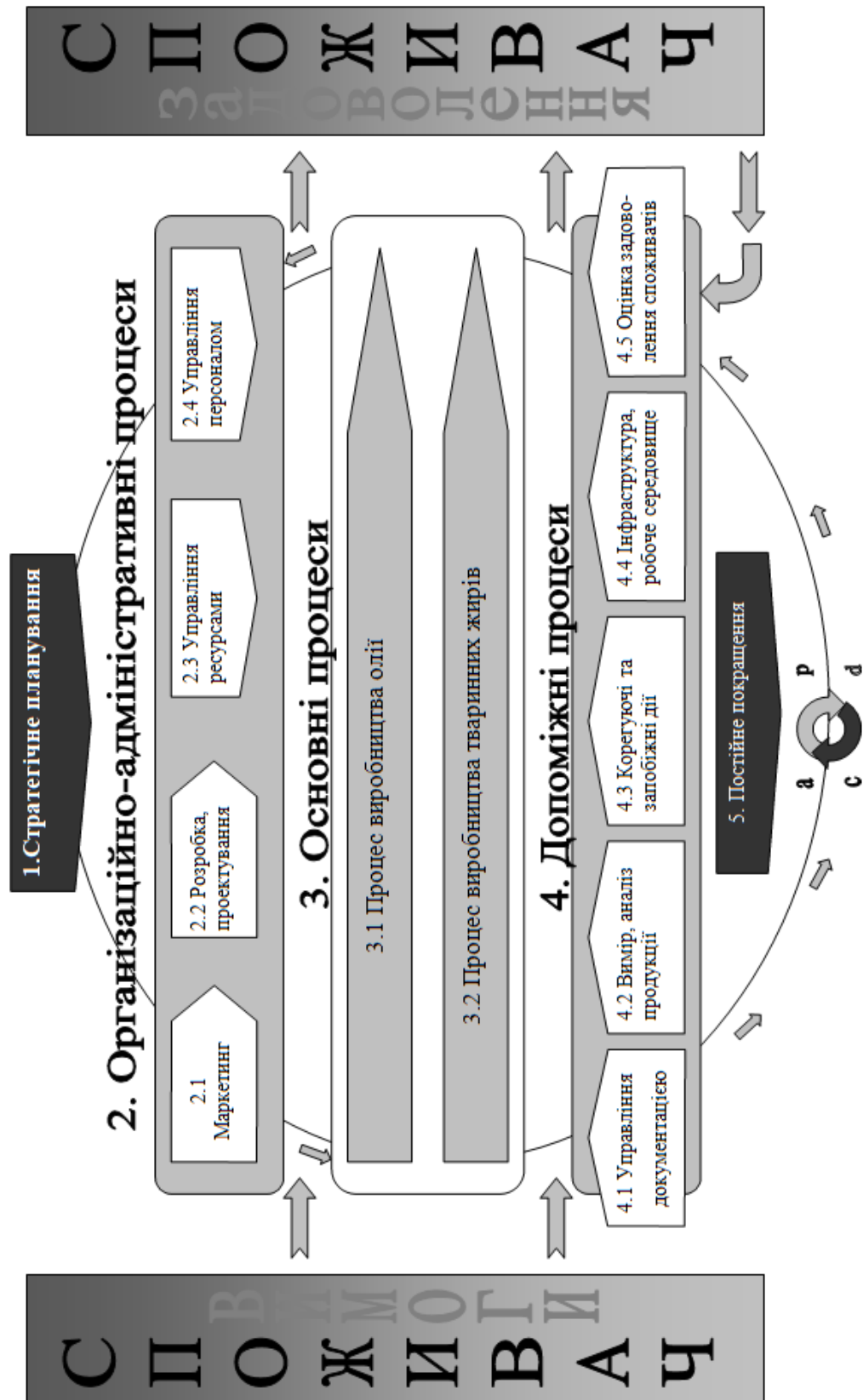


Рисунок 2.2 – Схема організаційних процесів ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»

Джерело: створено автором за матеріалами підприємства

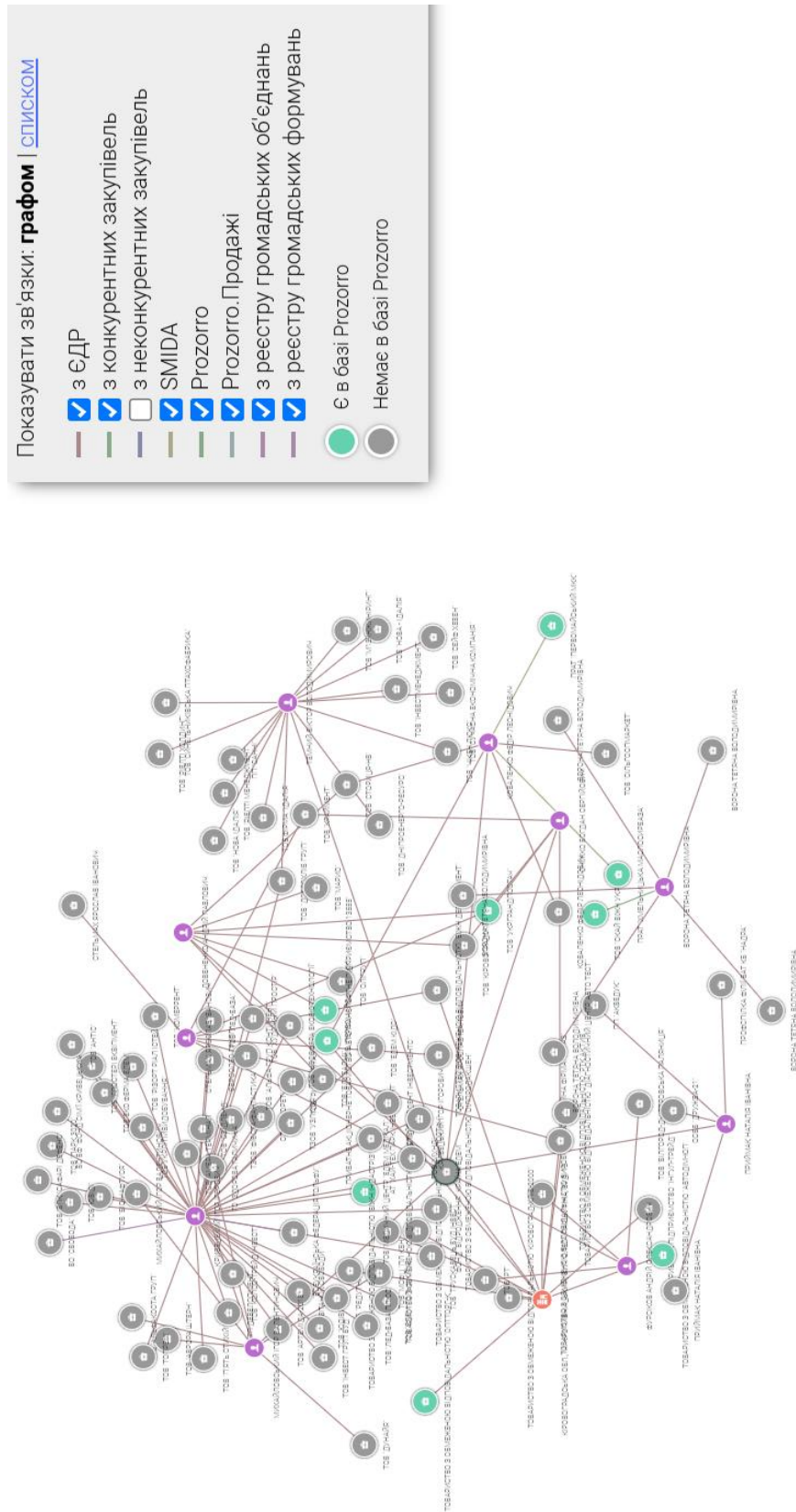


Рисунок 2.3 – Схема наявних інформаційних зв'язків

Джерело: автоматично створено сайтом <https://clarity-project.info/> на базі даних з відкритих тендерів

