

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління якістю бізнес-процесів підприємства»

здобувача Смордової Аліни Ігорівни

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н. проф., Калінін Олександр Володимирович

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	5
1.1 Визначення управління якістю бізнес-процесів та його роль в сучасних організаціях.	5
1.2. Основні принципи, методи та стандарти управління якістю бізнес-процесів	14
1.3. Особливості правового регулювання управління якістю	23
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ 'КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА 'РОШЕН'	29
2.1. Аналітичний огляд діяльності ПРАТ «РОШЕН»	29
2.2 Оцінка ефективності управління якістю бізнес-процесів	34
2.3 Впровадження та використання інструментів управління якістю для оптимізації процесів.	38
ВИСНОВОК	49
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	52

ВСТУП

Тема управління якістю бізнес-процесів залишається актуальною в сучасному світі з різних причин.

По-перше, у конкурентному бізнес-середовищі підприємства мають постійно підтримувати та покращувати свої процеси, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність. Управління якістю бізнес-процесів дозволяє виявляти та усувати проблеми, оптимізувати процеси та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

По-друге, зростаюча комплексність та обсяги даних в сучасних бізнес-системах створюють нові виклики для забезпечення якості процесів. Управління якістю бізнес-процесів допомагає підприємствам ефективно впоратися з цими викликами шляхом впровадження систематичного підходу до моніторингу, аналізу та покращення процесів.

Крім того, зростання усвідомлення споживачами щодо якості продуктів та послуг також підсилює значення управління якістю бізнес-процесів для підприємств. Забезпечення високої якості процесів допомагає зберігати та залучати клієнтів, підвищувати їхню лояльність та задоволеність.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел.

Обсяг виконаної роботи складає 51 сторінка, а також містить 7 рисунків.

Під час написання роботи використовувалися різні методи дослідження, такі як методи теоретичного пізнання (індукція, дедукція, аналіз, формалізація, аргументація та інші) та емпіричні методи (спостереження, порівняння, узагальнення), логічний метод, методи аналізу і синтезу; групування та систематизації.

Метою роботи є Аналіз та оцінка використання системи управління якістю бізнес-процесами на прикладі ПРАТ «РОШЕН».

Основними завданнями дослідження теми "Управління якістю бізнес-процесів" є :Провести огляд наукових статей, книг, звітів та інших джерел, що

стосуються управління якістю бізнес-процесів. Визначити основні концепції, теорії та методології, що домінують у даній області; вивчити реальні приклади впровадження систем управління якістю бізнес-процесів у підприємствах (на конкретному прикладі ПРАТ «РОШЕН»); розглянути успішні та неуспішні випадки, ідентифікувати фактори успіху та перешкоди на шляху досягнення якісних показників бізнес-процесів.

Сформулювати висновки з проведеного дослідження та розробити рекомендації для практичного застосування в управлінні якістю бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є модернізації системи управління якістю на підприємстві.

Предметом дослідженням вважається процес впровадження новітнього погляду на систему управління якістю ПРАТ «РОШЕН»

При написанні роботи використовувалися різні методи дослідження, такі як методи теоретичного пізнання (індукція, дедукція, аналіз, формалізація, аргументація та інші) та емпіричні методи (спостереження , порівняння, узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Визначення управління якістю бізнес-процесів та його роль в сучасних організаціях.

Дослідження сучасних літературних джерел вказує на відсутність єдиного погляду на тлумачення концепцій «якість бізнес-процесу» та «управління якістю бізнес-процесів». Більшість авторів, зосереджуючи увагу на важливості бачення якості бізнес-процесів та її забезпечення, не надають чіткого визначення цього терміну.

Зі сторони управління бізнес-процесами, якість є одним з параметрів, що впливають на ефективність процесу, і покращення цього показника може позитивно вплинути на весь процес. Таким чином, підходи до управління якістю дуже пов'язані методиками вдосконалення бізнес-процесів.

Управління якістю продукції полягає в уважному спостереженні за всіма процесами та завданнями, щоб забезпечити досягнення бажаного стандарту якості. Це включає розробку політики якості, розроблення та впровадження планів і засобів забезпечення якості, а також проведення контролю якості та постійне його вдосконалення.

Управління якістю бізнес-процесів - це стратегічний та систематичний підхід до організації, контролю та покращення всіх аспектів діяльності підприємства через оптимізацію та вдосконалення його бізнес-процесів з метою досягнення максимальної ефективності, задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей.

Управління якістю бізнес-процесів передбачає впровадження систематичного контролю, аналізу та вдосконалення процесів у всіх аспектах їх

функціонування, включаючи збільшення продуктивності, зниження витрат, забезпечення високої якості продукції або послуг, підвищення клієнтського задоволення та забезпечення відповідності законодавчим та регуляторним вимогам. Управління якістю бізнес-процесів може включати в себе впровадження стандартів якості (наприклад, ISO 9001), застосування методів управління якістю, таких як Six Sigma чи Lean, а також використання інших інструментів та підходів для постійного покращення ефективності та якості процесів.

З поширенням промислового виробництва продукція набувала все більшої складності, що призводило до зростання вимог до якості. З цією метою розпочалася формування системи контролю якості продукції, її головна мета полягала в виявленні дефектів і видаленні їх із виробничого процесу.

Сучасне управління бізнес-процесами надає керівникам можливість визначати свої процеси, організовувати їх виконання та рішуче підвищувати якість та ефективність управління. Це досягається налаштуванням кожного процесу таким чином, щоб його результати сприяли досягненню встановлених бізнес-цілей завдяки використанню технологічної гнучкості та інтеграцій.

Для прикладу можна розглянути роботу автора Ходаківського [1], в дослідженні якого вказується на те, що з мікро- та макроекономічних позицій найбільш доцільно розглядати якість бізнес-процесів підприємства. В цьому контексті продукція розглядається як результат протікання бізнес-процесів. Таким чином, в рамках бізнес-процесу продажу підприємства якість процесу визначається з моменту відвантаження та тестування продукції на безпеку згідно з вимогами Міжнародного стандарту ISO. У висновку зазначається, що управління будь-якими процесами більш ефективно здійснюється за допомогою управління якістю цих процесів.

Для того, щоб забезпечити відповідність між розробленою стратегією та бізнес-процесами системи управління ефективністю, потрібно пройти кілька етапів реалізації.

Запропонована зображена послідовність управління ефективністю бізнес-процесів (рис. 1.1) має загальний характер, тому її можна буде використовувати у будь-якому соціально-економічному формуванні, незалежно від його специфіки. Послідовне проходження кожного етапу є важливою умовою успішного впровадження зазначених вище заходів з управління ефективністю бізнес-процесів.



Рисунок 1.1 - Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [5, с. 56]

Отже, сформована команда визначає стратегічні напрямки розвитку підприємства, направляє та координує діяльність функціональних підрозділів, оцінює показники ефективності бізнес-процесів за стандартами і відповідає за результати під час усього процесу управління.

Система управління ефективністю дозволяє оцінювати стратегічні цілі та результативність всіх бізнес-процесів підприємства відносно цих цілей, керуючи процесом їх досягнення. За результативність кожного бізнес-процесу відповідає посадова особа (власник процесу), яка звітує перед вищим керівництвом.

Таким чином, в її обов'язки включають утворення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння отриманих результатів зі стандартними показниками, а також відповідальність за хід проходження процесів та їхні результати.

В роботі автора Шуляра Р.В. [2, с. 146] У контексті попереднього визначення, уточнюються певні аспекти якості бізнес-процесу, і надається нове

визначення.: як "сукупність показників результативності, ефективності та показників ефекту з урахуванням входу, перетворення та виходу, які відповідають встановленим і передбачуваним потребам системи управління підприємством і забезпечують на виході належний рівень якості продукції та послуг".

Бізнес-процес можна описати як послідовність дій, спрямованих на перетворення вхідних елементів у вихідні продукти або послуги з доданою вартістю. Важливо уточнити поняття "якість бізнес-процесу". Узагальнюючи це поняття, можна визначити його як сукупність показників результативності, ефективності та ефекту, що враховують вхідні, перетворювальні та вихідні параметри, і відповідають вимогам системи управління підприємством, забезпечуючи потрібний рівень якості послуг (www.psae-jrnl.nau.in.ua) або продукції.

Контроль є ключовим етапом і розглядається разом з іншими процесами, такими як аналіз, планування і прогнозування якості. Основною метою системи є забезпечення та постійне покращення якості протягом усього процесу виробництва продукції для задоволення конкретних потреб.

Застосування принципів Total Quality Management (TQM) стало широко поширеним у сфері управління якістю. Методологія TQM (Total Quality Management) базується на таких принципах як орієнтація на споживача, лідерство в гнучких та адаптивних змінах, залучення працівників до процесу змін, процесний підхід до впровадження змін, системний підхід до забезпечення гнучкості управління, постійний аналіз можливостей для поліпшень та вдосконалень, розгляд альтернативних управлінських рішень та їх оптимізація на основі фактів та статистики, встановлення взаємовигідних стосунків щодо змін з партнерами та постачальниками.

На практиці, роздивляючись досліджувані підприємства показали, що система управління якістю діяльності підприємства включає як мінімум три підсистеми:

1. Підсистему управління якістю продукції.

2. Підсистему управління якістю бізнес-процесів.
3. Підсистему управління якістю праці.

Коли відбувається порушення окремих зв'язків, це впливає на весь механізм ефективного управління якістю, спричиняючи втрату його гнучкості та адаптивності. (рис. 1.2).

Усі ці компоненти є необхідною частиною системи управління підприємством і кожен з них впливає на організаційну структуру управління. Це відображається у розподілі відповідальності, розробці та впровадженні процедур і процесів, а також у використанні ресурсів, необхідних для правильного та адекватного управління якістю.

