

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Менеджмент якості продукції підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Гришко Вікторія Валеріївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка менеджменту якості продукції підприємства	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	30
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Процес економічної інтеграції, глобалізація світової економіки та ринків зумовили те, що питання управління якістю стали одними з найважливіших питань управління корпоративною діяльністю. Якість продукції є найважливішим фактором підвищення рівня життя людей, економічної, соціальної та екологічної безпеки, а також є основним засобом конкурентної боротьби.

Підприємства, які впроваджують системи управління якістю, підвищили ефективність роботи, прискорили оборот капіталу, розширили асортимент продукції, зміцнили позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Удосконалення та розвиток методів управління якістю продукції призвело до накопичення досвіду, який підтверджує необхідність комплексного та системного підходу до управління якістю продукції.

Управління якістю як важлива частина сучасного менеджменту – це ефективна система управління підприємством, призначена для підвищення прибутковості підприємств шляхом виробництва високоякісної продукції.

Важливою частиною харчової промисловості країни є ринки сільськогосподарської продукції. Як товарно-валютна система вона пов'язує виробників, переробні підприємства і споживачів у процесі життєдіяльності суспільства і відтворення. Цей процес включає виробництво, розповсюдження, обмін і споживання основних продуктів харчування для отримання прибутку в усіх сегментах ринку.

Ефективність виробництва є вагомим фактором, що визначає успіх виробника на ринку. По-перше, це залежить від того, наскільки добре вони задовольняють соціальні потреби, зберігаючи низькі витрати. Однак якість стала визначальною характеристикою у визначенні суспільного попиту на продукт. Тому підвищення рівня управління якістю сільськогосподарської продукції стало актуальним питанням. Вирішення цієї проблеми є вкрай

важливим для забезпечення національної продовольчої безпеки.

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

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

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

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних засад менеджменту якості продукції;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика менеджменту якості продукції підприємства;
- удосконалення менеджменту якості продукції підприємства.

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

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

Методи дослідження. Сучасність у виробництві високоякісної продукції – це нормативний підхід, який здійснює планування на всіх рівнях через економічну оцінку землі, забезпечення виробничими фондами, трудовими та іншими ресурсами. Вони застосовують наглядний підхід, встановлюють організаційні правила, забезпечують роботу керованих об'єктів відповідно до заданих шаблонів, пропонують рішення та приймають

рішення щодо нагляду за виробничими процесами та контролю за якістю та діяльністю працівників. Економічний підхід забезпечується встановленням економічних норм і нормативів, а також нормативів, що визначають способи впливу госпрозрахункових важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних засобів встановлюються організаційні регламенти, які забезпечують роботу об'єктів управління за певною моделлю, видають резолюції та ухвалюють рішення, стандартизують виробничий процес і контролюють діяльність працівників. Соціально-психологічний підхід до координації міжособистісних стосунків співробітників.

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

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

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

1. 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.

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

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Для вирішення проблеми забезпечення попиту суспільства на якісну сільськогосподарську продукцію необхідно цілеспрямовано керувати процесом формування та забезпеченням якості. У широкому сенсі менеджмент – це цілеспрямована координація процесу суспільного відтворення, включаючи управління людьми, матеріалами, фінансами.

