

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління якістю в системі операційного менеджменту**
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

денної форми здобуття освіти

Литвинов Д.Р.

Керівник: Олійник А.С.

Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Литвинова Даниїла Романовича

1. Тема роботи «Управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім.І. А. Маркіної Олійник А.С.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Розділ 3. Удосконалення управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Даниїл ЛИТВИНОВ

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка управління якістю продукції підприємства	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	37
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні процеси економічної інтеграції та глобалізації світового господарства зумовлюють зростання ролі управління якістю як одного з ключових напрямів корпоративного менеджменту. Якість продукції виступає важливим чинником підвищення рівня життя населення, забезпечення економічної, соціальної та екологічної безпеки держави, а також є визначальним інструментом формування конкурентних переваг підприємств на ринку.

У сучасних умовах управління якістю є невід’ємною складовою системи менеджменту підприємства, спрямованою на підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості шляхом виробництва продукції, що відповідає встановленим вимогам і очікуванням споживачів.

Проблематиці управління якістю сільськогосподарської продукції присвячено наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: В. В. Биба, Н. Б. Теницька, Е. В. Білецький, Д. А. Янушкевич, З. Р. Шайхлісламов, П. О. Величко, Є. А. Гриценко, З. Т. Харчук, А.О. Глєбова, Б. О. Карчевський, О. М. Заїка та інші науковці.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану Дана дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об’єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер

0126U000388, 2026–2030 pp.). У межах означеної тематики обґрунтовувалося управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та практичних рекомендацій удосконалення управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка управління якістю продукції підприємства;
- удосконалення управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У сучасних умовах виробництво високоякісної продукції ґрунтується на комплексному застосуванні різних методів управління. Важливе значення має нормативний підхід, який передбачає планування діяльності на всіх рівнях управління з урахуванням економічної оцінки земельних ресурсів, забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, трудовими та іншими ресурсами.

Адміністративний підхід базується на встановленні організаційних регламентів, правил і процедур, які забезпечують функціонування об'єктів управління відповідно до визначених стандартів. У межах цього підходу здійснюється прийняття управлінських рішень, регулювання виробничих процесів, контроль якості продукції та нагляд за виконанням працівниками своїх посадових обов'язків.

Соціально-психологічний підхід спрямований на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток ефективних міжособистісних відносин між працівниками та підвищення їхньої мотивації до продуктивної праці. Поєднання зазначених підходів створює передумови для забезпечення високої якості продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства.

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

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

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

1. Литвинов Д.Р. та ін. Креативність персоналу як основа розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

2. Литвинов Д.Р. Управління конфліктами в аграрному підприємстві: причини, особливості та механізми врегулювання. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 59–61.

3. Литвинов Д.Р. Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 43–45.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 5 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Для забезпечення зростаючих потреб населення у безпечній та якісній сільськогосподарській продукції необхідним є ефективне управління процесами формування, підтримання та підвищення якості на всіх етапах виробництва. В умовах посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів якість продукції стає одним із ключових факторів успішного функціонування аграрних підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

У широкому розумінні менеджмент являє собою цілеспрямований процес координації та регулювання суспільного відтворення, що охоплює управління трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами з метою досягнення визначених цілей. У системі аграрного виробництва менеджмент спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення продуктивності праці та отримання продукції належної якості.

Управління якістю є складовою загальної системи менеджменту підприємства та передбачає сукупність заходів, спрямованих на планування, забезпечення, контроль і постійне вдосконалення якості продукції. Ефективність цієї системи залежить від узгодженої взаємодії організаційних, технічних, економічних і соціальних факторів [4, с. 171].

Організаційні фактори визначають структуру управління якістю, розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, порядок виконання виробничих процесів та дотримання встановлених стандартів. Вони забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів підприємства, що беруть участь у створенні продукції.

Технічні фактори пов'язані з рівнем розвитку матеріально-технічної бази підприємства, використанням сучасної техніки, технологій виробництва,

засобів контролю та діагностики якості. Від технічного оснащення значною мірою залежить можливість отримання продукції, яка відповідає встановленим вимогам та стандартам.

Економічні фактори охоплюють систему фінансування заходів щодо забезпечення якості, матеріальне стимулювання працівників, формування собівартості продукції, ціноутворення та оцінку економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення якості. Саме економічні механізми створюють зацікавленість підприємства та його працівників у досягненні високих результатів діяльності.

Соціальні фактори характеризують рівень професійної підготовки персоналу, його мотивацію, трудову дисципліну, корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі. Висококваліфіковані та мотивовані працівники є важливою передумовою стабільного забезпечення якості продукції та впровадження інноваційних підходів до управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сукупність факторів управління якістю [7; 13; 20]

Таким чином, управління якістю сільськогосподарської продукції є комплексним процесом, що передбачає інтеграцію організаційних, технічних, економічних і соціальних складових. Лише їх збалансована взаємодія забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції, задоволення потреб споживачів та стійкий розвиток аграрного підприємства.

В умовах функціонування ринкової економіки якість продукції набуває особливого значення та виступає одним із ключових чинників підвищення рівня життя населення, забезпечення економічної стабільності, соціального добробуту та екологічної безпеки. Саме якість продукції значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його репутацію на ринку та здатність задовольняти потреби споживачів.

Поняття якості має комплексний характер і охоплює всі напрями діяльності підприємства. Воно характеризує ефективність розробки та реалізації стратегії розвитку, організації виробничих процесів, системи маркетингу, логістики, кадрової політики та інших складових господарської діяльності. Водночас центральне місце в системі управління якістю займає якість продукції, яка є кінцевим результатом діяльності підприємства та основним критерієм оцінки його роботи споживачами [39, с. 17].

Рівень якості продукції формується під впливом численних факторів, які взаємодіють між собою та визначають кінцеві характеристики виробленої продукції. Узагальнено всі фактори, що впливають на якість продукції, можна об'єднати у три основні групи: виробничо-технологічні умови, людський фактор та зовнішні фактори.

До виробничо-технологічних умов належать рівень технічного оснащення підприємства, стан обладнання, якість сировини та матеріалів, дотримання технологічних процесів, використання сучасних технологій виробництва, а також ефективність системи контролю якості. Від належної організації виробничого процесу значною мірою залежить стабільність якісних характеристик продукції.

Людський фактор охоплює професійну кваліфікацію працівників, їхній досвід, відповідальність, трудову дисципліну, рівень мотивації та зацікавленість у результатах праці. Саме персонал забезпечує практичну реалізацію технологічних процесів, тому його компетентність та професійна підготовка безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції.

Зовнішні фактори включають економічні, правові, соціальні, екологічні та ринкові умови функціонування підприємства. До них належать державне регулювання, вимоги стандартів і сертифікації, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, розвиток науково-технічного прогресу та екологічні вимоги до виробництва. Вплив зовнішнього середовища визначає необхідність постійного вдосконалення системи управління якістю та адаптації підприємства до змін ринкових умов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Умови, що впливають на якість продукції [9; 13]

Результат конкуренції полягає в тому, що два ідентичні товари мають однакову вартість, тому купується дешевший, а якщо вартість однакова, то дорожчий. Очевидно, що якість є і завжди буде важливою складовою ринкової характеристики товару, а оцінка споживачем якості товару завжди буде впливати на конкурентну стратегію підприємства. Якість продукту є одним із першочергових факторів, що сприяють формуванню першого рівня системи конкурентоспроможності продукції.

Розглянемо основні твердження поняття «якості» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція трактування поняття «якість» [4; 5; 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, у сучасній науковій літературі якість розглядається як сукупність характеристик продукції, процесу чи послуги, які забезпечують

здатність задовольняти визначені або передбачувані потреби споживачів відповідно до їхнього призначення. Таке трактування акцентує увагу на двох ключових поняттях – «потреба» та «об'єкт», які є основою формування уявлення про якість.

Потреба являє собою усвідомлену необхідність у певних благах або послугах, що забезпечують нормальне функціонування та розвиток людини. Саме незадоволені потреби формують попит на продукцію та послуги. Водночас у ринковій економіці важливе значення має не лише наявність потреб, а й платоспроможний попит, тобто готовність і можливість споживачів придбати відповідний товар. Тому виробники повинні орієнтуватися на створення продукції, яка максимально відповідає очікуванням споживачів і забезпечує високий рівень їхнього задоволення.

