

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Менеджмент якості продукції підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Топала Станіслав Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз менеджменту якості продукції підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок сільськогосподарської продукції є важливою складовою харчової промисловості країни. Вона функціонує як товарно-грошова система, що пов'язує виробників, переробні підприємства і споживачів у суспільно-відтворювальному процесі. Цей процес включає виробництво, розподіл, обмін і споживання основних продуктів харчування з метою отримання доходу в усіх сегментах ринку.

Ефективність виробництва є ключовим фактором, що визначає успіх виробників на ринку. Насамперед це залежить від того, наскільки добре вони задовольняють потреби суспільства, зберігаючи низькі витрати. Проте якість стала визначальною характеристикою, яка формує суспільний попит на продукцію. Тому підвищення рівня управління якістю сільськогосподарської продукції стало актуальним питанням. Вирішення якого є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Дослідженнями менеджменту якості продукції підприємства займалися такі науковці як: Биба В.В., Теницька Н.Б., Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р., Величко П.О., Гриценко Є.А., Харчук З.Т., Глебова А.О., Карчевський Б.О., Заїка О. М., Грідін О. В. Тарасюк Г. М., Бабич Н. О., Юрчук О.І., тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувався менеджмент якості продукції підприємства.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій удосконалення менеджменту якості продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування теоретичних основ менеджменту якості продукції підприємства;
- організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства;
- аналіз менеджменту якості продукції підприємства;
- пошук шляхів удосконалення менеджменту якості продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування менеджменту якості продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади менеджменту якості продукції підприємства.

Методи дослідження. У виробництві високоякісної продукції найбільш прогресивним є нормативний метод, який здійснює планування на всіх рівнях через економічну оцінку землі, забезпеченість виробничими фондами, трудовими та іншими ресурсами. За допомогою нормативного підходу встановлюють організаційні регламенти, що забезпечують роботу керованих об'єктів у заданому режимі, видають постанови та приймають рішення щодо регулювання виробничого процесу та контролю за якістю та діяльністю працівників. Економічний підхід забезпечується встановленням економічних норм і стандартів, положень, що визначають методи впливу самоокупних важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти забезпечення роботи об'єктів управління в заданому режимі, видаються постанови і приймаються рішення щодо регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Соціально-психологічні методи координують міжособистісні відносини працівників підприємства.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Практична значущість. Полягає у розробці заходів щодо вдосконалення менеджменту якості продукції підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Топала С.С. Сутність управління системою якості. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 80-81.

2. Топала С.С. Основні процеси та функції комплексної системи управління якістю продукції підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 98-100.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 18 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Для вирішення проблематики забезпечення попиту суспільства на якісну агропромислову продукцію необхідно здійснювати цілеспрямоване управління процесом формування та забезпечення якості. У широкому розумінні менеджмент – це цілеспрямована координація процесу суспільного відтворення, включаючи управління людьми, речами, грошима.

Менеджмент якістю охоплює взаємопов'язані організаційні, технічні, економічні та соціальні фактори (рис. 1.1).

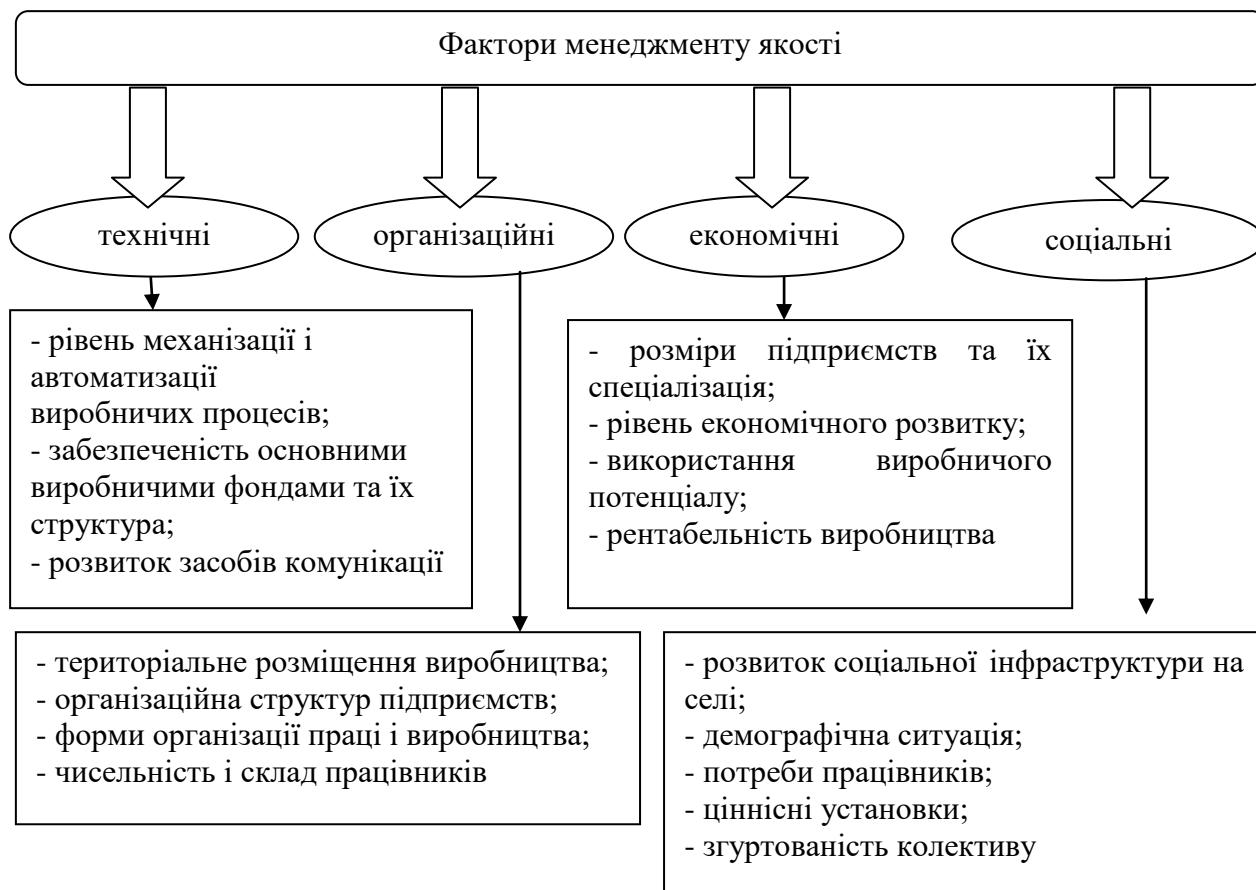


Рис. 1.1. Сукупність факторів менеджменту якості [5; 46]

В умовах ринкової економіки питання якості є найважливішим фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки. Якість – комплексне поняття, яке описує ефективність кожного

аспекту діяльності: формулювання стратегії, організації виробництва, маркетингу. Найважливішим компонентом у всій системі є якість продукції.

Чинники, які впливають на якість продукції, здебільшого можуть бути представлені трьома блоками: якість продукції, що виробляється, залежить від обставин, людського фактора та зовнішніх умов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Умови, що впливають на якість продукції [4; 14; 21]

Результатом конкурентної боротьби є те, що два ідентичні товари мають однакову ціну, тому купується дешевший, а якщо ціна однакова, купується кращий. Зрозуміло, що якість була і залишається важливою ринковою характеристикою товарів, а оцінка споживачами якості товару завжди буде визначати конкурентні стратегії підприємств. Якість продукції є одним із основних факторів, що складають перший рівень системи показників конкурентоспроможності продукції. Якість є ступенем, до якого

набір властивих характеристик відповідає вимогам.