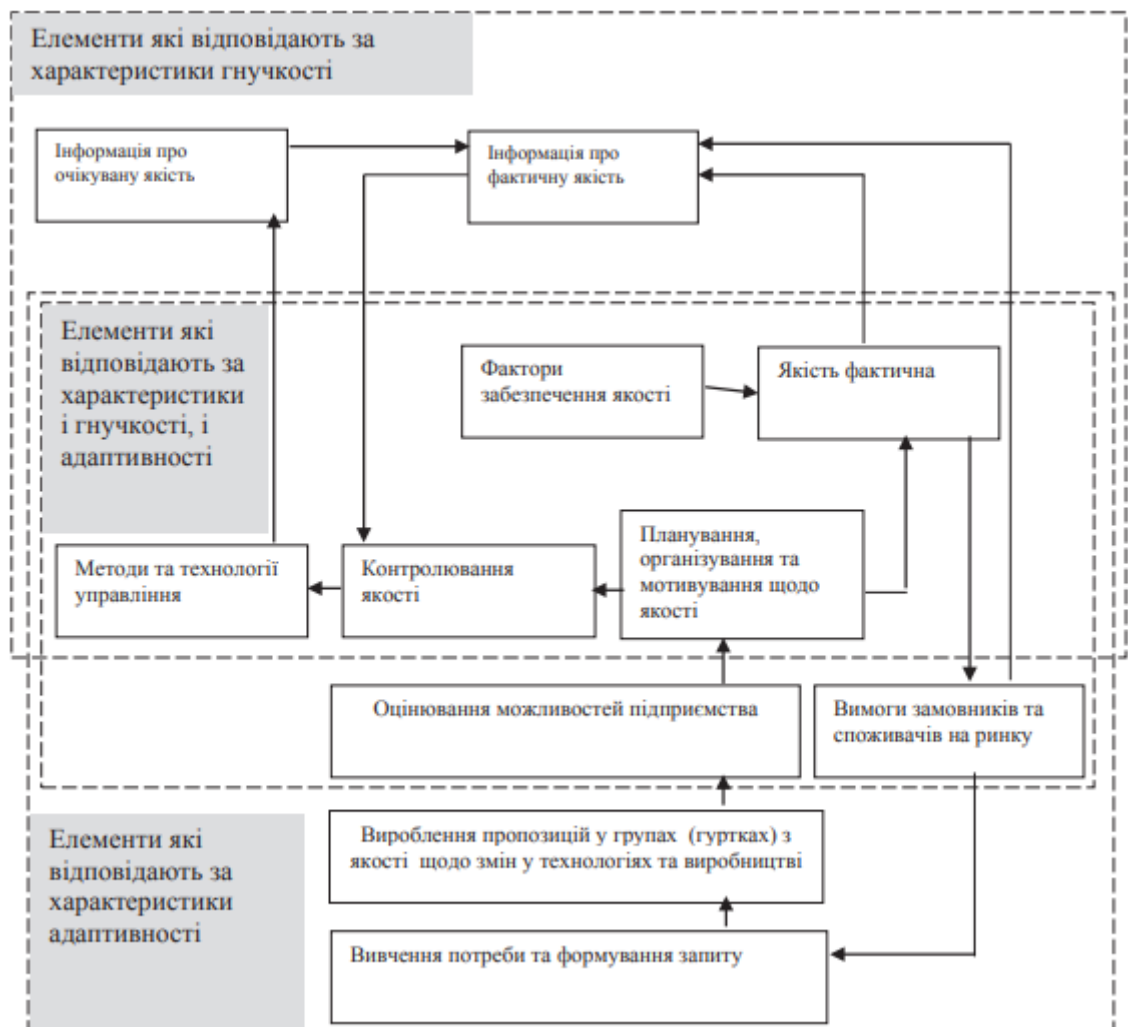


Рисунок 1.2 - Елементи системи управління якістю та зони, які відповідають за характеристики її гнучкості та адаптивності

Джерело: адаптовано автором на основі [3, с. 29]

Важливо зауважити, що не існує підрозділу або відділу, який би відповідав за кожний конкретний напрямок чи компонент системи. Кожен підрозділ працює та співпрацює з іншими в контексті управління якістю, у взаємодії, що ґрунтується на системних принципах.

Далі, всі окремі складові чи підсистеми повинні бути відображені в кожному структурному підрозділі згідно з загальною стратегією управління якістю. Описані зворотні зв'язки та комунікаційні механізми повинні мати властивості швидкого реагування та враховуючи повноту та своєчасність інформації. Неповна або неякісна інформація може підірвати адаптивність та гнучкість системи управління якістю, а також перешкодити швидкому та ефективному розвитку та переналаштуванню виробництва для випуску нової або вищої якості продукції або для внесення масштабних змін у технологію та організацію виробництва.

Адаптивність та гнучкість системи управління якістю залежать від таких аспектів, як час відтворення зворотного зв'язку та комунікацій, цикл реалізації кола якості та його завершення.

Гнучкість у системі покращення якості вимагає чіткого розуміння засобів здійснення управлінського впливу на якість та методів забезпечення якості.

Фактори та чинники, які призводять до покращення якості, є конкретними управлінськими впливами та рішеннями, які можуть впливати на характеристики сировини, властивості матеріалів, вимоги до конструктивних елементів або виробу в цілому.

Гнучкість та адаптивність системи управління якістю передбачають існування специфічних умов, які сприяють поліпшенню якості продукції. враховують вплив чинників та факторів, що підвищують якість продукції.

У наукових дослідженнях також спостерігається обговорення щодо концепції "управління якістю бізнес-процесів".

У роботі науковця Безгіна [4] визначено, що управління якістю бізнес-процесів являє собою «цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт (сукупність об'єктивно існуючих властивостей і характеристик послідовних

взаємозалежних видів дій, що спрямовані на створення споживчої цінності), шляхом трансформації «входів» за допомогою ресурсів у результати (продукцію, послуги), для задоволення зовнішніх клієнтів з метою зміни параметрів його функціонування відповідно до встановлених вимог.»

Сучасне підприємство, зумовлене практичними протиріччями, нахиляється до застосування превентивного підходу до усунення можливих відхилень у ланцюжку створення споживчої цінності та підвищення ефективності процесів через управління якістю бізнес-процесів. Це виявляється у взаємозв'язку наукового та практичного завдання. "управління якістю бізнес-процесів на підприємстві"(Рис. 1.3).

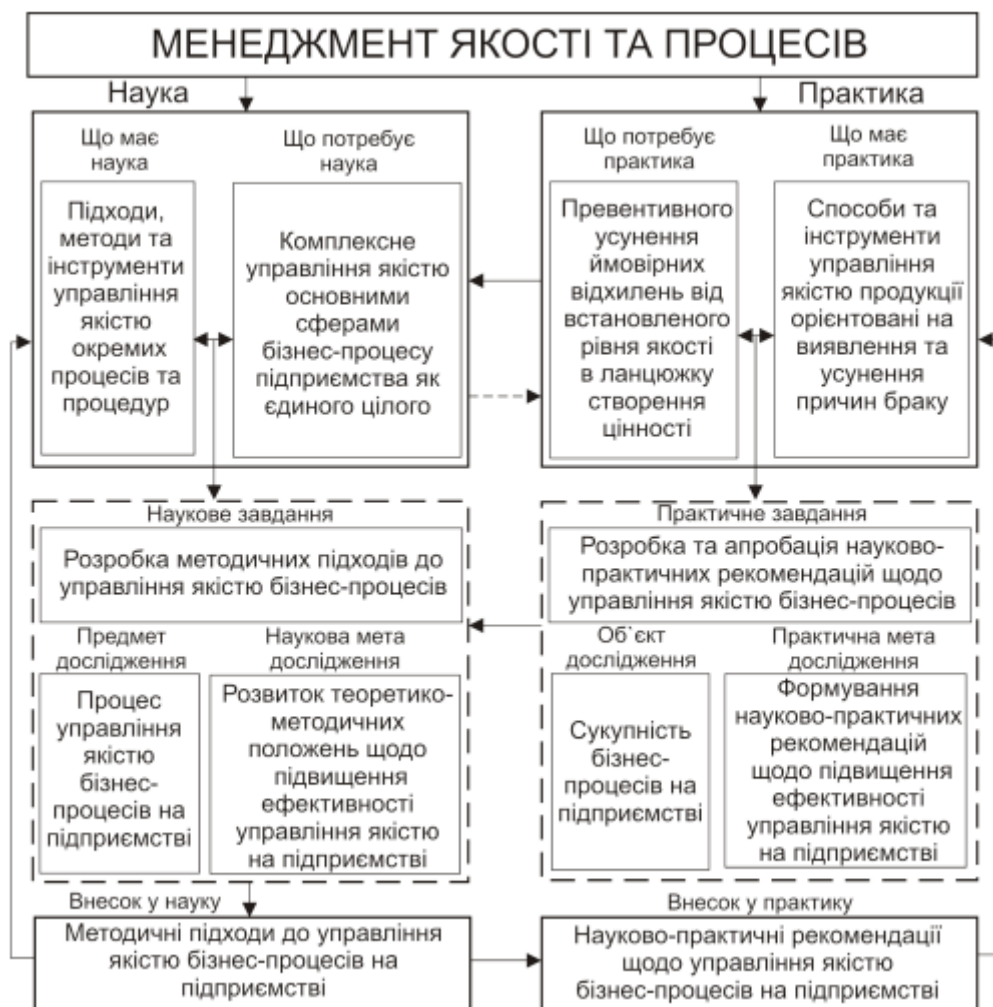


Рисунок 1.3 Взаємозв'язок наукового та практичного завдання «управління якістю бізнес-процесів на підприємстві»

Джерело [4]

Цей взаємозв'язок показує, що Проведення дослідження процесу управління якістю бізнес-процесів на підприємстві включає визначення його сутності, уточнення та розвиток понятійного апарату, вибір підходу до управління, оцінку якості існуючих бізнес-процесів, розробку системи управління якістю бізнес-процесів, оптимізацію контролю якості бізнес-процесу, а також економічну оцінку доцільності підвищення якості бізнес-процесу, спрямовану на ефективне управління в умовах швидко змінної економічної ситуації.

Система управління повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та вимогах ринку, що є ключовим чинником успіху для сучасних машинобудівних підприємств.

Після визначення основних взаємозв'язків між науковими та практичними завданнями у дослідженні, потрібно вивчити основні підходи до управління для того щоб вибрати найбільш правильного для забезпечення якості бізнес-процесів.

Всі товари та послуги підпадають під вимоги якості. Загальна концепція управління якістю полягає в тому, щоб забезпечити відповідність якості на всіх етапах. Це означає, що кожен працівник, який може брати участь у виробництві товару або наданні послуги, має бути активно включений у забезпечення високої якості.

Менеджмент якості охоплює всі аспекти діяльності, що визначають політику, цілі та обов'язки у сфері якості, і реалізує їх через планування, контроль, забезпечення та постійне вдосконалення системи якості.

Розвиток менеджменту якості відбувався паралельно з прогресом технологій промислового виробництва та наукового підходу до управління. Застосування менеджменту якості полягає у впровадженні формалізованої системи якості, що дозволяє досягати максимальних результатів (ефективності) за мінімальних витрат (результативності). [26].

Якість продукту визначається тим, наскільки ефективно послуга або її комбінація вирішує проблему або задовольняє потребу. Щоб продукт був дійсно

корисним, він повинен мати певний стандарт якості або, можливо, навіть високий рівень якості. Іншими словами, він має на меті ефективно вирішувати проблему для споживача або задовольняти його потребу. Це дозволяє нашому продукту стати цінним джерелом користі для клієнтів.

Існують різні моделі або концепції, які використовуються для опису якості продукції чи послуг. Одна з них - це "піраміда якості"(рис 1.4).