Під об'єктом якості розуміють будь-який матеріальний або нематеріальний результат діяльності, який може бути ідентифікований, оцінений та охарактеризований за певними властивостями. Об'єктом можуть виступати продукція, виробничі процеси, послуги, системи управління, організації, окремі працівники або їх комбінації. При цьому оцінка якості здійснюється шляхом порівняння фактичних характеристик об'єкта з установленими вимогами, нормативами та стандартами [16, с. 92].

Проблематика забезпечення якості продукції є надзвичайно актуальною в сучасних умовах господарювання, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, його ринкові позиції та фінансові результати діяльності. Якість продукції може розглядатися з двох взаємопов'язаних позицій – виробника та споживача. Для споживача якість характеризує ступінь відповідності продукції його потребам, очікуванням і вимогам щодо функціональних властивостей, надійності, безпеки та зручності використання. Для виробника якість є результатом ефективної організації виробничого процесу, дотримання технологічних вимог та раціонального використання ресурсів.

Особливе значення у формуванні конкурентоспроможної продукції має система управління якістю. Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, методів і управлінських рішень, спрямованих на планування, забезпечення, контроль та постійне вдосконалення якості продукції. Управління якістю передбачає цілеспрямований вплив на всі фактори виробництва з метою досягнення встановлених параметрів якості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Управління якістю продукції можна визначити як процес керування якісними змінами у виробничій системі на основі використання науково обґрунтованих методів, знання закономірностей розвитку виробництва та сучасних інструментів контролю. Основною метою такого управління є забезпечення стабільного випуску продукції, що відповідає вимогам споживачів, стандартів та нормативних документів.

Важливе значення для оцінювання якості має система показників якості, яка дає змогу здійснювати кількісну та якісну характеристику продукції. Використання системи показників сприяє класифікації продукції за її властивостями та призначенням, виявленню відмінностей між окремими видами продукції, а також визначенню інтегральних показників, які характеризують загальний рівень якості продукції підприємства.

У сучасних умовах успішна діяльність підприємства неможлива без орієнтації на споживача. Виробничі підприємства повинні не лише забезпечувати випуск якісної продукції, а й формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами, вивчати їхні потреби, адаптувати продукцію до ринкових вимог та ефективно організовувати процес її реалізації. Саме поєднання високої якості продукції, орієнтації на споживача та ефективної маркетингової діяльності створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства [41, с. 88].

Для результативного управління підприємством необхідна різноманітність управлінських підходів. Основою сучасних методів

управління є процесно-орієнтований підхід, який передбачає спочатку визначення набору процесів, які використовує організація, а потім їх використання (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Система одиничних показників якості продукції за групами [5; 9]

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

Підвищення якості сільськогосподарської продукції є одним із пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору економіки, оскільки від її рівня залежить продовольча безпека держави, конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників та ступінь задоволення потреб споживачів. Досягнення високих показників якості можливе завдяки реалізації комплексу

спеціальних функцій управління якістю, які охоплюють усі етапи життєвого циклу продукції – від планування виробництва до її реалізації кінцевому споживачу.

Однією з найважливіших функцій є прогнозування попиту населення на якісну та екологічно безпечну сільськогосподарську продукцію. Вивчення потреб споживачів дає можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, формувати оптимальний асортимент продукції та визначати напрями її подальшого вдосконалення.

Важливу роль відіграє встановлення цілей і завдань щодо підвищення якості продукції. Ця функція передбачає визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, розроблення програм удосконалення виробничих процесів, підвищення рівня стандартизації та забезпечення відповідності продукції вимогам споживачів і чинних нормативних документів.

Суттєве значення має сертифікація продукції та систем управління якістю. Проведення сертифікації підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам і вимогам безпечності, а також підвищує довіру споживачів до виробника. Одночасно сертифікація підприємств та виробничих процесів сприяє вдосконаленню системи контролю якості та зміцненню конкурентних позицій на ринку [37, с. 148].

Необхідною умовою забезпечення високої якості є організація технічної підготовки виробництва, впровадження інноваційних технологій та освоєння випуску нових видів продукції. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якісні характеристики продукції та знизити виробничі витрати.

Технічне забезпечення управління якістю передбачає здійснення контролю за технологічними процесами, станом вимірювального обладнання, точністю засобів контролю та регулювання виробництва.

Сільськогосподарська продукція класифікується за різними ознаками залежно від її призначення, способу використання та здатності задовольняти суспільні потреби. Така класифікація дає можливість систематизувати

продукцію за окремими видами, визначити її функціональне призначення та особливості використання. Залежно від характеру задоволення потреб суспільства сільськогосподарську продукцію доцільно розрізняти за видами продукції та природою її походження, що дозволяє більш повно оцінити її економічне значення та роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Потреби суспільства, що задовольняються різними видами
сільськогосподарської продукції [20; 23; 28]**

Вид сільськогосподарської продукції	Агропромислові потреби
Продукція рослинництва 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 2) цукрові буряки 3) олійні культури	рослинний білок крохмаль насіння зернофураж, комбікорми цукор рослинна олія, рослинне волокно
Продукція тваринництва 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	тваринний білок м'ясної продукції білок молочної продукції, тваринне масло білок яєць волокно, шкіряні вироби

Отже, як наслідок, в умовах глобалізації ринку досягається головна мета управління підприємством – виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції. Конкурентоспроможність української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках має вирішальне значення для успішної реалізації євроінтеграційних намірів, оскільки гостра конкуренція змушує менеджерів шукати нові методи виробництва кращої продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації продукції рослинництва і тваринництва, поєднуючи багаторічний практичний досвід ведення сільського господарства із впровадженням сучасних технологічних рішень. Його стратегічна місія полягає у збереженні кращих аграрних традицій регіону та їх гармонійному поєднанні з інноваційними підходами до господарювання, що сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку Полтавської області.

Головною метою функціонування господарства є виробництво якісної та безпечної сільськогосподарської продукції для задоволення потреб населення, забезпечення стабільного економічного розвитку та отримання позитивних фінансових результатів. Одночасно підприємство прагне досягати високого рівня рентабельності діяльності та реалізовувати економічні інтереси власників шляхом ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції з метою задоволення потреб споживачів. Поряд із цим господарство здійснює розвиток додаткових видів діяльності, які сприяють диверсифікації виробництва, підвищенню продовольчої безпеки та розширенню можливостей забезпечення населення необхідними видами продукції. Значна увага приділяється збільшенню обсягів виробництва, удосконаленню технологічних процесів та підвищенню ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує централізовану систему керівництва з діяльністю спеціалізованих функціональних підрозділів. Такий підхід забезпечує ефективну координацію роботи між структурними елементами підприємства, сприяє чіткому розмежуванню посадових обов'язків, повноважень і відповідальності, а також підвищує результативність управлінської діяльності (додаток А).

Система управління господарством має дворівневу структуру, що дозволяє відокремити стратегічні функції від оперативного управління виробничими процесами (додаток Б). Координація діяльності виробничих підрозділів, допоміжних служб та функціональних відділів покладається на заступника директора, який забезпечує організацію виробничої діяльності та здійснює контроль за виконанням поточних завдань. Директор підприємства виконує функції стратегічного управління, визначає перспективні напрями розвитку, формує довгострокові плани господарської діяльності та представляє інтереси підприємства у взаємодії з органами влади, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Вагоме значення для ефективного функціонування підприємства має земельний фонд, який є основою його виробничого потенціалу. Структура земельних угідь відображає співвідношення окремих категорій земель та дозволяє оцінити тенденції їх використання у динаміці. Раціональне управління земельними ресурсами створює передумови для підвищення ефективності виробництва, розширення масштабів господарської діяльності, зміцнення економічної стійкості підприємства та покращення соціально-економічного становища його працівників.