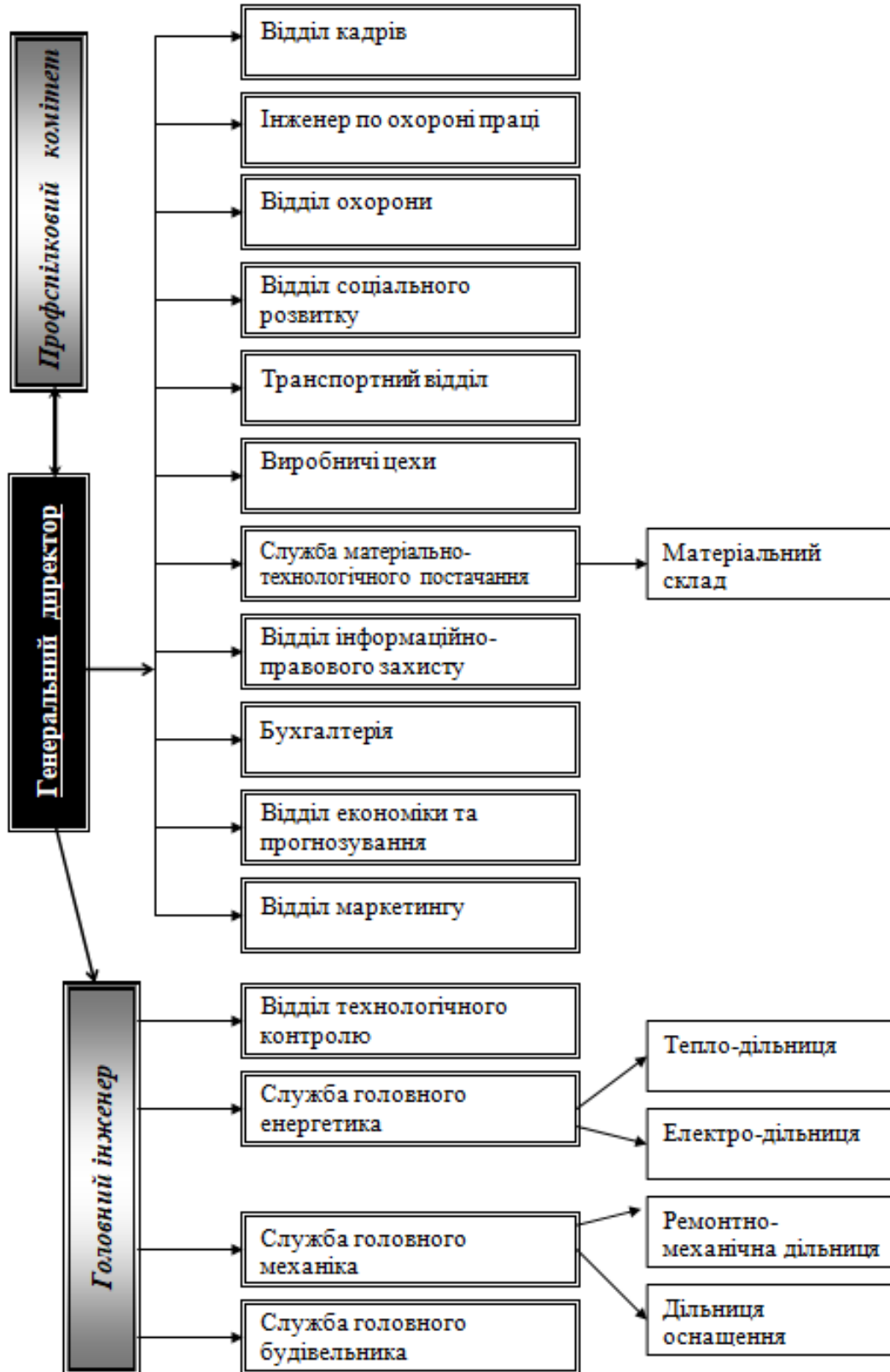


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Згідно схеми генеральний директор приймає стратегічні рішення, координує роботу всіх підрозділів, встановлює цілі та політику підприємства, відповідає за досягнення фінансових і виробничих показників, представляє інтереси підприємства перед зовнішніми організаціями.

Підрозділи, підпорядковані Генеральному директору – відділ кадрів (організація підбору, прийому та звільнення працівників, управління процесами навчання, розвитку та мотивації персоналу, ведення кадрової документації та обліку), інженер з охорони праці (контроль виконання норм охорони праці та техніки безпеки, проведення інструктажів для працівників, розробка заходів щодо покращення умов праці), відділ охорони (забезпечення безпеки об'єктів і майна підприємства, контроль доступу до території підприємства, взаємодія з правоохоронними органами), відділ соціального розвитку (реалізація соціальних програм для працівників (медичне страхування, оздоровлення, корпоративні заходи), забезпечення комфортних умов праці, організація соціальної підтримки персоналу), транспортний відділ: (управління автотранспортом підприємства, планування і контроль транспортних операцій, технічне обслуговування транспортних засобів) виробничі цехи (організація безпосереднього виробничого процесу, виконання виробничих планів, контроль якості продукції), служба матеріально-технологічного постачання (закупівля сировини, матеріалів та обладнання, управління запасами і матеріальним складом, ведення документації щодо постачання) відділ інформаційно-правового захисту (юридичний супровід діяльності підприємства, контроль за дотриманням нормативно-правових актів, захист інформації та управління конфіденційними даними), бухгалтерія (ведення фінансової звітності та обліку, розрахунок заробітної плати, податків і зборів, аналіз фінансових результатів), відділ економіки та прогнозування (проведення економічного аналізу діяльності підприємства, розробка фінансових планів і прогнозів, оптимізація витрат), відділ маркетингу (проведення досліджень ринку та

аналізу конкурентів, розробка маркетингових стратегій, просування продукції та бренду підприємства).

Головному інженеру підпорядковуються відділ технологічного контролю (перевірка якості продукції на всіх етапах виробництва, розробка стандартів якості, аналіз причин відхилень і розробка заходів для їх усунення), служба головного енергетика (забезпечення підприємства енергією (електрика, тепло), обслуговування і ремонт енергетичного обладнання), підпорядковані дільниці: тепло-дільниця (обслуговує тепломережі, котельні та інше теплове обладнання), електро-дільниця (забезпечує роботу електромереж, проводить ремонти), служба головного механіка (технічне обслуговування і ремонт обладнання, впровадження нових технічних рішень) підпорядковані дільниці: ремонтно-механічна дільниця (ремонтує механічне обладнання) та дільниця оснащення (виготовляє або ремонтує інструменти й оснащення), служба головного будівельника (контроль за будівництвом, модернізацією та ремонтом будівель і споруд, забезпечення відповідності будівельних робіт нормативним вимогам).

Профспілковий комітет представляє інтереси працівників у відносинах із роботодавцем, контролює дотримання трудових прав працівників, організовує заходи з підвищення мотивації та захисту соціальних інтересів.

Ця структура дозволяє ефективно керувати підприємством завдяки чіткому розподілу функцій і відповідальності між підрозділами. Дозволяє досягати поставленої мети діяльності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН».

## **2.2. Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»**

Розрахунок фінансових показників діяльності має важливе значення для управління підприємством, оскільки вони дозволяють оцінити його фінансовий стан, ефективність роботи та стабільність.

Основними причинами розрахунку фінансових показників є:

1. Оцінка фінансового стану підприємства - аналіз ліквідності (визначення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок власних активів), визначення платоспроможності (здатність виконувати довгострокові фінансові зобов'язання), оцінка фінансової стабільності (баланс між власним і позиковим капіталом).

2. Контроль ефективності діяльності - оцінка прибутковості (рентабельності) (показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку), аналіз витрат (допомагає зрозуміти, чи оптимально використовуються ресурси), порівняння фактичних показників із плановими (виявлення відхилень та їх причин).

3. Прийняття управлінських рішень – планування (фінансові показники допомагають прогнозувати майбутні доходи, витрати та прибутки), інвестиції (визначення доцільності залучення додаткових інвестицій або кредитів), оптимізація витрат (пошук шляхів зменшення витрат без зниження якості продукції чи послуг).

4. Звітність та взаємодія із зовнішніми сторонами - вимоги інвесторів (для оцінки ризиків і прийняття рішення про інвестування), вимоги кредиторів (аналіз фінансового стану перед наданням позики), виконання законодавчих норм (підготовка фінансової звітності для податкових органів та інших державних структур).

5. Моніторинг конкурентоспроможності - порівняння показників із конкурентами (визначення своєї позиції на ринку), аналіз рентабельності продукції (оцінка прибутковості окремих видів діяльності).

6. Виявлення ризиків і проблем - рання діагностика кризових ситуацій (фінансові показники дозволяють виявити ознаки фінансової нестабільності), аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості (контроль заборгованостей для уникнення касових розривів).

Фінансові показники є важливим інструментом для комплексного управління підприємством, прийняття стратегічних рішень і забезпечення його стійкого розвитку.

В рамках дослідження фінансового стану підприємства проведемо розрахунки ключових показників за 2020-2023 роки. Результати розрахунків зводимо до таблиці 2.1. Окрім показників за кожен рік діяльності, в таблиці зведемо і абсолютне відхилення показників 2023 року до попередніх років.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) показує здатність підприємства швидко погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (готівка, банківські рахунки та ін.). Мінімальне значення повинно бути більше 0,2-0,3 для того, щоб підприємство мало можливість погашати свої короткострокові борги без значних труднощів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) відображає здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх поточних активів (готівка, дебіторська заборгованість, запаси тощо). Оптимальне значення становить від 1,5 до 2, що свідчить про достатність поточних активів для покриття поточних зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт покриття (Кпш) показує, яка частина поточних зобов'язань покривається активами, що можуть бути швидко реалізовані, без урахування запасів. Має бути більше 1,0 для забезпечення здатності підприємства виконати свої зобов'язання без залежності від запасів.

Аналіз даних показників та їх динаміки по роках дозволяє зробити наступні висновки.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2020	2021	2022	2023	23-22	23-21	23-20
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності (<math>K_{ал}</math>)</b>	0.00185	0.00127	0.0182	0.0012	-0,017	-0,00007	-0,00065
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності (<math>K_{пл}</math>)</b>	0.469	0.405	0.768	0.79	0,022	0,385	0,321
<b>Проміжний коефіцієнт покриття (<math>K_{пп}</math>)</b>	0.186	0.356	0.193	0.085	-0,108	-0,271	-0,101
<b>Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (<math>K_{звк}</math>)</b>	-1.131	-1.467	-0.303	-0.267	0,036	1,2	0,864
<b>Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) (<math>K_{фа}</math>)</b>	0.0202	0.0183	0.0131	0.023	0,0099	0,0047	0,0028
<b>Коефіцієнт заборгованості (<math>K_з</math>)</b>	0.9798	0.9817	0.9869	0.977	-0,0099	-0,0047	-0,0028
<b>Коефіцієнт фінансового лівериджу (<math>K_{фл}</math>)</b>	48.63	53.77	75.27	42.95	-32,32	-10,82	-5,68
<b>Оборотність обігових коштів (<math>K_{ок}</math>)</b>	1.545	3.27	0.854	0.66	-0,194	-2,61	-0,885
<b>Оборотність товарно-матеріальних запасів (<math>K_{отмз}</math>)</b>	2.752	2.84	0.832	0.596	-0,236	-2,244	-2,156
<b>Оборотність дебіторської заборгованості (<math>K_{одз}</math>)</b>	3.94	3.73	3.73	6.19	2,46	2,46	2,25
<b>Оборотність кредиторської заборгованості (<math>K_{окз}</math>)</b>	2.941	2.35	0.700	0.652	-0,048	-1,698	-2,289
<b>Чиста рентабельність власного капіталу (<math>ЧР_{вк}</math>)</b>	-0.0437	0.445	0.308	0.466	0,158	0,021	0,5097
<b>Звичайна рентабельність власного капіталу до оподаткування (<math>ЧР_{вк}</math>)</b>	-0.00088	0.0081	0.00404	0.0106	0,00656	0,0025	0,01148
<b>Рентабельність активів (РА)</b>	-0.00124	0.00625	0.00625	0.021	0,01475	0,01475	0,02224
<b>Рентабельність обороту (продаж) (РО)</b>	-0.00117	0.00905	0.0058	0.0256	0,0198	0,01655	0,02677
<b>Рентабельність операційних витрат (Ров)</b>	0.00185	0.00127	0.0182	0.0012	-0,017	-0,00007	-0,00065

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал): Значення залишаються дуже низькими, особливо в 2022 році (0.0182), і в 2023 році спостерігається невелике покращення (0.0012). Це свідчить про проблему з платіжною здатністю підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл): За останні 4 роки коефіцієнт зріс, особливо у 2023 році (0.79), що є позитивним знаком щодо здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Однак значення ще є на межі, і підприємству слід покращити цю ситуацію для досягнення оптимального рівня (1,5-2).

Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп): Значення знизилися, особливо в 2023 році (0.085). Це свідчить про залежність від запасів, і підприємству слід збільшити покриття своїх зобов'язань більш ліквідними активами.

Графічно динаміка показників ліквідності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» з 2020 по 2023 рік подана на рисунку за допомогою лінійних графіків різного кольору.

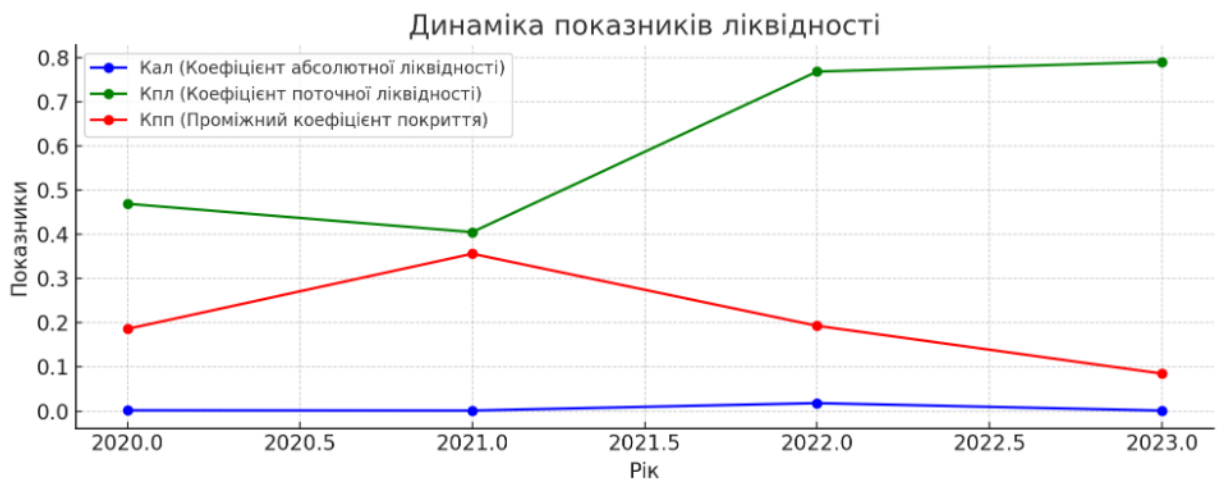


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ  
«ОІЛПРОДАКШЕН» за 2020-2023рр

*Джерело: сформовано автором на основі показників таблиці 2.1.*

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк) відображає, яку частину активів покриває власний капітал підприємства, а не заборгованість. Значення повинно бути менше 1, що свідчить про значну залежність підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) показує частку власного капіталу у загальному фінансуванні підприємства, тобто його здатність функціонувати без залучення зовнішніх джерел фінансування. Значення повинно бути не менше 0,2-0,3 для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт заборгованості (Кз) відображає частку боргу підприємства в загальній структурі фінансування. Чим вищий коефіцієнт, тим більша частка боргових зобов'язань. Оптимальне значення — менше 0,5. Вищі значення можуть вказувати на високий фінансовий ризик.

Коефіцієнт фінансового лівериджу (КФЛ) показує співвідношення між власним капіталом та позиковими коштами. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше підприємство залежить від заборгованості. Значення має бути менше 3, тому що надмірна залежність від позикових коштів може збільшити ризик банкрутства.

Хоча спостерігається покращення коефіцієнту забезпеченості власними коштами (Кзвк) з -1.467 в 2021 році до -0.267 в 2023 році, показник залишається негативним. Це свідчить про недостатнє фінансування власними коштами і високу залежність від позикових коштів.

Зростання коефіцієнту фінансової автономії (Кфа) в 2023 році (0.023) є позитивним знаком, хоча значення ще знаходяться в межах низького рівня. Підприємству слід працювати над зменшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт заборгованості (Кз) залишається високим, що підтверджує велику частку боргів у фінансуванні. Це збільшує фінансові ризики підприємства.

На кругових діаграмах рисунку 2.6. наведено розподіл заборгованості та фінансової автономії по роках.

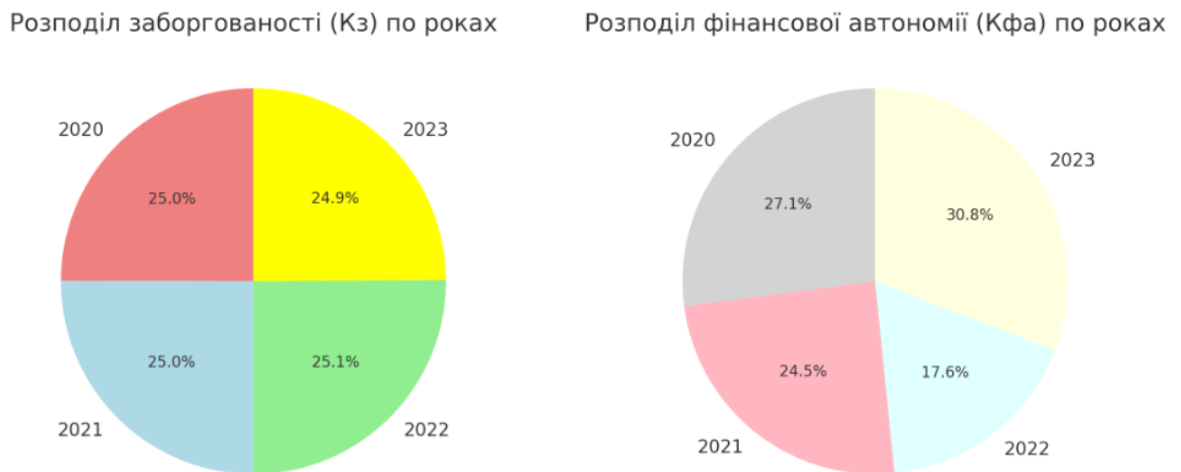


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» за 2020-2023рр

*Джерело: сформовано автором на основі показників таблиці 2.1.*

Оборотність обігових коштів (КОок) показує, скільки разів обігові кошти обертаються протягом року. Зазвичай чим більше значення, тим краще для підприємства, оскільки це свідчить про ефективне використання обігових коштів.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (КОтмз) визначає, скільки разів у році підприємство продає та відновлює свої запаси. Потрібно забезпечити баланс між достатністю запасів і швидкістю їх обороту. Оптимальний коефіцієнт залежить від галузі, але в загальному вигляді повинен бути більше 1,0.

Оборотність дебіторської заборгованості (КОДЗ) показує, скільки разів у рік підприємство відновлює свої дебіторські кошти (тобто скільки разів клієнти сплачують заборгованість). Зазвичай значення понад 5-6 разів на рік є хорошим показником.

Оборотність кредиторської заборгованості (КОКЗ) відображає, скільки разів підприємство розраховується з кредиторами протягом року. Залежить від термінів оплати боргів, але зазвичай більше 2-3 оборотів є бажаним для забезпечення своєчасних платежів.

Оборотність обігових коштів (КОок) спостерігається значне падіння цього показника, що свідчить про неефективне використання обігових коштів. У 2023 році оборотність значно знизилася (0.66), що вказує на потребу в оптимізації управління обіговими коштами.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (КОтмз): Показник значно знизився у 2023 році (0.596), що свідчить про погіршення ефективності управління запасами. Це може призвести до проблем з ліквідністю та зниженням рентабельності.

На стовпчикових діаграмах рисунку 2.7 наведена динаміка даних показників за досліджуваний період.

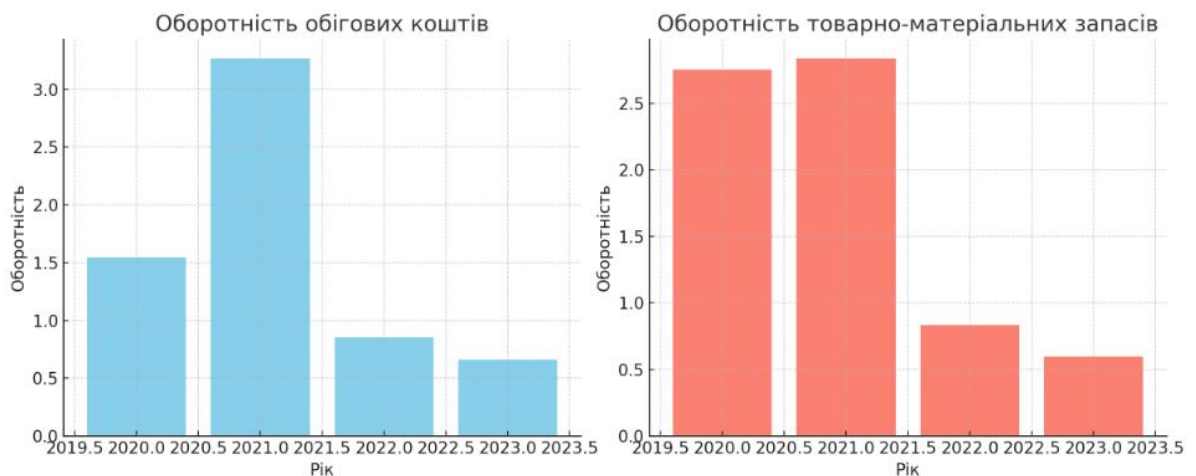


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»  
за 2020-2023рр

*Джерело: сформовано автором на основі показників таблиці 2.1.*

Візуалізація допомагає краще зорієнтуватись у зміні даних показників і досить наглядно демонструє їх значне падіння.