Розглянемо основні трактування поняття «якості» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція трактування поняття «якість» [8; 37]

Автор	Формулювання визначення якості
Арістотель (III ст. до н.е.)	- відмінність між предметами; - диференціація за ознакою «добрий-поганий»;
Гегель (XIX ст.)	- якість є в першу чергу тотожна визначеність буттю визначеність: щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість;
Китайська версія	- ієрогліф, що позначає якість, складається із двох елементів: «рівновага» і «кошти»: якість=рівновага+кошти; таким чином, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»;
Математик У.А. Шухарт (1931 р., США)	- якість має два аспекти: 1) об'єктивні фізичні характеристики; 2) суб'єктивна характеристика: наскільки річ «добра»;
К. Ісікава (1950 р., Японія)	- якість – властивість, що реально задовольняє споживача;
Проф. Дж. Джуран (1979 р., США)	- придатність для використання; - суб'єктивний бік: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію, щоб вона задовольняла цим вимогам);
ГОСТ 15467-79	- якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення;
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	- якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби;
ISO 8402-94; ДСТУ 3230-95	- якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються її здатності задовольняти установлені й передбачені потреби;
ISO 9000-2000; ДСТУ ISO 9000-2001	- якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Отже, сучасне визначення поняття «якість» має такий вигляд: під якістю розуміють сукупність ознак, що визначають придатність товару задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення. Визначення поняття «якість» містить два терміни, які потребують пояснення. Це терміни «потреба» і «об'єкт». Оскільки існує багато визначень цих термінів, ми вибрали ті, які ми вважаємо найбільш інформативними та логічними.

Попит виникає внаслідок незадоволення вимогами, необхідними для

нормального життя будь-якого споживача, включаючи суспільство, і спрямований на його усунення. Ринок орієнтований не просто на задоволення потреб споживачів, а на платоспроможний попит, який породжують їхні потреби.

При визначенні якості вихідним пунктом є поняття «потреба». Їх властивості повинні відповідати масовим властивостям об'єкта і не опускатися нижче умов, визначених стандартом. Об'єкти – це речі, які можна описати і розглянути ізольовано. Об'єкт може бути, наприклад, діяльністю або процесом, продуктом, організацією, системою або людиною, а також будь-якою їх комбінацією.

Питання якості продукції набувають особливого значення в сучасних умовах і актуальні для всіх учасників ринку. Тому його можна розглядати з двох різних точок зору: з позиції споживача та з точки зору виробника. Для споживачів якість продукту – це певний ступінь досконалості, при якому продуктивність і характеристики продукту відповідають їхнім потребам (вимогам) і бажанням [1].

Процес управління якістю є важливим питанням, яке необхідно постійно вирішувати для забезпечення високої якості готової продукції. Управління якістю – це процес оптимізації поєднання взаємопов'язаних категорій якості для досягнення найбільш ефективного виробництва та найвищої продуктивності суспільної праці. Тобто під управлінням якістю продукції розуміють управління якісними змінами, встановленими у сфері матеріальних сукупностей (продукції, обладнання, робочої сили) на основі знання закономірностей їх розвитку.

Доцільності набуває групування різних показників якості для:

- окремих видів продукції, що оцінюються за набором диференційних показників – виділяючи їх із найширшого набору одиничних показників якості;
- визначення загальних (комплексних) показників якості для всієї

продукції, що випускається підприємством.

Таблиця 1.2

Система одиничних показників якості продукції за групами [9; 25]

Вид	Сутнісна характеристика	Окремі показники групи
1. Призначення	Характеризують корисну роботу (виконувану функцію)	- Продуктивність - Потужність - Міцність - Місткість корисних речовин - Калорійність
2. Надійність, довговічність та безпечність	Визначають міру забезпечення тривалості використання і належних умов праці та життєдіяльності людини	- Безвідмовність роботи - Можливий термін використання - Технічний ресурс - Термін безаварійної роботи - Граничний термін зберігання
3. Екологічні	Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини й довкілля	- Токсичність виробів - Місткість шкідливих речовин - Обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу
4. Економічні	Відображають рівень економічної вигоди виробництва продуцентом і придбання споживачем	- Ціна за одиницю виробу - Прибуток з одиниці виробу - Рівень експлуатаційних затрат часу і коштів
5. Ергономічні	Окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів вибору антропометричним, фізіологічним та психологічним вимогам працівника (споживача)	- Зручність керування робочими органами - Можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників - Величина шуму, вібрації тощо
6. Естетичні	Визначають естетичні властивості (дизайн) виробу	- Виразність та оригінальність форми - Кольорове оформлення - Естетичність тари (упаковки)
7. Патентно-правові	Відображають ступінь використання нових винаходів при проектуванні виробів	- Коефіцієнт патентного захисту - Коефіцієнт патентної чистоти

Виробничий бізнес, орієнтований на споживача, не тільки виробляє товари, а й будує відносини з тими, хто їх купує, і організовує продажі. Ці підприємства володіють таким же мистецтвом створення продуктів, як мистецтво формування ринку та мистецтво попиту на товари.

Для ефективного управління підприємством необхідний різноманітний набір інструментів управління. В основі сучасних методів управління лежить процесний підхід, який передбачає визначення сукупності процесів, що

здійснюються в організації, і подальше їх використання.

Будь-яку діяльність або набір дій, які використовують ресурси для перетворення входів у результати, можна вважати процесом. Зазвичай вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації та управління ними називається «процесним підходом».

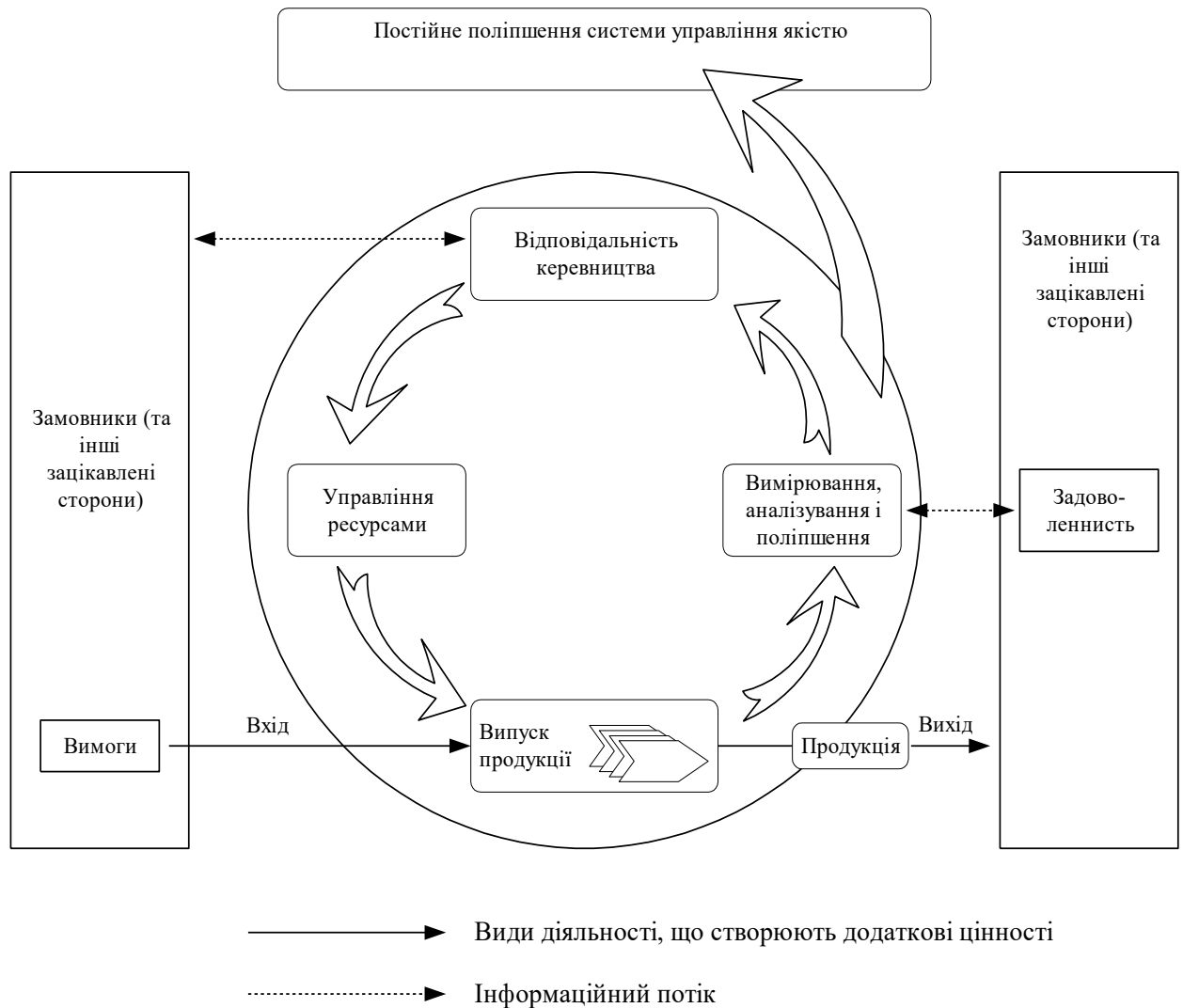


Рис.1.3. Модель менеджменту якості, що базується на процесному підході [11; 41]