З метою оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та аналізу ефективності їх використання доцільно провести дослідження структури земельного фонду господарства, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1483,0	293,0	124,6
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1334,7	266,7	125,0
з них: рілля	1057,3	1036,5	1321,4	264,1	125,0
питома вага, %	99,0	99,1	99,0	0	100,0
пасовища	10,7	9,4	13,3	2,6	124,3
питома вага, %	1,0	1,0	1,0	0	100,0

Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2023–2025 рр., осіб

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	44	34	28	-16	63,6
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	30	25	-14	64,1
у т. ч. в рослинництві	31	25	21	-10	67,7
у тваринництві	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	11 300	12 100	13 500	2 200	119,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	3 320	3 400	3 640	320	109,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	73,8	100,0	130,0	56,2	176,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	29,4	28,1	27,0	-2,4	91,8

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 19,5 %, а витрати на оплату праці – на 9,6 %, що свідчить про підвищення рівня фінансування виробничої діяльності та оплати праці персоналу. Середньорічна оплата праці одного працівника збільшилася на 56,2 тис. грн, або на 76,2 %, що є позитивною тенденцією та може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Разом із тим питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат дещо знизилася, що свідчить про випереджальне зростання інших виробничих витрат підприємства. Загалом зміни вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та поступову модернізацію виробничих процесів.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2023–2025 роках зростає, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23840,0	25118,0	31357,0	7517,0	131,5
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	25118,0	31357,0	32229,0	7111,0	128,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	581,46	558,18	712,66	131,20	122,6
Фондовіддача, грн	1,07	1,05	1,13	0,06	105,6
Фондомісткість, грн	0,93	0,95	0,88	-0,05	94,6
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	104,40	93,49	111,91	7,51	107,2
чистого прибутку	34,37	0,58	0,42	-33,95	1,2

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Наявність основних засобів на початок року збільшилася на 7517,0 тис. грн, або на 31,5 %, а на кінець року – на 7111,0 тис. грн, або на 28,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник фондоозброєності праці зріс на 22,6 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача також зросла на 5,6 %, а фондомісткість знизилася на 5,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів.

Крім того, у 2025 році на 100 грн вартості основних засобів було отримано 111,91 грн товарної продукції, що на 7,2 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас показник чистого прибутку суттєво скоротився, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, нестабільністю ринку або іншими економічними чинниками. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку забезпеченості основними засобами та підвищення ефективності їх використання.

На результати діяльності підприємства значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що підвищують рівень ризиковості господарювання та невизначеність умов подальшого функціонування. Одним із найсуттєвіших факторів у сучасних умовах є воєнний стан, який негативно позначається на логістичних процесах, обмежує можливості експорту продукції, а також спричиняє зростання витрат на транспортування та страхування вантажів.

За таких обставин особливої актуальності набуває раціональна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, орієнтована на скорочення витрат, розширення каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно провести аналіз показників виробничо-комерційної діяльності, наведених у таблиці 2.4. Це дозволить визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями вдосконалення його діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	10022,0	39,3
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	17401,0	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	38170,0	28688,0	зб. у 3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	165,0	135,0	-8279,0	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	4881,0	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	270,0	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	3647,0	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	65,7	0,7	0,4	-65,3	x
Норма прибутку, %	26,9	0,5	0,4	-26,5	x

У 2023–2025 рр. підприємство демонструє зростання виручки (на 39,3 %) та продуктивності праці (на 29,7 %), що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас спостерігається різке зростання собівартості (+135,9 %), що значно випереджає темпи зростання доходів. Це призвело до катастрофічного зниження чистого прибутку (–98,4 %), а також падіння рівня рентабельності та норми прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується як нестабільний: ліквідність знизилась (–21,6 %), коефіцієнт автономії зменшився (–6,3 %), зросла частка зобов'язань (+33,7 %).

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис.грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	12205,0	21131,5	28999,9	20778,8	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	6424,4	14883,1	19161,6	13489,7	64,8	1
Соя	2321	650,5	2009,1	1660,2	8,0	3
Соняшник	3459,6	4074,2	6726,6	4753,5	22,8	2
Продукція тваринництва	61,5	-	62,9	41,5	0,2	х
вівці	1,9	-	53,9	18,6	0,1	4
Мед	54,8	-	9,0	21,3	0,1	5
Всього	12266,5	21131,5	29062,8	20820,3	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства виявляється у здатності раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної віддачі. Важливу роль у цьому відіграє систематичне впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація організаційних процесів. Поєднання економного використання ресурсів із постійним оновленням виробничих засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та мінімізувати втрати. Паралельно з цим підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню системи управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до підвищення ефективності – включаючи інновації, покращення управлінських процесів та стратегічне планування – сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільність і створює основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка управління якістю продукції підприємства

Система управління якістю сільськогосподарської продукції формується відповідно до організаційної структури управління підприємства та охоплює сукупність функцій, пов'язаних із забезпеченням належного рівня якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Вона передбачає чіткий розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між керівниками та працівниками підприємства щодо реалізації заходів у сфері якості.

Основними складовими системи управління якістю є планування якості, забезпечення якості, контроль якості та безперервне її вдосконалення. Планування якості полягає у встановленні вимог до продукції, визначенні необхідних ресурсів та розробленні заходів для досягнення запланованих показників. Забезпечення якості спрямоване на створення умов, які гарантують відповідність продукції встановленим стандартам і вимогам споживачів. Контроль якості передбачає систематичне спостереження та оцінювання параметрів продукції на різних стадіях виробництва з метою виявлення та усунення можливих відхилень. Водночас підвищення якості продукції здійснюється шляхом упровадження сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних методів управління.

На досліджуваному підприємстві функціонування комплексної системи управління якістю забезпечується через взаємодію всіх структурних підрозділів та посадових осіб, які беруть участь у виробництві, зберіганні та реалізації сільськогосподарської продукції. Кожен рівень управління виконує визначені функції та несе відповідальність за дотримання встановлених вимог до якості. Організаційний склад системи управління якістю продукції на підприємстві представлено на рис. 2.1.

У процесі розробки стратегічного плану особливого значення набуває оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства, оскільки саме воно формує умови його діяльності та визначає можливості подальшого

розвитку. Аналіз зовнішніх факторів дає змогу своєчасно виявити потенційні загрози та перспективні можливості, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження зовнішнього середовища охоплює аналіз економічних, політичних, правових, соціальних, технологічних та природно-кліматичних чинників, а також оцінку конкурентного середовища, ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Отримані результати використовуються для коригування стратегічних напрямів розвитку та адаптації організаційної структури управління до сучасних умов господарювання.

Таким чином, комплексна оцінка зовнішнього середовища є необхідною передумовою формування ефективної стратегії підприємства та забезпечення його стійкого функціонування в довгостроковій перспективі.

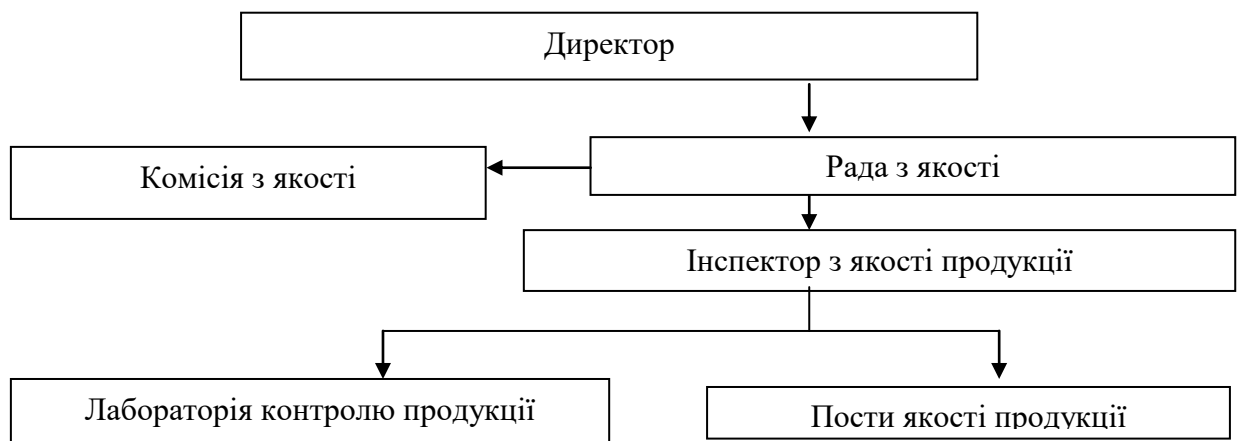


Рис. 2.1. Схема структури менеджменту якості продукції підприємства, 2023-2025 рр.

Основу зовнішнього середовища системи управління якістю становлять нормативно-правові та методичні документи, які визначають вимоги до виробництва, контролю та вдосконалення якості продукції. Вони забезпечують єдині підходи до організації процесів управління якістю, регламентують взаємодію між структурними підрозділами підприємства та сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку.

До ключових елементів нормативного забезпечення системи управління якістю належать оцінка техніко-економічної доцільності

функціонування системи, визначення технічних вимог до продукції через стандарти та технічні умови, застосування системного й процесного підходів до управління, формування політики та цілей у сфері якості, забезпечення активної ролі керівництва у функціонуванні системи, ведення необхідної документації, проведення оцінювання результативності та ефективності системи, впровадження механізмів постійного вдосконалення, використання статистичних методів аналізу та забезпечення взаємозв'язку між окремими елементами системи управління якістю.