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

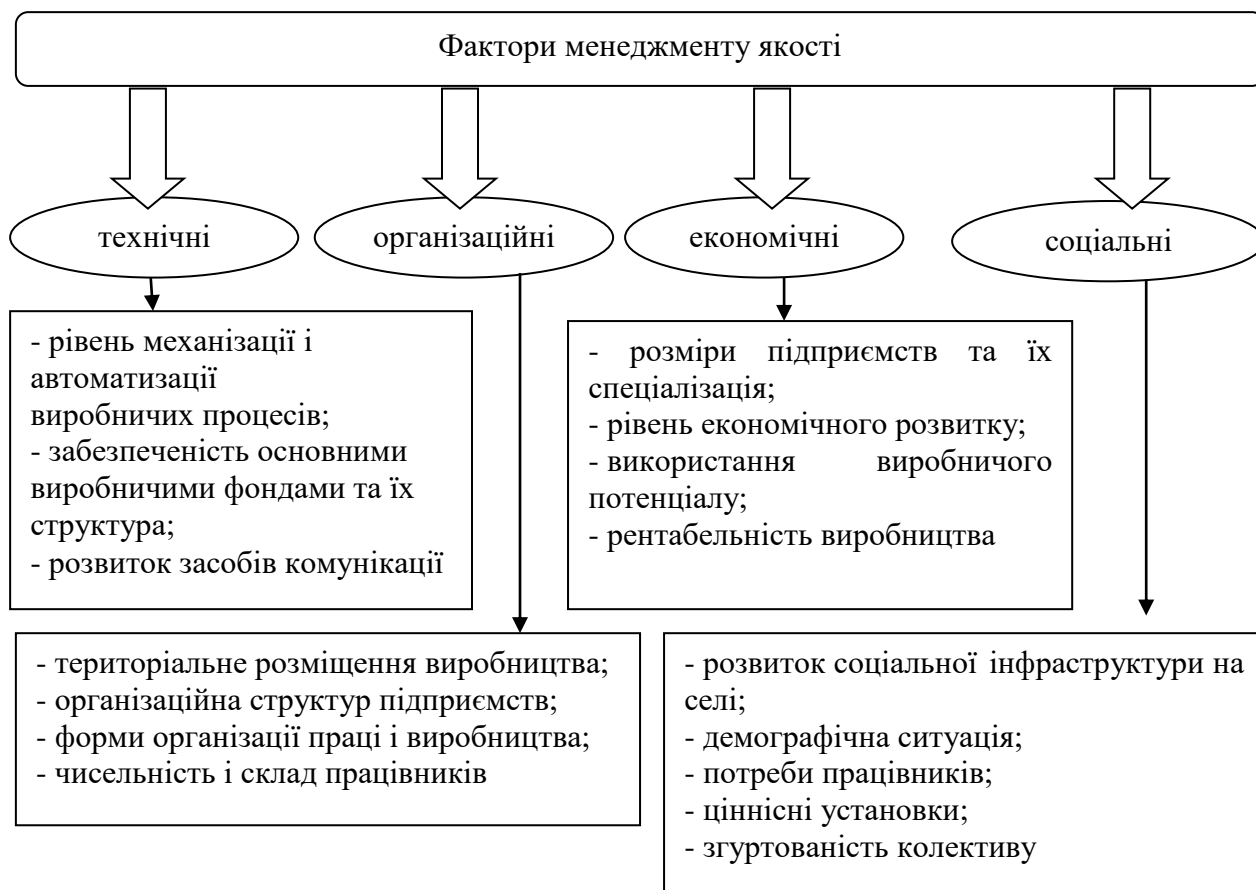


Рис. 1.1. Сукупність факторів менеджменту якості [7; 20; 36]

В умовах ринкової економіки пріоритет якості є найважливішим аспектом підвищення рівня життя, економічного, соціального та екологічного захисту. Поняття якості є комплексним і описує ефективність

кожного компонента діяльності: стратегії, виробництва, маркетингу. Найважливішою складовою всієї системи є якість продукту.

Фактори, що впливають на якість продукту, представлені насамперед трьома складовими: на якість продукту впливають обставини, людський фактор і зовнішні фактори (рис.1.2).



Рис. 1.2. Умови, що впливають на якість продукції [41; 45]

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» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція трактування поняття «якість» [3; 5; 42]

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 рідч «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.

Таким чином, сучасне визначення слова «якість» таке: якість – це здатність продукту задовольняти вимоги споживачів, дотримуючись при цьому свого призначення. Визначення «якості» включає два слова, які потребують уточнення. Це слова «потреба» і «об'єкт». Через різноманітність визначень цих слів ми вибрали ті, які, на нашу думку, є найбільш інформативними та логічними.

Попит є похідним від незадоволеності споживача вимогами, необхідними для нормального життя, ці вимоги мають бути усунені. Ринок

не обмежується лише задоволенням потреб споживачів, а й платоспроможним попитом, який є результатом їхніх потреб.

При оцінці якості першим кроком є ідея необхідності. Їх властивості повинні відповідати масовим властивостям об'єкта і не бути нижче нормативів, визначених стандартом. Речі – це об'єкти, які можна охарактеризувати і розглядати окремо. Сутність може бути процесом або діяльністю, продуктом, організацією, системою чи людиною чи будь-якою іншою комбінацією.

Проблеми, пов'язані з якістю продукції, набувають особливої актуальності в сучасний час і хвилюють усіх учасників ринку. У результаті його можна розглядати з двох різних точок зору: точки зору споживача та точки зору виробника. Для споживачів якість продукту – це ступінь досконалості, пов'язаний із продуктивністю та властивостями продукту, який задовольняє їхні потреби і бажання [30].

Процедура управління якістю має вирішальне значення і повинна бути послідовно вирішена для забезпечення якості готової продукції. Управління якістю – це процедура посилення зв'язку між різними категоріями якості з метою отримання найбільш ефективного виробництва та найбільшої ефективності соціальної роботи. Тобто управління якістю продукції – це управління якісними змінами у сфері матеріальних сукупностей (продукції, обладнання, праці) на основі знання закономірностей їх розвитку.

Асоціація різних показників якості є корисною для:

- окремі продукти класифікуються за їх типом, який визначається набором диференціальних показників, що відрізняють їх від найбільшої кількості окремих показників якості;
- визначення комплексних (загальних) ознак якості всієї продукції, що випускається підприємством.

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

мистецтво формування ринку та мистецтво попиту на товари.

Таблиця 1.2

Система одиничних показників якості продукції за групами [1; 6]

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

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.

Будь-яка спроба або серія спроб, які залучають ресурси для перетворення входів на результати, вважаються процедурою. Як правило,

вихід однієї процедури безпосередньо є входом наступної процедури. Систематична ідентифікація процесів та їх взаємодії з організацією та управління ними називається «процесним підходом».

