

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему

**«Система управління якістю продукції підприємства  
(на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 402 ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
Стороженко О.А.

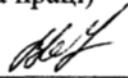
Керівник: Валявський С.М.

Рецензент: Маньковський М.М.

Полтава – 2021 рік

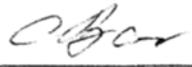
Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
(охорона праці)

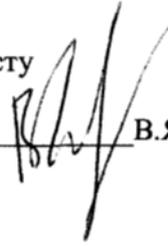
17 . 06 .2021  Биба В.В.

Здобувач 17 . 06 .2021  Стороженко О.А.

Керівник роботи 17 . 06 .2021  Валявський С.М.

Нормоконтроль 17 . 06 .2021  Валявський С.М.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 17 . 06 .2021  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки \_\_\_\_\_

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки, підприємництва  
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 3 ” \_\_\_\_\_ 03 2021 року

### **ЗАВДАННЯ** НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Стороженко Ольга Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система управління якістю продукції підприємства (на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»)

керівник роботи Валявський С.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158/20

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. 1. Теоретичний аспект управління якістю продукції. 2. Організаційно-економічна характеристика і аналіз діяльності ТДВ, новоіванівський цукровий завод. 3. Формування команди в процесі управління якістю продукції ТДВ, Новоіванівський цукровий завод. Висновки та пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості

18

аркушів представлений у

Додатку

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата          |                      |
|---------------|---|-----------------------|----------------------|
|               |   | завдання видав        | завдання прийняв     |
| Охорона праці | Биба В.В., к.т.н., доцент                 | 21.06.21<br><i>ВВ</i> | 7.06.21<br><i>ВВ</i> |
|               |   |                       |                      |
|               |   |                       |                      |
|               |   |                       |                      |
|               |   |                       |                      |
|               |   |                       |                      |

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1     | Теоретична частина  | 26/04–09/05                   | 30%      |
| 2     | Аналітична частина  | 10/05–23/05                   | 60%      |
| 3     | Проектна частина  | 24/05–06/06                   | 88%      |
| 4     | Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат | 07/06–13/06                   | 95%      |
| 5     | Рецензування та підготовка до захисту                       | 14/06–20/06                   | 100%     |
| 6     | Захист випускної роботи бакалавра                           | 22/06–27/06                   | +        |
|       |   |                               |          |
|       |   |                               |          |
|       |   |                               |          |
|       |   |                               |          |

Здобувач

*О.А.*  
(підпис)

Стороженко О.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*С.М.*  
(підпис)

Валявський С.М.  
(прізвище та ініціали)

Примітки:

43. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

44. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

45. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Стороженко О.А. Система управління якістю продукції підприємства (на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»). Машинопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2021.

Робота містить \_\_\_сторінок, 14 таблиць, 41 рисунок, список використаних джерел складає 50 найменувань та 4 додатки.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Мета роботи – дослідження теоретичних аспектів управління якістю продукції і на цій основі розробка рекомендацій по впровадженню системи управління якістю продукції на підприємстві. У роботі проведено аналіз основних економічних та фінансових показників, організаційно-правових основ діяльності в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», проаналізовано економічний стан господарської діяльності. Розроблені методичні підходи до визначення факторів, що обумовлюють якість продукції та ефектів від її поліпшення на підприємстві.

У роботі розкрито поняття якості продукції як економічної категорії та об'єкта управління, досліджені сучасні тенденції в розвитку концепції тотального управління якістю, визначені напрями вдосконалення системи управління якістю промислового підприємства, приведена структура, зміст та опис процедури її впровадження в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Ключові слова: якість, менеджмент якості, стандарт якості, процеси управління, основні процеси, процеси забезпечення, ризик виробника; ризик споживача.

## ABSTRACT

Storozhenko OA Product quality management system of the enterprise (on the materials of TDV "Novoivanivsky sugar factory"). Typescript. Qualification work for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, 2021.

The work contains \_\_\_ pages, 14 tables, 41 figures, the list of used sources consists of 50 items and 4 appendices.

The object of the study is the economic activity of TDV "Novoivanivsky Sugar Plant".

The purpose of the work is to study the theoretical aspects of product quality management and on this basis to develop recommendations for the implementation of product quality management system at the enterprise. The analysis of the main economic and financial indicators, organizational and legal bases of activity in TDV "Novoivanivsky sugar factory" is carried out in the work, the economic condition of economic activity is analyzed. Methodical approaches to determining the factors that determine the quality of products and the effects of its improvement in the enterprise have been developed.

The concept of product quality as an economic category and object of management is revealed, modern tendencies in development of the concept of total quality management are investigated, directions of improvement of quality management system of industrial enterprise are defined, structure, maintenance and description of procedure of its introduction in TDV "Novoivanivsky sugar factory".

The obtained results can be used in the practical activities of TDV "Novoivanivsky Sugar Plant".

Keywords: quality, quality management, quality standard, management processes, main processes, assurance processes, manufacturer's risk; consumer risk.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| Вступ.....  | 8   |
| Розділ 1. Теоретичні аспекти управління якістю продукції.....   | 10  |
| 1.1. Поняття якості як економічної категорії та об'єкта управління.....   | 10  |
| 1.2. Фактори, що обумовлюють якість продукції, та ефекти від її поліпшення.....                                   | 19  |
| 1.3. Концепція тотального управління якістю.....  | 31  |
| Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика і аналіз діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».....   | 47  |
| 2.1. Стан та перспективи розвитку цукрової промисловості України.....   | 47  |
| 2.2. Організаційно-правової основи діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».....                           | 58  |
| 2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».....               | 65  |
| 2.4. Стан охорони праці в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».....   | 84  |
| Розділ 3. Формування напрямів покращення управління якістю продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».....    | 95  |
| 3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю промислового підприємства.....                               | 95  |
| 3.2. Рекомендації по впровадженню системи управління якістю продукції в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»..... | 103 |
| Висновки.....   | 125 |
| Глосарі.....  | 131 |
| Список використаних джерел.....   | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| Додаток А. Бухгалтерська і статистична звітність за 2017 рік..... | 139 |
| Додаток Б. Бухгалтерська і статистична звітність за 2018 рік..... | 150 |
| Додаток В. Бухгалтерська і статистична звітність за 2019 рік..... | 171 |
| Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....                            | 174 |

## ВСТУП

Важливою умовою успішного функціонування харчової промисловості є випуск високоякісної продукції, її конкурентоспроможність як на вітчизняних так і зарубіжних ринках збуту. Дієвим інструментом, який забезпечує випуск якісної продукції є система управління якістю продукції.

Потреба у виході на зовнішні ринки збуту обумовлює необхідність формування державної політики щодо забезпечення якості продукції, в тому числі на підприємствах цукрової промисловості, яка сприятиме відновленню матеріально-технічної бази, розвитку й впровадженню нових сучасних прогресивних технологій.

Питання формування та ефективного функціонування системи управління якістю продукції на підприємствах цукрової промисловості вимагає визначення основних складових, що впливають на якість продукції з метою їх удосконалення та адаптації світових досягнень щодо розвитку системи управління якістю продукції на вітчизняних підприємствах зумовило актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у теоретичному обґрунтуванні, практичному застосуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю продукції на підприємстві. Для досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлені наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність якості продукції на підприємстві;
- вивчити фактори, що обумовлюють якість продукції, та ефекти від її поліпшення;
- проаналізувати складові концепції тотального управління якістю;
- дати характеристику стану та перспективи розвитку цукрової промисловості в Україні;
- охарактеризувати організаційно-правові основи функціонування підприємства;

- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити стан охорони праці на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення системи управління якістю промислового підприємства
- запропонувати рекомендації по впровадженню системи управління якістю продукції в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Об'єктом дослідження виступають процеси управління якістю продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розвитку системи управління якістю продукції.

Теоретичну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які відображають проблеми забезпечення якості продукції. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Держстандарту України, Державного комітету статистики України, Міністерства промислової політики України, дані періодичних видань і фінансово-господарська звітність ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

Одержані результати дослідження можуть бути використані ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

#### 1.1. Поняття якості як економічної категорії та об'єкта управління

Забезпечення і підвищення якості продукції завжди було, є і буде актуальним для підприємств всіх країн світу. Причому з розвитком науково-технічного прогресу, глобалізацією економіки проблема якості не спрощується, а навпаки, стає ще складнішою. Адже для успішної конкуренції на товарних ринках потрібна продукція високої якості, яка відповідає кращим світовим зразкам чи їх перевищує. Співвідношення «якість-ціна» стає головним фактором прибутковості підприємств, причому пріоритет в цьому співвідношенні має рівень якості [79].

Якість продукції – це економічна категорія, тому що вона належить до найважливіших понять економічної науки, яка відображає істотні сторони економічних явищ та процесів. Це пов'язано з тим, що в сучасному світі діяльність будь-якого підприємства, його позиції на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з двома показниками – рівнем ціни і рівнем якості продукції. Якість продукції в цьому випадку займає перше місце [47].

Наукове поняття якості продукції формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це зумовило появу безлічі тлумачень поняття «якість продукції» як економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття «якість продукції» як економічна категорія

| Автор(и) та джерело  | Формулювання визначення «якість продукції»   |
|--|--|
| <b>Відповідність призначенню</b>                                   |  |
| Джуран Дж. М. [54]   | Придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивна сторона - ступінь задоволення споживачів   |
| Берднікова Л.,<br>Попова Т. [8],<br>Еттінгер Д.,<br>Сіттіг Д. [26] | Ступінь відповідності даного продукту вимогам, які висувають до цього продукту згідно його призначення   |
| Ларін В. М. [37]   | Сукупність властивостей продукції, які задовольняють потреби і відповідності з її призначенням і при суспільно-необхідних витратах   |
| ГОСТ 15467-79 [20]   | Сукупність властивостей продукції, які визначають її придатність задовольняти визначені вимоги у відповідності з її призначення  |
| <b>Відповідність потребам споживачів</b>                           |  |
| Міжнародний стандарт ІСО 8402-86 [47]                              | Якість продукції - сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти певні чи передбачувані потреби за її призначенням  |
| Фейгенбаум А. [73]   | Загальна сукупність технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, завдяки яким виробу або послуги будуть відповідати вимогам споживача при їх експлуатації  |
| Анфалов А. А. [6]  | Один з найважливіших показників, що визначає попит на продукцію, і часто має вирішальне значення для досягнення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності   |
| Бадалов Л. М. [7]  | Сукупність споживацьких властивостей продукції, що визначають ступінь її відповідності заданій конкретній вимозі у фіксованих вимогах споживача  |
| Європейська організація якості                                     | Ступінь відповідності вимогам споживача  |
| <b>Споживча вартість</b>   |  |
| Глічев А. В. [13]  | Представляє собою потенційну можливість задовольняти визначену потребу, а споживча вартість виникає при безпосередньому застосуванні   |
| Затолокін В.М. [54]  | Поняття, яке характеризує властивості того чи іншого предмету (виробу) як споживацької вартості  |
| <b>Відповідність вимогам</b>                                       |  |
| Бібік Ю.В. [54]  | Сукупність її властивостей і характеристик, що обумовлюють задоволення потреб споживачів, рівень задоволення яких визначається фактичною відповідністю продукції вимогам, які до неї висуваються, в тому числі з безпеки людей та навколишнього середовища |
| Кросбі Ф. [35]   | Відповідність вимогам, які компанія встановила для своєї продукції   |
| <b>Інші сфери</b>  |  |
| Oxford Pocket Dictionary   | Ступінь досконалості, порівняльна характеристика (низької вартості, торгової якості, розподіл товару на сорти) або абсолютна характеристика (гарний, досконалий), кількісна характеристика (основні дані, параметри)                                       |

Можна стверджувати, що трактування вітчизняними і зарубіжними економістами поняття «якість» відбувається у двох напрямках: якість – як

сукупність властивостей та характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти установлені й передбачені потреби та якість – як один з найважливіших показників, що визначає попит на продукцію, і часто має вирішальне значення для досягнення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності. Тобто, одні вчені вважають, що більше потрібно орієнтуватись на потреби споживача, а інші – на дії конкурентів щодо випуску схожої продукції [47].

Якість продукції не обмежується тільки однією властивістю, це сукупність властивостей. Властивості продукції кількісно виражаються показниками якості.

Показники якості можна об'єднати в 4 наступні групи:

1. Показники технічного рівня, які свідчать про ступінь досконалості конструкції. Вони наводяться в технічній документації на вироби. До них відносять: маса виробу, його габарити, потужність, коефіцієнт корисної дії, умову експлуатації:

– надійність (безвідмовність, збереження, ремонтпридатність, а також довговічність виробу. Для деяких виробів, які пов'язані з безпекою людини, безвідмовність може бути основним, а інколи і єдиним показником надійності),

– довговічність властивість виробу тривалий час зберігати свою роботу здатність за тих чи інших умов експлуатації. Її оцінюють двома головними показниками – строком служби( календарною тривалістю експлуатації до певного граничного стану) і технічним ресурсом (можливим напрацюванням у годинах)),

– ремонтпридатність (характеризується можливістю швидкого виявлення й усунення несправностей в техніці),

– технологічність (встановлює трудомісткість виготовлення, матеріало та енергомісткість, ступіть механізації і автоматизації),

- ергономічність (характеризує зручність виготовлення, зберігання, транспортування, монтажу й експлуатації продукції (температурний режим, рівень токсичності, запиленості, вібрації),

- естетичність (відображає художню виразність, зовнішній вигляд, якість поверхонь) та інше.

## 2. Показники стабільності якості продукції:

- коефіцієнт варіації основних параметрів, який показує відхилення фактичних значень показників якості від номінальних,

- відсоток браку,

- кількість рекламацій, отриманих виробником від споживачів за певний період експлуатації,

- дотримання вимог стандартів, технічних умов, норм і правил, встановлених на даний вид продукції.

## 3. Показники економічної ефективності:

- собівартість продукції,

- рентабельність,

- річний економічний ефект.

## 4. Показники конкурентоздатності на зовнішньому ринку, які відображають міру використання нових винаходів при проектуванні виробів:

- коефіцієнт патентного захисту,

- коефіцієнт патентної чистоти.

Сукупність перерахованих показників формує якість продукції. Товар повинен бути надійним, естетичним, добре виконувати свої функції, тобто задовольняти ті потреби, для яких він призначений. Але, крім усіх цих показників, велике значення має і ціна виробу. Саме з ціною пов'язане питання економічно-оптимальної якості, або економічно-раціональної якості. Покупець, придбавши вироби, завжди співвідносить ціну виробу з набором властивостей, якими він володіє. Крім ціни, важливими є і експлуатаційні характеристики виробу, тому що вони впливають на витрати при експлуатації та ремонті, але, якщо товар характеризується тривалим строком служби, ці

витрати цілком порівнянні з ціною виробу, а в деяких випадках і істотно перебільшують ціну продажу виробу [47].

Отже, якість продукції в умовах сучасного виробництва є найважливішою складовою частиною ефективності, рентабельності підприємства. Тому їй необхідно приділяти постійну увагу. Займатися якістю повинні всі – від директора підприємства до конкретного виконавця робочої операції. Система управління якістю об'єднує всі процеси щодо забезпечення, проектування та збереження якості.

Якість продукції значною мірою визначається ефективністю системи управління якістю на підприємстві та належною організацією самого виробничого процесу, що вимагає суворого дотримання стандартів системи управління якістю та вимог належної виробничої практики [46].

Якщо під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, системою управління – система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі та досягати цих цілей, то система управління якістю – це система управління, яка спрямовує та контролює діяльність підприємства щодо якості [27].

Механізм управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю [55].

Ефективність системи якості багато в чому визначається методами розробки системи якості. Їх класифікують за специфікою важелів організаційного впливу:

- організаційні методи;
- методи організаційно-стабілізуючого впливу;
- методи розпорядницького і дисциплінарного впливу.

Процес розробки і впровадження системи якості містить у собі наступні етапи:

1. Керівництво організації приймає рішення щодо створення системи

управління якістю (СУЯ) і призначає керівника, що оформлюється наказом; визначає методи розробки систем якості, формує команду по впровадженню системи з представників усіх підрозділів, надаючи необхідні ресурси (персонал, кошти, час тощо); встановлює основні етапи, строки проектування і впровадження системи, при необхідності – строки її сертифікації.

2. На цьому етапі оформлюються і розсилаються документи з політики в сфері якості, намічаються і визначаються організаційні обов'язки і відповідальність, складається і розсилається проект «Посібника з якості», розробляються методика і робочі інструкції. Тобто відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом.

3. Встановлюється, як у дійсності буде функціонувати система: визначаються елементи (ключові процеси) СУЯ, встановлюється їх взаємодія. Основу переліку складають стадії життєвого циклу продукції, які характерні для конкретного підприємства.

4. Проведення внутрішнього аудиту СУЯ і усунення виявлених невідповідностей, що буде означати завершення впровадження системи. Він також дозволяє визначити ефективність впровадження СУЯ і її відповідність поставленим цілям.

5. Коли система якості впроваджена, починається її реалізація у повсякденній роботі і підготовка до сертифікації [27].

Ефективна, добре структурована система якості дозволяє організації оптимізувати якість із погляду зменшення різних ризиків, зниження витрат і зростання прибутку.

Всі системи якості, незважаючи на особливості підприємств і організацій, спрямовані на досягнення фундаментальних цілей (рис. 1.1).

Система управління якістю повинна задовольняти наступним групам вимог до системи:

- управління якістю на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- організації виробництва.



Рисунок 1.1 – Цілі системи якості

Система управління якістю передбачає постійне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, поліпшення якості продукції і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників, суспільства в цілому за рахунок створення відповідного менеджменту на підприємстві.

Застосування систем якості надає підприємствам можливість істотно підвищувати ефективність своєї діяльності, забезпечувати споживачів продукцією і послугами, що відповідають потребам і вимогам законодавства. Створення ефективних систем якості, орієнтованих на впровадження сучасного досвіду в галузі організацій та технологій, забезпечує стійке становище підприємств на ринку [46].

Необхідно відмітити, що одночасно з розвитком теорії і практики управління розвивалося і продовжує розвиватися поняття "управління якістю", а також теорія і практика управління якістю, основним змістом якого визначалося саме «управління якістю продукції».

Під управлінням якістю продукції розуміють скоординовані дії керівників, інженерів, менеджерів і робітників, котрі забезпечують створення

і виготовлення продукції, яка повністю задовольняє споживача при мінімальних затратах праці, матеріалів і енергії [72].

Економічний словник так трактує поняття управління якістю - це дії, які здійснюються при створенні та експлуатації або споживанні продукції з метою встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня її якості.

А.В. Гличев дає вже дещо інше визначення – управління якістю продукції – це підготовка і внесення в план з якості, нормативну, технічну документацію значень показників якості знову освоюваної або продукції, що модернізується, або зміну показників якості продукції, що випускається, а також виконання необхідних робіт для досягнення і підтримки цих значень показників.

Відповідно до приведених визначень побудована схема процесу управління якістю (рис. 1.2) [49].