Таким чином, забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції потребує комплексного врахування вимог нормативно-правової бази та впливу сукупності організаційних, техніко-технологічних, економічних, соціальних і екологічних чинників, які формують умови ефективного функціонування системи управління якістю (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Чинники формування якості продукції підприємства, 2023-2025 рр.

Водночас ефективність формування якості аграрної продукції на підприємстві залежить не лише від нормативного забезпечення, а й від впливу комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед них важливе місце займають організаційні, техніко-технологічні, економічні, соціальні та екологічні чинники. Організаційні чинники визначають рівень координації виробничих процесів та ефективність управління персоналом. Техніко-технологічні чинники пов'язані із застосуванням сучасної техніки, інноваційних технологій вирощування, збирання та зберігання продукції. Економічні чинники характеризують фінансові можливості підприємства щодо впровадження заходів із підвищення якості. Соціальні чинники охоплюють рівень кваліфікації працівників, умови праці та мотивацію персоналу. Екологічні чинники відображають вплив природного середовища, дотримання екологічних стандартів та вимог сталого розвитку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники якості зернових культур у підприємстві, 2023-2025 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 2.6, якість зернової продукції розглядається як сукупність властивостей і характеристик зерна, що визначають його здатність задовольняти потреби споживачів відповідно до встановленого призначення. Саме якісні показники значною мірою впливають на

конкурентоспроможність продукції, її ринкову вартість та можливості подальшого використання.

Одним із пріоритетних завдань підприємства є не лише забезпечення стабільного зростання врожайності сільськогосподарських культур, а й систематичне підвищення якості отриманої продукції. З цією метою на підприємстві застосовуються відповідні стандарти та нормативи, які регламентують основні показники якості зерна. Зокрема, встановлюються допустимі межі вологості, вмісту сміттєвих та зернових домішок, рівень зараженості шкідниками, а також інші показники, що характеризують якість пшениці, жита, ячменю та вівса відповідно до вимог чинних стандартів (таблиця 2.7).

Дотримання встановлених нормативних вимог має важливе значення для підприємства, оскільки зернові культури займають вагоме місце в структурі його виробництва та формуванні доходів. Високий рівень якості зерна забезпечує можливість реалізації продукції за вигіднішими цінами, отримання надбавок за якість та зміцнення ринкових позицій підприємства. Натомість погіршення якісних характеристик призводить до зниження закупівельних цін, застосування штрафних санкцій і втрати частини потенційного прибутку.

З метою забезпечення придатності зерна до реалізації, транспортування та зберігання стандартами встановлено гранично допустимі значення вологості, засміченості, вмісту сторонніх домішок і ступеня зараженості шкідниками. Контроль цих показників здійснюється на всіх етапах виробничого процесу — від збирання врожаю до його реалізації. У випадку перевищення хоча б одного з нормативних показників партія зерна визнається такою, що не відповідає встановленим вимогам, і підлягає додатковій доробці або переведенню до нижчого класу якості. Це підкреслює важливість ефективного функціонування системи управління якістю на підприємстві та необхідність постійного контролю за дотриманням технологічних і нормативних вимог.

**Базисні і обмежувальні норми культур, які дотримується
підприємство, 2023-2025 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

Важливою складовою системи управління якістю на підприємстві є ефективна організація матеріально-технічного забезпечення виробництва. Результативність логістичних процесів значною мірою залежить від якості стратегічного управління, яке визначає напрями використання ресурсів та взаємодії з постачальниками. У цьому контексті особливого значення набувають два стратегічні аспекти: визначення оптимального рівня спеціалізації виробництва та формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками сировини, матеріалів і комплектуючих.

Система управління якістю на виробничому етапі охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності продукції встановленим вимогам. До основних складових цієї системи належать планування та організація технічного керівництва виробничими процесами, проведення технічної діагностики обладнання, контроль функціонування допоміжних служб (енергетичної, транспортної, комунікаційної), а також моніторинг виробничого середовища.

Важливим елементом системи є метрологічне забезпечення виробництва, що гарантує точність вимірювань та достовірність контролю якості продукції. Значна увага приділяється своєчасному виявленню відхилень від нормативних вимог, контролю кваліфікації персоналу, дотриманню виробничих графіків і проведенню технічного нагляду на всіх

стадіях виробництва. Для оцінювання результативності технологічних процесів активно застосовуються статистичні методи контролю та аналізу.

Функціонування системи управління якістю передбачає постійний моніторинг виробничих процесів, перевірку дотримання технологічних регламентів, впровадження сучасних інформаційних технологій для виявлення та попередження дефектів, а також проведення оцінки якості готової продукції. Окреме значення має організація технічного обслуговування обладнання, забезпечення належних умов зберігання сировини, матеріалів і готової продукції, а також контроль продукції, що не відповідає встановленим вимогам.

Важливою складовою системи є проведення внутрішніх аудитів виробництва, перевірка технологічних процесів, підготовка до сертифікації системи якості та забезпечення належного рівня якості під час внутрішньогосподарських перевезень. Крім того, підприємство здійснює облік і аналіз витрат на забезпечення якості продукції, впроваджує економічні механізми стимулювання підвищення якості та контролює ефективність їх застосування.

Особлива роль у забезпеченні якості належить персоналу підприємства. Управління якістю передбачає контроль виконання працівниками своїх обов'язків, підвищення їхньої відповідальності за результати праці, впровадження мотиваційних заходів та постійне інформування про значення якості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що недостатній контроль виробничих процесів може призвести до накопичення значних обсягів бракованої продукції, фінансових втрат і порушення виробничого циклу. Тому ефективна система управління якістю повинна забезпечувати своєчасне виявлення відхилень, оперативне прийняття коригувальних рішень і запобігання виникненню дефектів на ранніх етапах виробництва.

Важливе значення для формування якісної сільськогосподарської продукції має також розвиток галузі тваринництва. Поряд із виробництвом

молока та м'яса, тваринництво забезпечує отримання органічних добрив, які сприяють відновленню родючості ґрунтів, покращенню їх структури та підвищенню екологічної стійкості агровиробництва. Використання кормових і багаторічних трав у сівоzmінах позитивно впливає на агроекологічний стан земельних ресурсів та сприяє впровадженню принципів органічного землеробства.

Отже, ефективне функціонування системи управління якістю на підприємстві потребує комплексного поєднання виробничих, організаційних, економічних і логістичних інструментів. Формування цілей, узгоджених із виробничою програмою та логістичною стратегією підприємства, забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності, покращення якісних характеристик продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку (рис. 2.3).

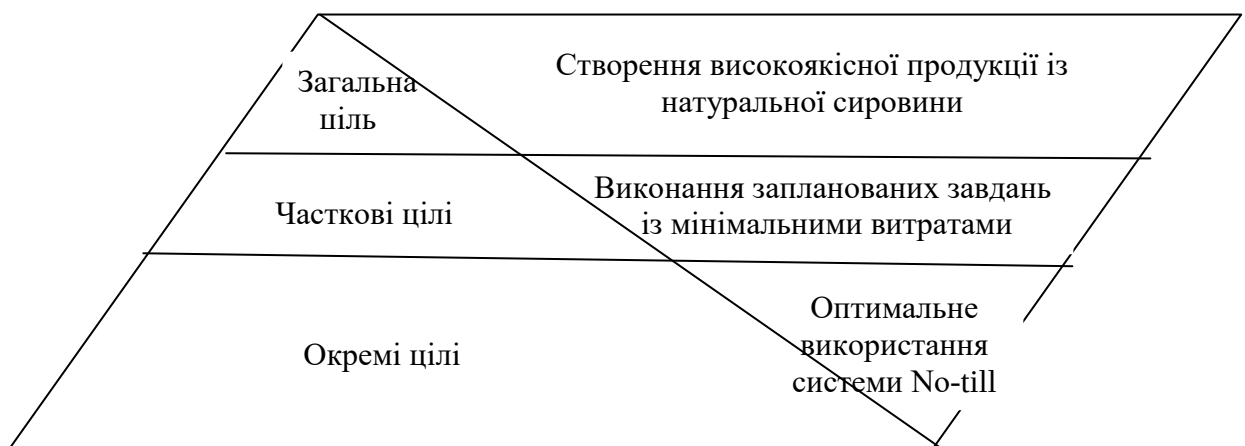


Рис. 2.3. Піраміда цілей та їх зміст у підприємства, 2023-2025 рр.