Рис.1.3 ілюструє систему менеджменту якості, засновану на процесах, описаних у серії стандартів ISO 9000. Це показує, що зацікавлені сторони відіграють важливу роль у забезпеченні внеску в організацію. Моніторинг задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінки інформації про те, як ці

сторони сприймають свої потреби та очікування, які мають бути задоволені.

Суть процесного підходу сформульована в міжнародних стандартах ISO серії 9000: «Очікувані результати досягаються ефективніше, коли діяльність і пов'язані з нею ресурси управляються як процес». Іншими словами, будь-яку діяльність або набір дій, які використовують ресурси для перетворення входів у результати, можна вважати процесом. Швидкість процесів і різноманітність проявів обміну інформацією, а також насиченість і жорстка конкуренція товарних ринків фактично залишають можливості для підприємств, які керують процесами виключно на основі лінійного або функціонального управління.

На якість продукції та ефективність виробництва істотно впливає не тільки кваліфікація та досвід спеціалістів і керівників господарств, а й організація їхньої праці.

Якість продукції як об'єкт управління формується в реальних технологічно-технологічних, організаційних, еколого-економічних і соціальних процесах, і внаслідок їх взаємодії можуть виникати різноманітні проблемні ситуації [10].

Теоретичною основою менеджменту якості продукції є політична економія, яка споживає виробничі відносини суспільно-економічних форм, формує закони суспільного виробництва і розподілу матеріальних продуктів, роль цих законів у житті суспільства. Тому основні положення, сформульовані політекономією щодо регулювання суспільних процесів, слід брати за вихідні при визначенні стратегії і тактики управління якістю та при виборі засобів досягнення поставлених цілей.

Функції управління визначаються об'єктом і складом завдань, що розв'язуються. У сукупності функції управління виражають специфіку процесу управління як складової частини виробничого процесу.

Функції менеджменту якості виділяються з урахуванням стадій управління (рис. 1.4).

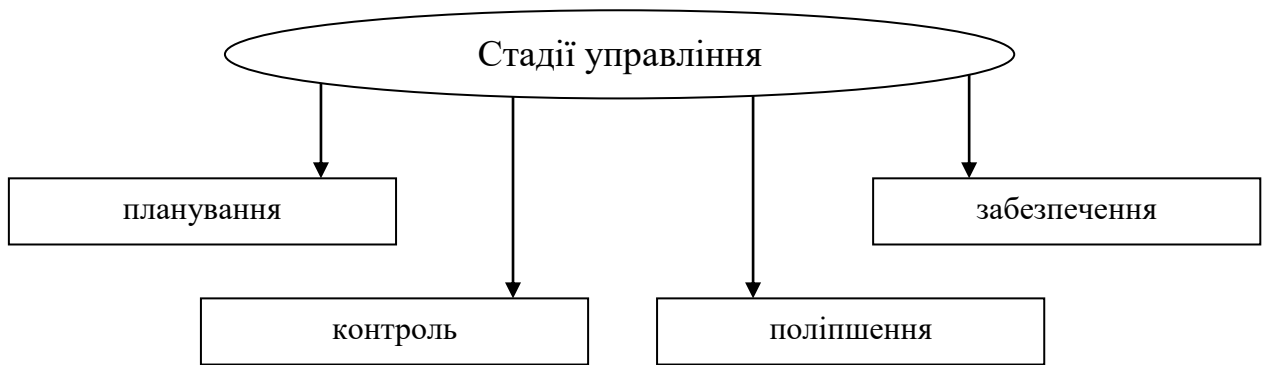


Рис. 1.4. Стадії управління якістю продукції [16; 20; 42]

Планування – формування завдань, цілей і перспектив зміни параметрів управління, впровадження початкових коригувань систем менеджменту, а також чітке розуміння того, що необхідно зробити для досягнення встановлених цілей.

Контроль – це система спостереження і перевірки дотримання прийнятих законодавчих актів і управлінських рішень, виявлення допустимих відхилень від прийнятих принципів організації економіки та управління.

Забезпечити – сформуванню систему управління, визначити вид діяльності, налагодити взаємодію між співробітниками, щоб краще забезпечити досягнення поставлених цілей через роботу різних підрозділів.

Удосконалення – це цілеспрямована діяльність, спрямована на підвищення здатності задовольняти вимоги відповідно до цілей управління. Постійний процес вжиття коригувальних або запобіжних дій з використанням даних аудиту, аналізу, огляду керівництва чи іншим чином.

Менеджмент якості сільськогосподарської продукції передбачає реалізацію спеціальних функцій управління:

- прогнозування суспільного попиту на екологічно чисту сільськогосподарську продукцію та рівня її якості;
- плани підвищення якості продукції та стандартизації вимог до якості;
- атестація підприємств і організацій із сертифікації систем і

продукції АПК;

– організація технічної підготовки, розробка та виробництво нової продукції;

– нормативно-правовий супровід на всіх етапах життєвого циклу продукції, контроль впровадження та дотримання стандартів, технічних умов, документорозпорядників;

– метрологічне забезпечення виробничого процесу, нагляд і перевірка стану засобів вимірювання і контролю показників якості продукції;

– правове та інформаційне забезпечення процесу створення екологічно чистої агропромислової продукції.

Агропромислова продукція має різну спрямованість та здатність задовольняти суспільні потреби. З позиції задоволення потреб суспільства сільськогосподарську продукцію слід розглядати диференційовано за видами продукції та природою їх походження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Потреби суспільства, що задовольняються різними видами сільськогосподарської продукції [3; 9; 12]

Вид сільськогосподарської продукції	Агропромислові потреби
<p>Продукція рослинництва</p> <p>1) зернові культури: - використання в хлібопекарській, круп'яній, кондитерській, макаронній промисловості; - використання в пивоварній, спиртовій, крохмалевій промисловості; - використання у відтворенні в якості засобу виробництва; - використання для виробництва тваринницької продукції</p> <p>2) цукрові буряки</p> <p>3) олійні культури</p>	<p>рослинний білок крохмаль насіння зернофураж, комбікорми цукор рослинна олія, рослинне волокно</p>
<p>Продукція тваринництва</p> <p>1) велика рогата худоба, свині, вівці, птиця реалізовані на забій; 2) молоко при споживанні в їжу і в молочній промисловості; 3) яйця курячі; 4) вовна овець, кіз 5) шкіри сільськогосподарських тварин</p>	<p>тваринний білок м'ясої продукції білок молочної продукції, тваринне масло білок яєць волокно, шкіряні вироби</p>

Рослинництво забезпечує суспільство продукцією для харчових цілей, а також для тваринництва та переробної промисловості. Продукція тваринництва забезпечує продовольчі потреби суспільства та забезпечує сировиною переробну сферу агропромислового комплексу. Продукти рослинного і тваринного походження є основними джерелами необхідних для організму людини вітамінів, амінокислот і мінеральних речовин.