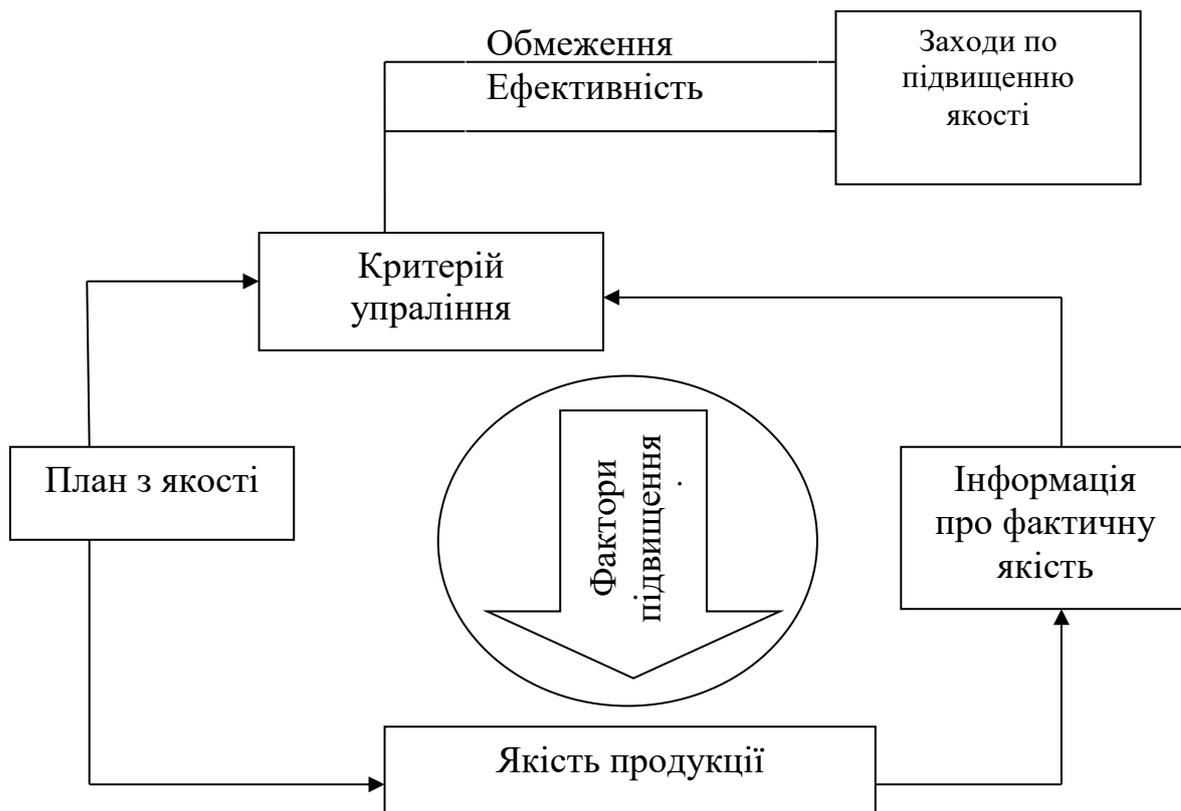


Рисунок. 1.2 – Зміст процесу управління якістю продукції

Сутність якого завгодно управління зводиться до розробки управлінських рішень і подальшої реалізації та впровадження їх у життя. При

управлінні якістю продукції безпосереднім об'єктом управління, як правило, є процеси, від яких залежить якість продукції. Вони організовуються і протікають як на стадії до початку виробництва, так і на стадіях виробництва і після виробництва, тобто на всіх стадіях життєвого циклу продукції [47].

Основним завданням кожного підприємства або організації є якість виробленої продукції та наданих послуг. Вдала діяльність підприємства повинна забезпечуватися виробництвом продукції та послуг, які відповідають міжнародним стандартам:

- відповідають чітко визначеним потребам, сфері застосування або призначення;
- задовольняють вимоги споживача;
- відповідають застосовуваним стандартам і технічним умовам;
- відповідають чинному законодавству й іншим вимогам суспільства;
- пропонуються споживачу за конкурентоспроможними цінами;
- спрямовані на отримання прибутку.

Управління якістю продукції повинно здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що являє собою організаційну структуру, яка чітко розподіляє відповідальність, процедуру, процеси та ресурси, котрі необхідні для управління якістю [47].

Загалом, складовими системи управління якістю є:

- 1) підтримка якості – цільова функція менеджменту якості, яка передбачає створення впевненості щодо дотримання вимог з якості, політика якості, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері якості;
- 2) покращення якості – розробка системних заходів з метою підвищення ефективності діяльності та процесів заради вигоди як для підприємства, так і для споживача;
- 3) планування – встановлення цілей в сфері якості, визначення операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для їх досягнення;
- 4) контроль якості – перевірка виконання вимог до якості.

Дослідження ефективності виробництва і споживання продукції передбачає:

- чітке з'ясування характеру потреб, для задоволення яких створюється продукція;
- визначення комерційних або інших цілей, для досягнення яких створюється або застосовується продукція;
- аналіз впливу на ефективність технічних, організаційних і економічних умов і чинників, пов'язаних із створенням і використанням продукції;
- вироблення рекомендацій із вдосконалення продукції або процесів її створення й застосування.

Основними критеріями сучасного підходу до управління якістю в Україні є:

- 1) досконалість законодавчої бази із стандартизації, метрології та сертифікації;
- 2) наявність національних стандартів, правил та процедурних актів, адаптованих до міжнародних документів;
- 3) створення національних та регіональних структур зі сертифікації продукції та систем якості;
- 4) наявність акредитованих лабораторій, сертифікованих аудиторів та інших кваліфікованих фахівців із якості [59].

Таким чином, управління якістю продукції є процесом, що включає виявлення характеру і об'єму потреб в продукції, оцінку фактичного рівня її якості, розробку, вибір і реалізацію заходів із забезпечення запланованого рівня якості продукції.

## **1.2. Фактори, що обумовлюють якість продукції, та ефекти від її поліпшення**

На якість продукції впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремих стадіях життєвого

циклу продукції, так і на кількох. Але всі фактори можна об'єднати в 4 групи: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні [13].

В умовах ринку якість забезпечується і гарантується підприємством, в протилежному випадку воно гине. Ще в 60-70 роки вважалося, що для успіху виробника досить, щоб було продукції багато і вона була дешевою. Але вже з 80 років стало очевидним, що виникла конкуренція не цін, а якості – 80% покупців приймають рішення про покупку, звертаючи увагу саме на якість.

Таким чином, конкурентною стає продукція, яка при інших рівних умовах має вищу якість при меншій виробничій собівартості [14].

Методичною основою забезпечення якості є так звана «петля якості» (рис.1.3).



Рисунок. 1.3 – Петля якості

У відповідності з міжнародним стандартом ISO 8402 «петля якості» – це концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях життєвого циклу продукції. Якість створюється і підтримується на всіх етапах «петлі якості», починаючи з виявлення потреб і дослідження ринкових можливостей, тобто маркетингу, і закінчуючи,

утилізацією продукту. При цьому якість визначається самим слабким ланцюгом. «Петля якості» лежить в основі всіх систем якості.

На якість продукції впливає багато факторів, які діють як самостійно, так і в взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу товару, так і на декількох. Всі фактори об'єднуються в 4 групи: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні (рис.1.4).

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін.

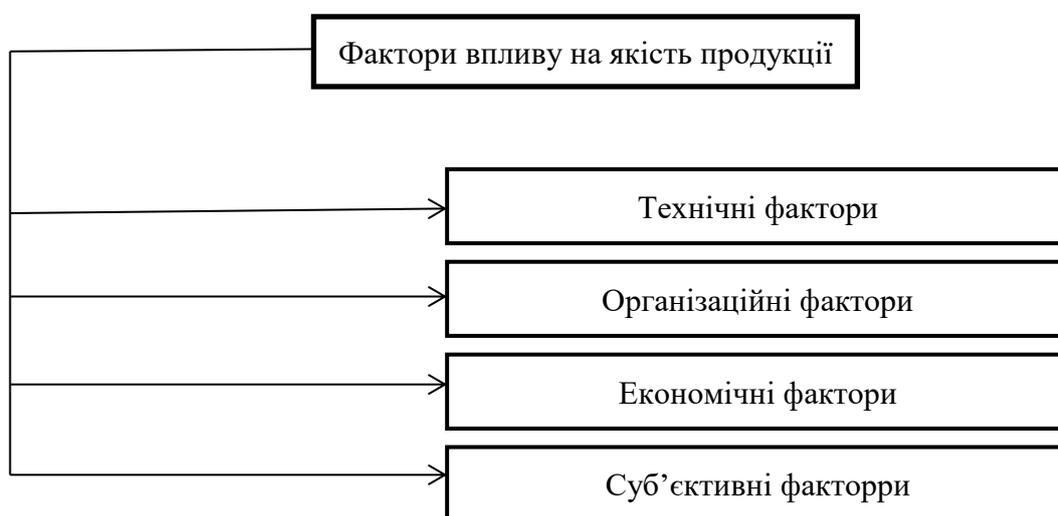


Рисунок. 1.4 – Фактори впливу на якість продукції

Правильна оцінка ролі технічних факторів сприяє вирішенню багатьох наукових та інженерних задач при проектуванні, виготовленні й експлуатації виробів. При цьому важливо знати склад і реальні можливості використання як кожного фактора окремо, так і їх сукупності.

Використання прогресивних технологічних процесів, високий рівень механізації й автоматизації, досконалість методів і засобів контролю та випробування продукції сприяють підвищенню стабільності виробничого процесу, що забезпечує постійні характеристики якості продукції. Неправильно вибрана технологія, а також її порушення у виробництві

погіршують якість. І нарешті, підвищення технічного рівня проектних і конструкторських організацій дозволяє глибоко й ретельно проводити експериментальну перевірку результатів досліджень та інженерних рішень, що в свою чергу впливає на підвищення якості продукції [10].

До організаційних факторів належать: розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред'явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та ін.

Цим факторам, на жаль, ще не приділяється стільки уваги, скільки технічним. Ось чому дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби внаслідок поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації і ремонту достроково втрачають свою високу якість.

До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін. Економічні фактори особливо важливі при переході до ринкової економіки. їм одночасно властиві контрольні-аналітичні і стимулюючі властивості. До перших належать такі, що дозволяють вимірювати витрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів призводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження [58].

Найбільш важливим серед стимулюючих факторів є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна має покривати всі витрати підприємства на заходи з підвищення якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. Водночас вироби з більш високою ціною мають бути вищої якості.

Форми зарплати теж впливають на якість продукції. Інтереси підвищення якості вимагають використання таких форм оплати праці, які одночасно сприяли б досягненню і підтриманню високого рівня якості продукції і забезпечували б значний їх кількісний випуск [44].

Суб'єктивні фактори. В забезпеченні якості продукції значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними й психологічними особливостями, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори. Від професійної підготовки людей, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних можливостей. Але якщо у процесі функціонування технічних факторів роль суб'єктивних слабшає, тому що на цій стадії процес проходить з використанням сучасної техніки і технології, яка максимально звільняє технологічний процес від участі людини, то в організаційних факторах суб'єктивний елемент відіграє вже значну роль, особливо коли мова заходить про форми і способи експлуатації виробів [24].

Наскільки важливі суб'єктивні фактори свідчить поширена серед виробників думка про економічну вигідність поліпшення якості. Якість розглядається при цьому як соціально бажана мета, але її вплив на підвищення рентабельності вважається мінімальним. Пояснюється це недостатньою обізнаністю виробників, які припускаються таких помилок.

Більш висока якість обходиться дорожче. Це найпоширеніша думка щодо якості. Але новий погляд на механізми створення якості і процеси виробництва показав, що висока якість не завжди коштує дорожче. Важливо зрозуміти, як створюється якість виробу при сучасному масовому виробництві. На основі потреб ринку якість спочатку визначається на папері у вигляді проекту. Потім все це втілюється в реальний виріб за допомогою відповідних виробничих процесів. Вкладання більших коштів у наукові дослідження і дослідні розробки може дати в результаті помітне підвищення якості виробу. Одночасне вдосконалення виробничих процесів може привести до значного зниження собівартості виробу. Це широко продемонстровано в Японії і на Заході на всьому діапазоні промислових товарів масового виробництва: комп'ютери, побутова, електротехніка і побутові прилади. За останні два десятиліття якість цих виробів помітно поліпшилась, а вартість упала.

Акцент на якість веде до зменшення продуктивності. Думка, що якість може бути отримана тільки за рахунок кількості, – помилка, широко розповсюджена серед керівників виробництва. Цей погляд є залишком з того періоду, коли управління якістю полягало у фізичному огляді кінцевого виробу. У цій ситуації більш жорсткі вимоги контролю призводили до відбраковки більшої кількості готової продукції. Але з того часу контроль якості став більш скрупульозним. У сучасній структурі управління якістю акцент змінився на попередження недоліків на стадіях розроблення і виготовлення. Тому наперед дефектні вироби не виготовляються. Зусилля, витрачені на те, щоб поліпшити якість і зберегти кількість, сприяли тому, що поліпшення якості призводить, як правило, до більш високої продуктивності [52].

На якість впливає культура праці робочої сили. Керівники підприємств часто пояснюють низьку якість своїх виробів відсутність розуміння важливості якості і низькою культурою праці своїх працівників. Проте аналіз цього питання показує, що працівники можуть нести відповідальність тільки в тому разі, коли керівництво забезпечило:

- всебічне навчання операторів обладнання;
- працівників детальними інструкціями щодо роботи;
- засобами для перевірки або оцінювання результатів дій цих працівників;
- засобами для регулювання обладнання або процесу у випадку, коли результат виявляється незадовільним.

Об'єктивна оцінка показує, що керівники більшості підприємств не можуть забезпечити ці дуже важливі вихідні умови на більшості робочих місць. А тому, замість того, щоб шукати винних працівників, організації необхідно насамперед вивчити слабкі місця своєї системи управління якістю.

Якість може бути забезпечена суворою перевіркою. Контроль був першим офіційним механізмом управління якістю на початку минулого століття, і більшість виробників досі впевнені, що якість може бути поліпшена за допомогою суворого контролю. Слід відмітити, що перевірка може

привести тільки до відокремлення якісних виробів від неякісних. Сама по собі вона не може поліпшити якість виготовленої продукції, більш того, останні дослідження показали, що від 60 до 70 % всіх помилок, виявлених на виробництві, прямо або посередньо належать до тих, які допущені на таких стадіях як проектування, технологічна підготовка виробництва і закупівля матеріалів, тоді як майже всі перевірки і дії з управління якістю спрямовані переважно на виробничу дільницю.

Необхідно пам'ятати, що управління якістю – це не ізольований вид діяльності відділу технічного контролю або управління якістю. Щоб бути ефективним, цей процес має охоплювати операції всіх відділів, включаючи ті, які займаються маркетингом, проектно-конструкторськими розробками, технологією, виробництвом, пакуванням, диспетчеризацією і транспортуванням. Фактично управління якістю має охоплювати діапазон від постачальників вихідного матеріалу до замовників. Важливо зрозуміти вимоги споживачів і мати точний зворотний зв'язок, який дає інформацію про їхнє сприйняття виробів, які вони отримують [32].

На якість впливають різні фактори на всіх основних стадіях життєвого циклу продукції: при проектуванні, у процесі виробництва й експлуатації.

На проектно-конструкторському етапі основними факторами є: ретельне маркетингове дослідження передбачуваних виробів, глибока передпроектна розробка продукції, техніко-екологічне обґрунтування продукції та експлуатаційних характеристик, використання стандартизованих та уніфікованих деталей, вузлів, скорочення паливних і паливно-мастильних матеріалів на одиницю виробу.

На виробничому етапі до основних факторів можна віднести: рівень технічного переозброєння і реконструкції підприємств, комплексну автоматизацію і механізацію процесів, стандартизацію та уніфікацію, ефективний вхідний контроль сировини та матеріалів.

На стадії експлуатації вирішальними факторами будуть: суворе дотримання режимів використання, передбачених технічною документацією; максимальне завантаження з урахуванням номінальної потужності.

Усі перелічені фактори діють в певних умовах. До них можна віднести форми організації праці, виробничих процесів. Для досягнення оптимального рівня якості продукції варто домогтися найбільш прийняттого співвідношення між факторами та умовами, що впливають на якість [41].

Поліпшення якості продукції являється одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності суспільного виробництва і окремого підприємства, що відтворено в ефектах від покращення якості (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Ефекти від поліпшення якості продукції

| Суб'єкти управління якістю | Ефекти від поліпшення якості продукції   |
|----------------------------|--|
| Виробники продукції        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимальне використання ресурсів, а саме: економія сировини, матеріалів, палива, енергії.</li> <li>2. Розширення ринків збуту та зростання прибутків від реалізації високоякісної продукції.</li> <li>3. Скорочення збитків від браку та рекламації.</li> <li>4. Збільшення фондів економічного стимулювання.</li> <li>5. Моральне задоволення колективу.</li> </ol> |
| Споживачі продукції        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту інноваційної продукції.</li> <li>2. Моральне задоволення від споживання якісної продукції.</li> <li>3. Створення більш сприятливих умов праці у сфері споживання.</li> <li>4. Високоякісна продукція завжди повніше і ліпше задовольняє потреби та сприяє збереженню здоров'я.</li> </ol>   |
| Держава                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експортних можливостей та валютні надходження.</li> <li>2. Збільшення народногосподарського ефекту на одиницю витрат.</li> <li>3. Прискорення НТП, як важливого засобу охорони навколишнього середовища.</li> <li>4. Перетворення держави на могутнього партнера у світовому просторі.</li> </ol>   |

Не менш важливим є вплив зовнішнього середовища на якість продукції, що випускається на підприємствах, тому далі систематизуємо ефекти від управління якістю продукції, викликані факторами зовнішнього середовища наступних видів

1. Ефекти, викликані чинниками державного регулювання:

а) пріоритети в ліцензуванні (встановлення державою порядку обов'язкового ліцензування окремих видів продукції вимагає наявність сертифікованої системи якості);

б) підтвердження відповідності продукції (наявність системи управління якістю на підприємстві матиме вирішальне значення при створенні доказової бази підтвердження відповідності продукції вимогам технічних регламентів);

в) нетарифні бар'єри (наявність на підприємстві постачальника сертифікованої системи якості дозволяє йому без додаткових фінансових, тимчасових і організаційних витрат подолати встановлені низкою країн

Нетарифні (технічні) бар'єри. Це вимоги для різних видів продукції встановлюються у вигляді вимог до її якості й безпеки, а також до незмінності характеристик цієї продукції від партії до партії.

## 2. Ефекти, викликані чинниками цивільно-правових відносин:

а) отримання держзамовлення (в Україні та ряді зарубіжних країн отримання державного замовлення пов'язано, перш за все, з наявністю на підприємстві сертифікованої системи якості. Наявність сертифікованої системи якості дає додаткові переваги над конкурентами за інших рівних умов. Крім того, державні органи виконавчої влади зобов'язані підтримувати постачальників продукції й послуг для потреб держави у справі розробки та сертифікації систем якості);

б) отримання субпідрядів (участь вітчизняних підприємств у процесі міжнародного розподілу праці припускає виконання зростаючого обсягу підрядних робіт. Можливість отримання підприємством субпідрядів як від зарубіжних замовників, так і від українських підприємств, що працюють на експорт, часто обумовлено наявністю на підприємстві системи якості);

в) умови тендерів включають вимоги до наявності системи якості в постачальника.

## 3. Ефекти, викликані чинниками ринкового регулювання:

а) підвищення довіри з боку споживача (сертифікація системи якості забезпечує підприємству-власникові сертифікату необхідний рівень довіри на ринку. По-перше, сертифікат є загальноприйнятою гарантією якості. По-друге, для маловідомого на даному ринку товаровиробника сертифікат є своєрідним рекомендаційним листом експертної організації);

б) стабільність постачань (загальновизнаним підтвердженням є відповідним чином документована й ефективно працююча система якості, яка знімає необхідність зовнішніх перевірок третьою стороною - тобто потенційним замовником);

в) страхування й факторинг (підтримка фінансовими інститутами операцій на постачання продукції та послуг на зовнішній і (все частіше) на вітчизняний ринок вимагають підтвердження стабільності фірми, перш за все, в частині ризиків, пов'язаних із якістю й безпекою продукції. Ці ризики та обумовлена ними адміністративна й майнова відповідальність істотно знижуються за наявності системи якості, що діє. Це, у свою чергу, дозволяє залучити солідних страховиків та банки, що кредитують підприємства за фактом відвантаження, а також знизити ставки за кредитом і страхуванням).

#### 4. Ефекти, викликані можливістю вдосконалення моделі бізнесу:

а) скорочення «прихованого виробництва» (виправлення браку) при створенні системи якості стає явним. Нерідко обсяги прихованого виробництва складають від 30% до 40% трудовитрат виробництва, і ці значні витрати при впровадженні системи якості значно скорочуються;

б) попередження претензій, скарг і пов'язаних із ними втрат є важливим прикладом реалізації принципу системи якості в розумінні стандартів ISO серії 9000: «попереджати краще, ніж виправляти». Конструктивні принципи міжнародних стандартів дозволяють підприємству мати чіткий механізм застережливих заходів та уникати провалів на ринку, пов'язаних із претензіями й скаргами споживачів;

в) можливість реструктуризації управління підприємством у розрізі створення на підприємстві сучасного управління

д) матриці відповідальності, визначення обсягів делегованих повноважень, оптимізація номенклатури та інший інструментарій, що передбачають для систем управління якістю стандарти серії ISO, створюють передумови для підвищення ефективності управління підприємством в цілому та переорієнтувати керівництво підприємства на вирішення інших нагальних проблем, передусім – зосередитись на стратегічному управлінні. Цим досягається висока якість у всьому: у проектуванні й організації закупівель, в освоєнні ефективних технологій виробництва і маркетингу, в управлінні персоналом, тощо;

е) зростання участі персоналу в забезпеченні якості на всіх рівнях як найважливішого внутрішнього ресурсу для українських підприємств в умовах низької підтримки з боку держави або повної її відсутності.