Під час дослідження та вдосконалення системи управління якістю сільськогосподарської продукції важливе значення має застосування міжнародних стандартів серії ISO 9000, які є загальновизнаною основою побудови ефективних систем менеджменту якості. Ці стандарти визначають основні принципи, вимоги та рекомендації щодо організації процесів управління якістю на підприємствах різних галузей, у тому числі аграрного сектору.

Серія стандартів ISO 9000 охоплює нормативні документи, які регламентують вимоги до систем менеджменту якості, а також містять методичні рекомендації щодо їх розроблення, впровадження, функціонування та постійного вдосконалення. Використання положень цих стандартів дозволяє підприємству забезпечити процесний підхід до управління, підвищити результативність виробничих процесів, покращити контроль якості продукції та орієнтувати діяльність на задоволення потреб споживачів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Наявність стандартів ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003 у підприємстві при виробництві сільськогосподарської продукції, 2023-2025 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).

Особливістю стандартів ISO 9000 є їх спрямованість на безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження системного підходу до управління якістю, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективного використання ресурсів та підвищення відповідальності персоналу за результати своєї роботи.

Для аграрних підприємств впровадження вимог стандартів ISO 9000 сприяє підвищенню якості сільськогосподарської продукції, забезпеченню її відповідності нормативним вимогам, зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також розширенню можливостей виходу на нові ринки збуту. Таким чином, стандарти серії ISO 9000 виступають важливим інструментом формування та розвитку сучасної системи управління якістю на підприємстві.

Оцінка системи управління якістю продукції підприємства здійснюється на основі комплексу показників, що характеризують рівень відповідності продукції встановленим стандартам, ефективність контролю виробничих процесів та результативність заходів щодо забезпечення якості. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління якістю, а також обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка ефективності управління якістю продукції підприємства у
2023–2025 рр.**

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р. (+;-)
	2023	2024	2025	
Частка продукції, що відповідає стандартам, %	91,5	93,8	96,2	4,7
Частка продукції вищого ґатунку, %	62,0	67,5	73,8	11,8
Втрати продукції під час зберігання, %	4,8	4,2	3,5	-1,3
Кількість рекламаций від покупців, од.	12	9	5	-7
Витрати на забезпечення якості, тис. грн	320	375	460	140
Обсяг реалізованої продукції вищого класу, т	2150	2480	2860	710
Середня ціна реалізації продукції, грн/т	6450	6920	7480	1030
Рентабельність реалізації продукції, %	21,8	24,5	28,7	6,9

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку показників управління якістю продукції на підприємстві. Протягом 2023–2025 рр. частка продукції, що відповідає вимогам стандартів, зросла з 91,5 % до 96,2 %, що свідчить про підвищення ефективності контролю якості та дотримання технологічних вимог. Одночасно збільшилася частка продукції вищого ґатунку на 11,8 відсоткових пунктів.

Позитивним результатом діяльності підприємства стало скорочення втрат продукції під час зберігання з 4,8 % до 3,5 % та зменшення кількості рекламаций від покупців більш ніж удвічі. Це свідчить про вдосконалення виробничих процесів, покращення умов зберігання та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Незважаючи на зростання витрат на забезпечення якості, підприємство отримало економічний ефект у вигляді збільшення обсягів реалізації якісної продукції, підвищення середньої ціни реалізації та зростання рентабельності виробництва до 28,7 %. Підсумовуючи проведену оцінку системи управління якістю продукції підприємства, можна зробити висновок, що її функціонування є достатньо ефективним та сприяє підвищенню конкурентоспроможності виробництва. Аналіз показників засвідчив позитивну динаміку зростання частки продукції, що відповідає встановленим стандартам, збільшення обсягів реалізації продукції вищої якості та скорочення втрат під час її зберігання і реалізації. Водночас зменшення кількості рекламаций від споживачів свідчить про підвищення рівня задоволеності покупців та покращення контролю виробничих процесів.

Отже, система управління якістю продукції підприємства є важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності, забезпечення стабільних фінансових результатів та формування довгострокових конкурентних переваг. Разом із тим подальше вдосконалення системи управління якістю має бути спрямоване на впровадження інноваційних технологій, цифровізацію процесів контролю якості та посилення орієнтації на вимоги споживачів і міжнародні стандарти якості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, ефективне управління якістю в аграрному виробництві повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює кілька ключових напрямів. Насамперед важливу роль відіграє активна участь керівництва підприємства у формуванні та реалізації політики у сфері якості. Не менш важливими є професійний розвиток персоналу, його залучення до процесів управління, створення дієвої системи мотивації та врахування інтересів працівників. Значна увага також приділяється орієнтації на споживача, задоволенню його потреб і підвищенню продуктивності праці. Крім того, система управління якістю повинна передбачати безперервне вдосконалення виробничих процесів і регулярне оцінювання досягнутих результатів.

Формування ефективної стратегії управління якістю на досліджуваному підприємстві доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками.

Першим напрямом є стратегія розвитку виробничого потенціалу. Виробничі потужності виступають основою реалізації будь-якої виробничої стратегії, тому їх ефективне використання є одним із ключових завдань менеджменту підприємства. Управління виробничим потенціалом передбачає визначення оптимальної структури ресурсів, розрахунок потреби в обладнанні, оцінювання рівня його завантаження та забезпечення максимальної ефективності використання наявних виробничих можливостей. Реалізація цієї стратегії сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та покращенню якісних характеристик продукції.

Другим важливим напрямом є маркетингова стратегія. Вона визначає підходи підприємства до роботи на ринку, вибору цільових сегментів споживачів і формування конкурентних переваг. Основною метою

маркетингової стратегії є забезпечення відповідності продукції потребам споживачів, підвищення рівня їх задоволеності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Реалізація цієї стратегії передбачає дослідження ринкової кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів і конкурентів, формування ефективної цінової політики, удосконалення каналів збуту та просування продукції.

Третім напрямом є стратегія науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. У сучасних умовах господарювання підтримання конкурентоспроможності підприємства неможливе без постійного впровадження інновацій. Саме тому важливого значення набувають наукові дослідження, спрямовані на вдосконалення існуючих технологій виробництва, створення нових видів продукції та підвищення її якісних характеристик. Формування такої стратегії здійснюється з урахуванням прогнозів науково-технічного розвитку, результатів маркетингових досліджень і тенденцій ринку.

Під час розроблення нової продукції особлива увага приділяється взаємозв'язку між життєвим циклом товару, попитом споживачів та рівнем застосовуваних технологій. Це дає змогу своєчасно адаптувати виробництво до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Розвиток аграрного підприємства є багатокомпонентним процесом, що охоплює виробничу, інноваційну та управлінську системи. Кожна з них проходить певні етапи трансформації та вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті стратегія науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок виступає важливим інструментом генерування та впровадження нових знань, технологій і управлінських рішень, які забезпечують довгострокове зростання ефективності виробництва, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Диференціація основних цілей ефективного менеджменту якості
відповідно до стадій життєвого циклу продукції/технології для
підприємства на 2027-2029 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 персоналу.
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.

У процесі розвитку підприємства можна виокремити три взаємопов'язані системи. На першому етапі формується система розвитку, основним завданням якої є створення нових технологій, удосконалення виробничих процесів та впровадження інноваційних рішень. Саме на цьому етапі закладаються передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення якості продукції.

Другий етап пов'язаний із функціонуванням виробничої системи, яка забезпечує практичне використання розроблених технологій у виробничому процесі. Виробнича система стає складовою життєвого циклу нововведень та

забезпечує виготовлення нових або вдосконалених видів продукції відповідно до встановлених вимог якості та ринкових потреб.

На третьому етапі формується система продукції, яка орієнтована на задоволення попиту споживачів у певному часовому періоді. Вона забезпечує адаптацію виробництва до змін ринкової кон'юнктури та сприяє підтриманню конкурентоспроможності підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Інноваційні стратегії менеджменту якості продукції підприємства на 2027-2029 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 виграш 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

Слід зазначити, що будь-які інноваційні зміни потребують значних інвестиційних ресурсів. При цьому зі зростанням складності технологій збільшуються витрати на їх розроблення, впровадження та подальше вдосконалення. Саме тому важливим завданням управління підприємством є визначення оптимальних термінів реалізації інноваційних проєктів та забезпечення максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів. Своєчасне впровадження інновацій сприяє підвищенню

продуктивності виробництва, покращенню якості продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та створює основу для його довгострокового сталого розвитку.

У таблиці 3.2 кожна стратегія класифікується залежно від рівня використання результатів наукових досліджень, інноваційних розробок та проєктно-конструкторських рішень у процесі функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє визначити роль науково-технічного прогресу в реалізації стратегічних цілей та оцінити ступінь інноваційної спрямованості розвитку підприємства.