Для повного задоволення потреб суспільства в якісних продуктах харчування та сільськогосподарській сировині підприємства агропромислового комплексу повинні ефективно виробляти сільськогосподарську продукцію, що відповідає вимогам споживачів за якісними показниками.

Деякі вітчизняні виробники-експортери усвідомили, що наявність сертифікованої системи управління якістю є однією з вимог, які іноземні партнери висувають до своїх потенційних партнерів. Сьогодні є відомі підприємства, які впровадили та сертифікували систему управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001, а продукція чи послуги цих підприємств користуються великою популярністю на внутрішньому та зовнішньому ринках. Впровадження та сертифікація систем менеджменту відповідно до національних або міжнародних стандартів може передусім підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників [19].

Другим позитивним фактором є потенціал підвищення привабливості внутрішніх і зовнішніх інвестицій у сертифіковане виробництво. Тому, за розрахунками міжнародних реєстраторів, сертифікація системи управління якістю продукції може збільшити ринкову вартість у середньому на 10 %.

Таким чином, в умовах глобалізації ринку, буде реалізовано головну мету управління підприємством – надання якісної та конкурентоспроможної продукції. Конкурентоспроможність українських товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках є головною умовою забезпечення ефективної реалізації євроінтеграційних намірів, адже саме жорстка конкуренція змушує керівників шукати нові методи виробництва найякіснішої продукції.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство – базове господарство станції – створене в 1956 році для організаційного та фінансового забезпечення випробування продукції НДІ, створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво та інших заходів, спрямованих на створення нових робочих місць.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва функціональними службами та дорадчими службами без порушення прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління підприємством – дворівнева (Додаток Б). Функціональна служба господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою. Директори займаються більш глобальними питаннями, пов'язаними з бізнесом: стратегічним управлінням, організацією відносин із зовнішнім середовищем, представленням місцевого та регіонального рівнів.

Роботу керівника слід розглядати у спектрі управлінських дій у трьох площинах: самоменеджмент, управління персоналом та операційний менеджмент. Стиль керування відображає результативність управлінських дій.

У теорії і практиці управлінської діяльності розрізняють різні види стилів координування, діагностування та керування за ознакою першочерговості групових чи одноосібних способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу. Щодо нашого підприємства, то тут переважно авторитарний стиль керівництва (табл. 2.1).

Місце підлеглих відповідно стилю управління у досліджуваному підприємстві, 2020-2022 рр.

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
прийняття рішень	рішення приймаються одноосібно	рішення приймаються після обговорення в групі	рішення приймаються самі собою або за вказівкою керівництва
спосіб доведення рішення	накази, розпорядження, команди	пропозиції, поради	прохання
ставлення відповідальності	бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	колективна відповідальність	знімає з себе будь-яку відповідальність
ставлення до ініціативи	пригнічується	заохочується	віддається в руки підлеглих
ставлення кваліфікованим кадрам	прагне задавити	прагне максимально ефективно їх використовувати	відпускає їх у «вільне плавання»
ставлення до недоліків власних знань	недоліків немає і не може бути за визначенням»	постійно підвищує свою кваліфікацію	немає «великого значення»
стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	підтримує дружнє спілкування	уникає спілкування
характер відносин з підлеглими	у залежності від настрою	манера поведінки з усіма як з рівними колегами	м'яка манера поведінки
ставлення до дисципліни	жорстка формалізована дисципліни	прихильник дисципліни «розумної достатності»	формальне ставлення
ставлення до морального впливу на підлеглих	невідворотність покарання - основний метод стимулювання	необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	байдуже

Склад землі обґрунтовується структурою, що означає відсоток та зміни динаміки її складу. Від характеру ефективності використання землі залежить подальший розвиток продуктивних сил, результативність масштабів виробництва та матеріальне життя працівників аграрного господарства.

Для аналізу забезпеченості земельними ресурсами об'єкта нашого дослідження використаємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад земельного фонду підприємства, 2020–2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Загальна земельна площа	3532	3532	3532	0	100,0
Сільськогосподарські угіддя, всього	3306	3306	3306		
в т.ч. рілля	3287	3287	3287		
пасовища	4	4	4		
багаторічні насадження	15	15	15		
Площа лісу	105	105	105		

Виходячи з даних таблиці 2.2 видно, що територія землекористування є власністю господарства. У порівнянні 2022 р. з 20120 р. земельний фонд об'єкта дослідження не змінився і становив: загальна земельна площа 3532 га, з неї сільськогосподарські угіддя – 3306 га (в т.ч. рілля 3287 га, пасовища 4 га, багаторічні насадження 15 га), а площа лісу – 105 га.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу у підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020–2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	234	5	102,2
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	204	4	102,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	92	-11	89,3
тваринництві	97	110	112	15	115,5

За даними табл. 2.3, у порівнянні з 2020 роком середньорічна кількість персоналу підприємства збільшилась на 5 осіб (2,2 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність трудових ресурсів за

досліджуваний період зростає на 4 особи (2,0 %). У рослинництві за рахунок автоматизації виробничих процесів кількість працівників зменшилася на 11 осіб (10,7 %), а за рахунок розвитку тваринництва відбулося збільшення колективу на 15 осіб (15,5 %).

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію. Основні засоби поступово переводяться на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи.

Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	963	311	147,7
Разом	20220	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.4, спостерігаємо динаміку підвищення основних виробничих засобів на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозбросеність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що підтверджує збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається також скорочення забезпеченості основних фондів оборотними та зростання фондомісткості на 6,9 % та 25,9 %. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зменшення строку окупності на 40,6 %. Зниження фондівіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів впродовж останніх років.

Щоб оцінити оптимальність поєднання та використання ресурсів у процесі виробництва доцільно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність деякої суми прибутку та певної норма рентабельності підтверджують про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Тому дослідимо динаміку економічних показників господарської діяльності за допомогою даних табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %). Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381 тис. грн (у 8,7 рази) у т.ч. у рослинництві на 51098 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,61 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт

ліквідності на 8,6 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	151650	194478	56456,0	140,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1513,8	1951,0	531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	434,5	633,5	210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740	106125	128121	113381	зб. у 8,7 рази
у т. ч. рослинництва	12096	44320	63194	51098	зб. у 5,2 рази
тваринництва	-564	-109	2054	2618	зм. у 3,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності%	16,7	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	х

Виробничий процес об'єкта дослідження здійснюється при належній взаємодії визначальних його факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати живої та ручної праці, а з іншого — результати виробництва.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами. Основною галуззю є та, яка має найбільшу частку в структурі товарної продукції (табл.2.6).

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мед	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

За даними табл. 2.6 значення коефіцієнта спеціалізації нашого підприємства становить 0,25, що аргументує середній ступінь економічної спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Підприємство має сприятливе місце розташування, що сприяє реалізації вирощеної продукції. Також ґрунтово-кліматичні умови сприяють отриманню непоганих врожаїв сільськогосподарських культур. Все це можливо за тієї умови, що при вирощуванні рослин необхідно чітко дотримуватися усіх технологічних процесів. У тваринництві – це активне відтворення поголів'я стада, вдосконалення способів утримання і годівлі, поліпшення племінної роботи, виведення нових порід, покращення кормового раціону за рахунок збільшення в ньому поживних речовин.

Отже, об'єкт нашого дослідження завдяки ефективній стратегічній діяльності досягло досить високих економічних показників та має всі можливості та засоби для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом основні економічні показники господарської діяльності у 2022 році зросли порівняно з 2020 роком. Це свідчить про економічний розвиток бізнесу, а також підтверджує основні збільшення фінансових показників.

2.2. Аналіз менеджменту якості продукції підприємства

Структура системи управління якістю сільськогосподарської продукції підприємства встановлюється у рамках організаційно-управлінської структури і являє собою розподіл прав, функцій, обов'язків і загального менеджменту якості: планування якості, забезпечення якості, контролю якості і поліпшення якості продукції.

В об'єкта дослідження комплексна система менеджменту якості продукції складається з нижчезазначеної організаційної структури (рис. 2.1).