5. Ефекти, викликані фінансовою привабливістю й надійністю:

а) отримання кредитів. Впровадження системи якості та її сертифікація акредитованим органом підвищує рівень надійності підприємства як потенційного одержувача позикових коштів. Перш за все, це стосується оборотних коштів під контрактні постачання, оскільки, наявність сертифікованої системи якості є як для зарубіжних, так і для вітчизняних кредиторів важливим додатковим свідомством стабільності постачань;

б) створення спільних підприємств та інших структур за участю іноземних інвесторів для українських підприємств без системи якості є досить проблематичним. По-перше, виникають сумніви в спроможності менеджменту. По-друге, можливості виходу на нові ринки без гарантії радикальної зміни відношення до забезпечення якості, на думку багатьох інвесторів, обмежені;

в) зростання гудвілу підприємства. Вартість не фінансових активів підприємства унаслідок створення й сертифікації системи якості зростає за рахунок підвищення вартості торгової марки виробника, а також за рахунок збільшення капіталізації, викликані зростанням виручки (зростання ціни високоякісної продукції, освоєння нових ринків збуту і так далі) [26].

Ефект від підвищення якості з економічної точки зору може оцінюватися за допомогою показників, використаних при визначенні порівняльної ефективності. Так, за наявності декількох варіантів підвищення якості найбільш вигідним буде визнаний той варіант, при якому забезпечуються мінімальні наведені витрати.

Ефект від підвищення якості продукції полягає в зниженні сукупних витрат на її виробництво та експлуатацію. Оцінка ефективності є процедурою встановлення економічної переваги конкретного типу або виду продукції, або окремого одиничного виробу в порівнянні з аналогічними, що діють, або новостворюваними [44].

Надалі охарактеризуємо вимоги до системи управління якістю. Організація повинна визначити і керувати процесами, необхідними для гарантування відповідності продукції вимогам споживача. З метою впровадження і демонстрації визначених процесів організація повинна створити систему управління якістю, що містить вимоги дійсного стандарту. Система має бути розроблена, впроваджена, підтримуватися в робочому стані й удосконалюватися організацією [8].

Рішення завдань кількісної оцінки якості необхідні для об'єктивного вибору і прийняття управлінських рішень при стандартизації і сертифікації продукції, плануванні підвищення її якості і т.д. Оцінка якості розглядається як основа формування всього механізму управління якістю продукції на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація показників якості продукції

| № п/п | Група показників якості продукції | Характеристика  | Перелік показників якості продукції   |
|-------|-----------------------------------|---|---|
| 1     | 2                                 | 3   | 4   |
| 1     | Узагальнюючі                      | Характеризують якість всієї продукції незалежно від її виду і призначення   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага нової продукції в загальному її випуску;</li> <li>- питома вага сертифікованої і не сертифікованої продукції;</li> <li>- питома вага продукції вищої категорії якості;</li> <li>- питома вага продукції, що відповідає міжнародним стандартам;</li> <li>- питома вага продукції, що експортується.</li> </ul>  |
|       | Індивідуальні (одичні)            | Характеризують одну із властивостей продукції                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показники призначення: корисність (жирність молока, попільність вугілля, вміст заліза в руді, вміст білків у продуктах харчування)</li> <li>2. Показники економічності: частка маси виробу; коефіцієнт використання матеріальних ресурсів; коефіцієнт корисної дії</li> <li>3. Показники надійності: безвідмовність; збереженість; ремонтоздатність; довговічність виробу</li> <li>4. Показники технологічності: питома трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність</li> <li>5. Ергономічні показники: зручність, - безпека експлуатації виробу</li> <li>6. Естетичні показники: зовнішній вигляд, цілісність, досконалість виконання</li> <li>7. Показники стандартизації та уніфікації: відношення стандартизованих та уніфікованих частин виробу до загальної кількості частин, коефіцієнт повторюваності</li> <li>8. Патентно-правові показники: патентний захист, патентна чистота</li> <li>9. Показники транспортабельності: середня тривалість і вартість перевезень, вантажно-розвантажувальних робіт</li> <li>10. Екологічні показники: вміст корисних або шкідливих домішок (% до загального обсягу або ваги), можливість викидів шкідливих часток</li> <li>11. Показники безпеки: ймовірність безпечної роботи протягом певного періоду, час спрацювання захисних пристроїв</li> </ol> |
| 3     | Комплексні                        | Кілька одичних властивостей продукції або складна, що має декілька простих. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантійний термін роботи, кількість і вартість гарантійних ремонтів у розрахунку на один виріб</li> <li>- відповідність тенденціям</li> </ul>   |

Обов'язковою умовою функціонування системи якості є регулярний аналіз із боку вищого керівництва системи якості і її відповідностей політиці в області якості, тобто офіційна оцінка вищим керівництвом стану системи якості і її відповідностей політиці в області якості і цілям.

### **1.3. Концепція тотального управління якістю**

Теорія загального (всеосяжного) управління якістю або тотального менеджменту якості (Total Quality Management, TQM), як філософська концепція, виникла в результаті розвитку і узагальнення думок видатних людей свого часу – В. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаума, і ін. Їх погляди на управління якістю дещо відрізнялися, проте загальним для них було те, що всі вони спиралися на одну гуманістичну ідею і справили величезний вплив на світову економіку.

Суть цієї ідеї дуже проста і зрозуміла – виробник створює продукцію або надає послугу такої якості, яка відповідає або перевершує очікування конкретних споживачів (створення так званого ефекту «Вау!!!»). Щоб задовольнити або перевершити очікування споживачів, виробники товарів та послуг повинні повністю розуміти всі атрибути обслуговування, що сприяють підвищенню цінності споживача та призводять до задоволення та лояльності. При цьому власники виробництва мають вибудувати зі своїми робітниками і службовцями цілком певні відносини, що стимулюють і мотивують їх на безперервне самовдосконалення і постійне поліпшення якості продукції.

Концепція тотального управління якістю використовує два поняття – зовнішнього споживача – людей, для яких створюється продукція, і внутрішнього споживача – людей, які своїми знаннями, здібностями, талантом і оплаченою працею створюють продукцію необхідної якості.

За дуже короткий час тотальний менеджмент якості з привабливої теорії перетворився на ефективний метод управління підприємствами та організаціями і

завоював світове визнання як стратегічний засіб забезпечення високої якості продукції при мінімізації витрат. відносин між людьми, філософія підприємства.

Найбільш поширеним методом безперервного менеджмента якості, інструментом удосконалення різних аспектів діяльності можна вважати цикл Шухарта (PDCA) – Демінга (PDSA), або колесо Демінга. Це інструмент удосконалення різних аспектів діяльності підприємства. Логічна послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень, які досягаються в результаті скоординованих постійних зусиль з боку всіх працівників (кайдзен-підхід) поряд із можливістю радикального покращення існуючого процесу (реінжиніринг). Графічно цикл Шухарта-Демінга представлено на рисунку 1.5 і включає такі етапи:

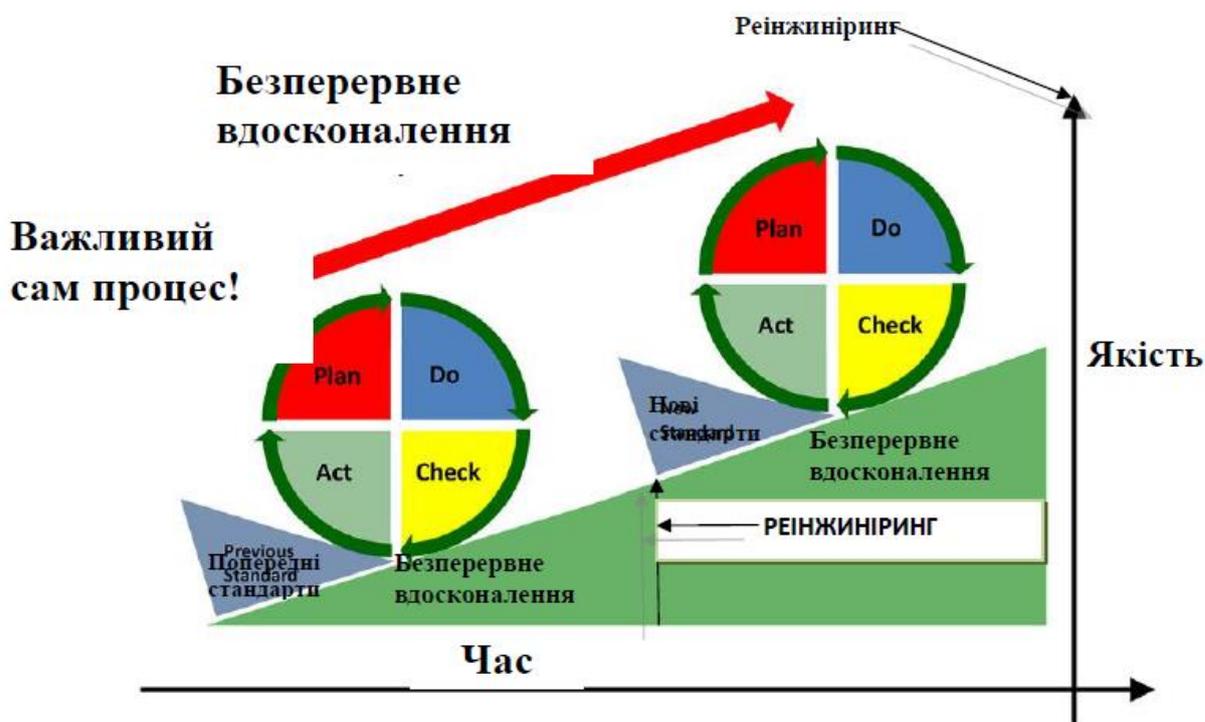


Рисунок 1.5 – Цикл Шухарта-Демінга (PDCA, колесо Демінга)

P (Plan – планує) – потрібно планувати характер дій і вид поліпшень на основі доступної інформації;

D (Do – дій) – заплановані дії застосовуються на практиці;

C (Check – перевіряй) – перевіряються результати виконаної діяльності;

А (Act – корегуй) – коригуються помилки і виявляються їх причини, розробляються заходи щодо недопущення повтору помилок.

Особливістю системи управління якістю є те, що вона висуває вимоги не до якісного виробництва та послуг напряму, а до системи організації управління, яка призвана забезпечувати передбачуваний та стабільний рівень якості продукції та послуг. Схематично система управління якістю представлена на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Система управління якістю

Основні вимоги до системи менеджменту якості наступні:

1. Повинні бути визначені основні види діяльності — процеси, які є найбільш важливими для організації для задоволення потреб споживачів.
2. Повинна бути визначена послідовність і взаємодія цих процесів.
3. Повинні бути визначені методи, необхідні для результативного здійснення і управління цими процесами.
4. Процеси повинні бути забезпечені необхідними ресурсами і інформацією
5. Процеси необхідно моніторити, вимірювати і аналізувати
6. Процеси необхідно безперервно покращувати

7. Система управління якістю повинна бути задокументована і впроваджена.

Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000: 2000 система управління якістю (система менеджменту якості – СМК) – це система встановлення політики якості, цілей якості та досягнення цих цілей. Модель системи менеджменту якості (СМЯ), основу якої покладено процеси, наведена на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Модель системи управління якістю

Ця модель відображає ті принципи, на яких побудована сучасна система управління якістю (рисунки 1.8).

Перший принцип – орієнтація на споживача – полягає в тому, що підприємства та організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути перевершити очікування. Цей принцип реалізується, якщо:

- підприємство розуміє весь спектр вимог і очікувань споживачів щодо своєї продукції;
- ці вимоги й очікування доводяться до виконавців, які беруть участь у створенні продукції;

- підприємство аналізує ступінь задоволеності своїх споживачів;
- організовано взаємодію з споживачем.



Рисунок 1.8 – Принципи системи управління якістю

Принцип другий – лідерство керівництва. Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності підприємства. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

Застосування принципу вимагає:

- демонстрації схильності дотримання високих стандартів якості власним прикладом;
- розуміння зовнішніх змін і реагування на них;
- орієнтації на потреби всіх зацікавлених сторін;
- чіткого визначення прогнозу розвитку своєї організації;
- постановки стратегічних цілей і застосування сміливих рішень для їх досягнення;

– забезпечення персоналу необхідними ресурсами і свободою дій в рамках відповідальності;

- визнання і заохочення вкладу людей;
- підтримки відкритих взаємин в колективі.

Принцип третій – залучення співробітників. Працівники на всіх рівнях становлять основу підприємства, і їхнє повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності.

Від керівництва вимагається:

- розгортання цілей організації по всіх рівнях;
- мотивація персоналу і створення умов для самомотивації;
- створення атмосфери довіри і відкритості інформації;
- заохочення прагнень працівників підвищити свою кваліфікацію;
- глибоке делегування повноважень;
- створення атмосфери поваги до майстерності, в якій працівник відчуває гордість за результати своєї праці;
- організація командної роботи.

Від персоналу потрібно:

- прояв ініціативи і відповідальності при вирішенні проблем;
- готовність до оволодіння новими професійними знаннями;
- активний пошук можливостей поліпшення;
- готовність передати свій досвід і знання співробітникам.

Принцип четвертий – процесний підхід. Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю керують як процесом. Для результативного функціонування підприємство повинно управляти численними взаємопов'язаними процесами. Процесний підхід має на увазі систематичну ідентифікацію та забезпечення взаємодії процесів, що застосовуються підприємством.

Для реалізації процесного підходу підприємство повинно:

- виявити процеси, що реалізуються на підприємстві, встановити їх входи, виходи, постачальників і споживачів, власників процесів;
- визначити послідовність цих процесів і їх взаємозв'язок;

- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення впевненості в тому, що процеси результативні;
- забезпечити впевненість в наявності ресурсів (матеріальних, людських та інформаційних), які необхідні для реалізації цих процесів і їх моніторингу;
- проводити моніторинг та вимірювання процесів і аналізувати результати моніторингу;
- реалізовувати заходи, необхідні для досягнення процесами запланованих результатів.



Рисунок 1.9 – Схема руалізації принципу процесного підходу

Принцип п'ятий – системний підхід – полягає у виявленні, розумінні та управлінні взаємопов'язаними процесами як системи, сприяє результативності та ефективності організації при досягненні її цілей.

Застосування принципу вимагає:

- визначення системи шляхом встановлення і розробки процесів, що забезпечують досягнення заданих цілей;
- проектування такої системи, при якій цілі досягаються найбільш ефективним шляхом;

- розуміння взаємозв'язку процесів в цій системі;
- постійного поліпшення системи за допомогою вимірювання і аналізу.

Принцип шостий – прийняття рішень на основі фактів. Застосування цього принципу вимагає:

- проведення вимірювань, збору даних та інформації, що відносяться до завдань;
- упевненості в достовірності і точності даних і інформації;
- використання апробованих методів для аналізу даних та інформації;
- розуміння цінності існуючих статистичних методів;
- прийняття рішень і виконання завдань на основі аналізу результатів, фактів, досвіду та інтуїції.

Принцип сьомий – взаємовигідні відносини з постачальниками. Застосування принципу вимагає:

- оцінки основних постачальників;
- встановлення відносин з постачальниками з урахуванням короткострокових і довгострокових цілей організації;
- організації чітких і відкритих зв'язків з постачальниками;
- участі у спільних розробках для поліпшення якості продукції та процесів;
- спільної роботи по чіткому розумінню потреб споживачів;
- обміну інформацією та планами на майбутнє;
- визнання досягнень і поліпшень на підприємстві постачальника.

Переваги використання методології тотального управління якістю знаходять відображення в:

- підвищенні якості і конкурентоспроможності продукції;
- зростанні ступеня задоволеності клієнтів продукцією;
- поліпшенні іміджу і репутації підприємства;
- збільшенні прибутку
- забезпеченні економічної стійкості підприємства і раціонального використання всіх видів ресурсів;
- підвищенні якості управлінських рішень;

- підвищенні продуктивності праці;
- впровадженні новітніх досягнень НТП (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Переваги використання методології тотального управління якістю

Програма побудови системи менеджменту якості, розроблена за участі Е. Демінга заснована на трьох прагматичних аксіомах і 14 принципах.

Перша аксіома стверджує, що будь-яка діяльність може розглядатися, як технологічний процес і тому може бути поліпшена.

Друга аксіома говорить, що виробництво слід розглядати як систему. Тому рішення часткових конкретних проблем зовсім недостатньо. Необхідні системні фундаментальні зміни».

Третя аксіома вимагає від вищого керівництва підприємства у всіх випадках чинити так, щоб прийняти на себе відповідальність за діяльність підприємства.

Розглянемо 14 пунктів Демінга як основи теорії менеджменту (рисунок 1.11).



Рисунок 1.11 – Принципы побудови системи менеджменту якості  
Е. Демінга

Принцип 1. Постійність цілей – прагнення до поліпшення продукції або послуг має стати постійним. Кінцевою метою має стати конкурентоспроможність в бізнесі і створення робочих місць. Слід не відступити від досягнення чітко сформульованих виробничих цілей, поетапного і постійного поліпшення якості продукції та послуг.

Реалізація цього принципу означає необхідність вибору місії і довгострокової стратегічної мети.

Принцип 2. Лідерство і відповідальність. У нових соціально-економічних умовах лідери компанії повинні відповісти на виклики зовнішнього середовища, усвідомити свою відповідальність і взяти на себе керівництво позитивними змінами».

Принцип 3. Відмова від масового контролю: Для досягнення необхідної якості продукції немає необхідності в масовому контролі, оскільки якість від нього не залежить. Якість – результат оптимізації процесів виробництва, а не

контролю кінцевої продукції, а не йдеться про слабку ефективність масового контролю кінцевої продукції, організованого за принципом ВТК без належного проектування, планування та організації виробництва продукції, аналізу та попередження можливих відхилень і невідповідностей її якості.

Принцип 4. Відмова від закупівель за найнижчою ціною. Слід припинити практику купівлі дешевих ресурсів для виробництва продукції і надання послуг. Ціна не має сенсу без визначення властивостей товару. Дешеві ресурси, як правило, можуть мати відповідну якість, і це не дозволить забезпечити необхідну якість ваших товарів і послуг. Підприємствам не слід скупитися і поетапно зосередити на основних напрямках діяльності матеріальні і людські ресурси, що відповідають кращим світовим стандартам. Ці ресурси можуть створити передумови для виробництва продукції і послуг, рівень яких буде відповідати світовому.

Принцип 5. Орієнтація на процеси. Якість має «вбудовуватися» в продукцію на етапі її проектування оскільки на етапі планування виробництва вже буде пізно. Якість починається з цілей.

Слід розробити відповідні Положення про структурні підрозділи, настанови з якості, задокументовані методики, а також чіткі посадові та робочі інструкції для співробітників, що беруть участь в реалізації всіх процесів. Поліпшення кожного з основних процесів сприятиме поліпшенню якості продукції та послуг організацій в цілому.

Принцип 6. Підготовка та перепідготовка персоналу. Підприємство повинно мати систему підготовки та перепідготовки персоналу на робочих місцях з використанням сучасних методів навчання, тестування і атестації.

Принцип 7. Установа лідерства. В організації повинна бути створена система ефективного керівництва. Перевірки та інспекції повинні бути спрямовані на те, щоб допомогти співробітникам краще виконувати їх роботу.

Принцип 8. Корпоративна культура. Компанія повинна вивчати і цілеспрямовано формувати свою корпоративну культуру. Важливо створити сприятливий «мікроклімат» в колективі, використовуючи ефективні методи

спілкування між співробітниками, перешкоджати виникненню атмосфери страху і недовіри. Працівники підприємства повинні відчувати себе захищеними, не боятися ставити питання і висловлювати свої думки.

Принцип 9. Системний підхід: Управління підприємством повинно здійснюватись на основі системного підходу. Усередині виробничі відносини повинні мати характер «клієнт-постачальник».

Принцип 10. Відмова від порожніх гасел і закликів: Керівникам підприємства слід відмовитися від не підкріплених відповідними ресурсами гасел, закликів до дій. Менеджерам компанії необхідно при вирішенні кожної конкретної задачі розробляти відповідну програму дій, план заходів, забезпечувати їх реалізацію необхідними ресурсами, стимулювати співробітників до активних дій і брати на себе керівництво виконанням програми.

Принцип 11. Відмова від об'єктивістських методів управління: Керівники не повинні зловживати використанням кількісних показників для управління організацією. Для того, щоб грамотно управляти необхідно «пізнати суть речей», а не довірятися тільки «сухим цифрам».