Важливе місце в системі стратегічного управління займає виробнича стратегія, яка формується на основі загальної продуктової стратегії підприємства. Вона охоплює комплекс управлінських рішень щодо освоєння нових видів продукції, модернізації існуючих виробництв, удосконалення основних і допоміжних виробничих процесів, а також підвищення ефективності сфери обслуговування.

Формування виробничої стратегії залежить від масштабів і темпів змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства. Під час її розроблення особлива увага приділяється виробничим потужностям та виробничому потенціалу підприємства, які мають забезпечувати випуск необхідного обсягу продукції відповідно до потреб ринку. Водночас оцінюються відповідність наявних характеристик виробничої системи стратегічним цілям підприємства та визначаються напрями їх удосконалення.

Серед основних критеріїв формування виробничої стратегії важливе значення мають рівень використання виробничих потужностей, можливості нарощування обсягів виробництва, гнучкість виробничої системи, швидкість адаптації до змін ринкових умов і технологічних вимог, а також здатність забезпечувати стабільно високий рівень якості продукції. Саме ці показники визначають ефективність функціонування виробничої системи та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

За своїм змістом виробнича стратегія спрямована на вдосконалення організації виробничих процесів, забезпечення належного рівня якості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення виробничих можливостей та досягнення економічних переваг за рахунок зниження витрат виробництва. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та створенню передумов для сталого розвитку в майбутньому (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Планування стратегії і тактики виробництва сільськогосподарської продукції у підприємстві, 2027-2029 рр.

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
1. Виробничі процеси: – 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.	1. Розроблення виробничих графіків: гнучкі графіки роботи; – диспетчеризація; – постачання точно у строк «just in time». 2. Управління запасами: – мінімізація вкладення у запаси; – використання JIT-методів мінімізації; – впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної.
2. Забезпечення якості: – якість як основа конкурентоздатності; – досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; – впровадження моніторингу якості; – розроблення систем управління якістю.	3. Тактика забезпечення якості: – якість є основою у відносинах з постачальниками; – збалансованість якості і ціни; – упровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; – взаємодія із споживачами.
3. Розвиток виробничих потужностей: – інвестування за ринковими критеріями; – первинність технології, а не техніки; – орієнтація на «гнучкість» виробництва.	4. Використання виробничих потужностей: – організація групових робочих місць; – розроблення виробничих графіків; – гнучке використання виробничих потужностей; – завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями.
4. Лідерства за витратами: – орієнтація на збереження ресурсів; – оптимізація витрат; – мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва до виготовлення нової продукції.	5. Зниження собівартості: – зменшення матеріаломісткості; – використання ефекту масштабу; – використання кривої досвіду; – збалансоване зниження витрат і диференціація продукції.

Виробнича стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства та виступає основою для формування інших функціональних стратегій. Саме через виробничу діяльність реалізуються стратегічні цілі підприємства, забезпечується ефективне використання ресурсів та досягаються заплановані результати господарювання. Тому всі стратегічні рішення у сфері виробництва повинні узгоджуватися із загальними напрямами розвитку підприємства та сприяти реалізації його довгострокових цілей.

Більшість стратегічних рішень безпосередньо пов'язана з використанням наявних ресурсів підприємства, що потребує розроблення детальних заходів на оперативному та тактичному рівнях управління. Такі заходи мають бути спрямовані на формування стійких конкурентних переваг і забезпечення ефективного функціонування виробничої системи в довгостроковій перспективі.

Основними напрямами реалізації виробничої стратегії можуть бути зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції, освоєння нових видів продукції, модернізація обладнання, впровадження сучасних технологій та вдосконалення організації виробничих процесів. Важливе значення також мають ефективне планування виробництва, раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також підвищення продуктивності праці.

Реалізація виробничої стратегії сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню якісних характеристик продукції, зростанню рівня задоволеності споживачів та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Водночас успішне впровадження виробничої стратегії створює необхідні передумови для реалізації інших конкурентних стратегій підприємства, зокрема маркетингової, інноваційної, фінансової та кадрової, забезпечуючи комплексний розвиток підприємства та підвищення його ринкової стійкості (таблиця 3.4).

Взаємозв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій у підприємстві, 2027-2029 рр.

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)	– контролювання витрат; – використання досконалих методів організації виробництва; – стимулювання раціоналізації і винахідництва; – високий рівень стандартизації.
Диференціація	– контролювання якості продукції; – забезпечення якості кожної операції; – гнучкість виробничого процесу; – високий рівень організації складних виробничих процесів.

Важливе місце в системі стратегічного управління підприємством займає стратегія управління персоналом. Поряд із виробничою та маркетинговою стратегіями вона належить до ключових функціональних стратегій, від ефективності реалізації яких значною мірою залежить досягнення загальних цілей підприємства. Саме персонал є основним носієм професійних знань, навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення якості продукції.

Досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише за умови злагодженої роботи всього трудового колективу. Сучасні завдання розвитку аграрних підприємств характеризуються високим рівнем складності та потребують використання комплексних підходів до управління людськими ресурсами. Тому стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування висококваліфікованого кадрового складу, розвиток професійних компетенцій працівників, підвищення їх мотивації та створення сприятливих умов праці.

Ефективна кадрова стратегія сприяє зміцненню ділової репутації підприємства, покращенню якісних характеристик продукції, підтриманню конкурентних переваг, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного функціонування виробничої системи. Водночас вона створює передумови для впровадження інновацій, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

З метою вдосконалення системи управління якістю продукції доцільним є впровадження календарного планування господарсько-виробничої діяльності. Використання календарних графіків дозволяє чітко визначати послідовність виконання робіт, контролювати строки реалізації запланованих заходів та забезпечувати координацію діяльності підрозділів.

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання результативності запропонованих заходів є метод експертних оцінок. Його застосування дає можливість визначити ефективність управлінських рішень, оцінити перспективи їх впровадження та обґрунтувати доцільність використання окремих заходів щодо підвищення якості продукції.

Календарні графіки також сприяють підвищенню рівня організованості виробничого процесу, оскільки передбачають чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, встановлення конкретних термінів виконання робіт та здійснення контролю за реалізацією поставлених завдань. Це забезпечує своєчасне виконання запланованих заходів, підвищує ефективність управління якістю продукції та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства (таблиця 3.5).

Під час розроблення календарного плану реалізації заходів необхідно враховувати, що окремі роботи можуть виконуватися паралельно, що дозволяє скоротити терміни реалізації проєкту та підвищити ефективність використання ресурсів. Для формування оптимального графіка важливо визначити взаємозв'язки між окремими завданнями, їх послідовність та можливість одночасного виконання. Такий підхід забезпечує раціональну організацію робіт і сприяє досягненню поставлених цілей.

Оцінювання запропонованої стратегії передбачає перевірку її відповідності визначеним критеріям та вимогам. У разі відповідності проводиться аналіз ефективності запропонованих заходів за кожним критерієм. Використання такого методичного підходу дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони стратегії, виявити можливі ризики та забезпечити врахування всіх важливих аспектів її реалізації.

Таблиця 3.5

Рекомендовані заходи щодо удосконалення менеджменту якості у підприємстві, 2027-2029 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	Директор
Реалізація зміцнення конкурентної позиції	3,5	
Аналіз можливостей використання сильних сторін господарства	3,5	
Реалізація підвищення якості	12	
Аналіз системи якості, проведення міжнародної сертифікації	7	
Реалізація оцінки стану	24	
Розробка доповнень до посадових інструкцій	3	
Розробка програми розвитку персоналу	14	Директор
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	

Слід зазначити, що система критеріїв оцінювання може змінюватися залежно від особливостей галузі, специфіки діяльності підприємства та його стратегічних пріоритетів. Тому під час формування переліку критеріїв доцільно враховувати лише ті показники, які безпосередньо пов'язані з поставленими цілями, завданнями та напрямками розвитку підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління якістю є активне залучення персоналу до процесу забезпечення та підвищення якості продукції. Для цього необхідно створити ефективну систему мотивації працівників, яка стимулюватиме їхню участь у реалізації заходів щодо покращення якості та сприятиме формуванню відповідального ставлення до результатів праці. Водночас важливим завданням є забезпечення належного рівня підготовки персоналу та формування єдиного розуміння принципів управління якістю серед усіх працівників підприємства.