Чиста рентабельність власного капіталу (ЧРВК) вимірює ефективність використання власного капіталу для отримання чистого прибутку. Повинна бути позитивною і більше 0,1, що свідчить про високий рівень рентабельності.

Звичайна рентабельність власного капіталу до оподаткування (ЧРВК) вимірює ефективність використання власного капіталу, не враховуючи податки. Позитивне значення вказує на ефективне управління власним капіталом, і має бути не менше 0,1.

Рентабельність активів (РА) показує, який прибуток підприємство отримує на кожен одиницю активів. Повинна бути більшою за 0,05 для забезпечення ефективного використання активів.

Рентабельність обороту (продаж) (РО) вимірює, скільки чистого прибутку підприємство отримує на одиницю продажу. Більше 0,05 є хорошим показником, який свідчить про ефективність діяльності.

Рентабельність операційних витрат (РОВ) відображає, який прибуток підприємство отримує на кожен одиницю витрат, що були спрямовані на операційну діяльність. Рекомендується значення вище 0,1 для забезпечення високої ефективності управління витратами. На лінійному графіку рисунку 2.8 показано зміну показників рентабельності по роках.



Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» за 2020-2023рр

Джерело: сформовано автором на основі показників таблиці 2.1.

Спостерігається значне покращення рентабельності власного капіталу у 2023 році (0.466), що є позитивним знаком, але показник все ще потребує підвищення для досягнення стабільно високих результатів.

Значне покращення рентабельності активів (РА): в 2023 році (0.021), що свідчить про зростання ефективності використання активів.

Високе значення рентабельності обороту у 2023 році (0.0256) вказує на покращення здатності генерувати прибуток з продажу.

Рекомендаціями для покращення фінансового стану мають стати збільшення запасів ліквідних активів (готівка, короткострокові інвестиції) для покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Оптимізація дебіторської заборгованості шляхом більш ефективного управління розрахунками з клієнтами (зниження строків оплати). Зменшення залежності від запасів для покращення проміжного коефіцієнта покриття.

Залучення додаткового власного капіталу для покращення коефіцієнта забезпеченості власними коштами, щоб зменшити фінансову залежність від позикових коштів. Зниження рівня заборгованості шляхом рефінансування дорогих позик і зменшення загальної заборгованості.

Оптимізація обігових коштів, зокрема шляхом зменшення запасів та пришвидшення процесів обігу товарів. Поліпшення управління товарно-матеріальними запасами, щоб зменшити час їх обігу та покращити оборотність.

Покращення операційної ефективності шляхом зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Розширення ринку збуту для збільшення обсягів продажу, що дозволить знизити собівартість і підвищити рентабельність обороту.

Ці заходи дозволять підприємству підвищити свою фінансову стабільність, ефективність використання активів і забезпечити довгострокове зростання і дасть фінансове підґрунтя для утримання якості продукції на високому рівні та впровадженні нових систем менеджменту якості.

### **2.3. Стан менеджменту якості ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН»**

Залежність якості продукції від безпеки харчових продуктів має важливе значення, оскільки безпека харчових продуктів безпосередньо впливає на здоров'я споживачів.

В олійній промисловості це питання набуває особливої актуальності, оскільки продукти, що проходять через процеси екстракції та рафінації, можуть містити залишкові домішки або токсичні речовини, які можуть вплинути на споживачів.

В питання якості першочерговим є безпека сировини та її вплив на кінцевий продукт. Якщо сировина, наприклад, насіння соняшнику або ріпаку, містить залишки пестицидів або інших токсичних речовин, це може залишатися у готовому продукті. Тривале споживання таких продуктів може призвести до отруєнь або хронічних захворювань. Наявність бактерій чи патогенів на сировині, що використовуються для виробництва олії, може призвести до забруднення кінцевої продукції, що може викликати харчові отруєння або інші інфекції.

Контроль якості необхідний під час процесу виробництва: рафінація та очищення. Під час екстракції та рафінації олії можуть утворюватися шкідливі речовини, такі як гліцидилові естери (особливо у рафінованих оліях), які мають канцерогенний ефект. Пероксиди, що утворюються в процесі окислення, можуть бути шкідливими для здоров'я, особливо якщо продукт не був правильно зберіганий. Вони можуть викликати окислювальні стреси в організмі людини, що може призвести до різних хронічних захворювань.

Контроль якості та безпеки має бути на всіх етапах виробництва. Бажаним це реалізувати через система НАССР (Аналіз ризиків та критичні контрольні точки). Вона забезпечує моніторинг критичних точок у виробництві, таких як температура, час обробки, контроль за чистотою обладнання і сировини, щоб мінімізувати ризики забруднення.

Використання сертифікованих стандартів. Підприємства, які використовують стандарти якості ISO 22000 (управління безпекою харчових продуктів) і ISO 9001 (система управління якістю), мають більше шансів на забезпечення безпеки продукції, що безпосередньо впливає на здоров'я споживачів.

Зберігання та упаковка це ще один з етапів, що потребують жорсткого контролю якості. Погане зберігання та неправильно упаковані продукти можуть сприяти розвитку мікроорганізмів або хімічних змін у складі олії, що може призвести до утворення шкідливих сполук, таких як афлатоксини. Герметичність упаковки та контроль за умовами зберігання (температурні умови, вологість) є критичними для збереження якості олії.

Контроль якості необхідний для уникнення впливу на здоров'я споживачів. Деякі олії, особливо нерафіновані, можуть містити компоненти, що викликають алергічні реакції у споживачів. Наприклад, олії з арахісу можуть бути небезпечними для людей з алергією на цей продукт. Як було зазначено, залишки пестицидів, важких металів або канцерогенних речовин можуть бути присутніми у продуктах, що викликає ризик для здоров'я при регулярному споживанні. Постійне споживання олії, яка містить шкідливі добавки або не відповідає стандартам якості, може призвести до хронічних захворювань, таких як захворювання серцево-судинної системи, онкологічні захворювання та розлади нервової системи. Вживання продуктів, що містять трансжири (якщо такі є в деяких видах олій або маргаринів), пов'язано з підвищеним ризиком розвитку діабету 2 типу і ожиріння.

Забезпечення безпеки харчових продуктів є невід'ємною частиною процесу контролю якості в олійній промисловості. Всі етапи виробництва, починаючи від сировини і закінчуючи упаковкою готової продукції, повинні бути під контролем для запобігання забрудненню та забезпечення високої якості кінцевого продукту. Безпека харчових продуктів безпосередньо впливає на здоров'я споживачів, тому кожне підприємство, яке виробляє олію, повинно відповідати високим стандартам якості та безпеки.

Для оцінки стану менеджменту якості в ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» необхідно проаналізувати інформацію про:

- сертифікацію систем управління якістю: чи має підприємство сертифікацію за міжнародними стандартами, такими як **ISO 9001** (система управління якістю) або **ISO 22000** (безпека харчових продуктів)? Сертифікати свідчать про формалізований підхід до управління якістю та контроль усіх етапів виробництва.

- впроваджені політики та процедури: чи існують затверджені внутрішні політики щодо якості продукції? Як організовано контроль на різних етапах виробничого процесу (вхідний контроль сировини, контроль на виробництві, вихідний контроль готової продукції)?

- залученість персоналу: рівень кваліфікації працівників, їх навчання та залученість до підтримки високих стандартів якості.

- інфраструктура і технології: чи відповідають виробничі потужності сучасним вимогам? Використання інноваційних підходів для досягнення конкурентоспроможності продукції.

- моніторинг і зворотний зв'язок: наявність системи збору зворотного зв'язку від клієнтів, аналіз скарг і пропозицій. Як відбувається моніторинг показників якості та виконання коригувальних дій.

- екологічна відповідальність: чи враховує компанія вплив на довкілля? Наприклад, чи впроваджено екологічні стандарти, такі як ISO 14001.

Внутрішня політика якості ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» на має мету забезпечення високого рівня якості продукції шляхом дотримання міжнародних стандартів, задоволення потреб клієнтів і підвищення ефективності виробничих процесів.

В основі політики лежать основні принципи:

- орієнтація на клієнта (забезпечення відповідності продукції вимогам замовників і ринковим стандартам);

- дотримання стандартів (використання ISO 9001, HACCP та інших норм для контролю процесів виробництва та якості продукції);

- постійне вдосконалення (постійний моніторинг та аналіз якості продукції, інновацій у виробництві та технологіях);

- безпека продукції (контроль сировини, дотримання санітарних і гігієнічних норм, а також забезпечення екологічної безпеки).

Ключовими напрямки діяльності в забезпеченні якості ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» на сьогодні являються:

- контроль якості (впровадження багаторівневого контролю – від закупівлі сировини до готової продукції);

- технологічний розвиток (використання сучасних технологій пресування та рафінації для забезпечення високих характеристик олії);

- навчання персоналу (регулярне підвищення кваліфікації працівників, спрямоване на забезпечення високого рівня знань та вмінь);

- робота з постачальниками (створення довготривалих відносин із перевіреними постачальниками якісної сировини);

- екологічна відповідальність (скорочення відходів, впровадження енергозберігаючих технологій).

Для реалізації окреслених принципів та напрямів на керівництво ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» лягає відповідальність за забезпечення необхідних ресурсів для реалізації політики якості, встановлення цілей у сфері якості для кожного підрозділу підприємства, регулярне проведення аудитів та перегляд політики якості, проведення регулярних зустрічей із працівниками для обговорення результатів роботи, збір відгуків від клієнтів і врахування їх при вдосконаленні продукції.

Зрозумілими очікуваннями від такої політики є забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку, створення репутації надійного виробника якісної продукції, підвищення довіри клієнтів та партнерів.

Ця політика є основою для створення та підтримки культури якості на всіх рівнях підприємства. В той же час підприємство має ряд викликів в процесі організації та менеджменту якості продукції.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» як і більшість підприємств харчової просмисловості, зокрема в таких галузях, як олійна, молочна, м'ясна промисловість, стикаються з низкою викликів, які можуть значно ускладнити процес забезпечення високої якості продукції, виконання нормативних вимог та підтримання конкурентоспроможності.

Варто описати кожен з них для розуміння напрямків покращення.

Всі підприємства харчової просмисловості мають труднощі з дотриманням стандартів якості та безпеки через жорсткість стандартів та нормативних вимог, необхідність оновлення технологічних процесів, невідповідність виробничих процесів стандартам.