Ця модель ілюструє ієрархію аспектів якості, розглядаючи їх від найбільш базових до більш складних. На нижній частині піраміди можуть бути основні фактори, такі як дотримання технічних стандартів чи відповідність вимогам законодавства, тоді як на верхніх рівнях можуть розташовуватися більш вищі показники, такі як інноваційність, відчуття задоволення клієнтів та інші.

Ця модель допомагає розуміти, що якість складається з багатьох аспектів, які можуть мати різний ступінь важливості для різних споживачів.

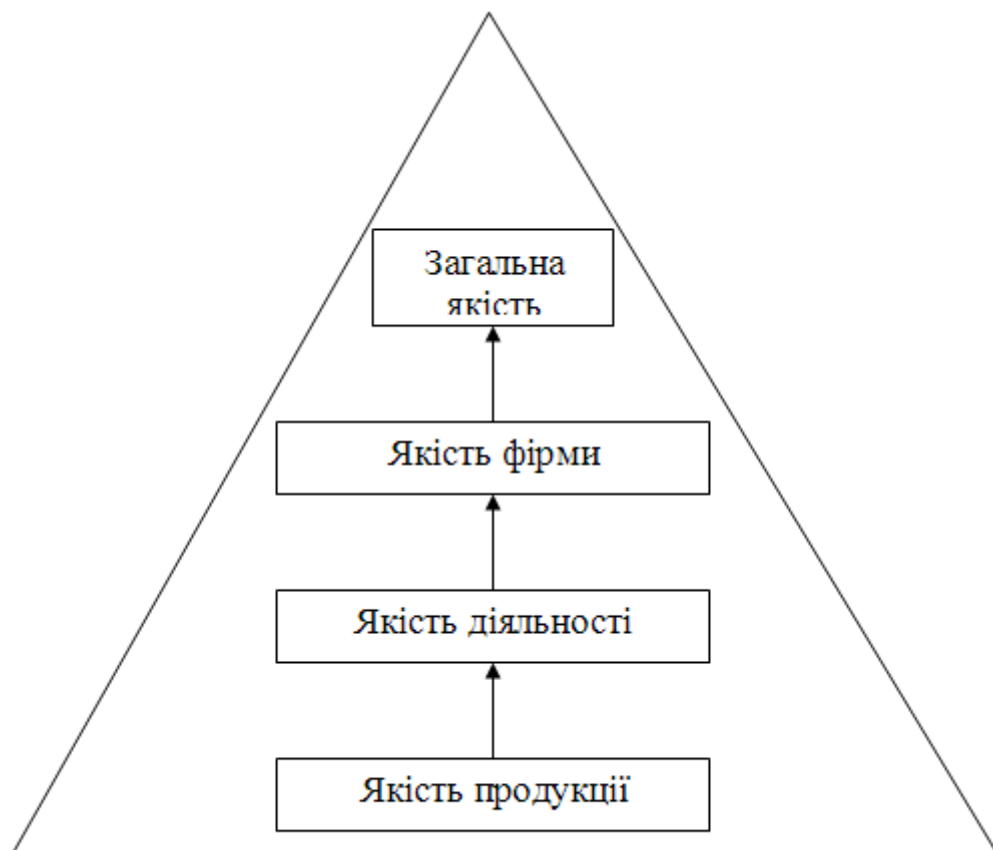


Рисунок 1.4 - Піраміда якості

Джерело опрацьовано автором [29].

У організації формується внутріфрмова ієрархія якості, що є основою для створення піраміди якості, яка відображає вплив якості на суспільство в цілому.

Сьогодні якість стала ключовою складовою загальної конкурентної переваги компаній, і роль клієнтів в цьому процесі стає надзвичайно вагомою. Клієнти перш за все зацікавлені в тому, щоб їх потреби, пов'язані з якістю продукції, були задоволені, і для компаній важливо мати комплексне уявлення про якість. Тому критично важливо розуміти, що саме означає якість і як це впливає на ефективність діяльності компанії.

Визначення якості є завданням складним і неоднозначним, оскільки це поняття визначається не тільки споживачами, а й еволюціонує з часом. Перед появою міжнародного стандарту ISO 9000 було сформульовано декілька різних визначень якості, але остання версія цього стандарту (яка була відредагована в 2005 році) якість визначають як «здатність набору внутрішніх характеристик продукту, системи або процесу відповідати вимог замовників та інших зацікавлених сторін».

1.2. Основні принципи, методи та стандарти управління якістю бізнес-процесів

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Пошук безперервного поліпшення, гнучкість у пристосуванні до змін, цілеспрямованість, одночасність та сумісність, альтернативність у варіантах управління, оптимальне та раціональне використання ресурсів, відповідальність за мотивацію, аналітичний підхід, оперативність у рішеннях, урахування соціальних аспектів, визначеність критеріїв ефективності, керованість та збалансованість

зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовими принципами управління бізнес-процесами на підприємстві.

Основні принципи управління якістю бізнес-процесів включають:

Клієнтоорієнтованість: Система управління має бути спрямована на задоволення потреб та очікувань клієнтів, забезпечуючи високу якість продукції та послуг.

Процесний підхід: Управління якістю повинно ґрунтуватися на розумінні та оптимізації бізнес-процесів від входу до виходу, з урахуванням їх взаємозв'язку та впливу на результативність підприємства.

Постійне поліпшення: Принцип постійного удосконалення покликаний забезпечити постійне підвищення ефективності та якості бізнес-процесів шляхом впровадження нових ідей, технологій та методів роботи.

Залучення персоналу: Управління якістю потребує активної участі та залучення всього персоналу підприємства, стимулюючи їхню відповідальність та заохочуючи ініціативу.

Фактичне базове прийняття рішень: Рішення щодо управління якістю повинні базуватися на об'єктивних даних та фактах, зібраних з різних джерел, що дозволяє уникнути підсвідомих упереджень та приймати обґрунтовані рішення.

Систематичний підхід: Управління якістю повинно бути систематичним та структурованим процесом, що включає у себе аналіз, планування, впровадження та контроль заходів щодо покращення якості.

Лідерство: Ефективне управління якістю вимагає активної підтримки та участі керівництва підприємства, яке виступає ініціатором та керівником процесу забезпечення якості.

Системний підхід до управління: Управління якістю повинно бути організоване та виконуватися як частина загальної системи управління підприємством, що забезпечує взаємодію між всіма відділами та функціональними областями.

Безперервність :Послідовне та постійне вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Гнучкість: Швидка а оперативна адаптація, пристосування системи управління бізнес-процесами до змін кон'юнктури ринку та стрімкого зовнішнього середовища.

Цілеспрямованість: Підпорядкованість управління бізнес-процесами в системі стратегічного менеджменту цілям підприємства.

Одночасність і сумісність: Управління бізнес-процесами повинно проводитися одночасно та не суперечити один одному, а взаємодоповнюватися.

Альтернативність: Пропонувати різні варіанти управління бізнес-процесами підприємства залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємством конкурентних переваг.

Оптимальність та раціональність: Виважене використання ресурсного потенціалу підприємства у бізнеспроцесах підприємства на принципах раціональності.

Відповідальність: Управління мотивацією як складова управління бізнес-процесами підприємства.

Аналітичність: Урахування системою управління бізнес-процесами результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища.

Оперативність: Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами підприємства.

Соціальність: Урахування інтересів трудового персоналу, споживачів та суспільства при удосконаленні бізнес- процесів підприємства.

Визначеність: Наявність критеріїв ефективності системи управління бізнес-процесами підприємства.

Керованість: Можливість контролювати управління бізнес-процесами на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання.

Рівновага: Збалансованість системи управління бізнес-процесами із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Без технологічного розвитку неможливо уявити підвищення якості. Нові машини та обладнання забезпечують швидке, надійне та бездоганне виробництво. Це дозволяє боротися з втратами неякісності та неефективності, спричиненими старими або застарілими машинами и [27].

Існують різні методи управління якістю бізнес-процесів, які допомагають підприємствам забезпечувати високу якість продукції та послуг. Деякі з найпоширеніших методів включають:

Методологія управління якістю (Quality Management Methodology): Включає в себе ряд методів та інструментів, таких як Total Quality Management (TQM), Six Sigma, Lean Manufacturing, ISO 9000, які спрямовані на підвищення якості продукції та оптимізацію бізнес-процесів.

Процесний підхід (Process Approach): Оснований на розумінні та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє ідентифікувати та усувати недоліки, покращувати ефективність та забезпечувати високу якість продукції.

Метод Continuous Improvement (Постійне поліпшення): Включає в себе систематичний аналіз та вдосконалення бізнес-процесів для постійного підвищення їхньої ефективності та якості.

PDCA (Plan-Do-Check-Act): Цикл постійного вдосконалення, який включає планування процесу, його виконання, перевірку результатів та прийняття заходів для покращення.

DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control): Методологія Six Sigma, яка включає в себе ряд етапів для вдосконалення процесів та зниження відхилень.

Lean Management: Методологія, спрямована на ефективне використання ресурсів та мінімізацію витрат шляхом усунення втрат та непродуктивних дій у бізнес-процесах.

Design for Six Sigma (DFSS): Методологія, яка враховує якість вже на етапі розробки нового продукту або процесу, щоб забезпечити його високу якість та відповідність потребам клієнтів.

Ці методи допомагають підприємствам виявляти, аналізувати та усувати проблеми в бізнес-процесах, покращувати ефективність та забезпечувати стабільну якість продукції та послуг.

Управління бізнес-процесами організації передбачає постійне вдосконалення та оптимізацію їх функціонування. Тому основними інструментами процесного управління є підходи і методи поліпшення бізнес-процесів. Досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів у межах описаних підходів здійснюється за допомогою різних методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій [5]:

- методика швидкого аналізу рішення;
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- інжиніринг процесу;
- реінжиніринг процесу.

Методика швидкого аналізу рішення - це підхід до вирішення проблеми або прийняття рішення, який передбачає швидке оцінювання і вибір найбільш оптимального варіанту на основі доступної інформації та обмеженого часу. Основні принципи цієї методики включають:

Чітка постановка проблеми: Якщо проблема чітко сформульована, швидше можна зосередитися на пошуку варіантів рішення.

Аналіз альтернатив: Швидкий аналіз вимагає швидкого огляду доступних варіантів рішень та їх переваг та недоліків.

Оцінка ризиків та користі: Врахування потенційних ризиків та вигод кожного варіанту допомагає зробити збалансований вибір.

Прийняття рішення: Після оцінки альтернатив приймається рішення з урахуванням усіх факторів.

Моніторинг і наступні дії: Важливо встановити механізм моніторингу впливу прийнятого рішення та готовність до коригування, якщо потрібно.

Ця методика дозволяє швидко та ефективно реагувати на ситуації та приймати обґрунтовані рішення навіть при обмеженому обсязі часу та ресурсів.

Бенчмаркінг процесу - це методологія порівняння та аналізу ефективності та результативності певного бізнес-процесу з найкращими практиками, які використовуються в інших організаціях або в тій же організації на різних підрозділах чи в різні періоди. Основна мета бенчмаркінгу процесу - виявлення слабких місць, визначення можливостей покращення та впровадження кращих практик для досягнення високої ефективності та результативності процесу.