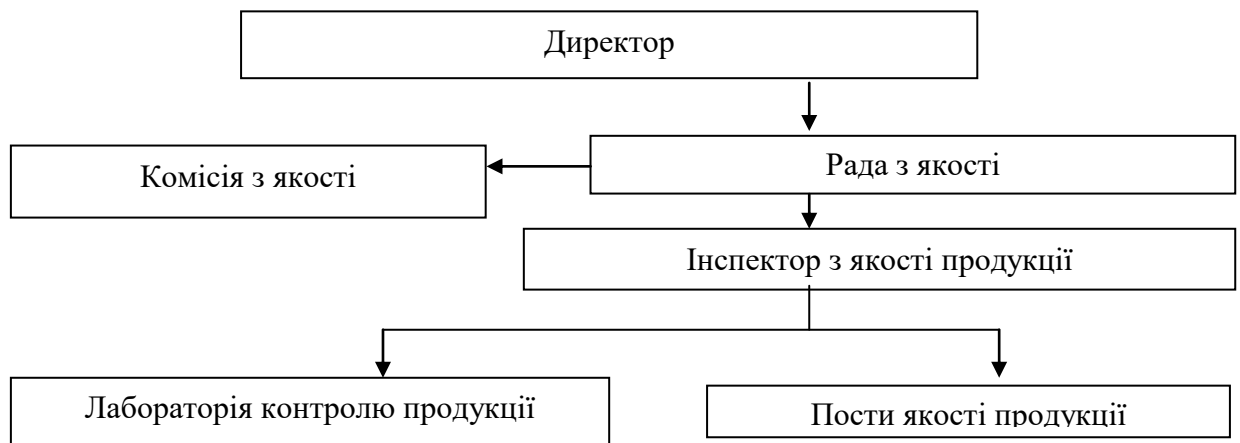


Рис. 2.1. Схема структури менеджменту якості продукції підприємства, 2020-2022 рр.

У процесі формулювання операційної стратегії оцінка зовнішнього середовища має важливе значення для елементів організаційної структури.

Основними нормативними документами щодо зовнішнього середовища системи менеджменту якості є:

- 1) техніко-економічна обґрунтованість системи (аналіз та задоволення потреб споживачів);
- 2) системні вимоги (технічні умови, стандарти продукції);
- 3) системний підхід (системний розвиток);
- 4) процесний підхід (взаємозв'язок процесів);
- 5) політика та цілі (визначення основних напрямків);

- б) роль менеджменту (ефективна участь і координація співробітників);
- 7) документація (вхідний звіт);
- 8) оцінка системи (придатність, адекватність, дієвість та ефективність);
- 9) постійне вдосконалення (підвищення ймовірності інтересу споживача);
- 10) статистичні методи (використання наявних даних для прийняття рішень);
- 11) об'єкти системи (реалізація результатів);
- 12) взаємозв'язок між моделями та системами досконалості (організаційні підходи щодо слабких і сильних сторін).

Вагому роль при формуванні якості сільськогосподарської продукції на підприємстві відіграють техніко-технологічні, організаційні, економічні, екологічні та соціальні чинники (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Чинники формування якості продукції підприємства, 2020-2022 рр.

Показниками якості зернових культур підприємства є: запахи, консистенція, домішки, колір, життєздатність, вологість, зольність, маса 1000 зерен, вихід зерна, плівчастість тощо (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники якості зернових культур у підприємстві, 2020-2022 рр.

Назва показника зерна	Значення показників якості для культур				
	пшениця	жито	ячмінь	овес	кукурудза
Натура за категоріями, г/л					
Високонатурне	≥785	≥730	≥605	≥510	-
Середньонатурне	745-785	700-730	545-605	460-510	-
Низьконатурне	<745	<700	<545	<460	-
За станом вологості, %					
Сухе	<14,0	<14,0	<14,0	<14,0	<16,0
Середньої сухості	14,0-15,5	14,0-15,5	14,0-15,5	14,0-15,5	16,0-18,0
Вологе	14,0-15,5	14,0-15,5	14,0-15,5	16,0-18,0	18,0-20,0
Сире	>17,0	>17,0	>17,0	>18,0	>20,0
За станом смітної домішки, %					
Чисте	<1,0	<1,0	<2,0	<1,0	<1,0
Середньої чистоти	1,0-3,0	1,0-2,0	2,0-4,0	1,0-3,0	1,0-3,0
Смітне	>3,0	>2,0	>4,0	>3,0	>3,0

За даними таблиці 2.7, якість зернових культур визначається як сукупність властивостей, що зумовлюють його придатність задовольняти потреби відповідно до призначення.

Завдання, яке стоїть перед підприємствами, полягає не тільки в планомірному підвищенні врожайності сільськогосподарських культур, а й у покращенні якості продукції. У стандартах підприємства встановлені базові та граничні норми для всіх зернових культур за вологістю, вмістом підстилки та зернових домішок, зараженістю шкідниками хлібних запасів, а для пшениці, жита, ячменю та вівса – розраховані за характером зерна (табл. 2.8).

Встановлення базисних норм має важливе значення для підприємства, адже воно вирощує значні обсяги зернових культур. Підвищена якість у порівнянні з базисним заохочується є надбавками до ціни, збільшення залікових мас, а погіршення карається утриманням з ціни і зменшенням залікових мас.

**Базисні і обмежувальні норми культур, які дотримується
підприємство, 2020-2022 рр.**

Культура	Норми показників якості зерна						
	натура зерна, г/л	базисні			обмежувальні		
		вологість, %	домішка, %		вологість, %	домішка, %	
			смітна	зернова		смітна	зернова
Пшениця озима	755	14	1	3	17-18	5	15
Пшениця яра, м'яка	755	14	1	2	17-19	5	15
Жито	715	14	1	1	17	5	15
Ячмінь	630	14	2	2	17	8	15
Овес	460	14	1	2	17	8	15

Для забезпечення придатності зібраного зерна для використання за призначенням, транспортування та короткочасного зберігання стандартами встановлюються гранично допустимі норми вологи, вмісту опади та сторонніх речовин у зерні, зараженості зернових запасів шкідниками та інші показники, що характеризують стан зерна. за свіжістю (колір, запах). Один із показників перевищує норму, і це є підставою для браку всієї партії зерна.

Розглядаючи діяльність підприємства щодо менеджменту та фізичного забезпечення необхідними матеріалами на етапі виробництва, необхідно визнати, що на ефективність логістичних рішень впливає стратегічне управління. Можна виділити принаймні два питання стратегічного значення, які неможливо ранжувати, оскільки вони пов'язані на одному рівні, а саме стратегію щодо рівня спеціалізації виробництва та стратегію щодо відносин з постачальниками.

Процес системи менеджменту якістю підприємства на стадії виробництва включає:

- планування та організація технічного контролю та управління процесами випробувань продукції; технічний контроль виробництва; технічна діагностика стану обслуговування; функціонування систем забезпечення (енергопостачання, транспорт, зв'язок); контроль стану виробничого середовища;

- метрологічне забезпечення проектування виробництва та якості продукції;
- контроль стану дотримання нормативних документів;
- контроль за дотриманням дисципліни та атестацією персоналу;
- забезпечення ритмічності виробництва;
- технічний контроль, випробування, технічна діагностика на всіх етапах виробництва, в тому числі з використанням методів статистичного контролю;
- системну перевірку (контроль), що забезпечує стан точності і стабільності технічних процесів, дотримання технічної дисципліни;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для попередження, виявлення дефектів і дефектів;
- оцінку якості продукції;
- технічне обслуговування та планово-профілактичний ремонт обладнання;
- заходів щодо забезпечення якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, обладнання, інструментів, оснащення, пристосувань під час зберігання та зберігання;
- контроль за невідповідною продукцією, організувати та здійснювати бракування, ізоляцію та утилізацію якісної невідповідної продукції, зберігання продукції до завершення процедур контролю та випробувань;
- атестація виробництва, технологічних процесів і робочих місць, підготовка до сертифікації системи якості;
- організація та здійснення робіт із забезпечення якості під час внутрішнього обслуговування (транспортування, навантаження та розвантаження продукції, обладнання, інструментів, пристроїв у середині та між магазинами);
- організація та забезпечення функціонування системи обліку та калькулювання витрат на забезпечення якості продукції;

- впровадження та аналіз ефективності економічних методів управління якістю при виробництві продукції;
- контроль за діяльністю персоналу, впровадження заходів стимулювання забезпечення якості продукції;
- інформування керівництва та підрозділи про якість продукції та роботу із забезпечення якості.