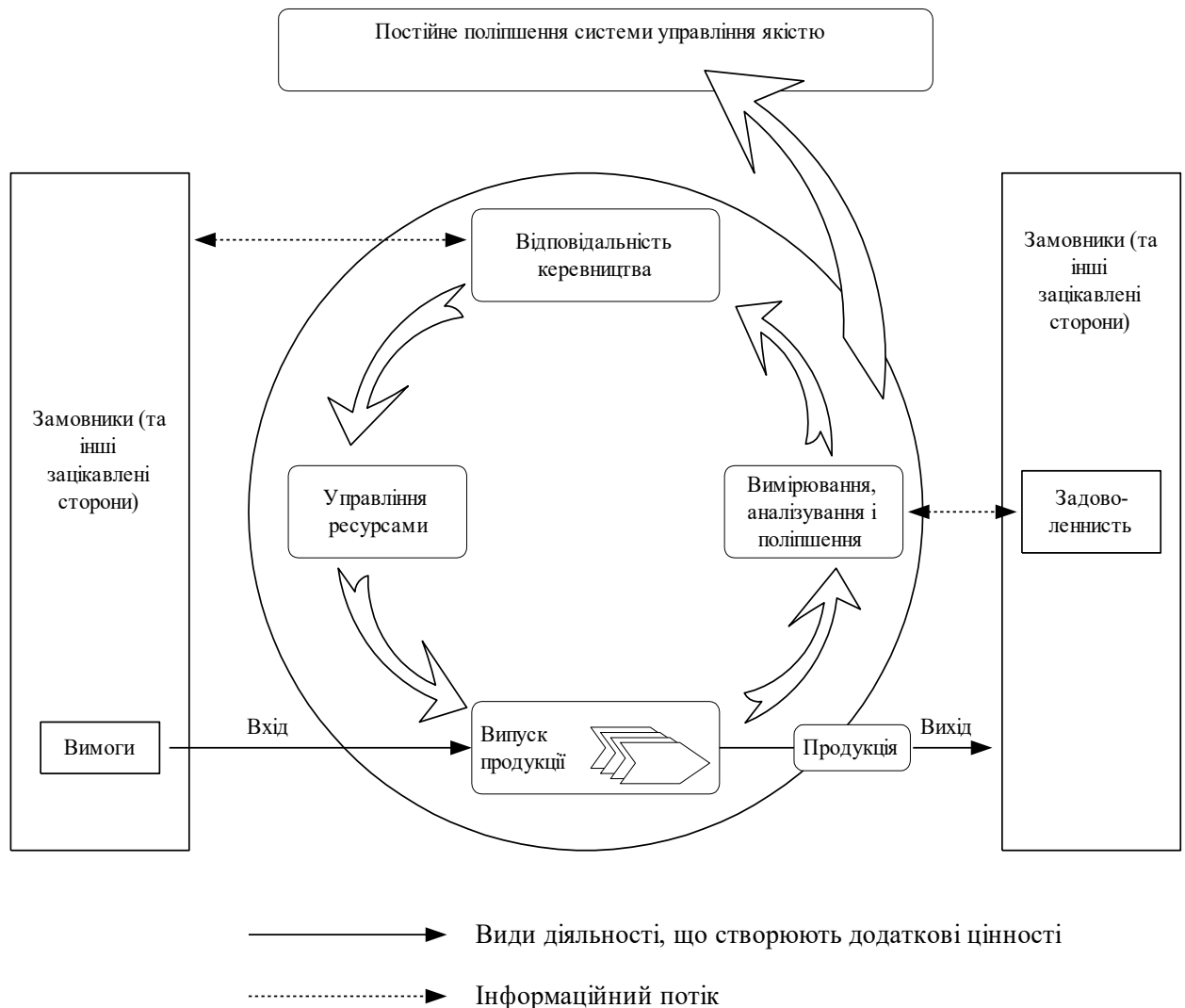


Рис. 1.3. Модель менеджменту якості, що базується на процесному підході [31; 45]

На рис. 1.3 зображено систему управління якістю, яка базується на процедурах, перелічених у серії нормативних документів ISO 9000. Це демонструє, що зацікавлені сторони мають значний вплив на організацію. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін вимагає розуміння того, як ці зацікавлені сторони сприймають свої потреби та очікування щодо задоволеності.

Суть процесного підходу міститься в міжнародних стандартах серії ISO

9000: «очікувані результати досягаються ефективніше, коли діяльність і пов'язані з нею ресурси здійснюються як процес». І навпаки, будь-яка спроба або серія спроб, які використовують ресурси для перетворення входів у результати, вважаються процедурою. Швидкість процесів і різноманітність обміну інформацією, а також насиченість і гостра конкуренція товарних ринків насправді відкриває можливості для компаній, які використовують виключно лінійний або функціональний підходи до управління.

На якість продукції та ефективність її виробництва впливає кваліфікація та досвід спеціалістів, а також керівників господарств, організація їхньої роботи має значний вплив на якість та ефективність [8].

Якість продукту як об'єкта управління є похідною від процесів реального світу технологій, організації, науки про навколишнє середовище, економічних і соціальних питань, і тому різні проблемні ситуації можуть виникати в результаті взаємодії між цими процесами.

Теоретичною основою управління якістю продукції є політична економія, яка стосується виробництва і розподілу економічної продукції, ролі цієї продукції в житті суспільства, формування соціальних правил. Як наслідок, при розробці стратегії і тактики управління якістю, а також при виборі методів досягнення поставлених цілей слід виходити з першочергових засад політичної економії щодо регулювання суспільних процесів.