Основні кроки в процесі бенчмаркінгу процесу включають:

Визначення цілей бенчмаркінгу: Чітке встановлення того, що потрібно досягнути за допомогою бенчмаркінгу та який процес буде об'єктом дослідження.

Вибір бенчмарків: Визначення організацій або підрозділів, які мають кращі практики у вибраній області, та збір відповідної інформації.

Аналіз та порівняння: Порівняння ключових показників ефективності та результатів обраного процесу з бенчмарками для виявлення відмінностей та можливостей покращення.

Розробка плану покращення: Вибір конкретних заходів, які можна впровадити для покращення процесу на основі здобутого аналізу.

Впровадження та моніторинг: Реалізація обраного плану покращення та постійний моніторинг його ефективності.

Бенчмаркінг процесу є потужним інструментом управління, який дозволяє організаціям ідентифікувати та впроваджувати оптимальні практики для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності.

Перепроєктування процесу, також відоме як реінжиніринг процесів, це стратегічний підхід до перетворення та оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у продуктивності, ефективності та якості. Основна ідея полягає в тому, щоб не просто вдосконалювати існуючі процеси, а переглядати

їх з нуля та створювати зовсім нові, більш ефективні та ефективно відповідні бізнес-цілям організації.

Основні етапи перепроєктування процесу включають:

Аналіз і оцінка існуючого стану: Ретельний аналіз існуючих процесів для виявлення слабких місць, зайвих операцій та можливостей оптимізації.

Визначення цілей і вимог: Встановлення чітких цілей перепроєктування та визначення вимог до нового процесу, що відповідають стратегічним цілям організації.

Створення нового дизайну процесу: Розробка нових процесів, що базуються на найкращих практиках та інноваційних підходах, які відповідають цілям перепроєктування.

Впровадження і тестування: Реалізація нового дизайну процесу у реальному середовищі та тестування його ефективності та ефективності.

Оцінка та постійне вдосконалення: Аналіз результатів впровадження, виявлення можливостей подальшого вдосконалення та постійне коригування процесів у відповідності з бізнес-потребами.

Перепроєктування процесу - це стратегічний інструмент, який дозволяє організаціям розглядати свою діяльність в цілому та реалізувати радикальні зміни для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Інжиніринг процесу - це стратегічний підхід до управління, який полягає в радикальній перебудові та оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у продуктивності, якості та конкурентоспроможності. Основна мета інжинірингу процесу - це не просто удосконалення існуючих процесів, але й їх повне переосмислення та створення з нуля більш ефективних та ефективно відповідних бізнес-цілям організації.

Основні принципи інжинірингу процесу включають:

Радикальна перебудова: Інжиніринг процесу вимагає повного перегляду та перетворення існуючих процесів, а не лише модифікації чи оптимізації.

Клієнтоорієнтованість: Фокус на потребах та очікуваннях клієнтів та споживачів веде до створення процесів, які відповідають їхнім вимогам та забезпечують високу якість продуктів чи послуг.

Використання технологій: Застосування сучасних технологій та інноваційних рішень допомагає підвищити ефективність та швидкість виконання процесів.

Постійне вдосконалення: Інжиніринг процесу - це процес, що ніколи не завершується. Після впровадження нових процесів важливо постійно вдосконалювати їх та шукати нові можливості оптимізації.

Ефективне управління змінами: Успішна реалізація інжинірингу процесу потребує ефективного управління змінами та відкритого спілкування з усіма зацікавленими сторонами.

Інжиніринг процесу дозволяє організаціям не лише оптимізувати свою діяльність, але й перетворювати її таким чином, щоб вона краще відповідала вимогам сучасного ринку та конкурентним викликам.

Актуальність впровадження системи управління якістю згідно з міжнародними стандартами серії ISO у сучасних умовах є неоспоримою і не потребує додаткового обґрунтування. Це забезпечує не лише постійне покращення діяльності підприємств (управління, технології, якість продукції тощо), але й підвищує їх конкурентоспроможність на вітчизняних і світових ринках.

Також можна відзначити, що система управління може бути стандартизована. У такому випадку стандарт надає модель, яку слід використовувати під час налаштування та експлуатації цієї системи. Він включає характеристики, які отримали загальне погодження експертів на міжнародному рівні.

Один із таких стандартів, котрий стосується систем управління якістю, - це стандарт ISO 9001. Він стає в нагоді підприємствам, для того щоб забезпечити вподобання своїх клієнтів, відповідність їхньої продукції нормам та ефективність

їхньої організації. Таким чином, його основна мета полягає в постійному вдосконаленні ефективності системи управління.

Міжнародна організація стандартизації (ISO) є найвпливовішим органом у галузі стандартизації світового масштабу. Її штаб-квартира розташована в Женеві, і вона встановлює технічні стандарти для практично всіх галузей технологій, за винятком телекомунікацій.

Згідно зі стандартами Міжнародної організації стандартизації (ISO), сертифікацію можна визначити як "процедуру, під час якої третя сторона надає письмову гарантію того, що продукт, процес або послуга відповідають вимогам, зазначеним у стандарті".

В Україні існують стандарти ДСТУ ISO, які є національними стандартами. Вони відповідають міжнародним стандартам ISO, номер яких відповідає номеру міжнародного стандарту ISO, а рік їх затвердження співпадає з роком створення національного стандарту.

Стандарти управління якістю бізнес-процесів встановлюють набір вимог, принципів та керівництва для ефективного керування бізнес-процесами з метою забезпечення високої якості продуктів чи послуг. Ось деякі з найбільш відомих стандартів управління якістю бізнес-процесів:

ISO 9001: Це міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до систем управління якістю в організаціях. Не дивлячись на те, що він не конкретизує управління бізнес-процесами як основне, проте він направляє покращенню їх ефективності через системний підхід та постійне вдосконалення.

ISO 9004: Цей стандарт розширює концепцію ISO 9001, пропонуючи рекомендації на тему постійного поліпшення ефективності системи управління якістю, включаючи управління бізнес-процесами.

ISO 9000-3 - це рекомендаційний стандарт, спрямований на використання принципів ISO 9001 у галузі розробки, постачання та підтримки програмного забезпечення. Він може бути корисним для організацій, що використовують інформаційні технології у своїй діяльності.

Six Sigma - це стратегія управління якістю, спрямована на виявлення та усунення дефектів у процесах шляхом статистичного аналізу даних. Цей підхід може бути використаний для оптимізації бізнес-процесів та досягнення високої якості продуктів або послуг.

BPMN (Business Process Model and Notation) - це стандарт графічного моделювання бізнес-процесів, який надає можливість описувати, аналізувати та оптимізувати різноманітні бізнес-процеси.

Призначення системи якості полягає в забезпеченні стійкого контролю та підтримки високого рівня якості у всіх аспектах діяльності підприємства. Ця система спрямована на досягнення наступних цілей:

Забезпечення відповідності продукції або послуг стандартам якості та вимогам клієнтів.

Постійне поліпшення процесів управління, виробництва та послуг з метою оптимізації продуктивності та ефективності.

Забезпечення дотримання нормативних вимог та законодавства у сфері якості.

Зменшення відхилень від стандартів, уникнення помилок та мінімізація витрат.

Створення позитивного іміджу компанії та підвищення задоволеності клієнтів.

Ці стандарти та методології допомагають організаціям встановлювати та впроваджувати ефективні системи управління якістю бізнес-процесів, що дозволяє підтримувати високу якість продуктів чи послуг і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Особливості правового регулювання управління якістю

Правове регулювання управління якістю включає набір законів, нормативних актів та стандартів, які визначають правила та вимоги до процесу

контролю якості продуктів або послуг, а також відповідальність за їх дотримання. Ось деякі особливості правового регулювання управління якістю:

Нормативні акти і стандарти: Вони визначають вимоги до якості продуктів чи послуг, процедури їх випробування та сертифікації, а також вимоги до систем управління якістю, наприклад, ISO 9001.

Ліцензування та сертифікація: Деякі галузі, такі як медицина, харчова промисловість, авіація тощо, підпадають під обов'язкове ліцензування або сертифікацію, що встановлює вимоги до якості продукції або послуг та управління якістю.

Відповідальність за якість продукції: Законодавство визначає відповідальність виробників та постачальників за якість їх продукції та послуг, а також за шкоду, завдану внаслідок неналежної якості.

Консументські права: Закони захищають права споживачів і встановлюють їх право на отримання якісної та безпечної продукції, а також право на компенсацію за неналежну якість.

Міжнародні стандарти: Управління якістю часто регулюється міжнародними стандартами, такими як ISO, які визначають загальноприйняті практики та вимоги до систем управління якістю.

Ці особливості правового регулювання мають на меті забезпечити високу якість продукції та послуг, захистити права споживачів і забезпечити безпеку та довіру на ринку.

За відсутністю офіційно затверджених норм або показників якості продукції, робіт чи послуг, їх якість визначалася шляхом порівняння з аналогічними виробами, роботами або послугами.

Від ефективності правового регулювання якості і безпеки товарів народного споживання залежить успішна реалізації державної політики у сфері управління якістю.

З розвитком виробництва та зростанням конкуренції між виробниками змінювалося розуміння та визначення якості, розглядавшись як властивості, що

відповідають потребам споживача. Незважаючи на різні системи планування та виробництва, критерії якості та безпеки залишаються залежними від суспільного попиту на продукцію.

Сучасні засоби впливу на цей попит, включаючи рекламу, можуть спрямовувати або маніпулювати споживчими потребами, проте не завжди гарантують відповідну якість чи безпеку, що може стати відомим лише після придбання продукту.

Існує погляд, що система управління якістю є запорукою якісної продукції: якщо на підприємстві впроваджена така система, то продукція має бути високою за якістю.

Проте важливо розуміти, що система управління якістю не гарантує автоматично певного рівня якості продукції. У минулому в СРСР якість контролювалася різними службами, що діяли на підприємствах.

Один з найпоширеніших видів контролю був відділ технічного контролю, який здійснював перевірку виробів та їх якості. Якщо виявлялася недоліків продукція (особливо технічна), її відправляли на доопрацювання, аналізували причини неналежності, виправляли недоліки та проводили повторну перевірку. Високоякісні продукти отримували "Знак якості".

Метод контролю якості на завершальному етапі виробництва має свої недоліки. Особливо, виявлення неякісної продукції на цьому етапі потребує значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів для її виправлення.

Самий ефективний спосіб уникнення цієї проблеми - це запобігання помилкам на кожному етапі виробництва, тобто впровадження контролю на всіх стадіях.