Відповідність національним та міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів (наприклад, ISO 22000, HACCP, GMP) є основним викликом для підприємств. Часто зміни в регулюваннях або зміни вимог законодавства вимагають швидкої адаптації та додаткових витрат. Для того, щоб відповідати сучасним стандартам, підприємства змушені впроваджувати нові технології або модернізувати наявне обладнання, що потребує значних інвестицій. В той же час виробничі процеси можуть бути недостатньо стандартизованими, що ускладнює контроль якості та може призвести до відхилень від нормативів.

Неабияким фактором є високі витрати на впровадження та підтримку систем управління якістю. Процес отримання сертифікацій, таких як ISO 9001, ISO 22000 або HACCP, потребує значних витрат на аудит, навчання персоналу та адаптацію процесів. Багато підприємств зіштовхуються з проблемою високих початкових витрат на сертифікацію, що не завжди окупається в короткостроковій перспективі. Для забезпечення належної якості продукції важливо, щоб усі працівники були належно навчені. Це може включати вартість проведення тренінгів, залучення зовнішніх консультантів, а також витрати на відпустки або заміну працівників під час навчання.

Для виконання стандартів якості підприємствам доводиться оновлювати або утримувати обладнання, що теж потребує значних витрат на технічну підтримку, обслуговування, закупівлю нових частин чи апаратів.

Окрім нормативних та технологічних труднощів гарантування якості, підприємство має труднощі в управлінні якістю вхідної сировини. Якість сировини, з якої виробляється продукція (наприклад, насіння для олії), може змінюватися в залежності від сезону, погоди або постачальників, що ускладнює забезпечення стабільної якості кінцевої продукції. Забруднення сировини або продуктів мікробами, пестицидами, важкими металами або іншими токсичними речовинами є великим викликом для підприємств харчової промисловості. Необхідність безперервного тестування та моніторингу продукції на всіх етапах виробництва вимагає додаткових зусиль і ресурсів. Невідповідність температурних режимів або порушення умов зберігання можуть призвести до погіршення якості продукту, тому контроль за зберіганням є важливим елементом в забезпеченні високих стандартів якості.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» має питання до управління ланцюгами постачань. Підприємства харчової промисловості часто залежать від якості та своєчасності постачання сировини, що може призвести до затримок або зниження якості кінцевої продукції. Проблеми з логістикою (наприклад, зберігання та доставка продукції за високих температур) можуть погіршити якість продукту, що також веде до додаткових витрат на повернення продукції, відшкодування та додаткову обробку.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» залежне від вимоги до екологічності та сталого розвитку. Відповідність екологічним стандартам, таких як зниження викидів в атмосферу, очищення відходів і контроль забруднень, є додатковим викликом для підприємств. Це вимагає великих витрат на впровадження екологічно чистих технологій, що може бути фінансово важким для малих і середніх підприємств. Зростаючий попит на органічні або екологічно чисті

продукти вимагає змін у виробничих процесах, що можуть бути дорогими й вимагати додаткових сертифікацій.

Зміни в споживчому попиті та тренди на ринку теж диктують свої умови щодо якості. Тренди, такі як попит на здорове харчування, органічні продукти, безглютенові або безлактозні варіанти, можуть вимагати адаптації виробничих ліній та змін у складі продукції, що додає додаткові витрати. Постійно зростаюча конкуренція в харчовій промисловості змушує підприємства підтримувати високі стандарти якості, знижувати витрати на виробництво і водночас не погіршувати якість продукції.

Складнощі щодо менеджменту якості є в регуляторному та законодавчому полі та внесенні змін до нього. Постійні зміни в законодавстві, такі як нові вимоги до маркування, харчової безпеки, екологічні норми, можуть змусити підприємства до коригування своєї діяльності, що потребує додаткових витрат на адаптацію. Зміни в тарифах на енергоносії або субсидії для виробників сировини можуть впливати на витрати на виробництво і ціни кінцевої продукції.

Для ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» типові виклики включають труднощі з дотриманням стандартів якості та безпеки, високі витрати на впровадження систем якості, нестабільність сировини, складність у управлінні ланцюгами постачань і змінюваний попит на продукцію. Всі ці фактори вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та інвестицій у технології та процеси, щоб підтримувати високу якість продукції та задовольняти вимоги споживачів та регуляторів.

Вирішення окреслених в пункті 2.3 напрямів політики якості та вирішенні всіх наведених труднощів та питань потребує фінансових вкладень та якісних змін. Ключові напрями можливого покращення системи менеджменту якості підприємства будуть запропоновані в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЧИННИКА  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Комплексні рекомендації покращення системи менеджмент якості продукції**

Покращення менеджменту якості продукції є ключовим чинником економічної безпеки підприємства, оскільки високий рівень якості продукції безпосередньо впливає на стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність компанії. Для забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах постійно змінюваного ринку і високих вимог до якості та безпеки, необхідно вжити низку стратегічних і операційних заходів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями покращення менеджменту якості продукції

Джерело: складено автором за [24, 27]

Перераховані напрями являють собою великий та трудозатратний комплекс дорого вартісних робіт та процедур. ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» на сьогодні не може в повній мірі реалізувати його. Але окреслити як перспективу та впроваджувати вже зараз доступні моменти – це перспектива найближчого часу.

В планах має з'явитись впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів - ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 22000 (управління безпекою харчових продуктів) дозволяють забезпечити чітку та ефективну організацію процесів на підприємстві, що знижує ймовірність виникнення дефектів у продукції, HACCP (система аналізу ризиків і критичних контрольних точок) є необхідною для підприємств харчової промисловості, щоб забезпечити безпеку продукції на всіх етапах виробництва.

Це надасть переваги покращення якості продукції, мінімізації ризиків безпеки продуктів, підвищення довіри споживачів та партнерів.

Необхідним є застосування принципів безперервного вдосконалення (якісного менеджменту) методика PDCA (Plan-Do-Check-Act) дозволяє постійно аналізувати процеси та вживати коригувальних дій для покращення якості. Або ж впровадження циклів Kaizen та Lean (стратегій безперервного вдосконалення) допомагає постійно знижувати витрати на виробництво, знижувати відходи та покращувати продуктивність.

Це надасть переваги підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат і зниження безповоротних втрат, підвищення загальної конкурентоспроможності.

Повсякчасним має стати запровадження технологічних інновацій та автоматизації. Впровадження сучасних технологій у виробництво та відповідність виробничих потужностей ключовим вимогам (рис. 3.2), таких як автоматизовані системи контролю якості на кожному етапі виробництва, дозволяє знизити вплив людського фактора, гарантує стабільну якість, економічну ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

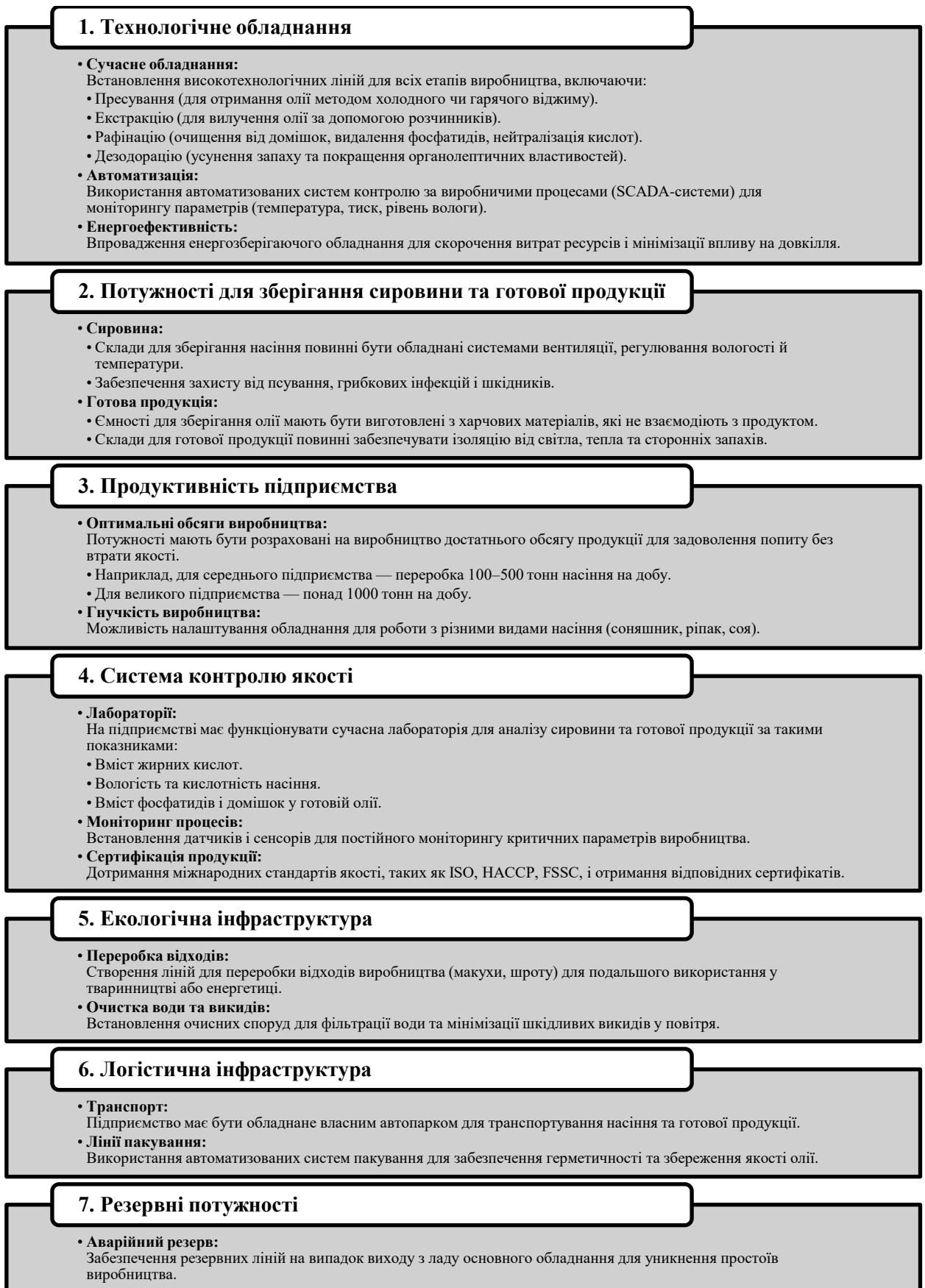


Рисунок 3.2 – Ключові вимоги до виробничих потужностей олійного підприємства

Джерело: складено автором за [23]

Використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) для моніторингу процесів у реальному часі та автоматичного коригування параметрів виробництва, що дозволяє знижувати виробничі ризики. Це дозволить уникати помилок через людський фактор, дасть вищий рівень контролю якості продукції, покращення швидкості і ефективності виробничих процесів.