Неконтрольований процес може призвести до виробництва великої кількості дефектної продукції до того, як її буде виявлено, що призведе до значних втрат і перебоїв у виробничих графіках. Тому дуже важливо розробити ефективну систему управління та контролю, яка зможе завчасно виявляти відхилення в процесі та вживати коригувальних заходів до того, як буде вироблено велику кількість бракованої продукції.

Тваринництво є паралельним із рослинництвом, забезпечуючи необхідні умови для оригінальної моделі органічного сільського господарства. Тваринництво, крім основної продукції – молока і м'яса, дає ще й велику кількість органічних речовин. Засівання значної частини земель травами і кормовими культурами також стабілізує склад і структуру ґрунту.

Для ефективної системи менеджменту якості підприємства розглянемо ієрархію цілей з точки зору логістики (рис. 2.3). Формуючи цілі і проектуючи їх за допомогою логістичних рішень поліпшується ефективність виробництва продукції, що перебуває у операційній програмі підприємства.

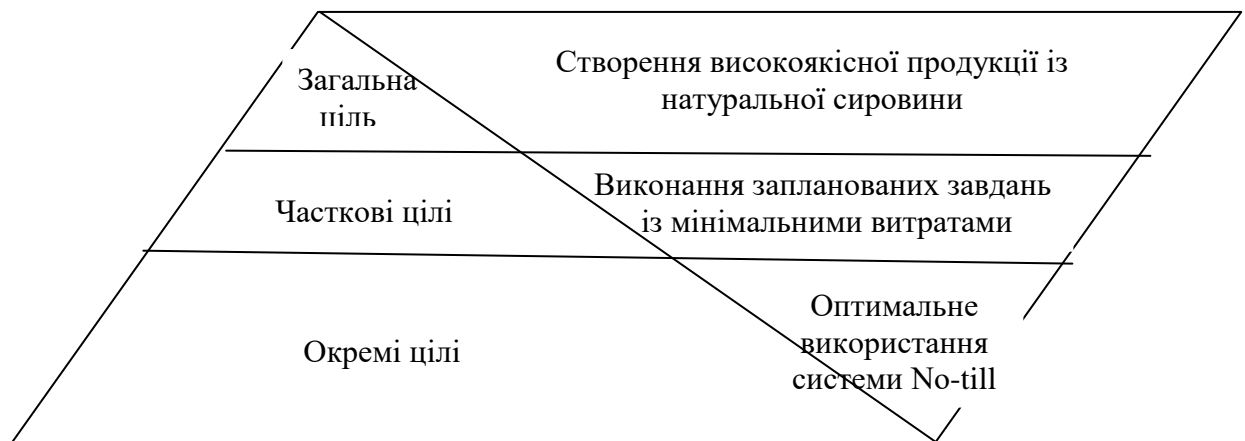


Рис. 2.3. Піраміда цілей та їх зміст у підприємства, 2020-2022 рр.

Об'єкт дослідження при виробництві сільськогосподарської продукції користується серією стандартів ISO 9000, що містить у собі три стандарти, що описують три системи якості, і двадцять стандартів, що містять методичні рекомендації і керівні вказівки на вибір і побудову систем.

Таблиця 2.9

Наявність стандартів ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003 у підприємстві при виробництві сільськогосподарської продукції, 2020-2022 рр.

Назва пунктів стандарту	Наявність в стандартах		
	9001	9002	9003
Відповідальність керівництва	+	+	-
Система якості	+	+	-
Аналіз контракту	+	+	+
Управління проектуванням	+		
Управління документацією і даними	+	+	+
Закупівлі	+	+	
Управління продукцією, що поставляється споживачем	+	+	+
Ідентифікація і простежуваність продукції	+	+	-
Управління процесами	+	+	
Контроль і випробувань	+	+	-
Управління контрольним, вимірювальним і випробувальним устаткуванням	+	+	+
Статус продукції за результатами інспекції і випробувань	+	+	+
Управління продукцією, що не відповідає установленим вимогам	+	+	-
Корегуючі і попереджуючі дії	+	+	-
Внутрішнє обслуговування, складування, упакування, збереження і постачання продукції	+	+	+
Управління протоколами якості	+	+	-
Внутрішні перевірки якості	+	+	-
Підготовка персоналу	+	+	-
Технічне обслуговування	+	+	
Статистичні методи	+	+	-

- стандарт містить повну вимогу (відзначена знаком «+»);
- стандарт містить менш жорстку вимогу (відзначена знаком «-»);
- стандартом вимога не передбачена (порожня клітинка таблиці).

Таким чином, під менеджментом якості на досліджуваному підприємстві розуміють скоординовані дії керівників, інженерів, менеджерів і робітників, котрі забезпечують створення і виготовлення продукції, яка повністю задовольняє споживача при мінімальних затратах праці, матеріалів і енергії. При цьому інтегральний показник якості буде мати максимальне значення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В основі менеджменту якості виробництва сільськогосподарської продукції повинні знаходитися чотири стратегії відповідно серії міжнародних стандартів ISO 9001:

- 1) провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю;
- 2) навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників;
- 3) орієнтація на інтереси покупця і підвищення продуктивності;
- 4) розробка програм із метою постійного покращення якості й оцінка результату.

Ефективна стратегія менеджменту якості об'єкта дослідження повинна ґрунтуватися на:

1. Стратегії розвитку виробництва. Виробничі потужності є важливою частиною реалізації будь-якої стратегії, особливо управління виробництвом, тому управління виробничими потужностями є одним із найважливіших завдань в менеджменті підприємством. У процесі управління виробничими потужностями керівники операцій повинні враховувати наявні ресурси та готову продукцію. Стратегія розвитку виробничого потенціалу – це цілеспрямована система дій щодо забезпечення оптимальної структури та ефективного використання виробничого потенціалу. Його обґрунтована постановка передбачає аналіз і розрахунок кількості та складу необхідного обладнання відповідно до його проектної потужності та можливостей та його навантажень.

2. Маркетинговій стратегії. Вона є найважливішою функціональною стратегією для бізнесу, який прагне досягти успіху в конкурентному середовищі, оскільки вона спрямована на забезпечення обґрунтування кожного окремого ринку (сегменту), а також цілей і завдань, пов'язаних з

кожним продуктом, враховуючи характеристики, які враховують конкуренцію і споживчий попит. Маркетингова стратегія підприємства – це модель і набір систем дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного просування на ринок і ефективного продажу. Вона різними способами орієнтує бізнес на ринкові цінності, підпорядковуючи свою діяльність задоволенню споживчих потреб покупців на цільовому ринку. Його формулювання пов'язане з розумінням особливостей, потреб і життєвих цінностей потенційних покупців; основних конкурентів, їх товарів, методів і поведінки на ринку; оптимального вибору товарної та цінової політики; ефективного створення та використання торгових мереж.

3. Стратегії науково-дослідної та конструкторської розробки. Кожен бізнес, який піклується про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукового дослідження, тому що розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Вони базуються на результатах дослідження ринку і документують попит споживачів на продукцію. Проте остаточного вигляду виріб набуває під час проведення науково-дослідних робіт, тобто на етапі проектно-технічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При виробництві нової продукції з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

Розвиток аграрного виробництва є багатоетапним процесом, кожен з яких має свої цілі (табл. 3.1). Якщо взяти за основу те, що підприємство складається з трьох систем (виробництво, реалізація та розвиток), то перехід кожної системи до нового стану відбувається на етапі менеджменту. Стратегія НДПКР — відображає створення і використання нововведень, різних типів інновацій, що забезпечують стратегічний розвиток.