Система управління якістю, що забезпечує виконання виробничих процесів згідно з встановленими параметрами, дозволяє контролювати технологічні процеси та гарантує їх правильне виконання. Ця система спрямована на забезпечення належної якості виробничих процесів, а не просто підтвердження вже наявної

якості. Відповідність вимогам під час виконання виробничих процесів забезпечує однакову якість продукції.

Один із ключових шляхів, яким держава впливає на поліпшення системи управління якістю, полягає у встановленні адміністративно-правових норм, що регулюють особисті та вимушені інтереси як споживачів, так і виробників продукції.

Це робиться з метою підтримки та просування розвитку таких інтересів. Заохочення особистих інтересів споживачів призводить до встановлення строгих вимог щодо якості та безпеки продукції. У той же час, стимулювання вимушених інтересів виробників підштовхує до змагальної боротьби на ринку, що в результаті сприяє розвитку бізнесу та підвищенню якості та безпеки продукції.

Система адміністративно-правового забезпечення якості продукції, включаючи її компоненти - стандартизацію, сертифікацію, сферу розробки технічних регламентів та оцінку відповідності продукції, підлягає регулюванню наступним : Кодексом України про адміністративні правопорушення [6], Кримінальним кодексом України [7], Цивільним кодексом України [5], Господарським кодексом України [6], Митним кодексом України [8], законами України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [9], «Про стандартизацію» [10], «Про захист прав споживачів» [11], «Про підтвердження відповідності» [12], «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» [13], «Про охорону навколишнього природного середовища» [13], «Про екологічний аудит» [15], «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» [16], а також Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» [17] й іншими нормативно-правовими актами.

Головною метою міжнародних стандартів серії ISO є забезпечення якості та безпеки продукції на всіх етапах виробничого процесу. Ці стандарти, ґрунтуючись на процесному підході до виконання завдань, встановлюють відповідні правила та норми для належної організації систем управління якістю, що охоплюють сферу наукових та технічних виробництв.

Система управління якістю, що відповідає цим стандартам, охоплює контроль усього виробничого процесу, починаючи від забезпечення процесу всіма необхідними ресурсами і закінчуючи виготовленням, перевіркою та пакуванням продукції.

У юридичному контексті, згідно із Законом України «Про стандартизацію» стандарт – це нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері (ст. 1, п. 20) [10].

При розгляді питання прийняття та застосування стандартів необхідно врахувати важливі аспекти організації державного контролю якості продукції у сфері господарсько-виробничої діяльності шляхом стандартизації, яку проводять уповноважені державні органи.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 року, функції національного органу стандартизації виконує державне підприємство "Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості" (ДП "УкрНДНЦ").

Законом «Про стандартизацію» [10] визначено, що до повноважень національного органу стандартизації належить зокрема: прийняття, скасування та відновлення дії національних стандартів, кодексів усталеної практики та змін до них відповідно до Закону; підготовка та затвердження програми робіт з національної стандартизації; прийняття рішень щодо створення та припинення діяльності технічних комітетів стандартизації, визначення сфери їх діяльності; координація діяльності технічних комітетів стандартизації; видання, відтворення та розповсюдження національних стандартів, кодексів усталеної практики, змін до них; формування та ведення національного фонду нормативних документів; складання та ведення каталогу національних стандартів та кодексів усталеної практики. ДП «УкрНДНЦ» представляє інтереси України в Міжнародній

організації зі стандартизації (ISO), Міжнародній електротехнічній комісії (IEC) як повноправний член та є організацією-компаньйоном Європейського комітету стандартизації (CEN) та Європейського комітету стандартизації в галузі електротехніки (CENELEC).

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ 'КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА 'РОШЕН'

2.1. Аналітичний огляд діяльності ПРАТ «РОШЕН»

Повне найменування Товариства – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія».

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Порошенко Петро Олексійович [18].

Компанія Roshen - це міжнародна кондитерська компанія, що спеціалізується на виробництві цукерок та інших кондитерських виробів.

Сьогодні асортимент підприємства має в своєму складі більше ніж 320 найменувань якісних та актуальних кондитерських виробів. Виробництво спрямоване на виготовлення шоколадних та желейних цукерок, ірису, карамелі, шоколадних плиток та батончиків, вафель, печива, бісквітних рулетів, тістечок та тортів та інших кондитерських виробів.

Київська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації.

Інформація про місцезнаходження та основні реквізити фабрики наведено нижче:

- повне найменування підприємства – Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- скорочене найменування підприємства – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- код за ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125;
- місцезнаходження – проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н, м. Київ;
- поштовий індекс – 03039;
- міжміський код, телефон та факс – (044) 531-44-21, (044) 531-42-61;
- електронна поштова адреса – info@roshen.com , kcf-lawyer@roshen.com.

Акціонерами підприємства є ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464%).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса», на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р., шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та обов’язків [19].

Основна споживча аудиторія «Roshen» розташована як і у великих містах України, так і на прилягаючих територіях.

Найвищим органом управління є загальні збори акціонерів товариства. Ці збори обирають наглядову раду, яка представляє інтереси акціонерів у періоди між загальними зборами та вирішує всі основні питання діяльності Товариства, за винятком тих, що, згідно з чинним законодавством України, належать до виключної компетенції Загальних зборів. Наглядова рада обирає членів дирекції та генерального директора, які забезпечують поточну діяльність товариства. Також,

загальні збори обирають ревізійну комісію, яка здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства.

Організаційна структура підприємства мона наглядно побачити на рис. 2.1.

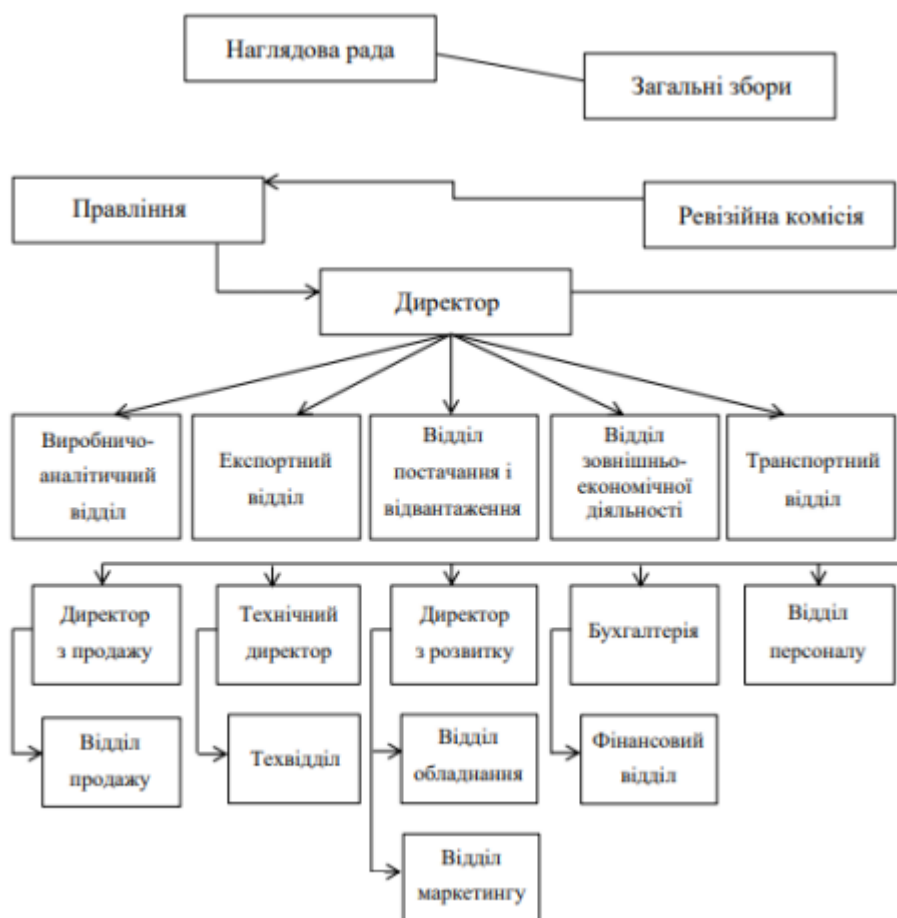


Рисунок 2.1- Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська
Джерело [19].

У своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які у свій час не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом [19].

На фабриках Корпорації ROSHEN розроблені та впроваджені системи менеджменту з безпеки харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000.

Усі підприємства діють у межах екологічної політики Корпорації, яка гарантує відповідність їх діяльності вимогам українського законодавства щодо екології. Це досягається шляхом уважного та відповідального ставлення до навколишнього середовища та природних ресурсів.

У своїй діяльності всі співробітники Корпорації ROSHEN керуються Кодексом ділової етики та дотримуються єдиних норм і принципів корпоративної етики при взаємодії всередині колективу, взаємовідносинах з діловими партнерами, контрагентами, конкурентами, державними органами, установами та організаціями[18].

На основі матриці SWOT-аналізу (Рис.6) можна зробити наступні висновки щодо можливостей здійснення стратегій компанією РОШЕН:

Використання можливостей:

Компанія має можливість скористатися своїми сильними сторонами, такими як висока якість продукції, сильний бренд і широкий асортимент, для збільшення свого ринкового покриття та конкурентоспроможності.

З урахуванням своїх можливостей у виробництві і маркетингу, РОШЕН може ефективно розширювати свою присутність на нових ринках та займати лідерські позиції у вже існуючих сегментах.

Здійснення стратегій:

Компанія може впроваджувати стратегії розвитку, такі як розширення асортименту, введення нових продуктів з врахуванням змін споживчих уподобань і тенденцій.

РОШЕН може використовувати стратегії розвитку нових ринків, зокрема активно виходити на зовнішні ринки та ефективно конкурувати з іншими міжнародними брендами.

Аналіз інших стратегій:

Крім того, компанія може вивчити можливості стратегій диверсифікації продуктів або географічної експансії, що дозволить зменшити ризики та розширити свою діяльність.

РОШЕН також може розглядати можливості стратегій партнерства або придбання, щоб отримати доступ до нових технологій, ринків або додаткових ресурсів.

У кінцевому підсумку, компанія РОШЕН має значний потенціал для використання можливостей, що відкриваються на ринку кондитерської продукції. Шляхом використання своїх сильних сторін і ефективної реалізації стратегій розвитку, вона може зберегти своє лідерство та досягти нових успіхів у майбутньому.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	Висока конкурентоспроможність ціною. Сприятливі економічні та соціально-економічні умови для розширення на нові ринки. Компетентний управлінський персонал. Закритий виробничий цикл виробництва кондитерських виробів. Повне забезпечення виробничих потреб земельними та виробничими площами на 100%. Зручне розташування підприємства у транскордонному регіоні, на території промислової зони в індустріальному місті з розвинутою інженерною та транспортною інфраструктурою. Довіра та лояльність споживачів.	Суттєва реліантність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. Вразливість до коливань вартості валюти. Потреба у ремонті споруд та енергообладнання.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку 2. Зниження цін на ресурси 3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів. 4. Надходження великих замовлень 5. Вихід конкурентів із галузі 6. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі;	1. Відсутність стабільності збуту 2. Поява у конкурентів новітніх технологій 3. Збої у поставках сировини та матеріалів 4. Політична нестабільність 5. Негативні зміни валютного курсу 6. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів 7. Нестабільна законодавча база. 8. імовірність виникнення нових конкурентів, у зв'язку з популярністю галузі 9. Падіння рівня доходів населення;

Рисунок 2.2 - Матриця SWOT-аналізу

Джерело: адаптовано автором на основі [18]

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів. У приміщенні підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року, температура складає +18 градусів, постійна вологість - 30-40% [18].