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

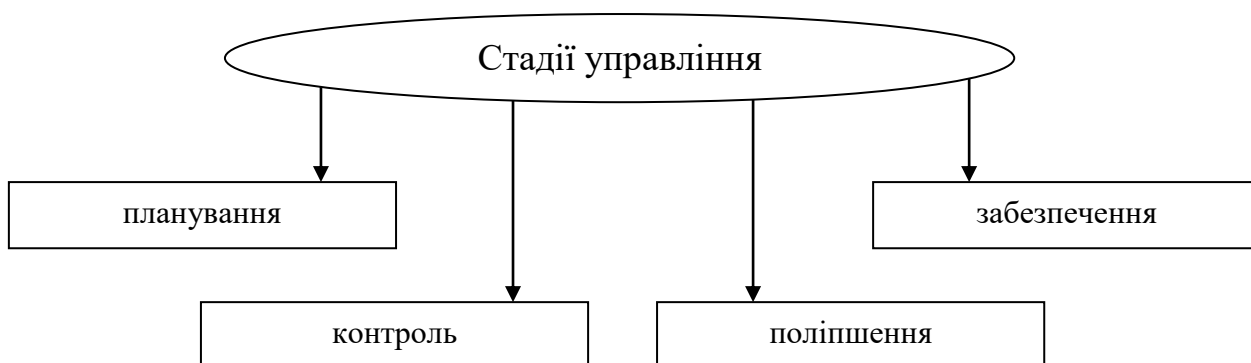


Рис. 1.4. Стадії управління якістю продукції [12; 15]

Функції управління формуються об'єктом і складом завдань, що розв'язуються. У сукупності вони виражають специфіку процесу управління як складової виробничого процесу [5].

Планування – створення завдань, цілей і сценаріїв, які змінять параметри управління, впровадження початкових змін у систему управління та розуміння того, що потрібно зробити для досягнення бажаних цілей.

Контроль – це система контролю та перевірки відповідності прийнятого законодавства щодо управлінських рішень і принципам організації економіки, а також виявлення допустимих розбіжностей із цими принципами.

Забезпечення – створювати систему управління, визначати вид діяльності, налагоджувати взаємодію між співробітниками для забезпечення досягнення поставлених цілей роботою відділу.

Удосконалення – це запланована діяльність, спрямована на підвищення спроможності виконувати вимоги відповідно до цілей керівництва. Поточна процедура вжиття дій на основі даних аудиту, аналізу, оглядів керівництва чи інших засобів.

Якість сільськогосподарської продукції можна підвищити за рахунок реалізації спеціальних функцій управління якістю [33]:

- прогнозування попиту населення на екологічно чисту сільськогосподарську продукцію та її калібр;
- мета підвищення якості та зниження стандартів якості;
- сертифікація сільськогосподарських систем і продуктів можна здійснити шляхом атестації корпорацій і організацій;
- організація технічної підготовки, розробка та виробництво нової продукції;
- нормативно-правовий супровід на всіх етапах життєвого циклу продукції, включаючи контроль за дотриманням стандартів і технічних умов, документообіг тощо;
- технічний супровід виробничого процесу, нагляд за станом приладів

вимірювання та регулювання якості та перевірка самих приладів;

– правове та екологічне забезпечення створення екологічно чистої сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарська продукція класифікується за її спрямованістю та спроможністю задовольняти суспільні потреби. З точки зору вирішення суспільних проблем, сільськогосподарську продукцію слід розрізняти за типом продукції та походженням її природи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Потреби суспільства, що задовольняються різними видами сільськогосподарської продукції [20; 21; 45]

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

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 МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянутий об'єкт господарювання є базовим сільськогосподарським підприємством. Основною метою його є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованих на задоволення потреб населення з послідовним збільшенням обсягу.

Підприємство має лінійну функціональну структуру, як показано в додатку А. Ця організаційна структура ефективно поєднує лінійне керівництво з консультаційними послугами функціональних відділів, забезпечуючи дотримання повноважень і обов'язків лінійних керівників.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління підприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі та сервісні відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора підприємства, який відповідає за їх роботу. З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються підприємства, таких як стратегічне управління та встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

Обов'язки керівника слід розглядати в контексті спектра управлінських дій у трьох планах: самоуправління, управління персоналом і оперативне управління. Стиль управління свідчить про ефективність дій керівництва. У теорії та практиці управлінського керівництва визнаються різні типи стилів координації, діагностики та управління, засновані на пріоритеті колективних чи індивідуальних методів впливу на індивідів та організацію виробничого процесу. Для нашої компанії основним стилем управління є авторитарний

(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Місце підлеглих відповідно стилю управління, 2021-2023 рр.

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

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства. Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне

використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства.

Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.2 видно, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2020 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Здібності працівників, структура персоналу, розумне та просторове розміщення, а також культура менеджменту в системі управління є ключовими для успіху підприємства. Без кваліфікованих і вмотивованих співробітників жоден бізнес не зможе створити ефективні маркетингові, фінансові чи бухгалтерські системи. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології і навіть організаційні структури швидко застарівають. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.3).

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.3, порівняно з 2021 роком відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою

основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	775	963	293	143,7
Разом	20224	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.4, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-

технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2021-2023 рр.

Назва	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мід	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Отже, підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком, свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати. Важливою метою діяльності має бути контроль балансу між витратами та доходами, щоб оптимізувати використання ресурсів і потенційно забезпечити можливість розширеного відтворення.