Наступним на шляху забезпечення якості продукції має бути забезпечення стабільності постачання сировини. Контроль за якістю постачання та моніторинг постачальників допомагають знизити ризики використання неякісної сировини, що може негативно вплинути на якість кінцевого продукту. Встановлення стратегічних партнерств з надійними постачальниками та забезпечення безперервності поставок дозволяє уникнути дефіциту важливих ресурсів і зменшити ризики для бізнесу.

Отримати переваги зниження ризиків порушень у виробничих процесах через непередбачуваність постачання можливе лише шляхом дотримання процедури контролю якості (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Процедура контролю якості сировини

Джерело: складено автором

Невідомою складовою менеджменту якості є розвиток людського капіталу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань управління якістю та нових технологій дозволяє знизити кількість помилок у виробничому процесі. Важливо стимулювати культуру якості на всіх рівнях компанії, починаючи від керівництва до лінійних працівників. Мотивація персоналу через бонуси та заохочення за досягнення високих результатів у забезпеченні якості може значно покращити результати роботи підприємства.

Підвищення продуктивності та ефективності працівників, забезпечення високих стандартів якості на кожному етапі виробництва, мотивація до інновацій і вдосконалення процесів є результатом кадрової політики і може гарантуватись лише через дотримання вимог щодо рівня працівників (рис. 3.4), формування залученості та навчання працівників (рис. 3.5).

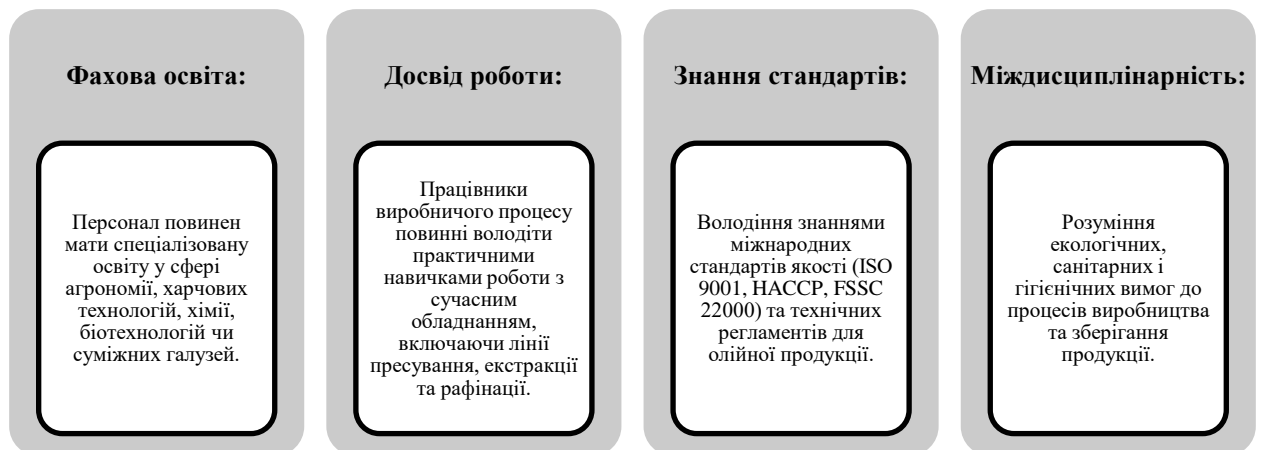


Рисунок 3.4 – Вимоги до рівня кваліфікації працівників

*Джерело: складено автором*

Залученість працівників та їх участь у процесі покращення менеджменту якості можливе через формування розуміння кожним працівником, що якість продукції залежить від злагодженої роботи всієї команди, заохочення ініціатив працівників щодо вдосконалення процесів.

Запровадження системи матеріального й нематеріального стимулювання, включаючи премії за високі результати, відзнаки тощо теж є частиною формування залученості. Як і забезпечення прозорості кар'єрного зростання для працівників, які демонструють активність у підтримці якості.

Проведення регулярних зустрічей для обговорення досягнень і проблем, пов'язаних із якістю. Створення можливості анонімного зворотного зв'язку для ідентифікації та вирішення проблем у виробничих процесах. Долучення працівників до етапів внутрішнього аудиту, обговорення результатів і розробки заходів для вдосконалення системи якості.



Рисунок 3.5 – Перспективне навчання працівників

*Джерело: складено автором за*

Перераховані вище підходи до залучення, системи навчання та початкового підбору дозволить говорити про якісний рівень персоналу та постійне вдосконалення процесів виробництва, підвищення відповідальності персоналу за якість продукції, зменшення кількості дефектів і браку, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Адже успішне функціонування політики якості на олійному підприємстві безпосередньо залежить від компетентності, активної участі та мотивації працівників.

Враховуючи специфіку роботи харчового (олійного) підприємства ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» в розбудові власної системи менеджменту має дбати про мінімізацію екологічних та регуляторних ризиків. Впровадження екологічно чистих технологій і відповідність екологічним стандартам знижують ризики, пов'язані з порушенням екологічних вимог та покращують імідж компанії. Забезпечення дотримання регуляторних вимог (зміни в законодавстві, стандарти якості) дозволяє підприємству зберігати юридичну

безпеку та уникати санкцій.

Олійне підприємство має розробити й провадити екологічно відповідальну політику (рис. 3.6), яка зменшить негативний вплив на довкілля та сприятиме сталому розвитку.

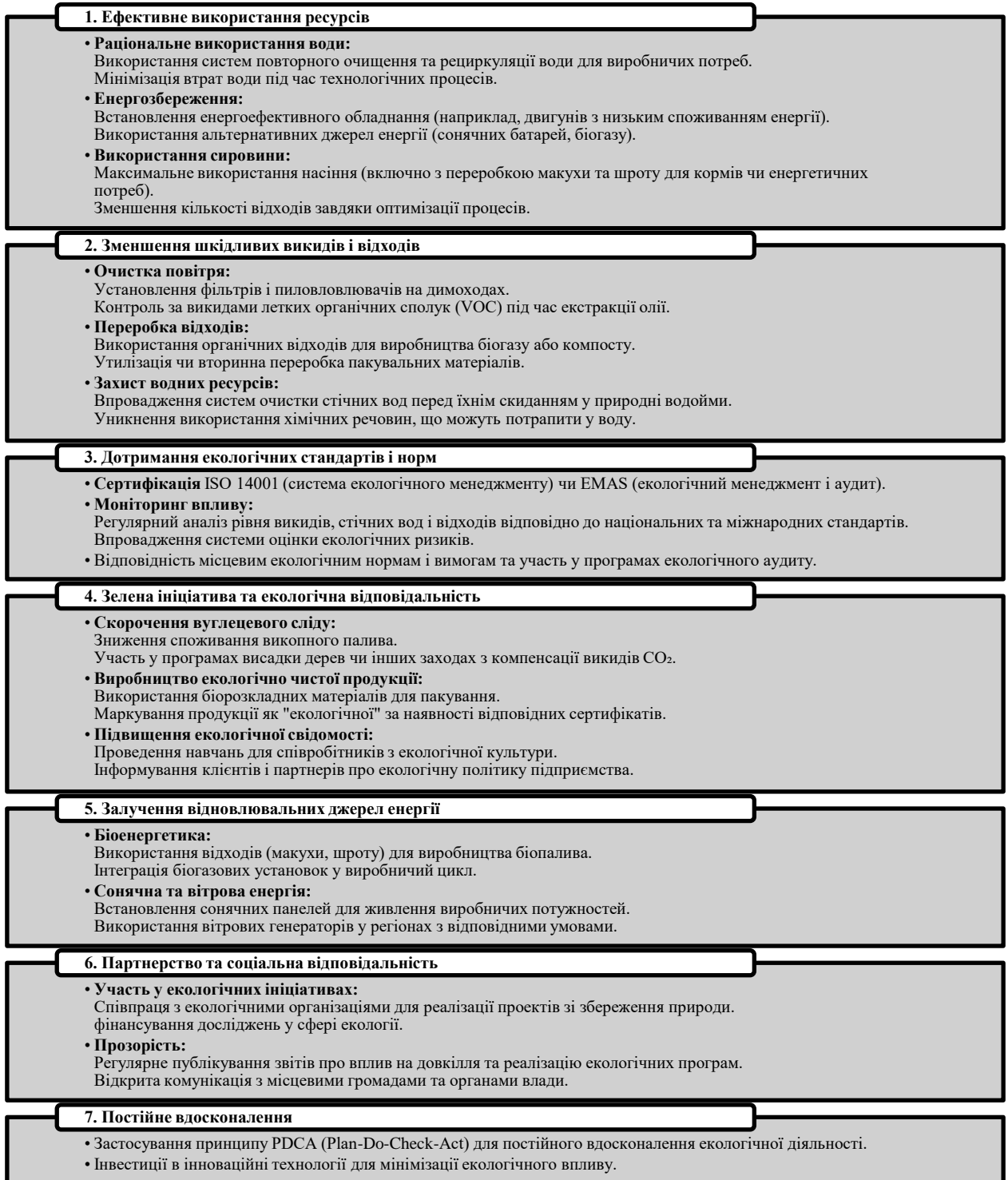


Рисунок 3.6 – Відповідальна екологічна політика

Джерело: складено автором

Запропонована відповідальна екологічна політика дозволить ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» знизити негативний вплив на довкілля, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити репутацію як екологічно відповідальної компанії. Що дозволить говорити про залучення інвесторів та нових інвестицій і як результат впровадження нових методів контролю якості та інновацій у продукцію забезпечує постійну актуальність товарів на ринку.