Загалом, можна зробити висновок, що компанія має позитивний імідж та відзначається впевненою позицією на вітчизняному ринку.

2.2 Оцінка ефективності управління якістю бізнес-процесів

Оцінка ефективності управління якістю бізнес-процесів є важливим етапом у діяльності будь-якої компанії. Вона включає аналіз різноманітних параметрів та показників, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонують процеси в компанії в контексті досягнення поставлених цілей щодо якості продукції або надання послуг.

Основні аспекти оцінки включають в себе вимірювання якості продукції, задоволеність клієнтів, ефективність використання ресурсів, відповідність стандартам якості та безпеки, а також аналіз витрат і прибутковості.

Результати такої оцінки надають компанії можливість виявити сильні та слабкі сторони своєї системи управління якістю, а також виявити області для подальшого вдосконалення.

Оцінка ефективності управління якістю бізнес-процесів у ПАТ "Рошен" є важливим етапом у їхній діяльності, оскільки компанія відома своєю продукцією в харчовій промисловості.

Цей процес включає в себе аналіз різних аспектів, таких як якість продукції, клієнтське задоволення, відповідність стандартам безпеки і якості, ефективність використання ресурсів та інші фактори, що впливають на функціонування компанії.

З метою оцінки ефективності управління якістю бізнес-процесів у ПАТ "Рошен", можуть бути використані різні методи та інструменти, такі як аудит якості, аналіз задоволеності клієнтів, внутрішні оцінки та регулярне моніторинг якості продукції. Результати оцінки дозволять виявити сильні та слабкі сторони управління якістю та ідентифікувати можливість для подальшого вдосконалення та розвитку.

Центральним принципом стратегії в управлінні якістю харчової безпеки в контексті відповідності міжнародному стандарту ISO 22000:2005 для ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" є акцентування уваги на потребах та вимогах споживачів.

Для ефективного передавання інформації про стратегію управління якістю підприємства споживачам та підтвердження її надійності, Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, що відповідає стандартам ISO 9001:2000.

Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" у кожній з фабрик Корпорації, включаючи ПАТ "Київську кондитерську фабрику "Рошен". Обладнання для моніторингу контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень установлено на всіх кондитерських фабриках Корпорації.

Технології розробляються та високоякісні кондитерські вироби виготовляються кваліфікованими фахівцями, які пройшли атестацію та навчання у відповідних іноземних центрах.

Необхідно розглянути вплив міжнародних та національних стандартів якості на роботу підприємства.

Дослідження підтвердило, що відповідно до стандарту ISO 9001 оптимізація процесів є важливою вимогою. Це забезпечує можливість постійного удосконалення результатів компанії шляхом контролю та вдосконалення цих процесів.

Вдосконалення процесів дозволяє підприємству розвиватися позитивно, зменшуючи час та витрати на виробництво, підвищуючи якість контролю та

задоволення клієнтів. Вплив оптимізації процесів перш за все відчувається у фінансових показниках, що сприяє постійному покращенню результатів.

Можна стверджувати, що стандартизація охоплює всі сфери діяльності компанії, включаючи адміністративні та операційні процеси, а також управління часом.

Основна увага підприємства зосереджена на якості своєї продукції. Це можна поачити в системі управління продукцією, яка керується такими принципами:

Виробляти і постачати продукцію, яка є безпечною та високоякісною, і відповідає вимогам та очікуванням кінцевих споживачів.

Дотримуватися чинних нормативних та законодавчих актів України.

Проводити підготовку та атестацію персоналу щодо безпеки і якості продукції.

Постійно вдосконалювати систему управління якістю продукції відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000.

Відповідно до офіційної фінансової звітності основної операційної компанії групи Roshen – Кондитерська Корпорація Рошен – її виторг за 2023 рік становив 31.9 млрд грн, що відразу на 44% вище, ніж в 2022 році (22.1 млрд грн).

Значне підвищення цін на шоколад та іншу кондитерську продукцію в Україні в значній мірі було обумовлене зростанням витрат. Особливо слід відзначити значне зростання цін на какао-боби, яке спостерігалось у 2023 році. Світові ціни на цей сировинний матеріал середньо на 35-40% перевищували попередній рік, і на сьогоднішній день вони перевищують ціни минулого року більш ніж удвічі. [20].

У звітному році операційний прибуток компанії становив 8 млрд грн (5.7 млрд грн в 2022 році), чистий прибуток – 5.6 млрд грн (3.9 млрд грн).

Показник чистого прибутку в 2023 році став найвищим за всю історію компанії.

У Корпорації "Roshen" впроваджено сертифікацію виробничих об'єктів відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO.

Відповідність стандарту ISO 9001:2000 визначається якістю продукту, яка вимірюється рівнем задоволення споживача та враховує не лише оголошені вимоги, але й очікування споживача.

Згідно зі стандартом ISO 22000:2005, безпечність продукту харчування гарантує, що він не завдасть шкоди здоров'ю споживача при його вживанні згідно з призначенням. Виконання вимог цих стандартів надає споживачеві гарантії і впевненість у виробництві безпечних та якісних продуктів харчування.

У 2005 році Корпорація "Roshen" прийняла стратегічне рішення підтвердити свою здатність задовольняти високі стандарти споживачів, отримавши сертифікати відповідності до стандарту ISO 9001:2000 для чотирьох українських кондитерських фабрик. На наступний рік, головним завданням Корпорації стало підтвердження відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, що базується на принципах "НАССР", для забезпечення безпеки харчової продукції на всіх етапах виробничого процесу.

Під час аналізу системи управління якістю на підприємстві виявлено, що до складу системи забезпечення якості ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" включені такі вимоги: формулювання політики у галузі якості та встановлення цілей в цьому напрямі; розробка планів у сфері якості; оцінка та вимірювання результатів виконання планів; реалізація коригувальних та запобіжних заходів.

Кваліфіковані спеціалісти, які пройшли навчання в міжнародних експертних центрах, відповідають за розробку технологій та впровадження високоякісних кондитерських виробів. Система управління відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

Під час аналізу підприємства було відзначено, що компанія завжди намагається врахувати всі потреби споживача. Отже, при формуванні асортименту товарів маркетингова команда ретельно досліджує попит на різний ціновий

діапазон та категорії товарів. Крім того, при формуванні асортименту товарних груп особлива увага приділяється зовнішньому вигляду, якості та упаковці, щоб задовольнити естетичні вимоги споживача.

2.3 Впровадження та використання інструментів управління якістю для оптимізації процесів.

У сучасних умовах якість продукції є ключовою і залишається актуальною для всіх гравців ринку, що призводить до її розгляду з різних перспектив - споживача та виробника. Для споживача якість продукції означає ступінь ідеальності властивостей і характеристик, які задовольняють його потреби і бажання.

Споживачі оцінюють якість продукції за її фізичними, технічними, екологічними та споживчими параметрами. При виборі товару потенційні споживачі віддають перевагу якісній і надійній продукції, але для них також важливе співвідношення ціни та якості.

Проведений аналіз діяльності «Київської кондитерської фабрики «Рошен» виявив ряд невирішених проблем, які негативно впливають на прибуток підприємства та на загальну систему управління якістю.

В умовах конкурентного середовища підприємства зобов'язані постійно вдосконалюватись. Це вимагає вибору ефективних стратегій розвитку, наявності конкурентних переваг та гнучкості до змін на ринку.

Після аналізу ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" та виявлення сильних та слабких сторін компанії, можна зробити висновок про необхідність розробки пропозицій щодо покращення діяльності підприємства.

Варто відзначити, що протягом двох років (2020-2021) фінансові показники підприємства погіршилися. У 2020 році компанія зафіксувала найгірші результати, що може бути зумовлено ситуацією з COVID-19 та введенням карантину, що спричинило зменшення прибутку компанії.

У цій ситуації компанії можна запропонувати збільшити виробництво абсолютно нового для неї виду продукту, який буде підходити для різних груп населення. До речі, одні з оптимальних рішень було б ввести саме сезонні види продукції (які не запроваджені в великому об'ємі на підприємстві) наприклад, літом морозиво та холодні напої, які змогли підвищити прибуток компанії.

Це можуть бути, також наприклад, паски та інші великодні солодоці, цукерки у формі сердець для Дня Святого Валентина, або пряники і печиво з різноманітними новорічними зображеннями.

Такі продукти виготовляються та пропонуються споживачам у відповідності з певними святами або сезонами року. Це дозволяє кондитерським компаніям ефективно використовувати ринкові можливості та задовольняти попит споживачів у певний період часу.

Першочергово, керівництву ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" потрібно зібрати всю доступну інформацію про стан підприємства та провести аналіз з метою розробки рішень для вирішення цих проблем.

Подалі, необхідно розглянути всі доступні варіанти і на їх основі розробити стратегію для вирішення проблеми, після чого важливо постійно контролювати процес (див. рис. 2.3). Керівникам слід уважно відслідковувати виконання плану та, у разі необхідності, адаптувати його до непередбачених обставин, щоб оперативно внести зміни у план дій та уникнути можливих збитків.

Для встановлення чіткого плану дій, компанія повинна дотримуватися алгоритму, зображеного на рис 6. Перший крок полягає у визначенні проблеми, яка потребує втручання керівництва, таких як отримання прибутку і зниження собівартості продукції. Другий крок полягає у визначенні цілей компанії для розробки стратегії. На цьому етапі необхідно зібрати та проаналізувати весь інформаційний матеріал, знайти причину та джерело проблем. На останньому етапі необхідно сформулювати варіанти для вирішення виявлених проблем.