Принцип 12. Гордість своєю роботою. На підприємстві слід створити умови, при яких співробітники можуть і повинні пишатися своєю роботою. Співробітник, який відчуває свою необхідність, не пошкодує зусиль, щоб її зберегти. Він буде працювати краще, якщо буде знати, що потрібен організації, і пишатися цим.

Принцип 13. Підвищення кваліфікації персоналу. На підприємстві повинна бути розроблена та введена в дію система підвищення кваліфікації персоналу і створені кожному працівнику умови для його самовдосконалення. Необхідно заохочувати освіту і самоосвіту співробітників. Організації потрібні не просто хороші працівники, їй потрібні працівники, які стають краще, завдяки освіті і самовдосконалення.

Принцип 14. Прихильність підвищенню якості. Вище керівництво повинне чітко і ясно заявити про свою прихильність постійному поліпшенню якості продукції та послуг і безперервно доводити це своїми діями.

Аналіз принципів Е. Демінга показує, що філософія Загального управління якістю така, що всі проблеми в менеджменті організації розглядаються з точки зору системи. За логікою TQM, організація працює настільки добре, наскільки хороша її система менеджменту якості.

З одного боку, метод TQM повинен допомагати вибудовувати відносини співпраці між людьми (співробітниками, постачальниками, клієнтами), а з іншого боку, дати можливість покращувати технічні і технологічні параметри виробництва і кінцевої продукції.

Для побудови системи якості підприємства, заснованої на принципах TQM, необхідно піднятися на сім ступенів вгору до вершин сучасного менеджменту, що не переступаючи через них, а рухаючись по ним в певній послідовності (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12– Сходинок до системи управління якістю підприємства

Крок 1. Вибір мети слід розглядати як досягнення спільності поглядів членів правління, як команди вищого керівництва підприємства, на необхідність змін в організаційному управлінні з метою вибудовування і вдосконалення процесів у фірмі.

На цьому етапі дуже важливо правильно оцінити стан справ на підприємстві за достовірною інформацією про існуючі проблеми, грамотно сформулювати основну ідею і сформулювати колектив однодумців, які поділяють методи, стратегію і тактику досягнення глобальної мети.

Крок 2. Визначення місії – це заява підприємства про своє призначення, ролі та відповідальності перед особистістю, суспільством і державою. У цій заяві колектив підприємства відповідає на питання: «Хто ми, для кого ми і якими є наші цілі?».

На підставі обраної глобальної мети в місії формулюються основні напрямки розвитку підприємства, підкреслюється її унікальність. Текст місії організацій повинен бути добре опрацьований, написаний яскравим, ясною і зрозумілою мовою. Місія повинна бути обговорена в колективі співробітників, затверджена і документально підтверджена.

Крок 3. Постановка завдань – важливий крок, на якому повинні бути визначені цільові установки програми розвитку підприємства і індикатори їх досягнення, за якими в подальшому керівництво і колектив компанії будуть оцінювати рівень вирішення поставлених завдань. Індикатори досягнення цільових установок можуть бути як якісними, так і кількісними, проте головне – вони повинні бути вимірюваними.-

Крок 4. Визначення факторів успіху це формування переліку методів і ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань, досягнення цільових установок і глобальної мети розвитку підприємства. На даному ступені важливо вибрати методи руху до успіху і ресурси, адекватні поставленим завданням, індикаторами розвитку і глобальної мети підприємства. Важливо не допустити «небезпечного зазору» між цілями і засобами їх досягнення. Фактори успіху повинні бути добре збалансовані по стратегічній і тактичних цілей.

Крок 5. Ідентифікація основних процесів – це розподіл факторів успіху по основних процесів в організації і визначення «господарів процесів». На даному етапі слід чітко виділити основні процеси та закріпити за ними членів команди вищого керівництва підприємства в якості відповідальних.

Крок 6. Декомпозиція основних процесів – це розподіл основних процесів на три рівні – підпроцеси, дії і завдання, відповідно, і формування команд із співробітників підприємства для роботи над їх поліпшенням. Як правило, відповідальними за підпроцеси є керівники структурних підрозділів.

Крок 7. Вимірювання – це уявлення вхідних і вихідних даних про процеси, підпроцесів, діях і завданнях у вигляді, зручному для аналізу.

Як інструмент підтримки функціонування системи управління якістю на підприємстві постійно має проводитись внутрішній аудит (рисунок 1.13).

Відповідно до вимоги стандарту ІСО до системи менеджменту якості підприємство повинно створити, документувати, впровадити, підтримувати і безперервно покращувати систему менеджменту якості.



Рисунок 1.13 – Схема проведення внутрішнього аудиту на підприємстві

Крім того, підприємство повинно ідентифікувати процеси, визначити їх послідовність і взаємодію, визначити критерії та методи, необхідні для ефективної роботи та управління процесами, визначити інформацію і ресурси для роботи процесів та їх моніторингу, вимірювати, здійснювати моніторинг і аналізувати процеси, виконувати дії, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного покращення.



## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Стан та перспективи розвитку цукрової промисловості України

Оцінюючи стан та перспективи розвитку цукрової промисловості України слід враховувати ринкове середовище господарювання цукрових заводів, яке генерує такі зовнішні ринкові позиви, з якими підприємства мають адаптуватися і швидко реагувати на їх зміни. Динамічний розвиток зовнішнього середовища передбачає, що економічна ефективність підприємства може бути високою за умови всебічного аналізу ринкових умов, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і їх взаємозв'язків для прийняття оптимальних рішень для максимізації прибутку і зниження ризиків. Фактори навколишнього середовища не залежать від діяльності підприємства, однак кількісно і якісно впливають на рівень використання виробничих і фінансових ресурсів на конкретному підприємстві.

Всі фактори впливу навколишнього середовища можна розділити на дві групи: фактори прямого впливу і фактори непрямого впливу. Причому перша група факторів безпосередньо впливає на діяльність підприємства і, як правило, має чітку кількісну оцінку, при цьому чинники другої групи прямо не впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства, однак може призвести до значних змін у його діяльності. .

На рис. 2.1 показано вплив основних факторів зовнішнього середовища прямого впливу на результативність діяльності цукрових заводів.

Внутрішній ринок цукру в Україні характеризується нестабільністю, різкими коливаннями посівних площ, виробництва коренеплодів, цукру і цін. Він зазначає, що це найбільш вразливе місце в виробництві цукрових буряків, що.

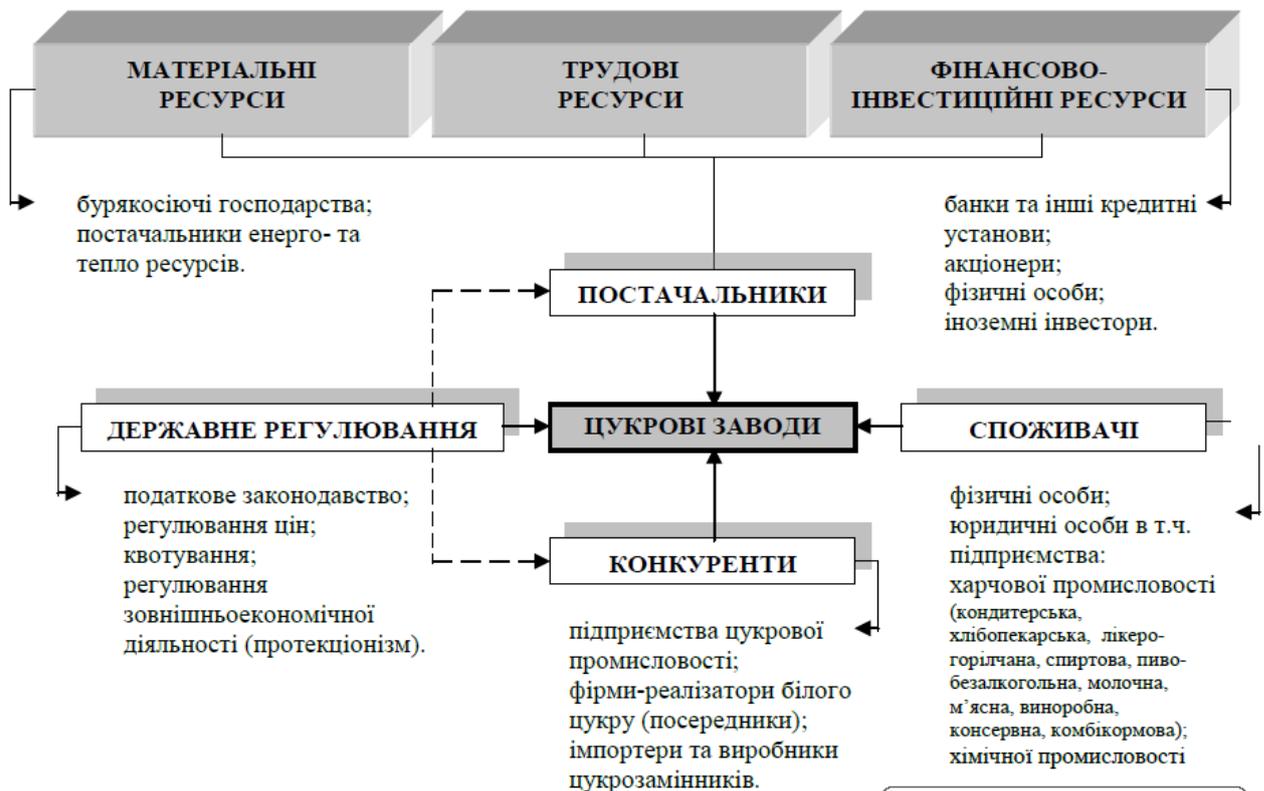


Рисунок 2.1 – Фактори впливу прямої дії зовнішнього середовища на функціонування цукрових заводів.

відбивається в коливаннях обсягів виробництва і нестабільних показниках ефективності.

Ефективність діяльності цукрових заводів залежить, перш за все, від роботи буряківничих господарств, оскільки кількість і якість сировини (цукрових буряків) багато в чому залежать від обсягів виробництва цукру та його економічної ефективності.

За досліджуваній період спостерігається певний хвилеподібний характер змін посівних площ цукрових буряків перед збиранням врожаю. Однак, незважаючи на зростання врожайності цукрових буряків, їх валовий збір, а також посівні площі мають хвилеподібну тенденцію до зниження.

Після вартості цукрових буряків для зниження собівартості виробництва цукру та підвищення ефективності цукрових заводів велике значення мають енергоспоживання і енергозбереження. Оскільки частка палива і енергії в вартості

переробки 1 тонни цукрових буряків в останні роки становить 36-38%, то паливна складова у вартості цукру становить 27%, а в деяких компаніях навіть вище.

Після 2005 року ціни на природний газ почали різко зростати, що, в свою чергу, послужило значним стимулом для реалізації заходів з енергозбереження та зниження питомих витрат.

Однак, з огляду на, що в Європі споживання природного газу становить 20-25 м3, цукровим заводам України є до чого прагнути. Тенденція українських цукрових заводів до використання біопалива відповідає напрямкам підвищення ефективності за рахунок виробництва побічних продуктів і забезпечення енергозбереження.

Важливим фактором зовнішнього середовища, що впливає на ефективність діяльності цукрових заводів, є державне регулювання. Основні положення Закону України «Про державне регулювання виробництва і реалізації цукру» передбачають посилення державного впливу на ринок цукру за рахунок введення такого механізму, як система квот.

Крім того, інструменти регулювання включають введення мінімальних цін на цукор і цукровий буряк; закупівля цукру для потреб держави з попередніми фінансуванням витрат виробників цукру та цукрових буряків, які декларують наявність цукру у всіх суб'єктах господарювання, незалежно від форми власності; визначення кварталних і щомісячних об'ємів реалізації цукру на внутрішньому ринку; механізм регулювання імпортних поставок цукру-сирцю; пільгове державне кредитування виробників цукру та цукрових буряків..

Буряко-цукрова промисловість України потребує державної підтримки, ефективні заходи щодо забезпечення своєчасного посіву цукрових буряків, вирішення питань диверсифікації виробництва на цукрових заводах і активізації пошуку зовнішніх ринків. Закон про квотування втратив свою актуальність у зв'язку зі змінами на світових ринках і потребами виробників цукру, який виробляється у великих кількостях, ніж потреби внутрішнього ринку. Але це не означає, що державне регулювання цукрової галузі не повинно здійснюватися. Нагадаємо ще раз, що цукор – один із стратегічно важливих продуктів, а цукрові

підприємства в багатьох сферах, особливо в сільській місцевості, малих містах, є містоутворюючими підприємствами.

Перевиробництво цукру і нерегульований ринок цукру призводить не тільки до скорочення посівних площ під буряк, кількості заводів і їх загальної потужності, але і до формування неконкурентоспроможних цін, що не покривають витрати підприємства.

Крім того, ще одним негативним фактором є незахищеність внутрішнього ринку від імпорту замінників цукру і інтенсивних підсолоджувачів, які в останні роки набули широкого поширення в харчовій, фармацевтичній та інших галузях економіки.

Крім факторів зовнішнього середовища прямого впливу, на підприємства цукрової галузі впливають також фактори зовнішнього середовища непрямого впливу (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Фактори впливу непрямої зовнішньої дії

Негативний вплив інфляції на діяльність підприємств багатогранно. В результаті знецінення грошових коштів власний оборотний капітал і амортизація не можуть задовольнити потреби навіть простого відтворення, а існуюча практика грошових розрахунків по збільшенню кредиторської заборгованості дозволяє

компаніям компенсувати інфляційні збитки лише на короткий час, і в кінцевому підсумку призводить до взаємних дефолтів. і розрив економічних зв'язків.

У сфері кредитної політики в країні відбуваються кардинальні зміни. Однак більшість цукрових заводів не в змозі користуватися послугами комерційних банків через високі відсоткові ставки по кредитах і скорочення їх терміну до декількох місяців. Дешеві кредитні кошти доступні тільки великим агрохолдингам, акції яких торгуються на фондових ринках.

Існуюча податкова система також привела до негативних наслідків в цукровій галузі. Його вузька спрямованість на усунення дефіциту бюджету за рахунок збору доходів з підприємств, ігнорування їх поточних потреб в фінансових ресурсах, не робить стимулюючого впливу на економіку.

Як відомо, ефективність податкової системи залежить від повноти всіх функцій - фіскальної, перерасподільної і контрольної. Сьогодні в чинній податковій системі переважає фіскальний характер, при якому основне податкове навантаження лягає на підприємства. Відповідно, компанії витрачають все менше прибутку на капітальні вкладення, що особливо небезпечно в умовах зносу обладнання до 70%.

Високі податкові ставки, конфіскаційний характер оподаткування в результаті призводять до скорочення виробництва товарів, зниження інвестиційної активності. Відомо, що якщо рівень збирання корпоративного доходу перевищує 35-36%, відбувається стагнація виробництва, а потім його колапс, розширений виробничий цикл порушується. Саме ці тенденції характерні для цукрової галузі сьогодні.

На рисунку. 2.3 представлена модель впливу прямого впливу факторів внутрішнього середовища функціонування цукрових заводів.

Модель містить основні компоненти прямого впливу, включаючи матеріальні ресурси, які повинні бути доступні вчасно для реалізації виробничих процесів; фінансові та бюджетні ресурси, які впливають на реалізацію виробничих і управлінських процесів і можуть бути оптимізовані відповідно до реалізації процесів підрозділами і використанням системи бюджетування.



Рисунок 2.3 – Фактори впливу прямої дії внутрішнього середовища на роботу цукрових заводів

Впроваджена технічна модернізація також безпосередньо впливає на результати за рахунок підвищення ресурсоефективності та використання більш повного циклу виробництва основної та побічної продукції.

На рис. 2.4 представлена модель непрямого впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування цукрових заводів.

Серед її складових – фактори впровадження нових підходів до логістичних схем, впровадження ресурсо- та енергозбереження; формування соціальних пакетів і програм особистісного підвищення кваліфікації співробітників; впровадження сучасних автоматизованих систем управління бюджетами та фінансовими потоками. Формування стратегії розвитку підприємства, показників досягнення цільових напрямлень, формування системи підтримки управлінських рішень є ключовими складовими моделі непрямого впливу факторів внутрішнього середовища, які, як правило, активно впливають на результат функціонування підприємства після періоду апробації практичних результатів.



Рисунок 2.4 –Фактори впливу непрямой дії внутрішнього середовища на функціонування цукрових заводів

Для вирішення завдань підвищення ефективності підприємств цукрової галузі необхідно визначити основні причини їх виникнення, серед яких такі: зниження інвестиційної активності; зношеність основних засобів; відсутність достатнього оборотного капіталу; випереджаюче зростання цін на енергоресурси, транспортні послуги, насіння та ін. в порівнянні з цінами на кінцеву продукцію; хронічні дефолти; неефективне регулювання діяльності підприємств і використання давальницької схеми переробки сировини.

В Україні три роки поспіль виробництво цукру є профіцитним: два попередніх сезони було вироблено трохи більше 2 млн тонн, рівень внутрішнього споживання оцінюється у 1,3 млн тонн та поступово зменшується. У поточному маркетинговому періоді вироблено більше 1,82 млн тонн цукру.

Упродовж останніх трьох років в Україні підвищувалася якість цукру, що проявлялося у збільшенні обсягів виробництва цукру I категорії. Так у поточному

сезоні його виробництво склало майже половину від усього виробленого обсягу – 900 тис. тонн.

При зменшенні посівних площ під цукровий буряк на 12% спостерігалось збільшення врожайності на 5%. Скорочення посівних площ вплинуло і на запуск цукрових заводів – у цьому маркетинговому періоді свою діяльність здійснювали 42 цукрових заводи.

Україні буде за пару років не солодко: спад у цукровій галузі ризикує обернутися присмаком лише імпортного цукру в роті та знищенням власної цукрової галузі. Наразі цукрова галузь переживає ледь не найскладніші часи. Значними темпами скорочується виробництво, падає його маржинальність, заводи припиняють свою діяльність, а потужності «ідуть на металолом».

Цукрову галузь спіткала складна ситуація. Площі посівів цукрових буряків в останні роки постійно скорочуються. Так, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, у 2020 році було зафіксовано їх мінімум – близько 216 тис. га, що на 6 тис. га менше, ніж у попередньому 2019-му.

Серед основних причин скорочення посівів цукрових буряків варто зазначити відмову аграріїв від вирощування цієї культури у зв'язку зі складністю технології вирощування (високою частотою ураження шкідниками та хворобами; чутливістю до погодних умов; високими затратами на посівний матеріал, добрива та засоби захисту рослин), що відображається у низькій врожайності й цукристості кінцевого продукту.

Водночас швидкими темпами зростає і собівартість виробництва, яка на сьогодні вже перевищує оптово-відпускну ціну, через що майже всі заводи працюють «в мінус» не один сезон поспіль. Вищезазначене позначилося і на динаміці кількості працюючих заводів – в порівнянні з 2018 роком (кількість працюючих заводів – 42) в минулому та цьогорічному сезоні виробництво розпочали лише 33 підприємства.

Як наслідок – обсяги виробництва цукру у 2020 р. становили лише 1,15 млн. т, у той час як в 2019 р. – 1,48 млн. т.

Щодо експорту, то, зважаючи на втрату зовнішніх ринків, на зростання собівартості виробництва цукру в Україні, на відсутність державної підтримки галузі, відповідно спостерігається і скорочення експорту. За результатами 2019/2020 МР експорт цукру білого склав 104 тис. т, у попередній сезон – 236 тис. т. На 2020/2021 МР прогнозується експорт 80 тис. т цукру. Падіння експорту позначається не тільки на галузі загалом, а й суттєво занижує надходження валютної виручки у державу, що у довгостроковій перспективі може впливати і на курс національної валюти.

У 2019 році внутрішньоукраїнські потреби в цукрі оцінювались в 1,2-1,3 млн. т при споживанні 28,8 кг/рік на одну особу. Наразі потреба в цукрі становить 1,2 млн. т, при середньому споживанні 28,5 кг/особу за рік. Тобто, поки що потребу внутрішнього ринку ми покриваємо українським цукром (враховуючи вироблений та залишки попереднього сезону).

Але чи це надовго? Що далі буде з вітчизняною цукровою галуззю? Адже вже зараз оптовими покупцями порушується питання про необхідність імпорту цукру з тростини. Проте слід зауважити, що його завезення – абсолютно не вихід, оскільки він значно дорожчий (роздрібна ціна в магазинах становить 30 грн/кг). Якщо ж завозити цукор-сирець з тростини для переробки, то його собівартість буде на рівні 19-20 грн/кг, тобто не нижчою за виробництво українського бурякового цукру.