Організація навчання персоналу має здійснюватися кадровою службою підприємства у співпраці з керівниками структурних підрозділів. Кожен підрозділ повинен визначати потребу у професійному навчанні працівників та необхідний рівень підготовки відповідно до виконуваних функцій. На основі цієї інформації розробляється план навчальних заходів, який реалізується на постійній та систематичній основі.

Навчальний процес доцільно поєднувати з практичною підготовкою працівників безпосередньо на робочих місцях. Поряд із теоретичними заняттями особливу увагу слід приділяти практичному відпрацюванню навичок, що дозволяє ефективніше засвоювати нові знання та підвищувати професійну компетентність персоналу. Інформація про проходження навчання, тривалість підготовки, отримані знання та набуті компетенції повинна систематично накопичуватися в кадровій документації.

Отже, важливою умовою ефективного функціонування системи управління якістю є врахування ініціатив працівників щодо вдосконалення виробничих процесів, методів організації праці та системи контролю якості. Перед впровадженням нових елементів системи якості доцільно розглядати пропозиції персоналу щодо покращення існуючих методів роботи, технологічних процесів та управлінських процедур. Підтримка таких ініціатив сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, розвитку корпоративної культури якості та забезпечує постійне вдосконалення системи управління якістю продукції.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. У результаті дослідження управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства встановлено, що якість продукції є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та ефективності діяльності підприємства. В умовах ринкового середовища саме якість виступає основою формування довіри споживачів, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного попиту.

2. Доведено, що управління якістю є невід'ємною складовою операційного менеджменту та охоплює всі етапи виробничого процесу – від планування виробництва до реалізації готової продукції. Ефективна система управління якістю передбачає комплексне використання організаційних, економічних, технічних та соціально-психологічних методів управління, спрямованих на досягнення встановлених стандартів якості.

3. Встановлено, що результативність управління якістю значною мірою залежить від рівня технічного забезпечення виробництва, професійної підготовки персоналу, ефективності системи контролю, дотримання технологічних вимог та впровадження сучасних методів менеджменту якості. Особливого значення набуває орієнтація підприємства на потреби споживачів та постійне вдосконалення виробничих процесів.

4. У 2025 році, порівняно з 2023 роком, загальна площа земельних ресурсів підприємства зросла на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничих можливостей господарства. Основну частку земель становить рілля, питома вага якої протягом аналізованого періоду залишалася стабільною (близько 99 %), що характеризує підприємство як орієнтоване переважно на рослинництво. Площа пасовищ також зросла на 2,6 га, проте їх частка у структурі земельного фонду не змінилася.

5. Відбулося зменшення чисельності працівників у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість персоналу скоротилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, зменшилася на 14 осіб.

6. З метою вдосконалення управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства було запропоновано комплекс заходів, який включає:

- впровадження сучасних стандартів управління якістю;
- автоматизацію процесів контролю якості;
- удосконалення системи моніторингу виробничих процесів;
- підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління якістю;
- впровадження системи мотивації працівників за досягнення показників якості;
- оптимізацію операційних процесів підприємства.

7. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити результати діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зниження рівня виробничого браку з 8 % до 3 %, що сприятиме скороченню втрат та підвищенню ефективності використання ресурсів. Очікується підвищення продуктивності праці на 12–15 % завдяки оптимізації операційних процесів та покращенню організації праці.

8. У результаті автоматизації системи контролю якості прогнозується скорочення часу на перевірку продукції приблизно на 25–30 %, що забезпечить оперативність виявлення недоліків та підвищення ефективності управлінських рішень. Крім того, очікується зростання рівня задоволеності споживачів якістю продукції з 70 % до 90 %, що позитивно вплине на репутацію підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

9. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може проявитися у зростанні прибутку підприємства на 11–14 %, зниженні операційних витрат та підвищенні рентабельності діяльності підприємства. Водночас покращення системи управління якістю сприятиме зміцненню економічної безпеки підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2018. Вип. 6. С. 372–376.
2. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1. С.186–198.
3. Батракова Т.І. Сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2015. №. 1 (1). С. 172–178.
4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 171–176.
5. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с.
6. Білоусько Т.Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення 09.03.2026)
7. Валінкевич Н.В. Сучасні чинники адаптації підприємств харчової промисловості до умов зовнішнього середовища в контексті глобальної продовольчої проблеми. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 2. С. 12–18.
8. Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. №3.С.113–122.
9. Величко П.О., Гриценко Є.А., Харчук З.Т. Якість менеджменту організації як одна з умов ефективного менеджменту. *Механізм регулювання економіки*. 2014. Вип. 21 (70). С. 60–69.

10. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу – досвід для України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 75–80. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.75.

11. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr>. (дата звернення 14.04.2026)

12. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160–164.

13. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 352–356. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>. (дата звернення 19.03.2026)

14. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 19–30.

15. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення 11.03.2026)

16. Гришко В.В. Якість продукції як невід’ємна складова ефективності підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 91–93.

17. Гришко В.В. Вплив фінансових ресурсів на якість продукції аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Полтава: ПДАУ, 2024.

18. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21.

19. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

20. Заїка О. М., Грідін О. В. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 202-214. URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/view/84372/79903> (дата звернення 21.03.2026)

21. Зіновчук Н.В., Лесь А.В., Ращенко А.В. Мотиваційні чинники організації органічних сільськогосподарських кооперативів в Україні. *Економіка АПК*. 2016. №9. С. 33–38.

22. Іванов С. М. Аналіз переваг використання smart-технологій в економіці. *Економіка та держава*. 2018. №7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2018/9.pdf (дата звернення 24.03.2026)

23. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення 13.03.2026)

24. Кипоренко В.В. Формування системи сертифікації органічного сільського господарства в Україні. *Агросвіт*. 2014. № 24. С. 28–34.

25. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Крикунова В.М. Чинники та стимули розвитку органічного сегмента аграрного виробництва в країнах світу. *Економіка АПК*. 2018. №7. С. 16–27.

26. Кирилюк І.М. Розвиток нормативних підходів до формування систем управління якістю продукції тваринництва. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 32–41.

27. Кирилюк І.М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.

28. Крутько М.А., Кускова С.В., Калініченко С.М. Умови і механізми інтеграційних процесів в сільському господарстві. *Вісник ХНТУСГ*:

економічні науки. 2015. Вип. 162. С. 210–216.

29. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.

30. Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І.А., Навроцька Т.А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19.

31. Литвинов Д.Р. та ін. Креативність персоналу як основа розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

32. Литвинов Д.Р. Управління конфліктами в аграрному підприємстві: причини, особливості та механізми врегулювання. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 59–61.

33. Литвинов Д.Р. Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 43–45.

34. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/66.pdf. (дата звернення 07.04.2026)

35. Пронько Л.М., Кулик Н.М. Напрями реалізації державної підтримки аграрного сектору економіки в ринкових умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1 (41). С. 23–32.

36. Прунцева Г.О. Аналіз сільськогосподарської діяльності домогосподарств як складової системи продовольчої безпеки. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 48–53. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.15.48.

37. Ревунов О.М., Рижакова Г.М. Аналітичні інструменти діагностики систем менеджменту якості підприємств-стейкхолдерів будівельних проектів. *Управління розвитком складних систем*. Вип. 45. К.: КНУБА, 2020. С. 147–154.

38. Рибаченко О.М. Організаційно-економічні передумови розвитку органічного кормовиробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2013. № 10. С. 33–39.

39. Рябоконт І.О. Якість трудового життя як фактор підвищення мотивації працівників на підприємствах. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2018. Вип. 40. С. 16–26.

40. Сатир Л.М., Кепко В.М., Новікова В.В., Непочатенко А.В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44.