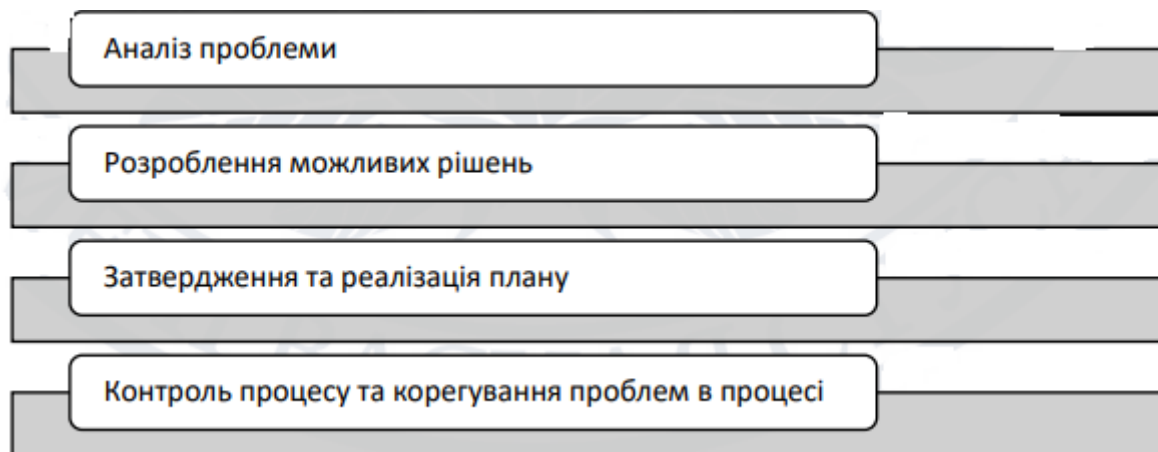


Рисунок 2.3 - План дій для розробки плану вирішення проблем на ПрАТ «РОШЕН»
Джерело адаптовано автором на основі [20]

У сучасний період часу всесвітній спільноті дуже важливо розв'язати проблему забезпечення якості продукції, а в подальшому - забезпечити її підтримку. Отже, для підприємства ми можемо розглянути такі заходи для підтримки та покращення якості.

Це можна реалізувати за наступними напрямками та в такій послідовності :

- **Вивчення попиту на ринку та його розвиток надалі** (Дослідження та аналіз попиту на ринку, а також розгляд його перспективного розвитку.)

Це сприятиме розширенню компанії на нові ринки, збільшенню обсягів продажів за кордоном, зміцненню позицій у порівнянні з конкурентами та коригуванню стратегій позиціонування та продуктового асортименту. Якщо орієнтуватися на іноземний ринок, підприємству треба правильно дослідити діяльність конкурентів на ринковому середовищі; мотивацію та те, які товари переважають для клієнтів та впливають на їх поведінку, і, звідси, найвигідніші шляхи виходу продукції на ринок, які і повинні принести бажаний дохід від реалізації.

- **Придбання матеріалів**

Кожна компанія повинна постійно мати доступні оборотні активи у формі матеріальних ресурсів, які можна використовувати для реалізації, розподілу або передачі у майбутньому, а також для виробництва товарів, надання послуг або виконання робіт.

- Планування та розробка технологічних процесів

Для оптимізації технологічних процесів у компанії важливо керувати витратами, які мають прямий вплив на собівартість та рентабельність продукції. Крім того, для постійного вдосконалення асортименту та рецептур необхідно дбати про обладнання, оскільки асортимент продукції в основному залежить від різноманітних рецептур. Оригінальні рецептури кондитерських виробів можуть включати складні композиції з декількох складових, що підкреслює значення правильного вибору устаткування.

У сфері технології кондитерських виробів розрізняються на прості і складні. Прості вироби - це ті, що мають однокомпонентну рецептуру і формуються з однієї маси, наприклад, "Барбарис". Складні вироби - це ті, які мають багатокомпонентну рецептуру і формуються з декількох мас, наприклад, карамель з начинками, як і "Бім-Бом".

- Планування та виготовлення продукції

Під час виробництва продукції важливо враховувати різноманітні підходи до удосконалення технології та рецептур.

По-перше, це розробка нових рецептур, спрямованих на збагачення продуктів вітамінами, мінералами, клітковиною, білками, незамінними амінокислотами, а також створення асортименту безцукрової продукції з використанням замінників цукру.

По-друге, важливо використовувати харчові добавки для поліпшення якості продукції, такі як ферментні препарати, розпушувачі, загусники, емульгатори, цукрозамінники, нові види антиоксидантів та інші.

- Контроль

Контроль та перевірка проводяться на виробничих та складських підрозділах, а також щодо інформації про продукцію та документів на неї, з подальшим відстеженням, відбором та експертизою товарів. На даному етапі проводиться перевірка, щоб забезпечити відсутність браку, а при формуванні партій поставок аналізується відповідність асортименту, зазначеному у накладних.

- Пакування та зберігання

Потрібно оцінити відповідність стандартам ДСТУ 17527 - 2003 щодо тари і здійснити аналіз як з погляду споживача, так і виробника. Для здійснення комплексної оцінки необхідно враховувати такі аспекти, як маркування, ергономічність упаковки (доступність, зручність), естетичні показники, надійність, а також економічні, екологічні та транспортабельні аспекти. На основі отриманих результатів можна розглядати можливості вдосконалення тари і, за необхідності, вносити зміни.

- Продаж

Після завершення усіх попередніх етапів важливе завдання для компанії - це ефективний збут продукції. Якісна реклама, така як рекламні банери, презентації та телевізійна реклама, може допомогти привернути увагу клієнтів. Високий рівень обслуговування також стимулюватиме покупців повертатися та придбувати продукцію компанії, що в кінцевому підсумку призведе до зростання доходу.

- Утилізація

Наразі, в умовах повномасштабної конкуренції, компанії потрібно вдосконалити процес утилізації, щоб зберегти свій дохід. Значна кількість товару може псуватись, тому є важливим або уникнути цього, використовуючи нові технології упаковки, які будуть описані нижче, або пропонувати споживачам спеціальні пропозиції перед терміном списання продукції, що стимулюватиме їх до покупок.

Якщо потрібно викидати продукцію, то компанія повинна використовувати спеціальні технології для утилізації, які відповідають вимогам щодо екологічної безпеки. Наразі компанія реалізує утилізацію, розділяючи упаковку та самі товари. Пропонується також включити до цього процесу доставку продукції на спеціалізовані підприємства для подальшої переробки.

Отже, можна дійти висновку, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно прийняти до уваги такі фактори, щоб у майбутньому мати вплив на якість своєї продукції:

Фактори зовнішнього впливу : такі як клієнти, конкуренти і зміни на ринку, впливають на діяльність компанії. Вважається, що важливо для компанії не лише зберігати існуючі рецептури продукції, які вже мають популярність серед клієнтів, але й розробляти нові, враховуючи зміни в смаках і вимогах споживачів.

Фактори внутрішнього впливу : такі як інфраструктура підприємства, його персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами, надаючи консультації про популярність товарів та необхідність розширення асортименту чи поліпшення, а також якість виробництва, яка включає якість продукції і рівень обслуговування, є ключовими факторами, які визначають успішність підприємства.

Управління, що включає маркетинг для глибокого аналізу ринку, а також контроль якості на всіх етапах виробництва та оперативну реакцію на будь-які виникаючі проблеми.

Також, одним з варіантів розвитку, дивлячись на те, який зараз є попит на ринку, на постійній основі, рекомендується включити в асортимент такі види продукції:

товари для діабетиків, адже серед запропонованих товарів такого типу, в «Рошен» це може бути лише шоколадне масло, де є заміник цукру «фруктоза». Тому розширити лінійку таких товарів було б дуже доречно.

Зазвичай споживачі цікавляться шоколадом зі заміниками цукру, спеціально призначеним для людей з діабетом, а також простим печивом. З наявних продуктів це може бути лише печиво "До кави" з фруктозою, а також було б цілком доцільно включити до асортименту кілька видів низькокалорійного печива, яке наразі користується великим попитом, оскільки воно не має шкідливого впливу на організм, і призначене для людей, які хочуть схуднути.

Продовжуючи розмову про здорові десерти, можна зазначити, що також дуже популярними на ринку є цукерки або батончики з додаванням вітамінів, або так

звані "фітнес батончики". Ці продукти найчастіше зацікавляють людей, які займаються спортом та шукають швидкий та низько калорійний перекус, а також батьків для своїх дітей.

Повертаючись до теми сезонних товарів, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зимовий період можна завжди побачити подарунки на різдвяну тематику. Але якщо продовжити цю думку, цей асортимент також необхідно розширити та масштабувати у цьому напрямку.

Як відомо, діти є цьовою аудиторією та цікавляться мультиками і хотіли б для себе подарунок із зображеннями своїх улюбленцями. Отже, якщо запропонувати дітям шоколадні фігурки у вигляді різних мультиплікаційних героїв, персонажів з тих стрічок, які будуть користуватися популярністю в даний період часу, то це матиме великий попит серед дітей, а отже і їх батьків .

Попитом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» також користуються різні набори цукерок «Ukraine» із зображеннями різних місць країни і «Ukrainian tradition», яка має вигляд книжки, де на розвороті пишуться про українські свята українською та англійською мовами, особливо, враховуючи поточну ситуацію, купують їх зараз в кілька разів частіше.

Дивлячись на ситуацію в країні, а також на великий попит на патріотичні лінійки товарів у різних схерах, підприємству доцільно було б розшити асортимент подібної продукції з українською атмосферою, оскільки споживачі часто запитують про патріотичні товари для того аби подарувати своїм рідним в інші міста або інші країни, де зараз також вимушено перебувають багато українців, які були б раді отримати частинку України від українського виробника.

Наприклад, вже запроваджена ідея із наборами «Ukrainian tradition» також може бути маштабована , оскільки сама задумка такого товару є цікавою і, особливо для дітей та жінок (особливо матерів), можна започаткувати набір цукерок у вигляді книжки, де на розвороті буде написаний, можливо, якийсь уривок казки із зображенням. Як і народні казки (до тематики патріотичності) так і зарубіжних авторів.

Для втілення цієї ідеї з казковими героями підприємству було б доречно заключити контракт з дитячим виданням або з будь яким іншим видавництвом, яке не було б проти співпраці. Це можуть бути, наприклад наступні видавництва: “Гене́за”, “Видавничий дім “Пегас”, “Кристал Бук”, “Vivat”, “Грамота”, “Навчальна книга “Богдан”, “Талант”, Видавництво Старого Лева, “КМ-Букс”.

Такі видання є стійкими на ринку, які у свою чергу також мають запроваджені системи якості на підприємствах та досить гарну репутацію на ринку, що робить їх досить привабливими для співпраці та подальших спільних проєктів на різні тематики.

До того ж, не менш важливим при запуску всіх новинок у виробництво є контроль якості. Тому важливою умовою випуску новинок для компанії є запровадження нових технологій задля підвищення якості продукції.

Також варто згадати про упаковку для продукції. Тут слід зауважити, що вона теж може впливати на якість, підвищуючи або ж навпаки знижуючи терміни придатності продукції. Звісно останнє для підприємства є зовсім не вигідним.

Оскільки у виробництві компанії використовують мигдаль та вишню, впровадження нових упаковок може допомогти збільшити термін придатності цих продуктів. Наприклад, харчова упаковка демонструє можливість продовження терміну придатності мигдалю, вишні та сливи за рахунок захоплення антиоксидантів, таких як кисень або вільні радикали, для запобігання псуванню їжі. Що у свою чергу підтримує не тільки якість продукту а і його рентабельність.