При розвитку всіх попередніх пунктів програми покращення менеджменту якості підприємства варто акцентувати увагу на системі моніторингу та аналізу якості. Необхідністю є встановлення систем моніторингу якості на всіх етапах виробництва (від сировини до готової продукції) для виявлення проблем на ранній стадії та здійснювати оперативне реагування, використання аналітичних інструментів для прогнозування можливих ризиків і виробничих відхилень допомагає знизити кількість дефектів і витрат на усунення проблем.

Загалом аудити, сертифікація та постійний моніторинг (рис. 3.7) є ключовими елементами системи управління якістю на підприємствах, особливо у харчовій та олійній промисловості. Вони взаємопов'язані та сприяють забезпеченню високих стандартів якості продукції, забезпечуючи її безпеку для споживачів і відповідність нормативним вимогам.

Аудит якості — це систематичний, незалежний процес перевірки, аналізу та оцінки діяльності підприємства щодо відповідності встановленим стандартам якості та нормативним вимогам.

Сертифікація — це офіційне підтвердження того, що система управління якістю або певний продукт відповідає міжнародним або національним стандартам. Сертифікація здійснюється сертифікаційними органами на основі зовнішнього аудиту.

Постійний моніторинг — це система безперервного спостереження за всіма критичними аспектами якості на всіх етапах виробництва, зберігання та транспортування продукції.

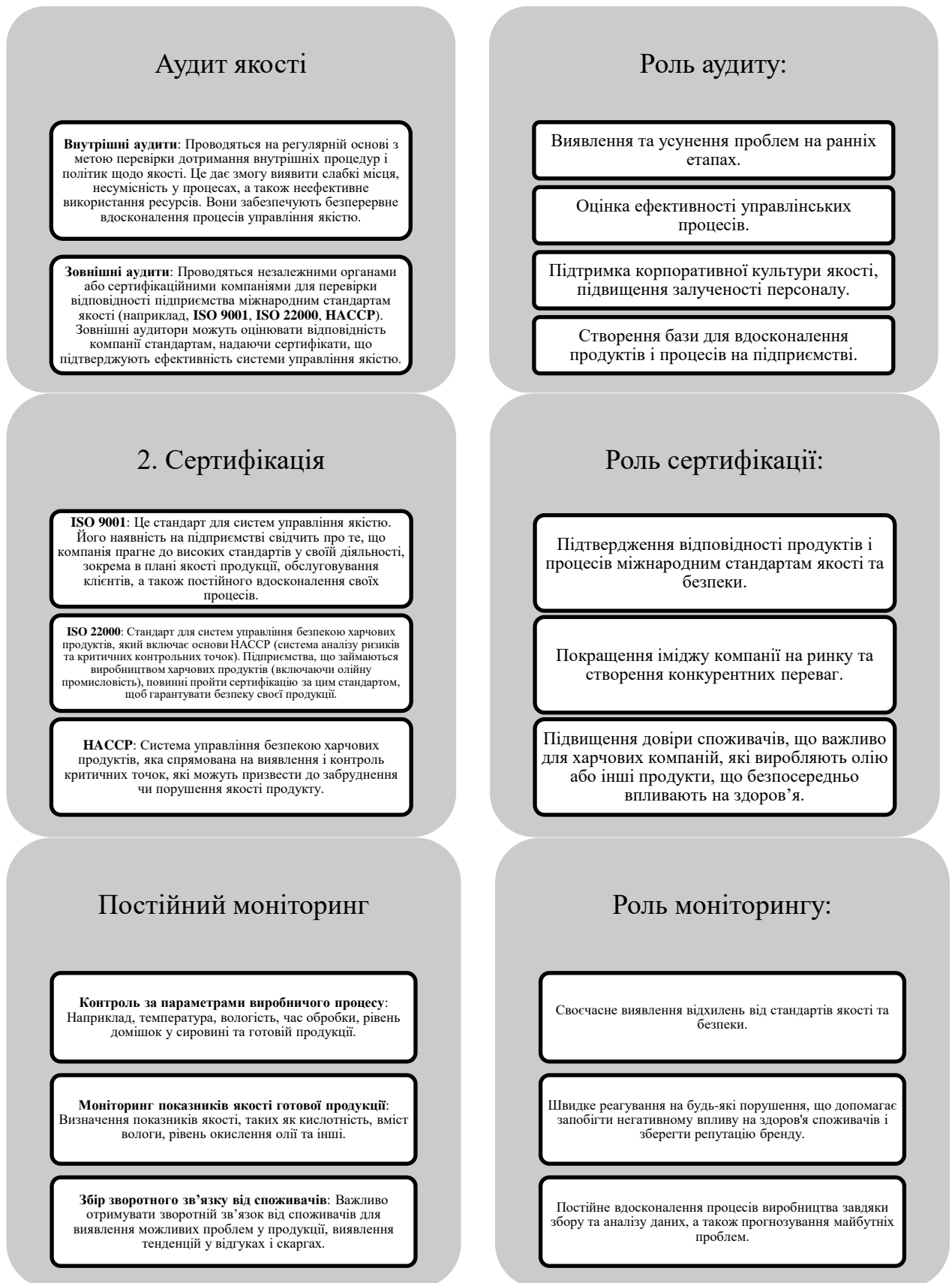


Рисунок 3.7 – Аудит, сертифікація та постійний моніторинг як елементи системи якості продукції

Джерело: складено автором

Вони допомагають підприємствам: виявляти та усувати недоліки та відповідати вимогам стандартів, підтримувати довіру споживачів і забезпечувати безпеку продукції. Ці процеси дозволяють підприємствам не лише відповідати вимогам законодавства, але й постійно вдосконалювати свою діяльність, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Для забезпечення високої якості продукції на олійному підприємстві необхідно організувати систематичний моніторинг ключових показників якості та ефективно реагування на відхилення через виконання коригувальних дій.



Рисунок 3.8 – Етапи моніторингу показників якості

*Джерело: складено автором*

Не менш важливим є виконання своєчасне коригувальних (рис. 3.9) та проведення запобіжних дій. Ними мають стати: впровадження регулярного аналізу ризиків для запобігання повторним відхиленням, адаптація технологічних процесів для уникнення можливих проблем у майбутньому, постійне вдосконалення системи управління якістю - (Plan-Do-Check-Act).

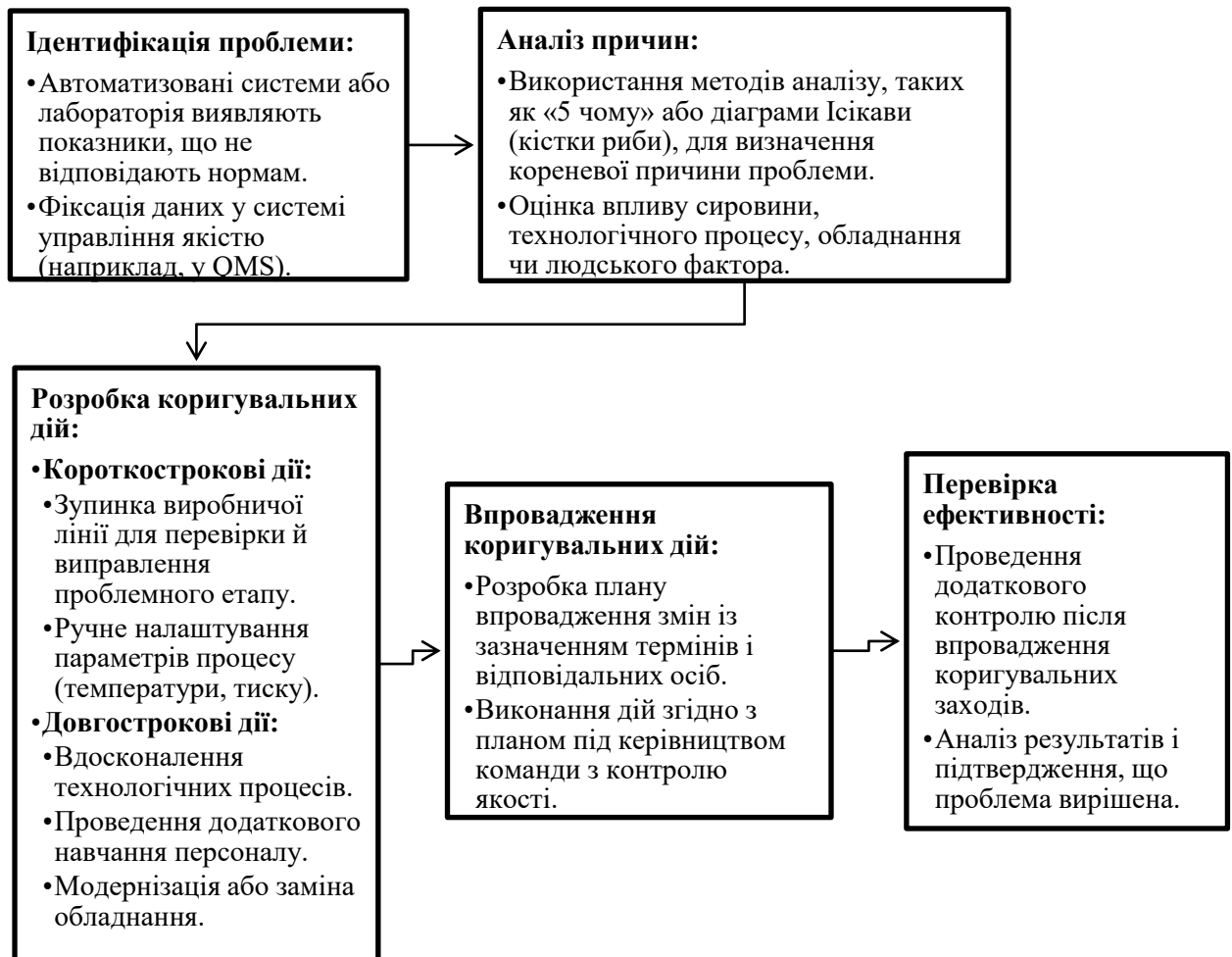


Рисунок 3.9 – Реагування на моніторинг – проведення коригувальних дій

Джерело: складено автором

Запровадження, окресленої вище концепції та регулярне інформування працівників про проблеми якості та заходи, що вживаються для їх усунення, мають підсилити залученість працівників та мотивувати персонал брати ще більш активну участь у процесах моніторингу та вдосконалення.