Уся сукупність описаних факторів і чинників уже зовсім скоро може загнати цукрову галузь у глухий кут. Заводи остаточно збанкрутують, інвестиції підуть із держави, тисячі людей залишаться без роботи, а українці не матимуть на своїх столах не тільки хорошого цукру, а й якісних продуктів кондитерської, хлібобулочної та інших сфер.

Тож цьогоріч як ніколи гостро постає потреба у наданні державної підтримки цукровій галузі агросектору за рахунок бюджетних коштів. Бюджетна політика останніх років вже робила акценти на багатьох інших галузях – виробництві яєць та курятини, м'ясному скотарстві, садівництві, виноградарстві, розведенні аквакультури тощо. Відшкодовувалась вартість будівництва

тваринних комплексів, надавались фіскальні стимули для виробників олії та експортерів зернових. У 2021-му році уряд планує підтримати бджільництво і картоплярство. Звісно, не потрібно применшувати чи, навпаки, збільшувати важливість тієї чи іншої галузі, але невже цукровики не заслуговують на державну підтримку чи потребують її менше? Чіткі кроки потрібно робити вже, бо потім може бути занадто пізно. Допомогти цукровій галузі можна різними методами як прямої, так і непрямой державної підтримки. Учасники ринку та профільних асоціацій основні свої ідеї висловлюють навколо таких чотирьох шляхів:

1. Дотація на гектар посівів. У бюджеті можна передбачити виділення коштів для державної підтримки вирощування цукрових буряків хоча б у розмірі 3000 грн на 1 га посівів. Площа посівів у останні роки становила близько 220 тис. га. Відповідно, потреба у фінансуванні становитиме 660 млн грн. Зазначені цифри, звісно, можна обговорювати, але такий механізм буде найбільш простим та доволі дієвим.

2. Експортна дотація. Однією з форм державної підтримки може стати запровадження бюджетної програми виплати дотації виробникам цукру, які експортують його в інші країни. Сума цієї дотації розраховуватиметься пропорційно обсягу експортованої продукції (цукру).

Тобто виробник цукру, здійснивши операцію з експорту цукру, подає Мінагрополітики заяву з даними про обсяг експорту в грошовому вираженні, що підтверджується доданими до заяви копіями митних декларацій. На підставі поданих документів Мінагрополітики розраховує суму бюджетної дотації, яка підлягає виплаті експортерів та перераховується на його рахунок органами Казначейства.

3. Скасування імпортного мита на окреме обладнання для цукрового виробництва, яке в Україні не виробляється. Українські цукрові заводи планомірно підвищують якість виробленого цукру, адже саме продукція І категорії користується найбільшим попитом у світі. Також варто зауважити, що серед статей витрат на виробництво цукру найвагомішою після сировини є паливо, а отже робота із підвищення енергоефективності виробництва – це прямий

шлях до скорочення виробничих затрат. Саме тому постає велика необхідність у закупівлі обладнання для проведення модернізації.

Сьогодні на цукрових заводах практично не використовується вітчизняного обладнання (у зв'язку із його відсутністю та/або недостатньою якістю), а імпорт іноземного обладнання обкладається митом в 10%. За даними Держстату, за 2019 рік в Україну імпортовано обладнання для цукрового виробництва за кодом УКТ ЗЕД 8438 30 00 00 на суму \$ 4,176 млн. Тому учасники ринку висловлюють пропозицію зменшити ставку з 10% до 0% для активізації модернізації.

4. Часткова компенсація будівництва біоетанольних та біогазових заводів на базі цукрових заводів. Доволі актуальним є і питання пошуків методів диверсифікації виробництва цукру. Головний із них – біоенергетика (будівництво біогазових та біоетанольних заводів), що допоможе частково перекрити витрати на паливні матеріали та сформує додатковий продукт до реалізації. Відходи виробництва із цукрових заводів можна буде використовувати для виготовлення біологічного палива, яке, у свою чергу, може стати додатковим ресурсом для паливно-енергетичного комплексу.

Оцінюючи перспективи диверсифікації, на прикладі виробництва біоетанолу, варто звернути увагу на те, що побудувавши біоетанольний комплекс, у цукрового заводу з'являється можливість отримати додатковий продукт, який принесе кошти та зможе перекрити втрати у виробництві цукру. Ще один напрям – модернізація виробництва та налагодження виробництва хлібопекарських дріжджів або скрапленої вуглекислоти, які потім реалізуються як окремі продукти.

Україна має великий потенціал виробництва біогазу з відходів АПК, значний потенціал земельних ресурсів, в тому числі земель, що не використовуються, але придатних для вирощування енергетичних культур з метою виробництва біогазу. За статистикою, на кожному із біоетанольних заводів створюється близько 100 робочих місць, а також забезпечується робота для працівників на суміжних виробництвах. Проте наразі відсутні законодавчі передумови для стрімкого розвитку біоетанольного напрямку. Один із варіантів –

закріплення на нормативному рівні обов'язкового відсотку вмісту біоетанолу у паливі, наприклад 3%-5%-7%.

Звісно, питання дотацій і підтримки завжди впирається у вічну проблему українського бюджету – відсутність достатніх коштів. Проте держава може надати й інші стимули, наприклад, поживити проведення закупівель цукру Держрезервом чи здійснення фінансових інтервенцій на ринку Аграрним фондом. Навіть такій підтримці цукровики були б дуже раді. А встановлення обов'язкового відсотку вмісту біоетанолу у паливі – це лише питання законодавчих змін, що нададуть економічний поштовх не тільки аграрному, а і паливному сектору без будь-яких фінансових вливань з бюджету.

Підтримка цукрової галузі сьогодні є вкрай важливою, оскільки допоможе зберегти та наростити обсяги виробництва цукру та стане головним запобіжним чинником закриття і демонтажу цукрових заводів. Проте не менш важливо, аби такі програми поширювалися на всю галузь, а не були доступними для обмеженої кількості підприємств.

## **2.2. Організаційно-правової основи діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»**

За формою власності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» належить до приватних підприємств. Дане товариство засноване кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначений статутом.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» діє на підставі статуту, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про господарські товариства» та інших законодавчих та нормативних актів України, які визначають права та обов'язки учасників товариства, загальні правові та економічні основи діяльності, управління, реорганізації та ліквідації товариства.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» створено з метою здійснення господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів його Учасників на основі отриманого прибутку.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» набув статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, у тому числі і валютні; печатку, штампи та фірмові бланки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом; товарний знак та інші атрибути зареєстровані у відповідному порядку.

Відповідно до чинного законодавства товариство має право:

- укласти будь-які угоди, а також здійснювати інші юридичні акти з українськими та іноземними юридичними особами і громадянами як в Україні, так і за кордоном;
- проводити в установленому порядку та брати участь в аукціонах, торгах, конкурсах, ярмарках, наукових конференціях;
- самостійно виготовляти та реалізовувати продукцію і послуги, які надаються товариством;
- брати участь у фінансуванні будівництва об'єктів виробничого та соціального призначення;
- здійснювати права власника відносно свого майна;
- отримувати кредити в банках та в інших кредиторів;
- здійснювати прискорену амортизацію основних фондів відповідно до законодавства;
- створювати підприємства та акціонерні товариства спільно з зарубіжними партнерами, створювати спільні підприємства, відкривати бюро, контори, магазини, кіоски, агенції, пункти прокату, відеосалони на Україні та за кордоном;
- виступати позивачем на відповідачем в судах, арбітражних і третейських судах;
- збільшувати та зменшувати розмір Статутного фонду;
- виступати учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

Майно ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» складається з основних фондів і оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства. Майно товариства належить учасникам відповідно до їх часток у статутному фонді.

Для забезпечення діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за рахунок внесків учасників створений статутний фонд у розмірі 7302 тис. грн.

Прибуток ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та інших витрат і страхових зобов'язань. З прибутку товариства сплачуються передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету, а також сплачуються відсотки за кредитами банків, штрафні санкції.

ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» утворює резервний фонд у розмірі 25 % статутного фонду. Резервний фонд формується за рахунок відрахувань від прибутку до досягнення фондом вказаної величини. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду становить 5 % чистого прибутку товариства. Збитки, які можуть виникнути в процесі господарської діяльності, покриваються за рахунок резервного фонду або розпродажу майна товариства.

Управління ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», згідно зі статутом, покладається на виконавчий орган в особі директора, який призначається загальними зборами учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює ревізійна комісія. Важливі стратегічні рішення, що стосуються зміни сфери діяльності товариства, розміру статутного фонду та інші питання вирішуються на загальних зборах учасників.

Згідно зі статутом ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» основною діяльністю товариства є виробництво цукру. Відповідно до галузі КВЕД досліджуване товариство здійснює такі види діяльності:

- виробництво цукру;
- виробництво вапна;
- постачання пари та гарячої води;
- збирання, очищення та розподілення води;
- діяльність їдалень та послуги з постачання готової їжі;
- операції з нерухомим майном тощо.

Протягом останніх трьох років ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» пропонувало своїм споживачам таку продукцію: цукор, глазур цукрову, макуху олійних культур на корм. У 2018 р. було реалізовано продукції на 347012 тис. грн. Наявні виробничі потужності та кваліфікований склад персоналу дозволяє ТДВ

«Новоіванівський цукровий завод» розширювати свою діяльність та з кожним роком нарощувати обсяги своєї діяльності.

Основною місією ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є виробництво та реалізація якісного екологічно чистого цукру, що дозволить задовольнити вимоги споживачів та створити середовище для довгострокового розвитку товариства.

Дільниця з виробництва цукру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. На дільниці прийомки буряків також встановлено 4 лінії переробки цих культур німецького виробництва. Для покращення якості сировини буряки проходять через бактофугу виробництва фірми «Альфа Лаваль» (Швеція). Якісне миття обладнання забезпечують три мийні станції (CIP мийки), які працюють в автоматичному режимі.

На ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» діє система менеджменту якості згідно зі стандартом ISO 9001:2000.

Продукція, що виробляється ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», сертифікована відповідними службами, при відвантаженні проходить контроль якості лабораторної служби. Технології на виробництво цукру жорстко регламентуються нормативно-правовими документами (ГОСТ, ДСТУ, ТУ). Всі продукти виробництва є товарами широкого споживання.

Обсяги реалізації продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» у 2017-2019 роках наведено нижче (рисунок 2.5).

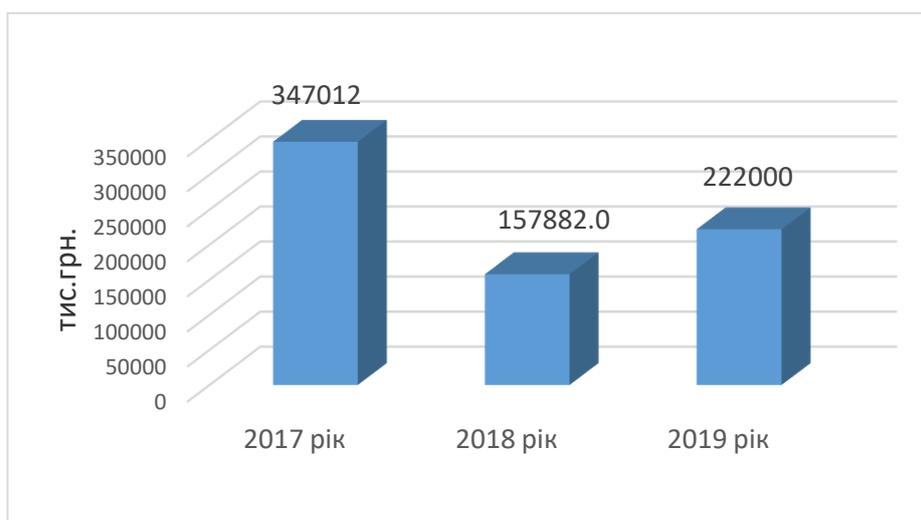


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу реалізованої продукції ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017- 2019 рр.

Дані рисунку 2.5 свідчать про скорочення обсягів реалізованої продукції. У 2019 р. обсяг реалізованої продукції склав 228000 тис. грн., тоді як у 2017 р. товариство реалізувало 347012 тис. грн. Зменшення обсягів реалізації продукції свідчить про більш неефективну господарську діяльність товариства.

Таким чином, основною сферою діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є виробництво цукру.

Протягом останніх трьох років ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» пропонувало своїм споживачам таку продукцію: цукор, глазур цукрову, макуху олійних культур на корм. Наявні виробничі потужності та кваліфікований склад персоналу дозволяє ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» розширювати свою діяльність та з кожним роком нарощувати обсяги своєї діяльності.

Ефективність управління підприємством в сучасних умовах багато в чому залежить від сформованої організаційної структури управління. Організаційна структура управління відображає зв'язки між підрозділами, органами управління тощо.

ТДВ «Новоіванківський цукровий завод» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Такий вибір організаційної структури управління є характерним для підприємств, що виробляють однотипну продукцію масового виробництва. Саме таким і є досліджуване товариство.

Організаційна структура управління ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» наведена в рисунку 2.6.

Відповідно до організаційної структури, головним органом управління є загальні збори учасників. До виключної компетенції загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- зміна розміру статутного (складеного) капіталу товариства;
- створення та відкликання виконавчого органу товариства;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу товариства;

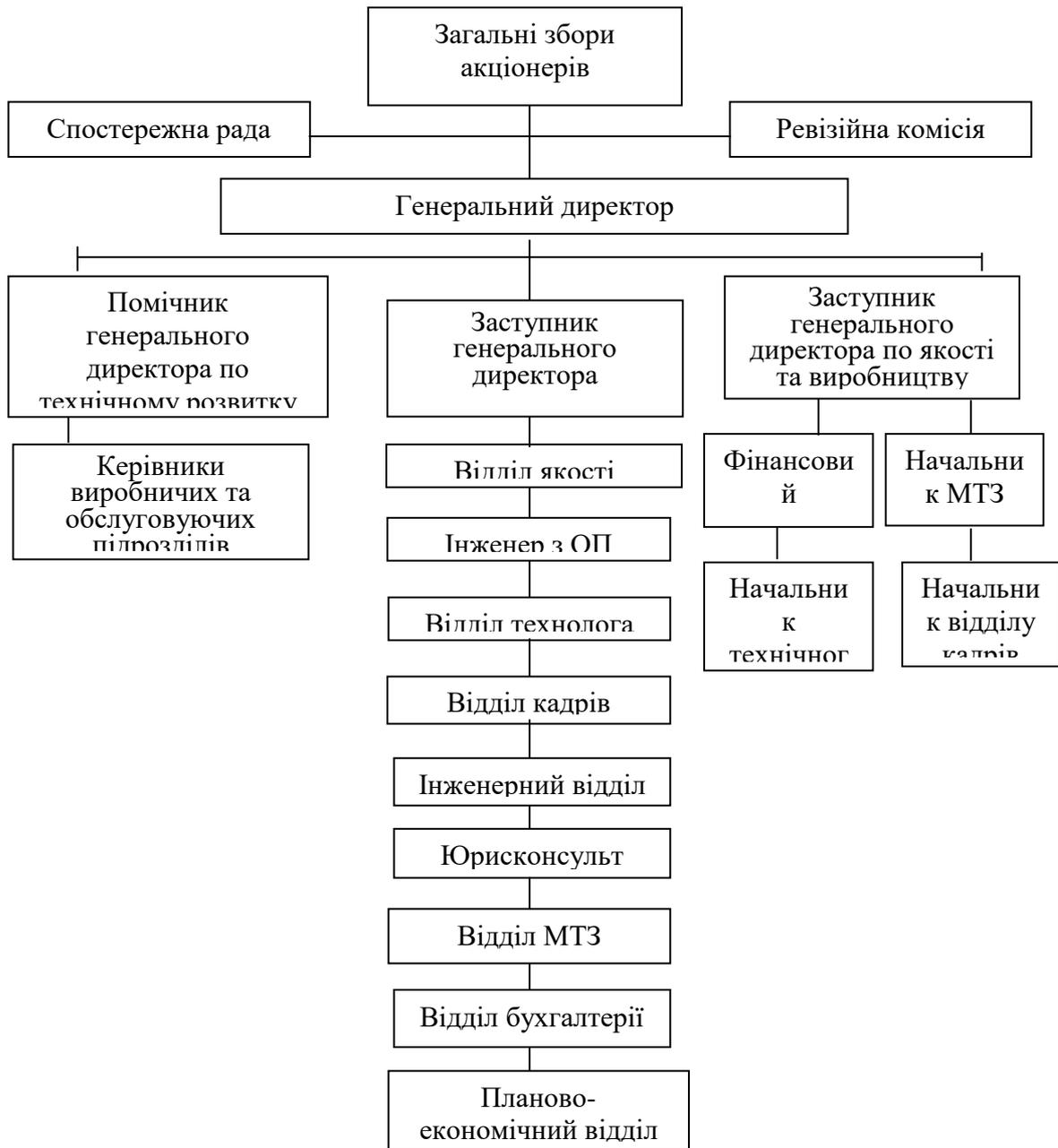


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, розподіл прибутку та збитків товариства, визначення строку та порядку виплати частки прибутку;
- виключення учасника із товариства;
- прийняття рішення про ліквідацію Товариства, утворення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

– вирішення питання про придбання товариством частки учасника.

Управління поточною діяльністю ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» здійснюється директором, який призначається загальними зборами учасників. Він виконує усі завдання, що не пов'язані з компетентністю загальних зборів учасників.

Важливу роль для забезпечення безперебійного та ефективного виробничого процесу належить організаційній виробничій структурі ТДВ «Новоіванівський цукровий завод». Організаційна виробнича структура ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» складається з основних, допоміжних та обслуговуючих служб.

Виробнича структура виробництва ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» наведена нижче (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Виробнича структура ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

У цілому, виробнича структура ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є достатньою та ефективною. У ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» створені

підрозділи, на яких відбувається безпосереднє виробництво, тобто основні. Допоміжні підрозділи забезпечують повноцінну роботу основних служб. Вони проводять ремонтні роботи основного обладнання. Обслуговуючі підрозділи ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» забезпечують сировиною основне виробництво, обслуговують основні підрозділи товариства.

### **2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»**

Для того, щоб визначити рівень ефективності діяльності підприємства, проведемо аналіз основних економічних та фінансових результатів його господарської діяльності. Адже, фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Саме результати фінансово-економічних показників діяльності підприємства є головними індикаторами успішності підприємства на ринку та його конкурентоспроможності. Головною метою діяльності підприємства є отримання в результаті господарської діяльності прибутків. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства орієнтований на визначення рівня ефективності функціонування підприємства. Він дозволяє виявити негативні відхилення та визначити можливі причини цього. Це, у свою чергу, дозволяє своєчасно реагувати на кризові явища.