2.2. Оцінка менеджменту якості продукції підприємства

Склад системи управління якістю сільськогосподарської продукції є похідним від організаційно-управлінського складу та являє собою розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності та загального управління якістю: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та підвищення якості продукції.

В досліджуваному об'єкті комплексна система управління якістю включає наступний організаційний склад (рис. 2.1).

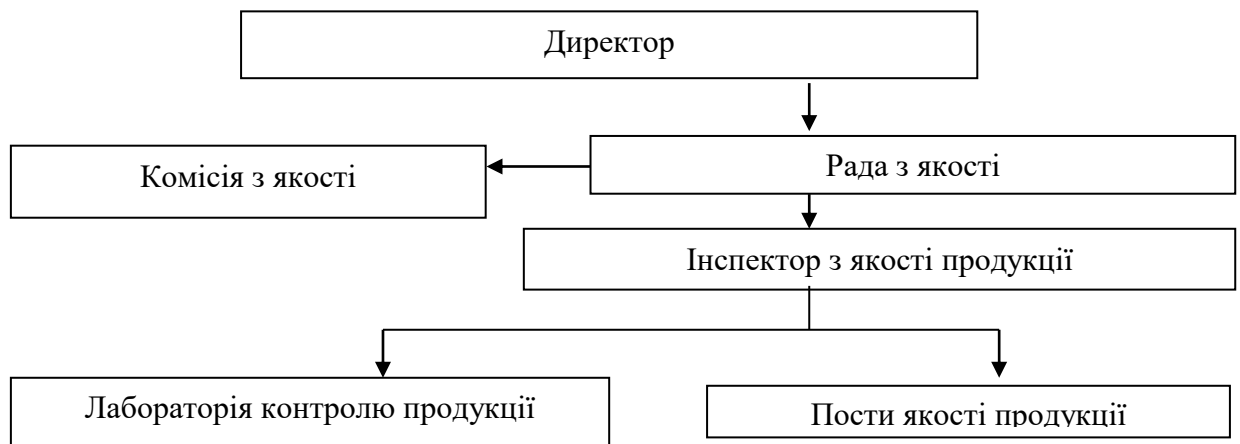


Рис. 2.1. Схема структури менеджменту якості продукції підприємства, 2021-2023 рр.

У процесі розробки стратегічного плану дуже важливо оцінити зовнішнє середовище, щоб стати компонентом організаційної структури.

Основними нормативно-правовими документами, що регулюють зовнішнє середовище системи управління якістю, є:

- 1) техніко-економічна життєздатність системи (аналіз потреб споживачів і задоволення цих потреб);
- 2) технічні вимоги (стандарти на продукцію, технічні умови);
- 3) загальний підхід (системний розвиток);
- 4) процедурний підхід (зв'язок між процесами);
- 5) політика та цілі (поряд із визначенням первинних векторів);

- 6) роль керівництва (ефективна участь і координація співробітників);
- 7) документація (звіт);
- 8) оцінка системи (придатність, доцільність, дієвість та ефективність);
- 9) послідовна еволюція (підвищення ймовірності споживчої прихильності);
- 10) статистичні методи (використання наявної інформації для прийняття рішень);
- 11) компоненти системи (реалізація результатів);
- 12) зв'язок між моделями та системами досконалості.

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



Рис. 2.2. Чинники формування якості продукції підприємства, 2021-2023 рр.

Показниками належної якості зернових культур на підприємстві є: запахи, домішки, консистенція, життєздатність, вологість, колір, зольність, вихід зерна, маса 1000 зерен, плівчастість тощо (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники якості зернових культур у підприємстві, 2021-2023 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 зернових культур визначається як сума властивостей, що зумовлюють здатність задовольняти потреби відповідно до призначення.

Завдання підприємства полягає не тільки в планомірному збільшенні врожайності сільськогосподарських рослин, а й у покращенні якості продукції. Стандарти підприємства встановлюють максимальну та мінімальну кількість вологи, яка може міститися в будь-якій зерновій культурі, кількість опадів та інших домішок, які можуть міститися в зерні, шкідники, які можуть міститися в зерні, а також кількість пшениці, жита, ячмінь і овес, які можуть міститися відповідно до характеру зерна (табл. 2.8).

Встановлення фундаментальних правил є життєво важливим, оскільки вона виробляє велику кількість зернових. Підвищенню якості сприяють надбавки до ціни, збільшення ваги, а втрата карається утриманням ціни та зменшенням ваги.

Для забезпечення відповідності зібраного зерна цільовому призначенню, транспортуванню та короткостроковому зберіганню стандартами визначено гранично допустиму вологість, кількість опадів і сторонніх речовин у зерні, стан зараженості запасів. Якщо один із показників перевищує норму, в результаті бракується вся партія зерна.

Таблиця 2.7

Базисні і обмежувальні норми культур, які дотримується підприємство, 2021-2023 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

Беручи до уваги діяльність нашого підприємства щодо управління та фізичного постачання необхідних матеріалів на етапі виробництва, важливо визнати, що ефективність логістичних рішень залежить від стратегічного управління. Можна виділити два важливі питання, які неможливо виділити за пріоритетністю, це стратегія щодо ступеня спеціалізації виробництва та стратегія щодо відносин з постачальниками.