Покращення менеджменту якості продукції як чинника економічної безпеки підприємства потребує комплексного підходу, включаючи вдосконалення внутрішніх процесів, інвестиції в новітні технології, сертифікацію та навчання персоналу. Забезпечення високих стандартів якості дозволяє знижувати виробничі ризики, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність і стійкість підприємства в умовах постійних змін на ринку. Що і було запропоновано.

### 3.2. Економічна ефективність ефективності впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001

Розглянемо приклад економічної ефективності впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001 на підприємстві харчової промисловості. Цей стандарт допомагає організувати ефективну систему управління, що дозволяє знижувати витрати на виправлення дефектів, оптимізувати процеси і підвищити конкурентоспроможність продукції.

Етапи впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001 подано на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Етапи впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001

*Джерело: складено автором*

До впровадження ISO 9001 підприємство стикається з низкою проблем:

- високий рівень браку на різних етапах виробництва;
- несвоєчасне виконання замовлень через неефективні процеси контролю якості;
- постійні витрати на усунення дефектів продукції;
- відсутність чіткої документації та стандартів для персоналу.

Впровадження системи ISO 9001 передбачає створення стандартних операційних процедур (SOP) для всіх ключових етапів виробництва: закупівля сировини, обробка, екстракція олії, пакування; навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації щодо нових вимог якості та процедур;

автоматизація контролю якості на етапі перевірки готової продукції; регулярні внутрішні аудиту та коригувальні дії для покращення процесів.

В результаті впровадження ISO 9001 (рис. 3.11) матимемо економічну ефективність (рис. 3.12).



Рисунок 3.11 – Результати впровадження ISO 9001

Джерело: складено автором



Рисунок 3.12 – Економічна ефективність впровадження ISO 9001

Джерело: складено автором

### Фінансовий результат:

Економічна ефективність впровадження ISO 9001 матиме наступний вигляд:

-зниження витрат на дефекти: 5% зниження витрат на дефекти при загальних витратах 1 млн грн = економія 50 000 грн.

-економія на сировині: 10% зменшення витрат на сировину при закупівлях на 5 млн грн = економія 500 000 грн.

-збільшення доходу: збільшення обсягів продажу на 15% при доході 10 млн грн = додатковий дохід 1,5 млн грн.

-загальна економічна вигода: впровадження ISO 9001 дозволяє компанії заощадити приблизно 550 000 грн у вигляді економії на витратах і отримати додатковий дохід у розмірі 1,5 млн грн.

Впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, може суттєво покращити економічну ефективність підприємства харчової промисловості, знизивши витрати на виправлення дефектів, оптимізувавши виробничі процеси, підвищивши задоволення клієнтів і збільшивши обсяги продажу. Це, в свою чергу, позитивно впливає на економічну безпеку підприємства, забезпечуючи його фінансову стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота акцентує увагу на теоретичних і практичних аспектах менеджменту якості підприємств харчової промисловості, зокрема на прикладі ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН». У висновку слід підсумувати ключові положення, що були розглянуті в роботі.

Якість продукції є визначальним фактором конкурентоспроможності, задоволення споживачів та економічної стабільності підприємства. Різні автори, такі як Джозеф Джуран, Філіп Кросбі, Вільям Демінг та Каору Ісікава, розкривають різні аспекти якості, включаючи її стратегічне та операційне значення.

Основними підходами є: використання стандартів ISO 9001 та ISO 22000 для управління якістю і безпекою продукції, впровадження методологій TQM, Lean, Six Sigma, які спрямовані на постійне вдосконалення процесів і усунення дефектів, застосування інноваційних цифрових технологій, таких як Big Data та штучний інтелект, для автоматизації контролю якості.

Харчова промисловість має специфічні вимоги до безпечності продукції, простежуваності процесів, управління ризиками та відповідності нормативним вимогам. Стандарти HACCP і ISO 22000 є обов'язковими для забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам безпеки.

Управління якістю залежить від внутрішніх факторів, таких як технології, людський капітал і корпоративна культура, та зовнішніх факторів, зокрема нормативних вимог і ринкових умов. Правильне управління цими факторами сприяє підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

На прикладі ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» розглянуто впровадження системи управління якістю, яка враховує особливості харчової промисловості. Особливу увагу приділено дотриманню стандартів, вдосконаленню процесів і інтеграції сучасних технологій для підвищення

ефективності виробництва та безпечності продукції.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» займає важливу позицію в олійній промисловості, спеціалізуючись на виробництві рослинної олії та супутніх продуктів. Його діяльність сприяє розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Аналіз фінансових показників за 2020-2023 роки показав проблеми з ліквідністю, високу залежність від позикових коштів та нестабільність показників рентабельності. Незважаючи на позитивні тенденції, такі як зростання рентабельності активів та власного капіталу у 2023 році, загалом спостерігаються ризики фінансової нестабільності, які вимагають удосконалення управління обіговими коштами та зниження боргового навантаження.

Основу діяльності ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» становить забезпечення відповідності міжнародним стандартам, таким як ISO 9001 та ISO 22000, що сприяє підвищенню якості продукції та безпеки споживачів. Основні виклики у сфері менеджменту якості пов'язані з високими витратами на впровадження систем якості, управлінням нестабільною сировиною та адаптацією до змін у регуляторному середовищі. Використання сучасних технологій у виробництві, багаторівневий контроль якості та постійний моніторинг дозволяють досягати конкурентоспроможності продукції.

Основні виклики включають:

- відповідність жорстким стандартам якості;
- забезпечення екологічної стійкості виробництва;
- управління ланцюгами постачань та змінами в ринкових трендах.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» демонструє значний потенціал для подальшого розвитку завдяки впровадженню систем управління якістю, відповідності міжнародним стандартам та постійному вдосконаленню процесів. Проте досягнення довгострокової стабільності потребує системного підходу до вирішення фінансових та операційних викликів, а також активної роботи над покращенням екологічної та соціальної відповідальності підприємства.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН», як представник харчової (олійної) промисловості, стикається з численними викликами та потребує системного підходу до вдосконалення менеджменту якості продукції, що було запропоновано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Першочерговим є впровадження міжнародних стандартів. Впровадження ISO 9001 та ISO 22000 створює основу для чіткої організації процесів, зниження дефектів продукції та забезпечення харчової безпеки. Використання системи HACCP гарантує контроль критичних точок у виробничих процесах. Використання технологій PDCA, Kaizen, Lean для безперервного вдосконалення сприяє оптимізації витрат і зменшенню відходів. Застосування автоматизованих систем контролю якості та цифрових технологій, таких як IoT, допомагає моніторити процеси в реальному часі та уникати людських помилок.

Стратегічні партнерства з постачальниками та моніторинг якості сировини допомагають уникнути проблем із нестабільністю поставок.

Навчання працівників, стимулювання культури якості та мотивація персоналу сприяють покращенню ефективності виробничих процесів. Залученість працівників до внутрішніх аудитів і процесів вдосконалення забезпечує більшу відповідальність за якість продукції.

ТОВ «ОІЛПРОДАКШЕН» має всі шанси для забезпечення довгострокової стабільності завдяки впровадженню сучасних підходів до управління якістю. Комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності, технологічність та екологічність, допоможуть зменшити ризики, оптимізувати витрати і забезпечити стійке економічне зростання.

Ця стратегія дозволить підприємству закріпитися як надійного виробника якісної продукції та гарантуватиме його конкурентоспроможність на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнецов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та інші; за заг. ред. Е. А. Кузнецова. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2018. 357 с.
3. Безгін К. С. Клименко Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник / Заг. ред. К.С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
4. Бенько М. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : підручник. Київ : В-во Ліра-К, 2021. 560 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.М. Бандурка, Є.В. Ковальов, М.А. Садиков, О.С. Маковоз; за заг. ред. О.М. Бандурки. Харків: ХНУВС 2017. 192 с.
6. Економічна безпека підприємства: [підручник]/ А.М. Дідик та ін. Львів: НУ «Львівська Політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
7. Залізький, А. А. Критерії оцінювання ефективності діяльності організації / А. А. Залізький // Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді, 26 листоп. 2015 р. Кіровоград, 2015. С. 87-89.
8. Заярнюк О.В., Петросян А.А., Кухарішин І.Ю. Актуальні підходи в управлінні якістю на основі впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 1 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва

та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – 203 с., С. 61-64.

9. Івченко Є.А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєверодонецк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. 420 с.

10. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб./ Пугач А.М. та ін. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.

11. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навч. посіб. К.: вид-во «Кондор», 2017, 352с.

12. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.

13. Кендюхов О. В. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємств: стратегічний підхід та системні рішення : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2014. 202 с.

14. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>.

15. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

16. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки: підручник. Копилюк О. І., Музичка О. М., Тимчишин Ю. В. та ін. Львів: Вид-во Сполум, 2017. 411 с.

17. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

18. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.

19. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: ДрукарняМадрид, 2019. 230 с.

20. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 208 с.

21. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ.ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

22. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

23. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

24. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

25. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

26. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.

27. Олійник Е.П., Заярнюк О.В. Процеси діджиталізації в системі управління якістю. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 397 с., С. 243-244.

28. Онищенко О.В. Козаченко Г.В., Онищенко С.В., Завора Т.М. Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / за заг. ред. О.В. Онищенка та Г.В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.

29. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=e4f18282-77af-4fdf-8134-ce4403d711f0&lang=ukUA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv-SchoPotribnoZnatiBiznesu>

30. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник]. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.

31. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.

32. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення / М. Саприкіна, Д. Каба. – К.:Фарбований лист, 2011 – 475с.

33. Соломіна Г. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/1694/1/Posibnik%20ZFEBP.pdf>

34. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

35. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Тридід, Г. М.Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Тридіда ; канд. екон. наук, доц. К. В. Орехової. Київ : УБС НБУ, 2015. 815 с.

36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

# ДОДАТКИ