**Диференціація основних цілей ефективного менеджменту якості
відповідно до стадій життєвого циклу продукції/технології для
підприємства на 2023-2026 рр.**

Стадія життєвого циклу	Основна мета
1. Дослідження потреб, можливостей і методів створення продукції і технології	Забезпечення використання найновітніших технологій при формуванні параметрів нової продукції і її виготовлення відповідно до прогнозованих потреб.
2. Створення проектних зразків продукції і технологічного обладнання для її виготовлення	Формування оптимального рівня якості і створення зразка нового продукту, покликаного забезпечити задоволення потреб, зменшення витрат на одиницю корисного ефекту порівняно з попередніми зразками, підвищення конкурентоспроможності (продукції, технологій) на ринку.
3. Технічна підготовка виробництва продукції, налагодження технологічної системи	Формування технологічної системи, здатної забезпечити бездефектне виготовлення продукції відповідно до параметрів проектного зразка, мотивування високоякісної роботи персонал.
4. Виготовлення продукції і експлуатація технологічної системи	Виготовлення продукції у встановленому обсягу з рівнем якості відповідно до проектної документації і зразка, з рентабельністю, яка забезпечувала б конкурентоспроможність підприємства.
5. Збут продукції	Збереження якості продукції в процесі складування, транспортування і збуту, а також доведення її до споживача відповідно до маркетингової стратегії підприємства (стратегічної позиції в конкуренції).
6. Експлуатація продукції	Повноцінне використання продукції за її призначенням, що забезпечує задоволення потреб і позитивний імідж підприємства.
7. Утилізація чи модернізація продукції і технологічного обладнання	Цілковите використання придатних матеріальних ресурсів, забезпечення охорони довкілля, здоров'я і життя людей.

На першому етапі система розвитку забезпечує створення нових технологічних систем і нової системи виробництва; другий тип, виробнича система входить у життєвий цикл нової технології/попиту та виробляє нові продукти; третій тип, виробляє нову систему продукту, яка еквівалентна попиту на певний період часу.

Будь-яка інновація потребує значних інвестицій, і чим складніша технологія, тим дорожче її створювати та розвивати. Особливо важливо забезпечити найкращий час для інновацій, що є важливим фактором для стабільного розвитку підприємств.

**Інноваційні стратегії менеджменту якості продукції підприємства на
2023-2026 рр.**

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий вигрaш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних організацій
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики «агресивної ініціативи») можуть бути спричинені будь-яким маневро

Кожна стратегія у таблиці 3.2. спозиціонована за критерієм ставлення та використання наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок.

4. Стратегії виробництва. Формуються на основі продуктової стратегії і стосуються рішень щодо придбання або організації нових продуктів; модернізації, трансформації, технологічної трансформації існуючих заводів; покращення структури основного бізнесу, допоміжного бізнесу та індустрії послуг, а також взаємозв'язок між ними, встановлення ефективних взаємозв'язків між керованими об'єктами і суб'єктами.

Вибір виробничої стратегії та її функціонування залежать від динамізму та масштабу змін підприємства. При цьому використовуються наступні критерії: здатність виробничих потужностей і виробничого

потенціалу забезпечити очікувану кількість продукції; розрив між наявними і бажаними характеристиками виробничого процесу; величина виробничого потенціалу, рівень гнучкості (інерційні характеристики); швидкість трансформації виробництва, швидкість адаптації ресурсів (продукції, матеріалів, технологій, форм і методів тощо) до умов підприємства.

За змістом виробничі стратегії націлені на управління виробничими процесами, забезпечення якості, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування стратегії і тактики виробництва сільськогосподарської продукції у підприємстві, 2023-2026 рр.

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
<p>1. Виробничі процеси:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поєднання вартості продажів з низькими витратами; - проектування матеріальних потоків за операціями; - підтримання розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; - комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; - інвестування за критеріями отримання прибутку. 	<p>1. Розроблення виробничих графіків:</p> <ul style="list-style-type: none"> гнучкі графіки роботи; - диспетчеризація; - постачання точно у строк «just in time». <p>2. Управління запасами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімізація вкладення у запаси; - використання JIT-методів мінімізації; - впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної.
<p>2. Забезпечення якості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість як основа конкурентоздатності; - досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; - впровадження моніторингу якості; - розроблення систем управління якістю. 	<p>3. Тактика забезпечення якості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість є основою у відносинах з постачальниками; - збалансованість якості і ціни; - упровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; - взаємодія із споживачами.
<p>3. Розвиток виробничих потужностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інвестування за ринковими критеріями; - первинність технології, а не техніки; - орієнтація на «гнучкість» виробництва. 	<p>4. Використання виробничих потужностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організація групових робочих місць; - розроблення виробничих графіків; - гнучке використання виробничих потужностей; - завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями.
<p>4. Лідерства за витратами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на збереження ресурсів; - оптимізація витрат; - мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва до виготовлення нової продукції. 	<p>5. Зниження собівартості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення матеріаломісткості; - використання ефекту масштабу; - використання кривої досвіду; - збалансоване зниження витрат і диференціація продукції.

Виробничі стратегії конкретизуються в бізнес-стратегіях (вони є своєрідною основою для реалізації всіх інших стратегій, оскільки навіть загальна стратегія бізнесу обов'язково конкретизується в певних діях і заходах. Більшість великих стратегічних рішень пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що робить необхідним формулювати дуже конкретні стратегії на галузевому рівні, рівні робочих місць, створюючи стійкі конкурентні переваги. Ними можуть бути скорочення витрат і підвищення якості продукції, розробка нових продуктів і їх якість для споживачів, впровадження новітніх технологій і використання обладнання, раціоналізація виробничих функцій, організація праці, планування тощо).

Успішна реалізація виробничих стратегій є важливою передумовою загальних конкурентних стратегій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій у підприємстві, 2023-2026 рр.

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)	<ul style="list-style-type: none"> - контролювання витрат; - використання досконалих методів організації виробництва; - стимулювання раціоналізації і винахідництва; - високий рівень стандартизації.
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> - контролювання якості продукції; - забезпечення якості кожної операції; - гнучкість виробничого процесу; - високий рівень організації складних виробничих процесів.

5. Стратегія управління персоналом. Це так само важливо, як продукт і маркетингова стратегія, а також ключові функціональні стратегії бізнесу. Кожен бізнес має орієнтири діяльності, які можна досягти лише зусиллями всієї команди. Вони були сформульовані як комплексні цілі, а для їх досягнення розроблені складні стратегії. Це можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; покращення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; захисту та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; покращення загального управління (включаючи реструктуризацію) тощо.

У зв'язку з поліпшенням менеджменту якості продукції визначено, що доцільно здійснювати виробничо-господарську діяльність відповідно календарного графіка. Одним із найпростіших методів, який використовується, є експертна оцінка виконання рекомендованих заходів (табл. 3.5). Календарні розклади дозволять визначити терміни виконання завдань із розподілом повноважень між співробітниками.

Таблиця 3.5

Рекомендовані заходи щодо удосконалення менеджменту якості у підприємстві, 2023-2026 рр.