Процедура системи управління якістю підприємства під час виробництва включає:

- планування та організація технічного керівництва процесами випробувань продукції, а також технічного управління виробництвом. Технічна діагностика стану служби також є частиною цього напрямку. За цю сферу відповідають і системи забезпечення (енергетика, транспорт, зв'язок). Також ведеться моніторинг стану виробничого середовища;

- метрологічне забезпечення дизайну та якості продукції;
- виявлення недотримання нормативних вимог;

- контроль за притягненням та атестацією працівників;
- дотримання постійного графіка виробництва;
- технічний нагляд, випробування та технічне діагностування всіх етапів виробництва, в тому числі з використанням статистичних методів;
- системний моніторинг (інспекція), що забезпечує стан правильності та узгодженості технічних процесів, дотримання технічних регламентів;
- - впровадження новітніх інформаційних технологій для виявлення, попередження дефектів та перевірки працездатності;
- оцінка якості продукції;
- технічне обслуговування та підготовка до планово-профілактичних робіт обладнання;
- методи забезпечення якості сировини, матеріалів, готової продукції, комплектуючих виробів, обладнання, інструменту, пристроїв під час зберігання;
- контроль за продукцією, що не відповідає вимогам, організовує та бере участь в утилізації якісної продукції, що не відповідає вимогам, зберігає продукцію до закінчення випробувань та контролю;
- перевірка виробництва, технологічних процесів і роботи, підготовка до сертифікації системи якості;
- здійснення процесів забезпечення якості під час внутрішніх перевезень (завантаження та розвантаження товарів, обладнання, інструментів, пристроїв між магазинами);
- організація та ведення системи бухгалтерського обліку та калькулювання витрат з метою забезпечення якості продукції;
- впровадження та аналіз ефективності економічних підходів до управління якістю у виробництві товарів;
- нагляд за діями персоналу, впровадження ініціатив щодо сприяння забезпеченню якості;
- донесення до керівництва та відділів важливості якості та шляху до забезпечення якості.

Неконтрольована процедура може призвести до створення великої кількості бракованої продукції до того, як її розпізнають, що призведе до значних втрат і збоїв у графіку виробництва. Як наслідок, надзвичайно важливо розробити ефективну систему управління та контролю, яка може розпізнавати відхилення в процесі на ранній стадії та вживати коригувальних заходів до того, як буде вироблено велику кількість бракованої продукції.

Тваринництво аналогічно рослинництву забезпечує необхідні умови для оригінальної моделі органічного сільського господарства. Інші продукти тваринництва, крім молока і м'яса, також містять велику кількість органічних сполук. Стабілізації складу і структури ґрунту сприяє також практика засівання значних площ земель трав'яними і кормовими культурами.

Для успішної системи управління якістю на підприємстві розглянемо послідовність цілей з точки зору логістики (рис.2.3). Створення цілей, які відповідають операційній програмі, і використання логістики для їх досягнення підвищує ефективність виробництва товарів, які використовуються в повсякденній діяльності підприємства.



Рис. 2.3. Піраміда цілей та їх зміст у підприємства, 2021-2023 рр.

Об'єктом дослідження при створенні сільськогосподарської продукції є серія стандартів ISO 9000, яка включає три стандарти, що стосуються системи якості, і двадцять стандартів, що містять методичні рекомендації та пропозиції щодо вибору та створення систем якості.

Таблиця 2.8

Наявність стандартів ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003 у підприємстві при виробництві сільськогосподарської продукції, 2021-2023 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).

У результаті управління якістю досліджуваного підприємства прийнято вважати дії менеджерів, інженерів, менеджерів і робітників, які забезпечують створення і виробництво продукції, яка повністю задовольняє споживача з найменшими затратами праці, матеріалів і енергії. Крім того, найбільше значення матиме загальний показник якості.

Таким чином, підприємство цінує свої кадри, якщо отримує від них значну віддачу, підтримує їх не тільки на роботі, але і в соціальному плані. Найбільшу віддачу приносять продумані інвестиції в кадри (потенційний персонал) та їх навчання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Відповідно до серії міжнародних стандартів ISO 9001, управління якістю в сільськогосподарському виробництві має базуватися на чотирьох стратегіях:

- 1) провідна роль топ-менеджерів в управлінні якістю;
- 2) якісне навчання, участь в управлінні, мотивація та дослідження інтересів працівників;
- 3) звертати увагу на інтереси покупців і підвищувати продуктивність праці;
- 4) розробити план постійного покращення якості та оцінки результатів.

Успішна стратегія управління якістю об'єкта дослідження повинна передбачати:

1. Стратегія зростання виробництва. Виробничі потужності мають вирішальне значення для реалізації будь-якої стратегії, особливо щодо управління виробництвом, тому управління виробничими потужностями є одним із найважливіших завдань управління підприємством. Під час управління виробничими потужностями керівники операцій повинні враховувати наявні ресурси та готову продукцію. Стратегія розвитку виробничого потенціалу – це системний підхід до дій, спрямованих на забезпечення належної структури та ефективного використання потенціалу. Його точна постановка передбачає аналіз і розрахунок кількості і складу необхідного обладнання відповідно до його проектної потужності і можливостей, а також його навантажень.