Не так давно

Була розроблена плівка зі здатністю самозакриватися, яка забезпечувала збереження свіжості і смаку вишні протягом більш ніж місяця. Ці упаковки характеризуються термостійкістю, автоматизацією, довговічністю, екологічною безпекою, збереженням якості їжі та мають виняткові антиоксидантні властивості.

Введення цих нововведень дозволить ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» відзначитися не лише як підтримуюче якість своєї продукції підприємство, але й як сучасна компанія, що стежить за своїм іміджем і впроваджує

новаторські підходи, компанія, яка не стоїть на місці, а постійно розвивається та рухається у ногу з часом.

Крім того, для поширення інформації про такі новинки, компанія повинна продовжувати вдосконалювати свою рекламну кампанію. Наприклад, створювати рекламні відеоролики, які будуть показуватися не лише по телебаченню, але й на YouTube та інших мережах, щоб залучити різні соціальні групи.

Обо'язковою умовою гарного маркетингу у 2024 році є правильне ведення соц.мереж (Instagram. Facebook) , бо саме ці сучасні платформи є найбільш популярними серед цільової аудиторії майже будь-якого підприємства, а в нашому випадку, продаж кондитерських виробів, особливо актуально.

Оскільки Прат «РОШЕН» позиціонує себе як вже сталий та досить впізнаваний бренд, треба продовжувати цю концепцію, та тільки масштабувати впізнаваність серед аудиторії шляхом захоплення нових платформ для розвитку.

Важливо відзначити, що контроль якості є ключовим елементом системи управління якістю виробництва. Цей вид контролю, як важливий інструмент для досягнення поставлених цілей і найзначущіша функція управління, сприяє належному використанню об'єктивних умов і передумов, створених людиною, для виробництва високоякісної продукції. Оскільки ефективність виробництва залежить від рівня досконалості, технічної оснащеності та організації контролю якості.

Крім того, на сучасному етапі удосконалення якості у ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", , охоплюють такі напрями:

- Впровадження новітніх технологій та оновлення технологічного обладнання, заміна застарілого обладнання на сучасне та проведення організаційних інновацій. Однією з ключових вимог до нових технологій і обладнання є їхня екологічність, що має особливе значення для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", оскільки вони наразі активно впроваджуються у свою діяльність;

- Подальша акцентуація підприємства на контролі в процесі виробництва, спрямована на запобігання та уникнення виникнення проблем;
- Активне застосування статистичних методів у виробничій практиці;
- Оптимізація процесів та розширення масштабів маркетингової діяльності і так далі.

Тому, для вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», рекомендується поєднувати функціональний та процесно-орієнтований підходи з метою досягнення синергетичного ефекту через їх взаємодію.

Управління якістю на ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" потребує створення ефективної системи, оскільки якість продукції на цьому підприємстві піддавалася впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця система має включати планування, організацію, мотивацію та контроль процесів управління якістю, обов'язково враховуючи фактори ринкового середовища.

Ефективне впровадження концепцій і методів управління якістю передбачає розвиток маркетингу під час проектування системи обробки маркетингової інформації.

Це включає аналіз виробничих показників компанії, оцінку фінансових результатів, управління базами даних клієнтів, дослідження думки споживачів щодо якості продукції, формування іміджу компанії та інші аспекти.

Також зауважимо, що підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може брати для себе досвід і серед передових компаній за кордоном.

Для прикладу можна взяти усім відому компанію McDonald's, а саме її систему управління якістю.

Ця компанія використовує метод SQMS - систему управління кваліфікацією постачальників. Ця система спрямована на забезпечення безпеки і якості харчових продуктів, які вже використовуються в компанії. Вимогою для проведення закупівель у ресторанах "McDonald's" є відповідність стандартам Системи управління якістю постачальників "McDonald's" (СУЯ) та повна

прослідковуваність цієї продукції до походження інгредієнтів протягом декількох годин. Стандарт підтримується чинними стандартами харчування (IFS, BRCGS, FSSC 22000) і містить додаткові вимоги McDonald's. Цей стандарт дозволяє оцінювати відповідність аудиту GFSI. (наприклад, IFS, BRCGS, FSSC 22000).

Для компанії «Рошен» було б дуже доречно перейняти дану систему управління якістю, дивлячись на успіх, якого досяг "McDonald's" на цьому ринку.

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки:

Управління якістю бізнес-процесами - це систематичний підхід до організації та управління всіма аспектами діяльності підприємства з метою забезпечення високої якості продукції чи послуг. Включає в себе планування, контроль і постійне вдосконалення процесів виробництва, обслуговування та управління, спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів, забезпечення відповідності стандартам та регулятивним вимогам, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Якість товарів та послуг – це складний соціально-економічний явище, що об'єднує інтереси як споживачів, так і виробників. Успішна дія на ринковій арені можлива лише для тих виробників, які здатні швидко задовольняти різноманітні та часто змінюються потреби споживачів. Переваги у системі управління якістю забезпечують конкретному виробнику його успіх.

Основна перевага ефективної системи управління якістю полягає в тому, що вона забезпечує виробнику стабільний портфель замовлень, що є ключовим для його виживання в умовах ринкової конкуренції. На сьогоднішній день спостерігається тенденція, що встановлює пряму залежність між прибутковістю інвестиційного капіталу та якістю продукції: високоякісна продукція приносить приблизно на 40% більше прибутку, ніж продукція низької якості.

Отже, виробництво високоякісної продукції приносить більший прибуток у результаті зменшення виробничих витрат, збільшення чистого доходу, розширення ринків збуту та виходу на міжнародний ринок.

Також можна зазначити, що управління якістю бізнес-процесами відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства на ринку. Ефективне управління якістю сприяє зниженню витрат, підвищенню задоволення споживачів, зміцненню репутації компанії та розширенню ринків збуту.

Крім того, цей процес дозволяє підприємству адаптуватись до змін в ринкових умовах, покращувати продуктивність та підтримувати конкурентоспроможність. Таким чином, управління якістю бізнес-процесами є важливою стратегічною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Було проведено аналіз системи управління якістю в ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". Корпорація "Рошен" впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000.

Метою цього заходу було повідомлення споживачів про політику управління якістю компанії та надання їм відповідних доказів. Це підтверджується наявністю "Сертифікатів відповідності" на кожній з фабрик Корпорації.

Усі кондитерські заводи Корпорації, включаючи ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен", оснащені необхідним обладнанням для контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробкою технологій та маркетингом високоякісної кондитерської продукції займаються фахівці, які мають сертифікати та пройшли навчання в спеціалізованих центрах.

Під час аналізу було оцінено вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також проведено SWOT-аналіз її діяльності для розробки стратегічних напрямків.

З урахуванням отриманих результатів експрес-діагностики, було узагальнено наукові підходи до вдосконалення процесу стратегічного управління ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен». Пропонуються заходи щодо підвищення ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та ефективного використання капіталу, бо є необхідність в створенні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

Отже, на основі проведених досліджень запропоновано заходи щодо підтримки та удосконалення якості, включаючи аналіз попиту на ринку та його подальші перспективи, закупівлю матеріалів та комплектуючих, планування та розробку технологічних процесів, виготовлення продукції, контроль і перевірку

якості, упакування і зберігання, реалізацію та обслуговування, а також вирішення питань утилізації.

Розроблено стратегії для поліпшення системи управління якістю продукції, включаючи перегляд витратної політики, впровадження та закупівлю сучасної техніки та передових технологій.

Компанії важливо ефективно розподіляти свої матеріальні і людські ресурси, оскільки зниження витрат на виробництво призведе до збільшення прибутку. Також, передбачається впровадження нових технологій і модернізація технічного обладнання, заміна застарілого на сучасне устаткування та впровадження організаційних нововведень.

Однією з основних вимог до нових технологій і обладнання є їхні екологічні характеристики, що набуває особливого значення для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". Подальша спрямованість підприємства на контроль у процесі виробництва зорієнтована на запобігання та уникнення можливих проблем. Активне впровадження статистичних методів стає ще однією важливою складовою. Крім того, розширення масштабів маркетингової діяльності та упорядкування процесів також входять у цей перелік важливих завдань підприємства.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства // АГРОСВІТ № 22, 2017. - С. 60-64.
2. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств/ Р.В. Шуляр // Проблеми системного підходу в економіку - Випуск № 5(67), 2018. - С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-24>
3. Шаповал М.І. Менеджмент якості. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 475 с.
4. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: автореф. дис канд. екон. наук / К. С. Безгін. – Маріуполь: Б. в., 2009 . – 20 с
5. Козаченко, А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення : станом на 23 груд. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.
7. Кримінальний кодекс України. : станом на 24 лист. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/page12?text=367>.
8. Митний кодекс України : станом на 23 груд. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
9. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України : станом на 15 січ. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/124-19/page4>.
10. Про стандартизацію : Закон України : станом на 15 січ. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>.

11. Про захист прав споживачів: Закон України : станом на 03 верес. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
12. Про підтвердження відповідності : Закон України : станом на 15 січ. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/124-19/page4>.
13. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції : Закон України : станом на 10 лист. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2735-17>.
14. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України : станом на 10 лист. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
15. Про екологічний аудит: Закон України : станом на 16 жовт. 2012 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1862-15>.
16. Про акредитацію органів з оцінки відповідності: Закон України : станом на 15 січ. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2407-14>.
17. Про стандартизацію і сертифікацію : Декрет Кабінету Міністрів України : станом на 08 груд. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/46-93>
18. Кондитерська корпорація «Рошен». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. [URL:https://www.roshen.com/?ntvduo=true](https://www.roshen.com/?ntvduo=true)
19. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30

- липня 2019 р.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [\[http://kcf.roshen.com/\]](http://kcf.roshen.com/)
20. <https://ukragroconsult.com/news/u-2023-roczy-chystyj-prybutok-roshen-perevyshhyv-5-mlrd-grn/> (Електронний ресурс)
21. Данилюк А. Бренд в Інтернеті, або Особливості комунікативної середи. Управління компанією. 2011. № 12. С. 9–12.
22. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
23. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2012. – 233 с.
24. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор, 2018. – № 2-2 (45). – С. 7-10.
25. Бардась А.В. Менеджмент : навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Дніпро : НГУ, 2012. – 381 с.
26. Портер М. Ю. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. - К. : Основи. 1997. 454 с.
27. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.
28. ДСТУ ISO 9004:2012 «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>.
29. Е. Демінг. Менеджмент нового часу: Прості механізми, що ведуть до зростання, інновацій та домінування на ринку. 2019. С 35-60.

- 30.Макалюк І.В., Ліндаєв Л.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. 2019. №24. С 64- 124.
- 31.Баклан О.П. Роль законів управління у впровадженні міжнародних стандартів якості // Актуальні проблеми економіки. 2004. №8. С. 156-164