Заходи по впровадженню	Строк виконання, міс.	Виконавці
Аналіз діяльності господарства	3	Головний економіст
Аналіз техніко-економічних показників діяльності	3	
Аналіз середовища непрямого впливу	0,5	
Аналіз середовища прямого впливу	1	
Аналіз конкурентних сил	1	
Аналіз ключових факторів успіху	0,5	
SWOT-аналіз підприємства	0,5	
Аналіз структури та динаміки персоналу	3	Головні спеціалісти підприємства
Прийняття рішення про необхідність реформування системи управління якістю	1	
Формування групи, що буде займатись стратегічними цілями	0,5	
Реалізація програми зниження собівартості продукції, підвищення конкурентоспроможності	3,5	
Аналіз постачальників, партнерів, освоєння нових ринків збуту	1	
Оцінка результатів за співвідношення ціни та якості	1,5	
Забезпечення задоволеності споживачів якістю продукції. Активна співпраця з покупцями, створення клієнтської бази	протягом року	
Заклучення довгострокових договорів про поставку сировини	1,5	
Реалізація зміцнення конкурентної позиції	3,5	
Аналіз можливостей використання сильних сторін господарства	3,5	
Реалізація підвищення якості	12	Директор
Аналіз системи якості, проведення міжнародної сертифікації	7	
Реалізація оцінки стану	24	
Розробка доповнень до посадових інструкцій	3	
Розробка програми розвитку персоналу	14	
Розробка новітніх підходів до процесу прийому персоналу	4,5	
Підвищення продуктивності праці шляхом впровадження нових підходів до мотивації	8,5	
Підтримка позитивного іміджу підприємства у сфері якості, участь у районних і обласних конкурсах якості продукції, презентаціях, виставках, ярмарках	згідно графіку	
Оцінка результатів впровадження стратегії	4	
Формування висновків	3,2	

Плануючи свій календар, треба знати, що деякі завдання можуть починатися і виконуватися одночасно. Щоб визначити, як краще зробити календарне планування, необхідно визначити заходи щодо реалізації. Його суть полягає в тому, щоб розглянути, чи відповідає запропонована стратегія кожному встановленому критерію, і оцінити пропозицію за кожним критерієм. Цей підхід розкриває всі сильні та слабкі сторони стратегії та гарантує, що жоден критерій, який слід враховувати, не буде забутий.

Стандарти можуть відрізнятися від характеристик галузі чи організації, стратегічних напрямів. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, що безпосередньо відповідають цілям, завданням та стратегії підприємства.

Для вдосконалення менеджменту якості підприємств та підвищення якості сільськогосподарської продукції необхідно заохочувати працівників до якісної роботи та організовувати навчання працівників з управління якістю, оскільки кожен працівник повинен чітко визначити систему концепції якості, його функції та методи перевірки та оцінки його ефективності стандарт.

Навчання повинен організовувати відділ кадрів. Кожен підрозділ, пов'язаний з якістю, повинен оцінювати потреби в навчанні та рівні навчання. Координатор організовує навчання на основі цієї інформації та проводить його систематично. Деяке навчання може мати форму курсів, але більшість навчання має проходити на робочих місцях, де працівники виконують повторювані функції. Повну інформацію про навчених працівників, тривалість навчання та кваліфікацію слід реєструвати централізовано, щоб краще використовувати навички та вміння, набуті працівниками.

Напередодні розробки системи якості слід розглядати пропозиції співробітників щодо вдосконалення стандартних методів роботи та управління, а також контролю та управління, підтримуючи всі механізми дій співробітників для аналізу поточної діяльності.

Залучення співробітників до програми якості є ефективним способом стимулювання їх зацікавленості працювати відповідно до вимог системи якості. Справжньої участі можна очікувати лише тоді, коли працівники мають можливість критикувати та пропонувати шляхи покращення якості.

Таблиця 3.6

Форми стимулювання персоналу у підприємстві, на 2023-2026 рр.

Форма	Основний зміст
Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці найманого працівника, що включає основну додаткову заробітну плату.
Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати шляхом: 1) підвищення тарифних ставок відповідно до мінімуму; 2) введення компенсаційних виплат; 3) індексація заробітної плати відповідно до інфляції.
Бонуси	Разові виплати з прибутку підприємства (винагорода, премія, додаткове винагороду). Розрізняють такі види бонусів: за відсутність прогулів, за заслуги, за вислугу років, цільової.
Програми навчання	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання).
Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними установами. Виділення коштів на цілі.
Програми житлового будівництва	Виділення коштів на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах.
Програми, пов'язані з дітьми	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання дітей, онуків співробітників; привілейовані стипендії.
Соціальні виплати	Компанії встановлюють певну суму на «придбання» необхідних пільг і послуг. Працівник у межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг і послуг.
Страховання життя	Страховання за рахунок коштів компанії життя працівника і за символічне відрахування - членів його сім'ї.
Виплат по непрацездатності	Покриття витрат по тимчасовій непрацездатності
Страховання	Медичне страхування як самих працівників, так і членів їх сімей
Відрахування до пенсійний фонд	Такий альтернативний фонд додаткового пенсійного забезпечення може бути створений як на самому підприємстві, так і за договором з яких-небудь фондом на стороні

Отже, для підприємства доцільним є використання стратегій, які орієнтовані на підвищення якості продукції, зниження витрат, впровадження високих технологій. Формування яких відбувається у певній послідовності відповідно до універсальних вимог щодо її змісту, та має відповідати стратегічним цілям підприємства. А сама стратегія має відповідати вимогам SMART-характеристик: Specific – точність і чіткість; Measurable – кількісне вираження; Achievable – досяжність; Related – відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound – часовий горизонт.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження менеджменту якості сільськогосподарської продукції у підприємстві дають змогу зробити висновки:

1. Виробничий процес здійснюється за належної взаємодії визначальних його факторів: людей, засобів і предметів праці. Працівники використовують наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. З одного боку, це вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результат виробництва.

2. У процесі вдосконалення системи менеджменту якості необхідно здійснити декілька першочергових підготовчих заходів у системній взаємодії. Перший – це статистичне визначення відмінностей продукції, тобто визначення ключових позицій системи якості продукції та формулювання захисних заходів.

3. Ефективна система менеджменту якості сільськогосподарської продукції базується на ефективному поєднанні елементів системи якості, розділених на 4 групи відповідно до вимог стандарту ISO, за призначенням.

3. Запорукою успіху в агробізнесі є цілісна, комплексна та ефективна робота колективу, яка досягається за допомогою стимулювання. Кінцевою метою моделювання стимулів є забезпечення життєздатності бізнесу шляхом підвищення ефективності систем мотивації працівників.

4. Створити умови для ефективного формування підприємницького ентузіазму: передати у власність провідні таланти, запровадити демократичне управління, віддати перевагу перспективним, молодим та якісним талантам, створити робоче середовище, яке враховує як внутрішні, так і зовнішні умови, середовище, яке враховує професійні здібності, зростання і самореалізація.

5. Налагодження роботи з клієнтами, сервісна діяльність підприємству багато корисної інформації. Скарги, побажання та інформація від клієнтів, оброблена за відповідною статистикою, надає компанії нові можливості для

вдосконалення діяльності.

З метою вдосконалення стратегічного менеджменту якості сільськогосподарської продукції пропонується створити систему управління якістю відповідно до стратегії управління та до міжнародного стандарту ISO серії 9001:

- 1) провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю;
- 2) високоякісне навчання, врахування інтересів співробітників;
- 3) звернення уваги на інтереси покупців і підвищення ефективності виробництва;
- 4) плани постійного вдосконалення якості та оцінки результатів.

Вдосконалення також передбачає: розподілити повноваження та відповідальність між виконавцями робочого процесу з урахуванням оптимального навантаження, а також заходи щодо мотивації та заохочення працівників. Важливим положенням системи управління якістю є метод виконання завдань, пов'язаних з процесом, згідно з яким робочий процес задається у вигляді моделі, а ресурси переміщуються для досягнення цілей.

Отже, основними методами щодо підвищення якості сільськогосподарської продукції є:

- 1) виробництво та технологія (удосконалення конструкції, використання найсучаснішого обладнання та технологій, вхідний контроль якості сировини та комплектуючих, удосконалення стандартизації);
- 2) організація (удосконалення організації виробництва праці, методів технічного контролю, підвищення кваліфікації, дотримання технічних і виробничих дисциплін, забезпечення загальної культури виробництва);
- 3) економіка (якісні системи прогнозування та планування цін для виробників і споживачів, економічне стимулювання виробництва високоякісної продукції);
- 4) суспільство (правильна кадрова політика, створення відповідних умов праці та відпочинку, мотивація праці, активізація людського фактору).