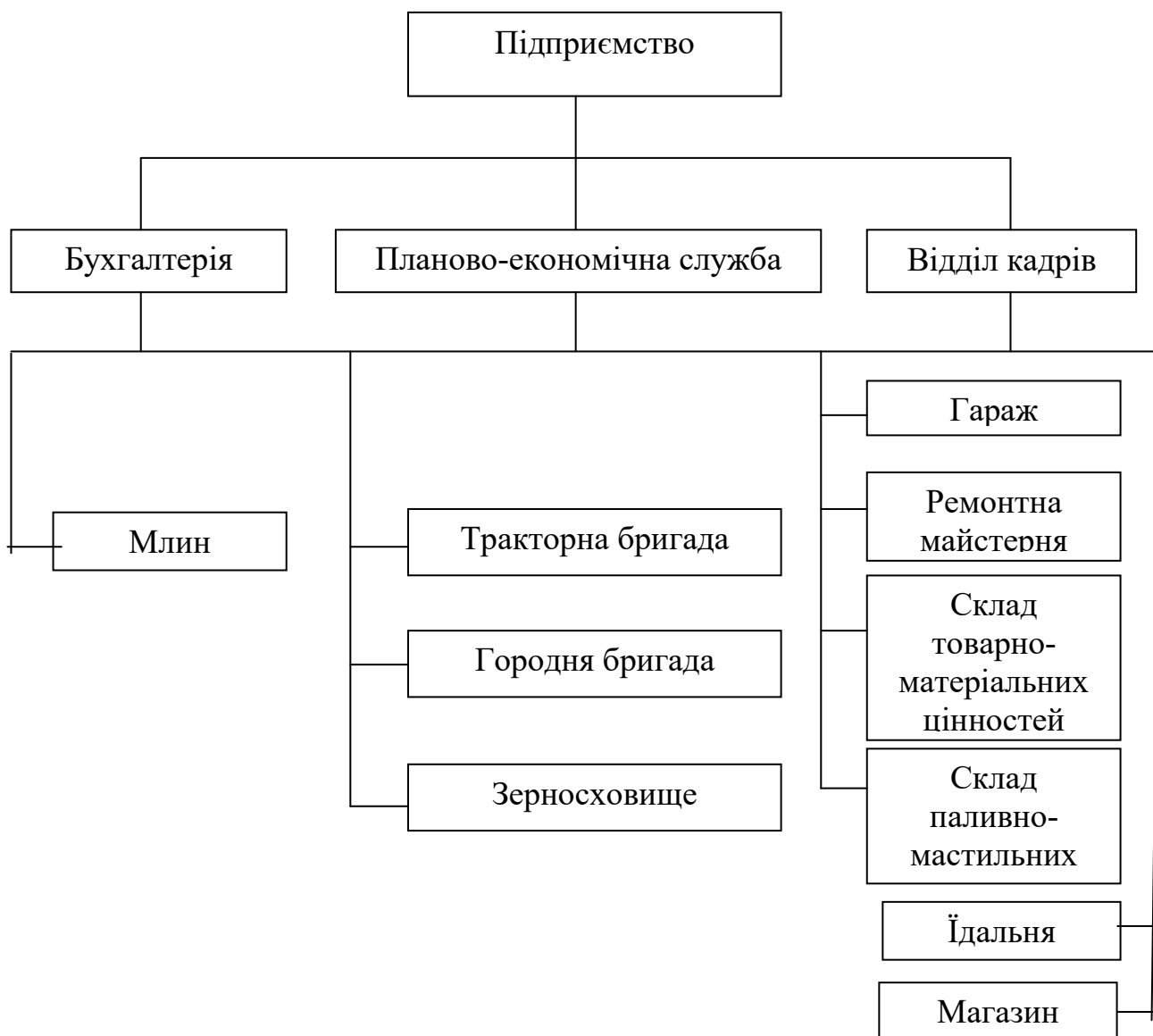
41. Тарасюк Г. М., Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 3. С. 87–92.

42. Шкуратов О.І., Чудовська В.А., Вдовиченко А.В. Органічне сільське господарство: еколого-економічні імперативи розвитку. Монографія. К., ТОВ ДІА, 2015. 248 с.

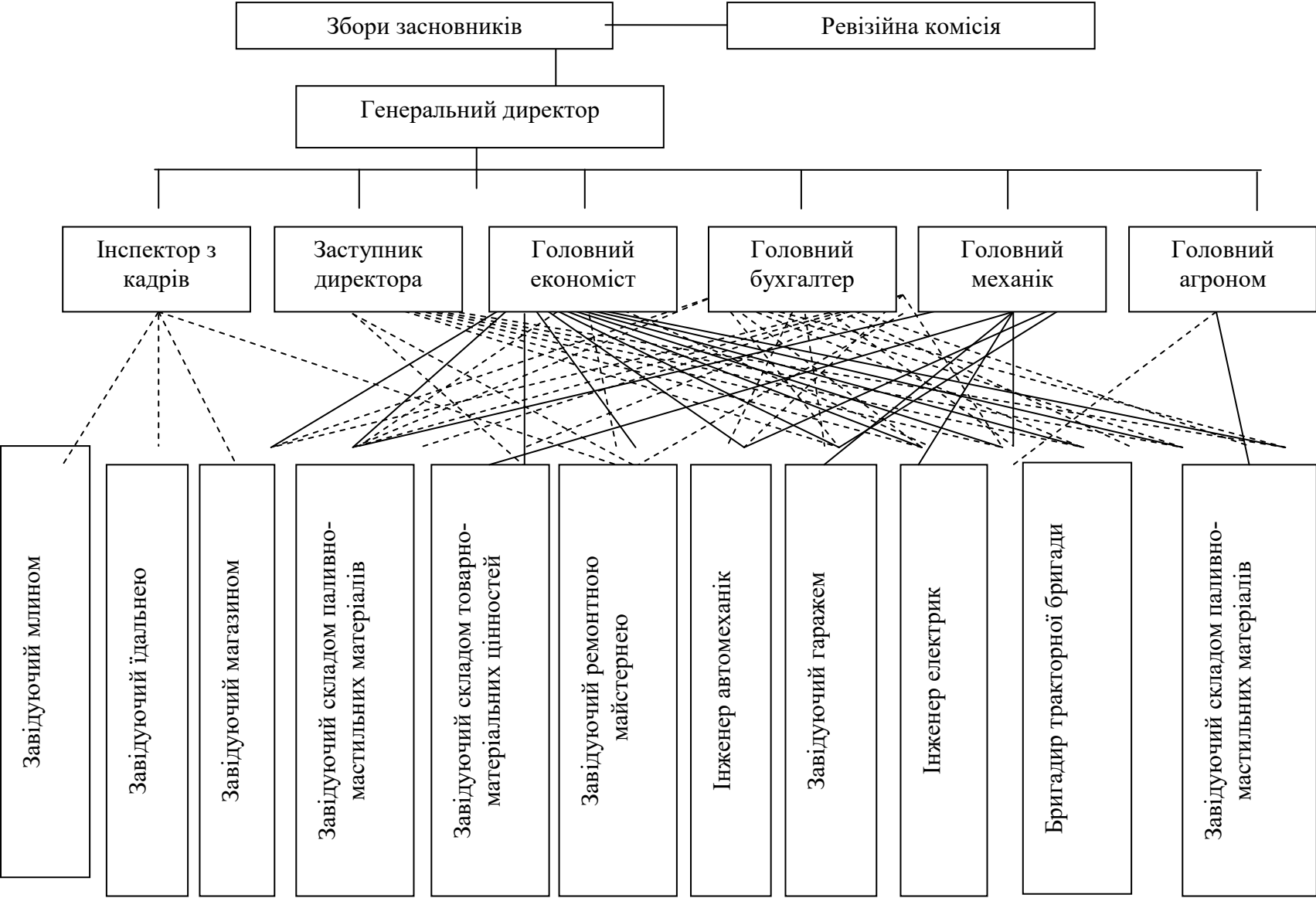
43. Voronko-Nevidnycha, T., Demydenko, L., Zos-Kior, M., Safonov, Yu. Implementation of the Foresight method elements to ensure the implementation of strategic objectives for the development of the agro-food sector within the framework of the National Economic Strategy - 2030 (Ukraine). #3(13). URL: <https://www.ijournal.org/index.php?item=issue&id=13>. (дата звернення 18.05.2026 р).

ДОДАТКИ

Управлінська структура [REDACTED] Кременчуцького району,
2023-2025 рр.



Структура управління [REDACTED] Кременчуцького району, 2023-2025 рр.



Додаток В

Фінансово-статистична звітність [REDACTED] Кременчуцького району
за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Литвинов Д.Р. «Управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління якістю в системі операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність, принципи, функції та інструменти управління якістю, особливості їх інтеграції в систему операційного менеджменту, а також сучасні підходи до забезпечення безперервного вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та оцінки функціонування системи управління якістю в об'єкті дослідження обґрунтовано низку пропозицій щодо підвищення ефективності операційного менеджменту. Зокрема, запропоновано вдосконалення системи контролю якості продукції та виробничих процесів, впровадження сучасних методів управління якістю, оптимізацію операційних процесів із використанням процесного підходу, удосконалення системи оцінювання результативності діяльності, підвищення рівня професійної підготовки персоналу у сфері управління якістю, а також впровадження заходів, спрямованих на безперервне поліпшення якості продукції та підвищення задоволеності споживачів.

Ключові слова: управління якістю, операційний менеджмент, система управління якістю, якість продукції, операційні процеси, процесний підхід, безперервне вдосконалення, ефективність діяльності підприємства.