Економічні та фінансові показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр. наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічні та фінансові показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр.

| №   | Показники                                    | Одиниці виміру | Рік    |        |        | Відхилення        |                  |                   |                  |
|---|--|----------------|--------|--------|--------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|   |  |                | 2017   | 2018   | 2019   | 2019/2017 рр.     |                  | 2019/2018 рр.     |                  |
|   |  |                |        |        |        | Абсолютне відхил. | Темп приросту, % | Абсолютне відхил. | Темп приросту, % |
| 1   | 2  | 3              | 4      | 5      | 6      | 7                 | 2,9              | 9                 | 10               |
| <b>1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b> |  |                |        |        |        |                   |                  |                   |                  |
| 1.1                                       | Середня вартість сукупного капіталу          | тис. грн.      | 246670 | 292709 | 370432 | 123762            | 50,2             | 77723             | 26,6             |
| 1.2                                       | Середня вартість власного капіталу           | тис. грн.      | 81361  | 162192 | 184746 | 103385            | в 1,3<br>раза    | 22554             | 13,9             |
| 1.3                                       | <b>Основні засоби:</b>                       |                |        |        |        |                   |                  |                   |                  |
| 1.3.1                                     | за первинною вартістю на кінець року         | тис. грн.      | 188566 | 225879 | 237439 | 48873             | 25,9             | 11560             | 5,1              |
| 1.3.2                                     | знос на кінець року                          | тис. грн.      | 92118  | 5405   | 30573  | -61545            | 33,19            | 25168             | в 5,6<br>раза    |
| 1.3.3                                     | середньоріч на вартість основних засобів     | тис. грн.      | 168985 | 207222 | 231456 | 62471             | 37,0             | 24234             | 11,7             |
| 1.4                                       | <b>Нематеріальні активи:</b>                 |                |        |        |        |                   |                  |                   |                  |
| 1.4.1                                     | за первинною вартістю на кінець року         | тис. грн.      | 245    | 345    | 357    | 112               | 45,7             | 12                | 3,5              |
| 1.4.2                                     | знос (накопичена амортизація) на кінець року | тис. грн.      | 29     | 75     | 156    | 127               | в 5,4<br>раза    | 81                | в 2,1<br>раза    |
| 1.4.3                                     | середня вартість нематеріальних активів      | тис. грн.      | 137    | 295    | 351    | 214               | в 5,4<br>раза    | 56                | 19,0             |
| 1.5                                       | <b>Оборотні активи:</b>                      |                |        |        |        |                   |                  |                   |                  |
| 1.5.1                                     | усього на кінець року                        | тис. грн.      | 114161 | 152687 | 105623 | -8538             | -7,5             | -47064            | -30,8            |

|       |  |              |       |        |       |        |       |        |       |
|-------|--|--------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 1.5.2 | дебіторська<br>заборгованість<br>на кінець<br>року | тис.<br>грн. | 39908 | 28676  | 54495 | 14587  | 36,6  | 25819  | 90,0  |
| 1.5.3 | Запаси на<br>кінець року                           | тис.<br>грн. | 71934 | 115857 | 40524 | -31410 | -43,7 | -75333 | -65,0 |

## Продовження таблиці 2.6

| 1  | 2   | 3         | 4      | 5      | 6      | 7       | 2.9        | 9     | 10        |
|--|---|-----------|--------|--------|--------|---------|------------|-------|-----------|
| 1.5.4  | Грошові кошти та їх еквіваленти на кін. року          | тис. грн. | 193    | 4871   | 8639   | 8446    | в 44,7 раз | 3768  | в 1,8 раз |
| 1.5.5  | середні залишки оборотних засобів                     | тис. грн. | 165347 | 133424 | 126450 | -38897  | -23,5      | -6974 | -5,2      |
| 1.6  | <b>Середньооблікова чисельність:</b>                  |           |        |        |        |         |            |       |           |
| 1.6.1  | Середньооблікова чисельність працівників              | чол.      | 230    | 224    | 180    | -50     | -21,7      | -44   | -2,6      |
| 1.6.2  | Середньооблікова чисельність робітників               | чол.      | 196    | 189    | 153    | -43     | -32,0      | -36   | -19,1     |
| <b>2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b> |   |           |        |        |        |         |            |       |           |
| 2.1  | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції       | тис. грн. | 347012 | 157882 | 228000 | -119012 | -34,3      | 70118 | 44,4      |
| 2.2  | Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 347012 | 157882 | 228000 | -119012 | -34,3      | 70118 | 44,4      |
| 2.3  | Обсяг виробництва продукції                           | тис. грн. | 347012 | 157882 | 228000 | -119012 | -34,3      | 70118 | 44,4      |
| 2.4  | Собівартість реалізованої продукції                   | тис. грн. | 252037 | 149817 | 206022 | -46015  | -18,3      | 56205 | 37,5      |
| 2.5  | Валовий прибуток                                      | тис. грн. | 94975  | 8065   | 21978  | -72997  | -76,9      | 13913 | в 2,7 раз |
| 2.6  | Прибуток від операційної діяльності                   | тис. грн. | 72177  | -16630 | -13975 | -86152  | -          | 2655  | -         |
| 2.7  | Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування    | тис. грн. | 68597  | -32804 | -19589 | -88186  | -          | 13215 | -         |

|      |                                    |            |        |        |        |         |       |       |       |
|------|------------------------------------|------------|--------|--------|--------|---------|-------|-------|-------|
| 2.8  | Чистий прибуток                    | тис. грн.  | 56237  | -32882 | -14041 | -70278  | -     | 18841 | -     |
| 2.9  | Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн.  | 27423  | 29706  | 25951  | -1472   | -5,4  | -3755 | -12,4 |
| 2.10 | Фонд робочого часу                 | люд-години | 784095 | 553396 | 566407 | -217688 | -27,8 | 13011 | 2,4   |

Продовження таблиці 2.6

| 1         | 2  | 3                   | 4      | 5     | 6      | 7      | 8     | 9           | 10    |
|-----------|--|---------------------|--------|-------|--------|--------|-------|-------------|-------|
| <b>3.</b> | <b>Показники ефективності викор истання ресурсів</b>         |                     |        |       |        |        |       |             |       |
| 3.1       | Продуктивність праці одного працівника                       | тис. грн. / особа   | 1508,7 | 704,8 | 1266,7 | -242,1 | -16,0 | 561,83<br>6 | 79,7  |
| 3.2       | Продуктивність праці одного робітника                        | тис. грн. / особа   | 1770,5 | 835,4 | 1490,2 | -280,3 | -16,9 | 654,8       | 78,4  |
| 3.3       | Рівень оплати праці за 1 людину-годину                       | тис. грн. / люд-год | 0,035  | 0,054 | 0,046  | 0,011  | 31,0  | -0,008      | -14,7 |
| 3.4       | Середньомісячна заробітна плата одного працівника            | тис. грн.           | 9936   | 11051 | 12014  | 2078   | 20,9  | 963         | 8,7   |
| 3.5       | Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року             |                     | 0,489  | 0,024 | 0,129  | -0,36  | -     | 0,105       | -     |
| 3.6       | Коефіцієнт оновлення основних засобів                        |                     | 0,013  | 0,011 | 0,023  | 0,010  | -     | 0,012       | -     |
| 3.8       | Фондовіддача   | грн./грн.           | 2,05   | 0,76  | 0,99   | -1,07  | -52,0 | 0,22        | 29,3  |
| 3.9       | Фондоозброєність праці працівників                           | тис. грн./чол.      | 734,7  | 925,1 | 1285,9 | 551,2  | 75,0  | 360,8       | 39,0  |
| 3.10      | Коефіцієнт обіговості оборотних засобів                      | оборот              | 2,10   | 1,18  | 1,80   | -0,30  |       | 0,62        |       |
| 3.11      | Середній період обороту ОЗ                                   | дні                 | 172    | 304   | 200    | 28     | 16,4  | -104        | -34,6 |
| 3.12      | К <sub>об.</sub> Активів                                     | гр./гр.             | 1,42   | 1,41  | 0,54   | -0,88  | -     | -0,87       | -     |
| 3.13      | Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, | обороти             | 8,50   | 7,42  | 9,11   | 0,61   | 7,2   | 1,69        | 22,8  |



Продовження таблиці 2.6

| 1        | 2   | 3       | 4    | 5     | 6    | 7     | 8     | 9    | 10    |
|----------|---|---------|------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| 3.14     | Середній період обороту дебіторської заборгованості | дні     | 42   | 49    | 40   | --2   | -6,7  | -9   | -18,5 |
| 3.15     | Коефіцієнт обіговості запасів                       | обороти | 3,42 | 1,68  | 2,94 | -0,49 | -14,3 | 1,25 | 74,6  |
| 3.16     | Середній період зберігання запасів                  | дні     | 105  | 214   | 123  | 17    | 16,6  | -91  | -42,3 |
| 3.17     | Тривалість операційного циклу                       | дні     | 148  | 263   | 162  | 15    | 9,9   | -101 | -39,2 |
| <b>4</b> | <b>Показники рентабельності</b>                     |         |      |       |      |       |       |      |       |
| 4.1      | Рентабельність продажу                              | %       | 19,8 | -20,8 | -8,6 |       |       |      |       |
| 4.2      | Рентабельність активів                              | %       | 27,8 | -11,2 | -5,3 |       |       |      |       |
| 4.3      | Рентабельність власного капіталу                    | %       | 69,1 | -20,3 | -7,6 |       |       |      |       |

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр., наведені у таблиці 2.1, можемо зробити такі висновки: середня вартість сукупного капіталу найбільше значення мала у 2019 р. – 370432 тис. грн., що на 123762 тис. грн. або на 50,2% більше у порівнянні з 2017 р. та на 77723 тис. грн. або на 26,6% більше відносно 2018 р. Середня вартість власного капіталу у 2019 р. склала 184746 тис. грн., що на 103385 тис. грн. або в 1,3 раза більше у порівнянні з 2017 р. та на 22554 тис. грн. або на 13,9% більше відносно 2018 р. Збільшення розміру власного капіталу є позитивним для товариства. Графічно динаміка середньої вартості власного капіталу наведена на рисунку 2.8.

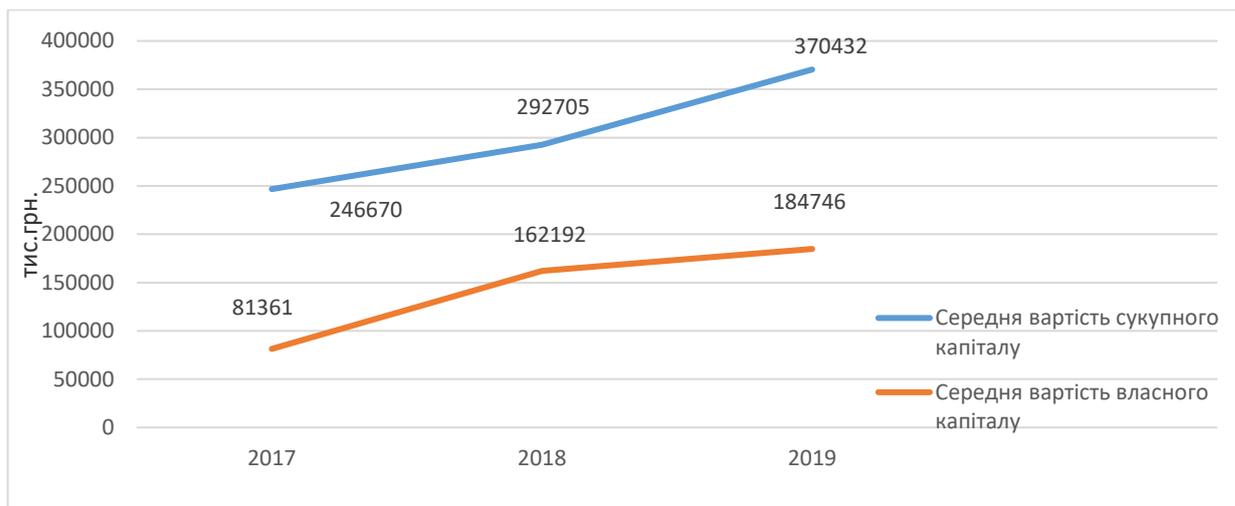


Рисунок 2.8 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр.

Продовжимо аналіз економічного та фінансового стану підприємства з аналізу персоналу та ефективність його використання (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз продуктивності праці ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| Показники   | Одиниці виміру  | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення 2019 року до 2017 року |       |
|---|-----------------|----------|----------|----------|-----------------------------------|-------|
|   |                 |          |          |          | +/-                               | %     |
| 1   | 2               | 3        | 4        | 5        | 6                                 | 7     |
| 1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг             | тис. грн.       | 347012   | 157882   | 228000   | -119012                           | 65,7  |
| 2. Середньоспискова чисельність працівників               | осіб            | 230      | 224      | 180      | -50                               | 78,3  |
| 3. Середньоспискова чисельність робітників                | осіб            | 196      | 189      | 153      | -43                               | 78,1  |
| 4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства | %               | 85,6     | 85,0     | 85,0     | -0,6                              |       |
| 5. Фонд оплати праці працівників                          | тис. грн.       | 27423    | 29706    | 25951    | -1472                             | 94,6  |
| 6. Середньорічна продуктивність праці:                    |                 |          |          |          |                                   |       |
| - одного працівника                                       | тис. грн./особу | 1508,7   | 704,8    | 1266,7   | -242,1                            | -16,0 |

## Продовження таблиці 2.2

| 1  | 2                      | 3      | 4     | 5      | 6      | 7     |
|--|------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| - одного робітника                                   | тис.<br>грн./<br>особу | 1770,5 | 835,4 | 1490,2 | -280,3 | -15,8 |
| 7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн.                   | 9936   | 11051 | 12014  | 2078   | 20,9  |

На підприємствах цукрової промисловості забезпеченість кваліфікованими працівниками має велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва продукції, зниження її собівартості, збільшення прибутку та покращення інших економічних показників. В ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» у 2019 році відбулося зменшення кількості працівників у порівнянні з 2017 роком на 43 чол., у порівнянні з 2018 роком на 36 чол. В загальному за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 21,9% (рисунок 2.9).

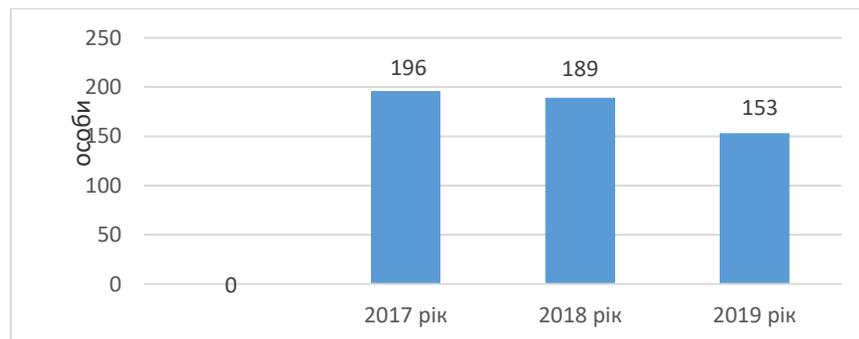


Рисунок 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

Ефективність використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці одного працівника. Середньорічна продуктивність праці на підприємстві у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 242,1 тис.грн./особ. або на 16,0%, а в порівнянні з 2018 роком зросла на 569,8 тис.грн./особ. або на 79,7% (рисунок 2,10).

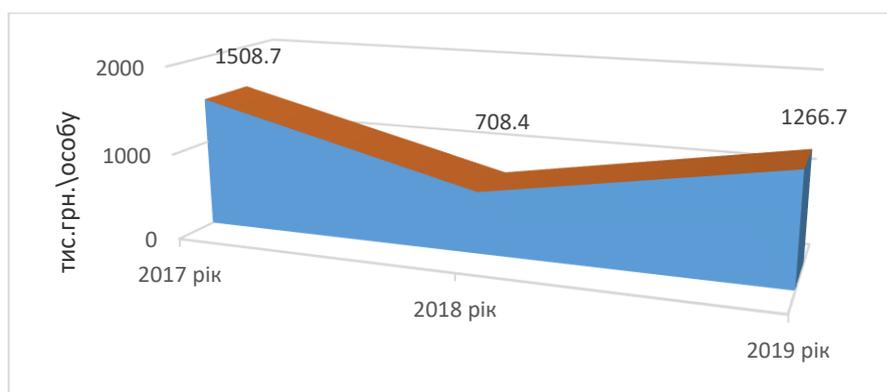


Рисунок 2.10 – Динаміка продуктивності праці одного працівника ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

Загальна сума фонду оплати праці працівників за період, що аналізується зменшився на 1472 тис.грн., або на 5,4%, середньомісячна заробітна плата одного працівника зменшилась на 242 грн. або на 16,0%.

Основним складовим елементом капіталу ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є основні фонди. У таблиці 2.3 приведені дані про стан та рух основних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз стану та руху основних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| № пп | Показники   | Роки   |        |        | 2019 від 2017 |                | 2019 від 2018 |                |
|------|---|--------|--------|--------|---------------|----------------|---------------|----------------|
|      |   | 2017   | 2018   | 2019   | Відхилення    |                |               |                |
|      |   |        |        |        | Абсолютне     | Темп зрост., % | Абсолютне     | Темп зрост., % |
| 1    | 2   | 3      | 4      | 5      | 6             | 7              | 8             | 9              |
| 1    | Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн. | 188566 | 225879 | 237439 | 48873         | 25,9           | 11560         | 5,1            |
| 2    | Знос основних засобів, тис. грн.  | 92118  | 5405   | 30573  | -61545        | -66,8          | 25168         | 465,6          |
| 3    | Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.                          | 96448  | 220474 | 206866 | 110418        | в 12,5 рази    | -13608        | -6,2           |

Продовження таблиці 2.3

| 1 | 2  | 3     | 4     | 5     | 6      | 7     | 8      | 9     |
|---|--|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 4 | Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн. | 2560  | 2282  | 2570  | 10     | 0,4   | 288    | 12,6  |
| 5 | Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.   | 1895  | 1574  | 1385  | -510   | -26,9 | -189   | -12,0 |
| 6 | Коефіцієнт зносу   | 0,489 | 0,024 | 0,129 | -0,36  |       | 0,105  |       |
| 7 | Коефіцієнт придатності   | 0,511 | 0,976 | 0,871 | 0,36   |       | -0,105 |       |
| 8 | Коефіцієнт оновлення   | 0,012 | 0,010 | 0,011 | -0,001 |       | 0,001  |       |
| 9 | Коефіцієнт вибуття   | 0,010 | 0,007 | 0,006 | -0,004 |       | 0,001  |       |

Первісна вартість основних засобів у 2017 році складала 188566 тис.грн., у 2018 році їх вартість зросла до 225879 тис. грн., у 2019 році вона стала дорівнювати 237439 тис.грн. У 2019 році первісна вартість основних фондів порівняно з 2017 роком зросла на 25,9%, порівняно з 2018 роком на 5,1%.

В продовж 2017-2019 років на підприємстві проводилось оновлення основних засобів. За цей період надійшло основних засобів на суму 7410 тис.грн. або 3,9% від їх початкової вартості, вибуло застарілих основних засобів на суму 4854 тис.грн. За рахунок оновлення основних засобів коефіцієнт зносу зменшився з 0,489 у 2017 році до 0,129 у 2019 році, відповідно коефіцієнт придатності зріс з 0,511 у 2017 році до 0,871 у 2019 році.

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах, є підвищення ефективності використання основних засобів. Ступінь вирішення цього завдання оцінюється шляхом вивчення в динаміці показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.4).