2. Маркетингова стратегія. Це найважливіша функціональна стратегія для підприємства, яка хоче досягти успіху в конкурентному середовищі, її мета полягає в тому, щоб надати пояснення кожному окремому ринку (сегменту), а також цілі та завдання, пов'язані з кожним продуктом, беручи

до уваги риси які стосуються конкуренції та споживчого попиту. Маркетингова стратегія – це схема всієї маркетингової діяльності, яка включає вибір цільової аудиторії, забезпечення цінності продукту для споживачів, ефективне просування продукту та його продаж. Він спрямовує підприємства на задоволення потреб споживачів на цільовому ринку, підпорядковуючи свою діяльність задоволенню потреб споживачів. Його склад залежить від розуміння характеристик, потреб і цінностей, пов'язаних з потенційними покупцями, основними конкурентами, їх товарами, методами і поведінкою на ринку, а також оптимальним вибором товару і цінової політики.

3. Стратегії дослідно-конструкторських розробок. Кожен бізнес, який піклується про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукового дослідження, тому що розробка, вдосконалення та модифікація продукту неможливі без конкретного пояснення. Вони отримуються на основі результатів дослідження ринку та документують попит споживача на продукцію. Проте кінцева форма продукту досягається в ході наукових і дослідницьких спроб, напр. під час проектно-технічної підготовки виробництва.

Стратегія впливає з науково-технічних прогнозів і складається з очікуваних винаходів і технологічних досягнень протягом періоду розробки. Під час розробки нових продуктів пояснюється зв'язок між їх життєвими циклами, попитом на них і залученою технологією, ці фактори впливають на життєвий цикл.

Розвиток сільського господарства є складним процесом, який включає кілька етапів, кожен з яких має свої цілі (табл. 3.1). Якщо ми базуємо наше розуміння підприємства на трьох системах, які його складають (виробництво, впровадження та розвиток), то кожна система переходить у новий стан на рівні управління. Стратегія НДПКР базується на створенні та використанні нових ідей, різних типів ідей, які сприяють стратегічному зростанню.

**Диференціація основних цілей ефективного менеджменту якості
відповідно до стадій життєвого циклу продукції/технології для
підприємства на 2025-2028 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, покликаною забезпечити задоволення потреб, зменшення витрат на одиницю корисного ефекту порівняно з попередніми зразками, підвищення конкурентоспроможності (продукції, технологій) на ринку.
3. Технічна підготовка виробництва продукції, налагодження технологічної системи	Формування технологічної системи, здатної забезпечити бездефектне виготовлення продукції відповідно до параметрів проектного зразка, мотивування високоякісної роботи персонал.
4. Виготовлення продукції і експлуатація технологічної системи	Виготовлення продукції у встановленому обсягу з рівнем якості відповідно до проектної документації і зразка, з рентабельністю, яка забезпечувала б конкурентоспроможність підприємства.
5. Збут продукції	Збереження якості продукції в процесі складування, транспортування і збуту, а також доведення її до споживача відповідно до маркетингової стратегії підприємства (стратегічної позиції в конкуренції).
6. Експлуатація продукції	Повноцінне використання продукції за її призначенням, що забезпечує задоволення потреб і позитивний імідж підприємства.
7. Утилізація чи модернізація продукції і технологічного обладнання	Цілковите використання придатних матеріальних ресурсів, забезпечення охорони довкілля, здоров'я і життя людей.

На першому етапі система розробки забезпечує створення нових технологічних систем і нової системи виробництва; другий тип, виробнича система стає частиною життєвого циклу нової технології та виробляє нові продукти. Третій тип створює нову систему продуктів, яка схожа на попит на певний період часу.

Будь-яка інновація є значущою з точки зору інвестицій, і чим складніша технологія, тим дорожче її створювати та розвивати. Дуже важливо забезпечити найбільш ефективний час для інновацій, які є ключовими для довгострокового розвитку бізнесу.

**Інноваційні стратегії менеджменту якості продукції підприємства на
2025-2028 рр.**

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

Кожна стратегія в таблиці 3.2 позиціонувався за критерієм ставлення та використання наукових досліджень і дизайну.

4. Виробнича тактика. Впливає із стратегії продукту та стосується рішень щодо придбання нових продуктів або організації існуючих, а також покращення основного бізнесу, допоміжного бізнесу та сфери послуг. Крім того, вони мають зв'язок із керованими об'єктами, які описані таким чином:

Виробнича стратегія та процедура залежать від динамізму та обсягу змін. Крім того, для виробництва очікуваної кількості продукції використовуються наступні критерії: потужність для виробництва та потенціал для виробництва, обидва з яких мають на меті забезпечити бажану кількість продукції; розрив між наявними і бажаними властивостями виробничого процесу; обсяг потенційного виробництва, ступінь гнучкості та

швидкість трансформації у виробництві, усі з яких спрямовані на отримання бажаних результатів.

Що стосується змісту, то виробничі стратегії спрямовані на контроль виробничих процесів, забезпечення якості, збільшення потужності та досягнення лідерства за витратами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування стратегії і тактики виробництва сільськогосподарської продукції у підприємстві, 2025-2028 рр.

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

Виробничі стратегії є частиною бізнес-стратегій (вони також є основою для інших стратегій, оскільки загальна стратегія обов'язково дотримується для реалізації всіх інших стратегій). Багато більших стратегічних рішень

ґрунтуються на використанні ресурсів підприємства, що вимагає розробки дуже конкретних стратегій на робочому рівні, що призведе до стійкої переваги з часом. Ними можуть бути зниження витрат і підвищення якості, розробка нових продуктів або використання обладнання, усе з яких призначено для підвищення ефективності виробництва, організації та планування.