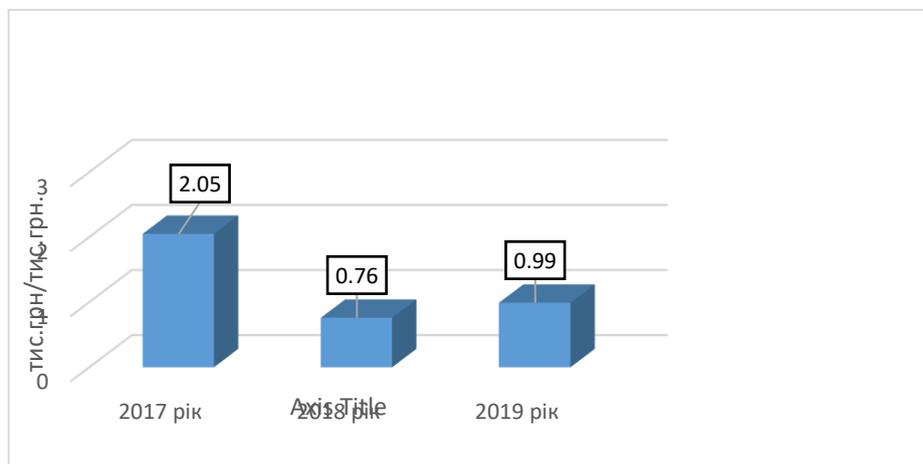
Таблиця 2.4 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| № пп | Показники   | Роки   |        |        | 2019 від 2017 |               | 2019 від 2018 |               |
|------|---|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|      |   | 2017   | 2018   | 2019   | Відхилення    |               |               |               |
|      |   |        |        |        | Абсолютне     | Темп зрост, % | Абсолютне     | Темп зрост, % |
| 1    | Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. | 347012 | 157882 | 228000 | -119012       | -34,3         | 70118         | 44,4          |
| 2    | Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.         | 72177  | -16630 | -13975 | -86152        | -             | 2655          | 16,0          |
| 3    | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.              | 168985 | 207222 | 231456 | 62471         | 37,0          | 24234         | 11,7          |
| 4    | Середньоспикова чисельність працівників, осіб                   | 230    | 224    | 180    | -50           | -21,7         | -44           | -2,6          |
| 5    | Фондовіддача, грн./грн.)  | 2,05   | 0,76   | 0,99   | -1,07         | -42,0         | 0,22          | 29,3          |
| 6    | Фондомісткість, грн./грн.                                       | 0,487  | 1,312  | 1,015  | 0,528         | в 2,1<br>раза | -0,297        | -22,6         |
| 7    | Фондоозброєність праці, тис. грн./особу                         | 734,7  | 925,1  | 1285,9 | 551,2         | 75,0          | 360,8         | 39,0          |
| 8    | Рентабельність основних засобів, %                              | 42,6   | -10,5  | -6,1   | -48,7         |               | 4,4           |               |

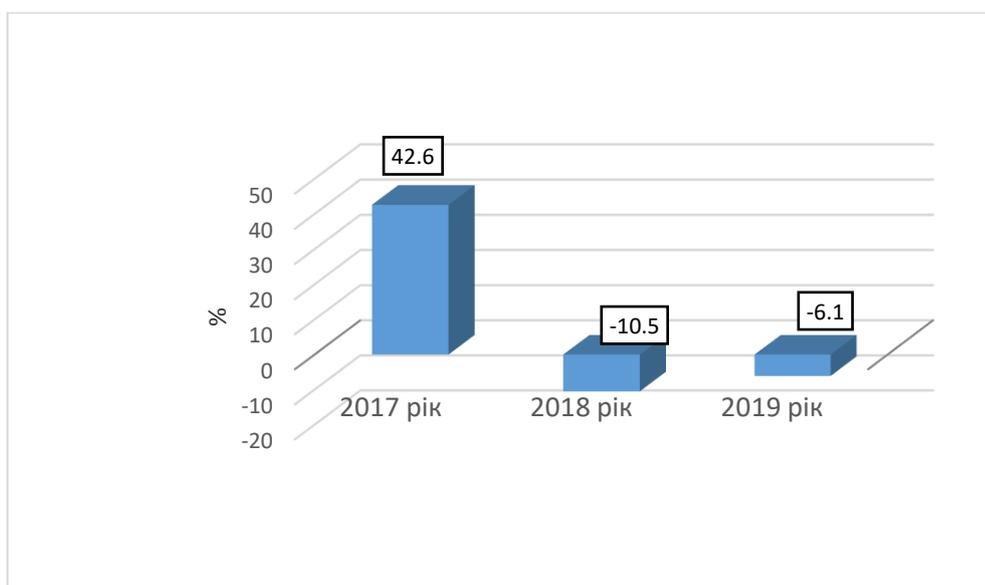
Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що за 2017-2019 роки чистий дохід підприємства зменшився у 2019 році порівняно з 2017 роком на 119012 тис.грн. або на 34,3%, але збільшився порівняно з 2018 роком на 70118 тис.грн. або на 44,4%, прибуток від операційної діяльності підприємство отримало лише в 2017 році, в 2018 році збиток від операційної діяльності становив 16630 тис.грн., в 2019 році – 13975 тис.грн. Значне скорочення чистого доходу від реалізації продукції та отримання збитків від операційної діяльності негативно відобразилось на показниках ефективності використання основних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» – фондовіддача зменшилась з 2,05 грн/грн. у 2017 році до 0,99 грн./грн. у 2019 році (на 42,0%), фондомісткість виросла з 0,487 грн./грн. у 2017 році до 1,015 грн./грн. у 2019 році, рентабельність основних фондів зменшилась з 85,1% у

2017 році змінилася збитковістю у прозмірі 10,5% у 2018 році та 6,1% у 2019 році.

Динаміка показників фондівіддачі та рентабельності показана на рисунках 2.11 та 2.12



Риунок 2.11 – Динаміка фондівіддачі ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки



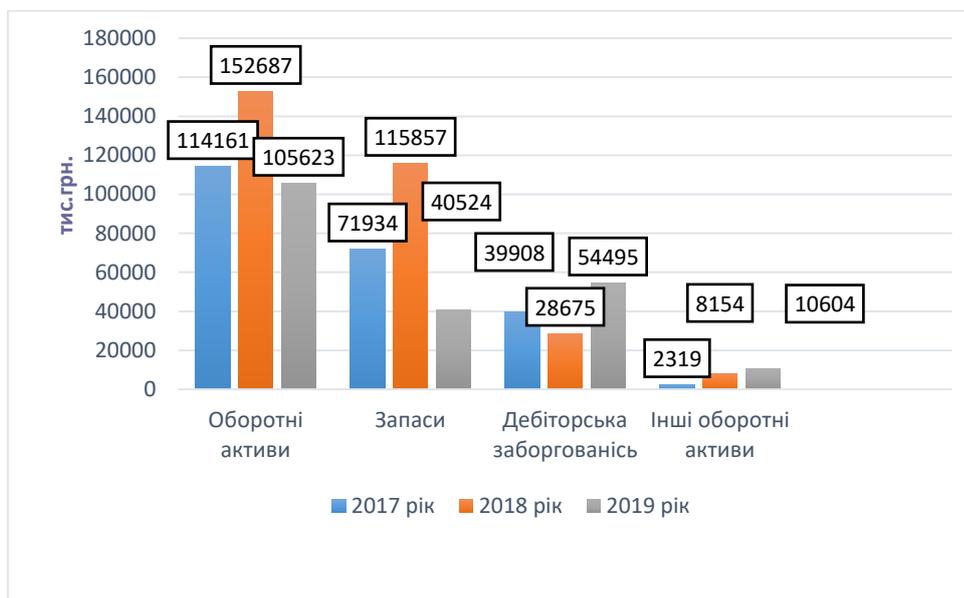
Риунок 2.12 – Динаміка рентабельності основних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

Проведемо аналіз змін складу та структури оборотних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки (таблиця 2.5). За даними таблиці можна зробити такі висновки.

Таблиця 2.5 – Динаміка складу та структури оборотних засобів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| №        | Показники                               | На кінець 2017 року   |             | На кінець 2018 року   |             | На кінець 2019 року |             | Відхилення    |              |               |               |              |               |
|----------|---|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|          |   | 2019 рік до 2017 року |             | 2019 рік до 2018 року |             |                     |             |               |              |               |               |              |               |
|          |   | тис. грн.             | %           | тис. грн.             | %           | тис. грн.           | %           | тис. грн.     | %            | Темп росту, % | тис. грн.     | %            | Темп росту, % |
|          | <b>Оборотні активи, тис. грн.</b>       | <b>114161</b>         |             | <b>152687</b>         |             | <b>105623</b>       |             | <b>-8538</b>  |              | <b>-7,5</b>   | <b>-47064</b> |              | <b>-30,8</b>  |
| 3 них:   |   |                       |             |                       |             |                     |             |               |              |               |               |              |               |
| <b>1</b> | <b>Запаси</b>                           | <b>71934</b>          | <b>63,0</b> | <b>115857</b>         | <b>75,9</b> | <b>40524</b>        | <b>38,4</b> | <b>-31410</b> | <b>-24,6</b> | <b>-43,7</b>  | <b>-75333</b> | <b>-37,5</b> | <b>-65,0</b>  |
| 1.1.     | виробничі запаси                        | 7816                  | 6,8         | 4631                  | 3,0         | 3624                | 3,4         | -4192         | -3,4         | -53,6         | -1007         | 0,4          | -21,7         |
| 1.2.     | незавершене виробництво                 | 102                   | 0,1         | 139                   | 0,1         | 57                  | 0,1         | -45           | 0,0          | -44,1         | -82           | 0,0          | -59,0         |
| 1.3.     | готова продукція                        | 62592                 | 54,8        | 106980                | 70,1        | 35350               | 33,5        | -27242        | -21,4        | -43,5         | -71630        | -36,6        | -67,0         |
| 1.4.     | товари                                  | 1424                  | 1,2         | 4047                  | 2,7         | 1493                | 1,4         | 69            | 0,2          | 4,8           | -2554         | -1,2         | -63,1         |
| <b>2</b> | <b>Дебіторська заборгованість</b>       | <b>39908</b>          | <b>35</b>   | <b>28675</b>          | <b>18,8</b> | <b>54495</b>        | <b>51,6</b> | <b>14587</b>  | <b>16,6</b>  | <b>36,6</b>   | <b>25820</b>  | <b>32,8</b>  | <b>90,0</b>   |
| 2.1.     | за товари, роботу, послуги              | 28733                 | 25,2        | 13836                 | 9,1         | 36515               | 34,6        | 7782          | 9,4          | 27,1          | 22679         | 25,5         | 163,9         |
| 2.2.     | за розрахунками                         | 8258                  | 7,2         | 14786                 | 9,7         | 5061                | 4,8         | -3197         | -2,4         | -38,7         | -9725         | -4,9         | -65,8         |
| 2.2.1.   | з бюджетом                              | 6277                  | 5,5         | 8593                  | 5,6         | 0                   | 0           | -6277         | -5,5         | -100,0        | -8593         | -5,6         | -100,0        |
| 2,2.2    | за виданими авансами                    | 1981                  | 1,7         | 6193                  | 4,1         | 5061                | 4,8         | 3080          | 3,1          | 155,5         | -1132         | 0,7          | -18,3         |
| 2.3.     | Інша поточна дебіторська заборгованість | 2917                  | 2,6         | 53                    | 0,0         | 12919               | 12,2        | 10002         | 9,7          | 342,9         | 12866         | 12,2         | 24275,5       |
| <b>3</b> | <b>Гроші та їх еквіваленти</b>          | <b>193</b>            | <b>0,2</b>  | <b>4871</b>           | <b>3,2</b>  | <b>8639</b>         | <b>8,2</b>  | <b>8446</b>   | <b>8,0</b>   | <b>4376,2</b> | <b>3768</b>   | <b>5,0</b>   | <b>77,4</b>   |
| <b>4</b> | <b>Витрати майбутніх періодів</b>       | <b>334</b>            | <b>0,3</b>  | <b>103</b>            | <b>0,1</b>  | <b>381</b>          | <b>0,4</b>  | <b>47</b>     | <b>0,1</b>   | <b>14,1</b>   | <b>278</b>    | <b>0,3</b>   | <b>269,9</b>  |
| <b>5</b> | <b>Інші оборотні активи</b>             | <b>1792</b>           | <b>1,6</b>  | <b>3180</b>           | <b>2,1</b>  | <b>1584</b>         | <b>1,5</b>  | <b>-208</b>   | <b>-0,1</b>  | <b>-11,6</b>  | <b>-1596</b>  | <b>-0,6</b>  | <b>-50,2</b>  |

Загальна величина оборотних активів зменшилась у 2019 році порівняно з 2017 роком на 8538 тис.грн. або на 7,5%, у порівнянні з 2018 роком – на 47064 тис.грн, або на 30,8%. Запаси зменшились відносно на 31410 тис.грн. або на 43,7% та на 75333 тис.грн. або на 65%, натомість дебіторська заборгованість у 2019 році, порівняно з 2017 роком збільшилась на 14587 тис.грн. або на 36,6%, у порівнянні з 2017 роком – на 25820 тис.грн. або на 90,0%. Динаміка складу оборотних активів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки приведена на рисунку 2.13.



**Рисунок 2.13 – Динаміка складових оборотних активів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки**

Склад оборотних активів підприємства на протязі періоду, що аналізується суттєво не змінився окрім дебіторської заборгованості по розрахункам з бюджетом – у 2017 її величина складала 6277 тис.грн. або 5,5% від загальної суми оборотних активів, у 2018 році – 8593 тис.грн. або 5,6%, у 2019 році така заборгованість відсутня.

Впродовж 2017-2019 років у структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займали запаси та дебіторська заборгованість. В 2017 році величина запасів складала 71934 тис.грн. або 63,0% від загальної суми оборотних активів, у 2018

році – 115857 тис.грн. або 75,9%, в 2019 році – 40524 тис.грн. або 33,5%. Найбільш вагому величину в складі запасів займала готова продукція – у 2017 році 54,8% від загальної суми оборотних активів, у 2018 році 70,1%, у 2019 році 33,5%.

Дебіторська заборгованість у 2017-2019 роках змінювалась як в загальній сумі так і в структурі оборотних активів: у 2017 році її величина складала 39908 тис.грн. або 35% у структурі оборотних активів, у 2019 році дебіторська заборгованість зменшилась до 28675 тис.грн., у структурі до 18,8%, а вже в 2019 році збільнилась майже вдвічі – до 54495 тис.грн. та до 51,6% у структурі оборотних активів.

Структура оборотних активів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» у 2019 році представлена на рисунку 2.14.

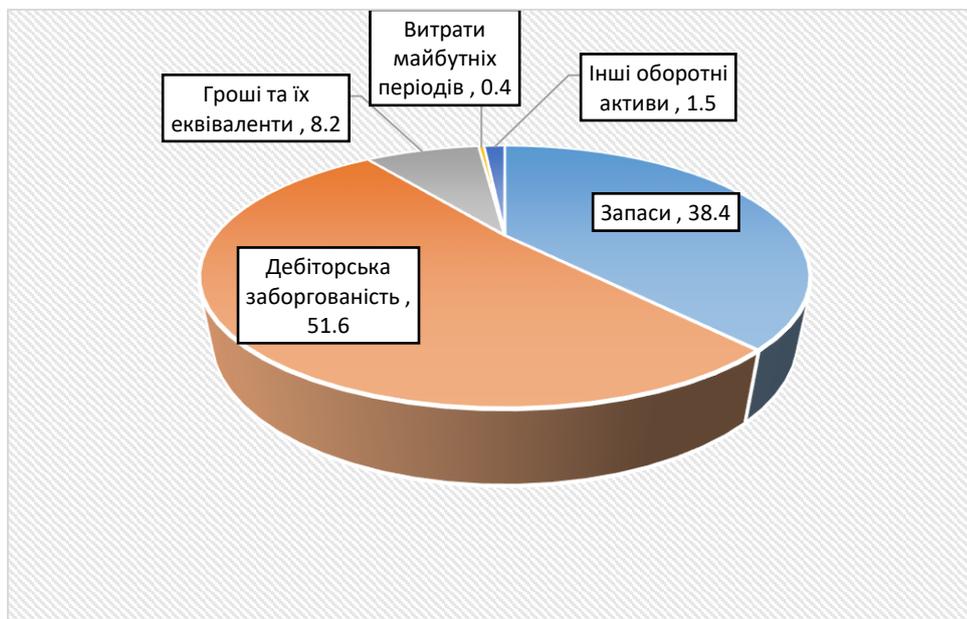


Рисунок 2.14 – Структура оборотних активів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» у 2019 році, %.

Важливою складовою аналізу оборотних активів є розрахунок показників ефективності їх використання (таблиця 2.6).

Аналіз коефіцієнта оборотності оборотних активів, оборотності грошових коштів та їх еквівалентів, коштів у розрахунках, запасів свідчить про уповільнення

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання оборотних активів  
ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| №<br>пп | Показники  | Роки    |         |         | 2019 від 2017  |                     | 2019 від 2018  |                     |
|---------|--|---------|---------|---------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|         |  | 2017    | 2018    | 2019    | Відхилення     |                     |                |                     |
|         |  |         |         |         | Абсо-<br>лютне | Темп<br>зрост,<br>% | Абсо-<br>лютне | Темп<br>зрост,<br>% |
| 1       | Середні залишки оборотних активів, тис грн.  | 165347  | 133424  | 126450  | -38897         | -23,5               | -6973          | -5,2                |
| 1.1     | Грошових коштів та їх еквівалентів.  | 1374,5  | 2532    | 6755    | 5380           | в 4,9<br>раза       | 4223           | в 2,7<br>раза       |
| 1.2     | Коштів у розрахунках   | 61019,5 | 34291,5 | 40889,5 | -20130         | -33,0               | 6598           | 19,2                |
| 1.3     | Запасів  | 101380  | 93895   | 77681   | -23699         | -23,4               | -16214         | -17,3               |
| 2       | Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.                            | 347012  | 157882  | 228000  | -119012        | -34,3               | 70118          | 44,4                |
| 2.1     | Одноденна виручка від реалізації, грн  | 963,9   | 438,6   | 633,3   | -330,6         | -34,3               | -330,6         | -34,3               |
| 3       | Оборотність оборотних активів, дні   | 171,5   | 304,2   | 199,7   | 28,1           | 16,4                | -104,6         | -34,4               |
| 3.1     | Грошових коштів та їх еквівалентів   | 1,4     | 5,8     | 10,7    | 9,2            | в 7,4<br>раза       | 4,9            | 84,7                |
| 3.2     | Коштів у розрахунках   | 63,3    | 78,2    | 64,6    | 1,3            | 2,0                 | -13,6          | -17,4               |
| 3.3     | Запасів  | 105,2   | 214,1   | 122,7   | 17,5           | 16,6                | -91,4          | -42,7               |
| 4       | Коефіцієнт оборотності оборотних активів   | 2,1     | 1,2     | 1,8     | -0,3           | -14,1               | 0,6            | 52,4                |
| 4.1     | Грошових коштів та їх еквівалентів   | 252,5   | 62,4    | 33,8    | -218,7         | -86,6               | -28,6          | -45,9               |
| 4.2     | Коштів у розрахунках   | 5,7     | 4,6     | 5,6     | -0,1           | -2,0                | 1,0            | 21,1                |
| 4.3     | Запасів  | 3,4     | 1,7     | 2,9     | -0,5           | -14,3               | 1,3            | 74,6                |
| 5.      | Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн. | x       | 58202   | -66180  | x              |                     |                |                     |
| 6       | Прибуток від операційної діяльності  | 72177   | -16630  | -13975  | -86152         | --                  | 2655           | -16,0               |
| 7       | Рентабельність оборотних активів, %  | 43,7    | -12,5   | -11,1   | -54,7          |                     | 1,4            |                     |

обороту оборотних активів за 2017-2019 роки – коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 2,1 у 2017 році до 1,8 у 2019 році, оборотності грошових

коштів та їх еквівалентів – з 2582,5 до 33,8, запасів – з 3,4 до 2,9. З-за уповільнення обороту оборотних коштів підприємство вимушено залучати додаткові оборотні кошти, що негативно відображається на фінансових результатах діяльності підприємства. За період 2017-2019 роки ефективність використання оборотних активів від рентабельності 43,7% у 2017 році перетворилась у збитковість в розмірі 12,5% у 2018 році та 11,1% у 2019 році (рисунок 2.15).

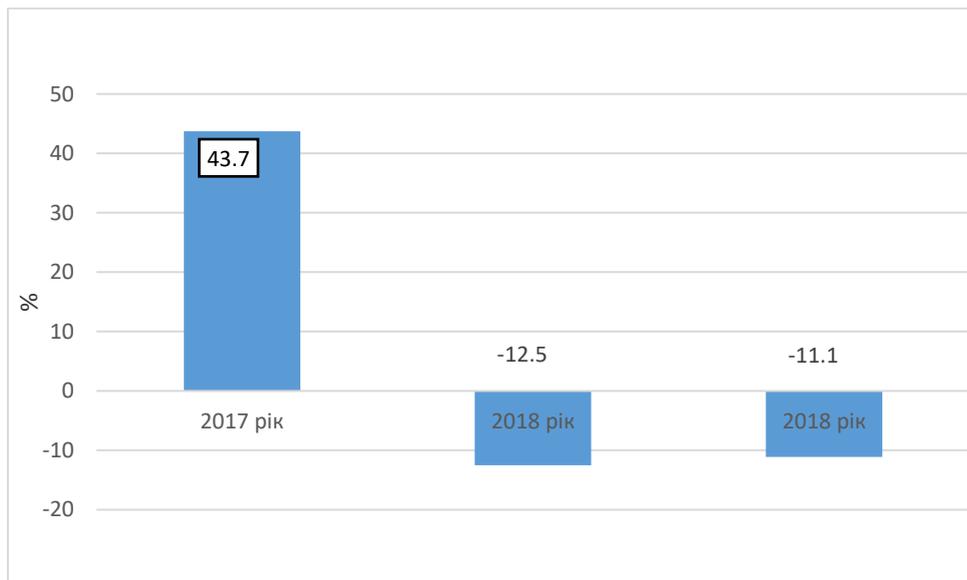


Рисунок 2.15 – Рентабельність оборотних активів ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

Прибуток є одним з основних показників підприємства в ринкових умовах господарювання та є його стратегічною метою, реалізація якої є обов'язковою для забезпечення нормальних умов функціонування підприємства. Проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки (таблиця 2.7).