Успішне впровадження виробничих стратегій має вирішальне значення для успішного виконання інших конкурентних стратегій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій у підприємстві, 2025-2028 рр.

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

5. Стратегія управління персоналом. Є важливою, як і виробнича та маркетингова стратегія, а також основні функціональні стратегії бізнесу. Кожен бізнес має цілі, які можуть бути досягнуті лише всією командою. Вони були задумані як складні, і для їх досягнення використовувалися складні стратегії. Ці стратегії можна використовувати для створення позитивної репутації, підвищення якості продукту, підтримки конкурентних переваг, збереження і підвищення продуктивності та інших цілей.

У зв'язку з удосконаленням управління якістю продукції було прийнято рішення про доцільність ведення господарсько-виробничої діяльності за календарним графіком. Одним із найпоширеніших методів є оцінка експертами ефективності рекомендованих дій (табл. 3.5). Графіки на основі календарів дозволять визначити терміни виконання доручень з розподілом відповідальності між співробітниками.

Рекомендовані заходи щодо удосконалення менеджменту якості у підприємстві, 2025-2028 рр.

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

Створюючи свій календар, важливо пам'ятати, що деякі завдання можуть починатися й виконуватися одночасно. Щоб зрозуміти, як найбільш ефективно спланувати календар, важливо зрозуміти, як це реалізувати. Його мета – визначити, чи задовольняє запропонована стратегія кожному встановленому правилу, і якщо відповідає, оцінити пропозицію відповідно до

цих правил. Цей методичний підхід виявляє всі переваги та недоліки стратегії та гарантує, що жоден аспект стратегії не буде пропущений.

Стандарти можуть відрізнятися від стратегічних сфер галузі чи організації. При створенні переліку критеріїв враховуються лише ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії.

Щоб покращити управління якістю підприємства і покращити якість сільськогосподарської продукції, співробітників необхідно заохочувати до участі в ініціативах з якості та проходити навчання щодо концепції якості. Кожен працівник повинен чітко знати концепцію якості.

Навчання має проводити відділ кадрів. Кожен відділ повинен визначити необхідний обсяг підготовки та відповідний рівень підготовки. Координатор планує навчання на основі вищевказаної інформації та проводить його систематично. Деяке навчання матиме форму занять, але більша частина навчання має відбуватися в лабораторіях, де співробітники неодноразово виконують завдання. Повна інформація про навчених працівників, тривалість їх навчання та кваліфікацію повинна фіксуватися в центрі для більш ефективного використання набутих працівниками вмій і навичок.

Напередодні розробки системи якості слід розглядати пропозиції працівників щодо вдосконалення стандартних методів роботи та управління, а також контролю та управління системою якості, все це має бути підкріплено діями працівника.

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

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження системи менеджменту якості продукції підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. Процедура виробництва полегшується правильною координацією задіяних у ньому факторів: людей, ресурсів і предметів праці. Співробітники використовують доступні методи виробництва для створення продуктів, які приносять користь суспільству. Одна сторона – це вартість життя і фізичної праці, інша – продукт творення.

2. У процесі удосконалення системи управління якістю необхідно вжити кількох суттєвих заходів у взаємодії системи з пріоритетними цілями. Перший – це статистичне вимірювання відмінностей продукту, яке полягає у визначенні основних позицій системи якості продукту та створенні заходів.

3. Успішна система управління якістю сільськогосподарської продукції передбачає поєднання ефективних елементів, які за призначенням поділяються на чотири групи відповідно до вимог стандарту ISO.

4. Порівняно з 2021 роком відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

5. У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

6. Секрет успіху агробізнесу – комплексна, цілісна та ефективна робота колективу, якій сприяє стимулювання. Кінцевою метою моделювання стимулів є забезпечення виживання бізнесу шляхом підвищення ефективності мотивації працівників.

7. Для посилення стратегічного управління якістю сільськогосподарської продукції необхідно створити систему управління якістю, яка відповідає стратегії управління та міжнародному стандарту:

Основна роль керівників управління в управлінні якістю.

2) підвищення кваліфікації, що враховує інтереси працівника.

3) врахування інтересів споживачів і підвищення ефективності виробництва.

4) стратегії постійного підвищення якості та оцінки результатів.

Удосконалення також передбачає: надання повноважень та відповідальності виконавцям процесу з урахуванням оптимального обсягу роботи, а також методи надихання та заохочення співробітників. Одним з важливих компонентів системи управління якістю є метод виконання завдань, пов'язаних із процесом, це те, як описується процес і спрямовуються ресурси на досягнення цілей.

В результаті основними методами підвищення якості сільськогосподарської продукції є:

1) виробництво і технології (удосконалення дизайну, використання новітньої техніки і технологій, вхідний контроль якості сировини і комплектуючих, підвищення стандартизації);

2) організованість (удосконалення організації виробництва праці, методів технічного контролю, підвищення кваліфікації, дотримання техніко-виробничих правил, забезпечення загальної культури виробництва);

3) економіка (планування якості та ціни, економічне стимулювання виробництва високоякісної продукції);

4) суспільство (разом із правильною кадровою політикою це створить належні умови праці та відпочинку, мотивацію праці).