Як видно з даних таблиці 2.7, в 2017-2019 роках ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» отримувало чистий прибуток, однак він постійно зменшувався – в 2017 році підприємство отримало прибуток у розмірі 56237 тис. грн., а в наступні роки операційна діяльність була збитковою – в 2018 році збиток становив 32882

Таблиця 2.7 – Динаміка формування чистого прибутку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| №  | Показники,<br>тис. грн.                             | Роки:  |        |          | Відхилення        |                |                   |                |
|----|---|--------|--------|----------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
|    |   |        |        |          | 2019 до 2017 року |                | 2019 до 2018 року |                |
|    |   | 2017   | 2018   | 2019     | Абсолют-не        | Темп зрост., % | Абсолют-не        | Темп зрост., % |
| 1  | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції     | 347012 | 157882 | 228000   | -119012           | -34,3          | 70118             | 44,4           |
| 2  | Собівартість реалізованої продукції                 | 252037 | 149817 | 206022   | -46015            | -18,3          | 56205             | 37,5           |
| 3  | Валовий прибуток                                    | 94975  | 8065   | 21978    | -72997            | -76,9          | 13913             | в 2,7<br>раза  |
| 4  | Операційні доходи                                   | 5029   | 7223   | 7332     | 2303              | 45,8           | 109               | 1,5            |
| 5  | Операційні витрати                                  | 27527  | 31898  | 43285    | 15758             | 57,2           | 11387             | 35,7           |
| 6  | Прибуток від операційної діяльності                 | 72177  | -16630 | -13975   | -86152            | в 2,2<br>раза  | 2655              | -16,0          |
| 7  | Фінансові доходи                                    | 293    | 7956   | 11695,0  | 11402             | в 38,9<br>раза | 3739              | 47,0           |
| 8  | Фінансові витрати                                   | 3873   | 24130  | 17309,0  | 13436             | в 4,5<br>раза  | -6821             | -28,3          |
| 9  | Прибуток до оподаткування від звичайної діяльності: | 68597  | -32804 | -19589,0 | -88186            | -              | 13215             | -              |
| 10 | Податок на прибуток                                 | 12360  | 78     | -5548,0  | 17908             | -              | 5626              | -              |
| 11 | Чистий прибуток                                     | 56237  | -32882 | -14041   | -70278            | -              | 18841             | -              |

тис.грн. у 2019 році – 14141 тис.грн. Динаміка прибутку (збитку) від операційної діяльності та чистого прибутку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» в 2017-2019 роках наведена на рисунку 2.16.



Рисунок 2.16 – Динаміка прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Формуючи програму використання майна підприємства доцільно дати характеристику показників рентабельності діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

| № | Показники,<br>тис. грн.                              | Роки:  |        |        | Відхилення        |                |                   |                |
|---|--|--------|--------|--------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
|   |  | 2017   | 2018   | 2019   | 2019 до 2017 року |                | 2019 до 2018 року |                |
|   |  |        |        |        | Абсолютне         | Темп зрост., % | Абсолютне         | Темп зрост., % |
| 1 | 2  | 3      | 4      | 5      | 6                 | 7              | 8                 | 9              |
| 1 | Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн. | 246670 | 292710 | 370432 | 123763            | 50,2           | 77723             | 26,6           |
| 2 | у тому числі власного капіталу, тис. грн.            | 81361  | 162192 | 184746 | 103386            | 227,07         | 22554             | 13,9           |
| 3 | Валовий прибуток, тис.                               | 94975  | 8065   | 21978  | -72997            | -76,9          | 13913             | в 2,7 рази     |

Продовження таблиці 2.8

| 1  | 2   | 3      | 4      | 5      | 6       | 7             | 8     | 9     |
|----|---|--------|--------|--------|---------|---------------|-------|-------|
| 4  | Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.   | 68597  | -32804 | -19589 | -88186  | -             | 13215 | -     |
| 5  | у тому числі чистий прибуток, тис. грн.                         | 56237  | -32882 | -14041 | -70278  | -             | 18841 | -     |
| 6  | Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.                  | 72177  | -16630 | -13975 | -86152  | в 2,2<br>раза | 2655  | -16,0 |
| 7  | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                  | 347012 | 157882 | 228000 | -119012 | -34,3         | 70118 | 44,4  |
| 8  | Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. | 252037 | 149817 | 206022 | -46015  | -18,3         | 56205 | 37,5  |
| 9  | Рентабельність капіталу, %                                      | 27,8   | -11,2  | -5,3   | -33,1   |               | 5,9   |       |
| 10 | Рентабельність власного капіталу, %                             | 69,1   | -20,2  | -7,6   | -76,7   |               | 12,6  |       |
| 11 | Рентабельність продукції, %                                     | 20,8   | -10,5  | -6,2   | -27,0   |               | 4,3   |       |
| 12 | Валова рентабельність продажу, %                                | 37,7   | 5,4    | 10,7   | -27,0   |               | 5,3   |       |
| 13 | Чиста рентабельність продажу, %                                 | 22,3   | -21,9  | -6,8   | -29,1   |               | 15,1  |       |

Показники рентабельності лише у 2017 році мали позитивні значення – рентабельність капіталу 27,8%, власного капіталу – 69,1%, продукції – 20,8%, валова рентабельність продажу – 37,7%, чиста рентабельність продажу – 22,3%. В послідувачі роки підприємство було збитковим (рисунок 2.17). Падіння рентабельності діяльності пов'язано із-за невваженої державної цінової політики, зокрема суттєвого росту цін на матеріальні ресурси.

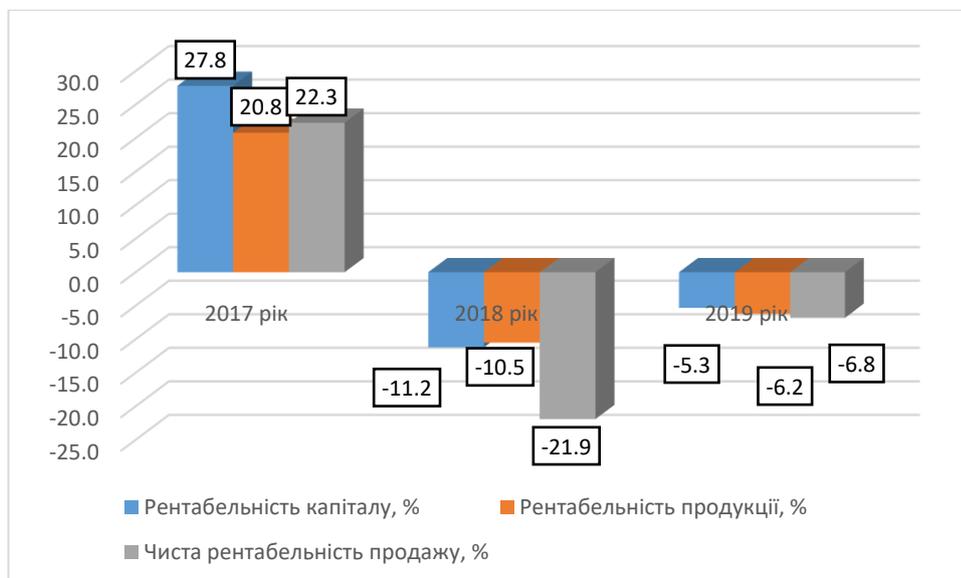


Рисунок 2.17 – Динаміка рентабельності діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 роки

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2016-2018 роки можемо стверджувати, що товариство на даний момент не має стабільного фінансового становища. Більшість фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства мають негативні тенденції. ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» необхідно розвиватися у напрямі зміцнення сировинної бази і як наслідок збільшення обсягів та ефективності виробництва.

#### 2.4. Стан охорони праці в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Система управління охороною праці (СУОП) є частиною загальної системи управління організацією, яка сприяє запобіганню нещасним випадкам та професійним захворюванням на виробництві, а також небезпеки для третіх осіб, що виникають у процесі господарювання, і включає в себе комплекс взаємопов'язаних заходів спрямованих на виконання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці.

Головна мета управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму та профзахворювань.

Суб'єктом управління в СУОП на підприємстві в цілому є керівник, а в цехах, на виробничих дільницях і в службах – керівники відповідних структурних підрозділів і служб. Організаційно-методичну роботу по управлінню охороною праці, підготовку управлінських рішень і контроль за їх своєчасною реалізацією здійснює служба охорони праці підприємства, яка підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства. Суб'єкт управління аналізує інформацію про стан охорони праці в структурних підрозділах підприємства та приймає рішення спрямовані на приведення фактичних показників охорони праці у відповідність з нормативними.

Об'єктом управління в СУОП є діяльність структурних підрозділів та служб підприємства по забезпеченню безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях, цехах та підприємства в цілому. Охорона праці базується на законодавчих, директивних і нормативно-технічних документах.

При управлінні охороною праці не повинні прийматися рішення і здійснюватися заходи, які суперечать чинному законодавству, державним нормативним актам про охорону праці, стандартам безпеки праці, правилам і нормам охорони праці.

Основними принципами управління охороною праці є:

- забезпечення пріоритету збереження життя і здоров'я працівників;
- гарантії прав працівників на охорону праці;
- діяльність, спрямована на профілактику та попередження виробничого травматизму та професійної захворюваності;
- наукова обґрунтованість вимог охорони праці, що містяться в законодавстві, галузевих правилах щодо охорони праці, а також у правилах безпеки, санітарних і будівельних нормах і правилах, державних стандартах, організаційно-методичних документах, інструкціях з охорони праці;

- наявність кваліфікованих спеціалістів з охорони праці;
- планування заходів з охорони праці;
- неухильне виконання вимог охорони праці роботодавцем та працівниками, відповідальність за їх порушення.

До основних завдань управління охороною праці слід віднести:

- навчання і пропаганда знань працівників безпечним методам роботи;
- забезпечення безпеки технологічних процесів, виробничого обладнання, інструментів, будівель і споруд;
- нормалізація санітарно–гігієнічних умов праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- організація лікувально–профілактичного обслуговування;
- професійний відбір працівників з окремих професій;
- вдосконалення нормативної бази з питань охорони праці.

Управління охороною праці на підприємстві є складовою, підсистемою загальної системи управління підприємством, оскільки лише за високого рівня охорони праці може бути забезпечено ефективне виконання завдань, що постають перед підприємством, і досягнення найкращих економічних результатів. Це дає можливість системно та комплексно вирішувати всі питання охорони праці, підвищувати її ефективність, зменшувати виробничий ризик.

Система управління охорони праці в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод». Завод є безсумнівним лідером у безпечності умов праці, адже всі процеси автоматизовані та виконуються згідно діючих вимог охорони праці. Тут працюють відповідально та радо діляться власним досвідом, влаштовують дні відкритих дверей, екскурсії.

Усі зони тут ідентифікуються знаками безпеки, є медпункти, аптечки, на території зробили розмітку для роз'яснення переміщення людей та машин. Задля безпеки працівників, кожен з них працює у касці, яскравому розпізнавальному жилеті та захисних окулярах. Оскільки під час роботи

окуляри можуть запилюватися чи дряпатися, по заводу розміщені станції для їхньої очистки.

Працівники активно обговорюють важливість питань охорони праці. Щомісяця тут проводять внутрішнє навчання. Один фахівець готує презентацію з нової теми, інші – обговорюють та проходять тести. Основна мотивація – власна безпека.

Для безпечного користування механізмами на підприємстві впровадили систему блокування пристроїв. Вона допомагає уникнути небезпечних інцидентів, пов'язаних з несанкціонованою подачею рідин, газів, електроенергії, — адже це може привести до травми або більш серйозних наслідків. Тобто відключається живлення промислових машин або обладнання. Для цього кожен працівник має власний замок і ключ.

Найважливіша частина заводу – головний корпус. Тут з сировини – цукрових буряків за допомогою фізико-хімічних процесів добувають цукор, тому працівники виконують роботу лише в одязі з натуральних тканин, а мобільні телефони на цій території заборонені.

Складське господарство – важлива складова Новоіванівського цукрового заводу. На ньому приймають цукрові буряки з автотранспорту та випускають машини з готовою продукцією з заводу.

Планування заходів з охорони праці здійснюється слідуючим чином:

- щороку для визначення та оцінки рівня небезпеки здійснює ідентифікацію, аналіз і оцінку ризиків та впроваджує систему реагування. Виявлені ризики групуються за рівнем наслідків і ймовірності. Розробляються програми заходів для зменшення ризиків;

- використовується корпоративно-інтегрована система менеджменту, одним з важелів якої є відповідальність директорів підрозділів за управління ризиками;

- інформація щодо будь-яких інцидентів з безпеки праці чи екології, що трапились у регіонах, передається інженерами з ОП до центрального офісу та безпосереднього керівника. Звіти про причини таких інцидентів та плани

заходів для їх усунення поширюються електронною поштою на всі підрозділи агропромхолдингу «Астарта Київ» з метою профілактики подібних інцидентів;

– питання ОП «прошиваються» на всіх рівнях у всіх підрозділах компанії. КРІ кожного керівника рахуються, зважаючи на індекс з охорони праці.

Безпосередньо на підприємстві проводяться наступні заходи:

– проводяться щоденні інспекції з ОП як спеціалістами з охорони праці, так і керівництвом підприємства;

– впроваджено візуальний менеджмент: робочі місця, інформаційні плакати тощо;

– передбачений обов'язковий захист обертових механізмів;

– застосовуються системи вертикального страхування при роботах на висоті: вантажних, складських тощо;

– впроваджена система Lockout-tagout (LOTO), або «блокування та маркування» – комплекс заходів, що дозволяють мінімізувати виникнення потенційно небезпечних ситуацій, пов'язаних з несанкціонованою подачею електроенергії, газів, рідин, гарантувати правильне відключення небезпечного обладнання і попередити його повторний запуск до закінчення всіх робіт по обслуговуванню та ремонту;

– проводяться тренування для відпрацювання дій, правил та навичок безпечної поведінки в аварійних ситуаціях, а також з надання домедичної допомоги;

– розроблена система навчання для ознайомлення персоналу з існуючими ризиками на робочих місцях: візуалізації, які допомагають швидко запам'ятати правильні дії;

– застосовуються переносні вентилятори під час роботи у колодязях для видалення токсичних та вибухових випарів;

– введені нові форми нарядів-допусків, які дозволять краще контролювати підрядні організації;

– ЗІЗ використовуються не лише співробітниками підприємства, але й робітниками підрядних організацій.

Фінансування заходів з охорони праці на підприємстві здійснюється на основі положень Закону України «Про охорону праці» (стаття 19), згідно угоди, яка прикладається до колективного договору. В цьому договорі наводиться перелік конкретних заходів, об'єкт на якому вони здійснюються, їх об'єм, грошова сума, відповідальні за виконання робіт.

Фінансування робіт з охорони праці здійснюється роботодавцем. На підприємстві використовують найману працю, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві.

Виходячи з цієї нормативної величини на підприємстві виділяються кошти на поліпшення умов праці (таблиця 2.8, рисунок 1.18).

Таблиця 2.8 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

| Плановий рік | Фонд оплати праці, тис. грн. | Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн. |
|--------------|------------------------------|--|
| 2017         | 23018                        | 115,1  |
| 2018         | 27423                        | 137,1  |
| 2019         | 29706                        | 148,5  |

Витрати на охорону праці у період 2016-2017 рік збільшилися на:

$$\frac{137,1-115,1}{115,1} \times 100 = 19,1\%$$

Витрати на охорону праці в період 2017-2018 рік збільшилися на:

$$\frac{148,5-137,1}{137,1} \times 100 = 8,3\%$$

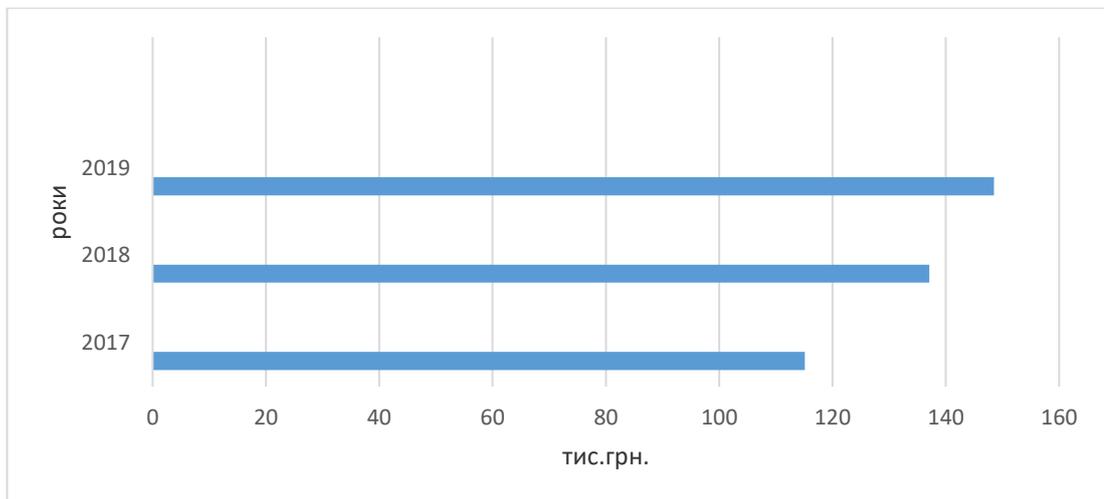


Рисунок 2.18 – Фінансування охорони праці в ТДВ  
«Новоіванівський цукровий завод»

Важливе місце в управлінні охороною праці на підприємстві займають служба охорони праці (СОП) та комісія з питань охорони праці. Згідно з Законом України «Про охорону праці» на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці відповідно до типового положення, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці.

Кількість працівників СОП визначається:

- загальною кількістю працюючих на підприємстві;
- небезпекою та шкідливістю виробництва.

Служба охорони праці комплектується інженерами відповідної спеціальності, професіоналами з питань гігієни праці, юристами у сфері охорони праці. Обмеження: обов'язкова вища освіта, стаж роботи на виробництві не менше 3 років. СОП підкоряється безпосередньо керівнику підприємства. За своїм посадовим положенням і умовами оплати праці керівник і фахівці служби прирівнюються до керівників і фахівців основних виробничо-технічних служб підприємства. В ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» створено службу з ОП, ПБ, ОНС та якості.

**Навчання з охорони праці.** За досліджуваний період летальних випадків, випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності зафіксовано не було.

Усі працівники при влаштуванні на роботу та періодично проходять на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій у разі виникнення аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Робочі місця усіх працівників оснащені відповідно до вимог.

### **Оцінка економічної ефективності СУОП**

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною кількістю працюючих 230 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 12 ,після проведення заходів 8;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 10 , після 7;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5 , після 3;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 20, після 15;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 3, після 1;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \%$$

$$\Delta K = \frac{12 - 8}{100} \times 100 = 4\%$$

де  $P_1, P_2$  – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам

санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/2 = 200/2 = 100$  – загальна кількість робочих місць (працюють у дві зміни).

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

$$\Delta Ч = \frac{10 - 7}{230} \times 100 = 1,5\%$$

де  $N_1, N_2$  – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

$N$  – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta Kч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Ч = \frac{5 - 3}{230} \times 100 = 1\%$$

де  $T_1, T_2$  – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Чп = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Ч = \frac{3 - 1}{230} \times 100 = 1\%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

– кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1986, після 1857;

– річна середньооблікова чисельність робітників 200, чоловік;

- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 179, тис.грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 289, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 150, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із ЄСВ  $Z_p=1924$  грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності  $Z=145$  грн.

Розв'язання:

- Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times \mathcal{C}_3, \text{ люд.-днів.}$$

$$\Delta D = \frac{1986 - 1857}{100} \times 200 = 258 \text{ люд.-дн.}$$

де  $D_1, D_2$  – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

- Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_p}{P_n} \times 100\% ,$$

$$\Delta W = \frac{258 - 179}{289000} \times 100 = 0,27$$

де  $Z_p$  – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

$P_n$  – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_s = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp}, \text{ грн.}$$

$$E_3 = \frac{0,27 \times 1924}{100} \times 150 = 779,22 \text{ грн}$$

де  $Ч_{cp}$  – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

$З_p$  – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

– Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_d, \text{ грн.}$$

$$E_{cc} = 258 \times 145 = 37410 \text{ грн.}$$

де  $P_d$  – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

– Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_3 + E_c + E_{cc}. \text{ грн.}$$

$$E_{pz(r)} = 779,22 + 37410 = 38189,22 \text{ грн}$$

Провівши розрахунки та проаналізувавши діяльність ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» можемо зробити наступні висновки:

1) На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці;

2) У службу з охорони праці на підприємстві входить один фаховий спеціаліст;

3) За період з 2016 по 2018 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 19,1% у 2017 році та на 9,3% у 2018 році.

4) Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було;

5) Можна відзначити, що у структурі планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТДВ «НОВОІВАНІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

#### **3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю промислового підприємства**

Реалізація сучасних ідей у сфері якості та побудова процесів виробництва відповідно до вимог споживача досягається насамперед побудовою системи управління якістю (СУЯ) та її впровадженням на підприємстві. У важливості впровадження системи управління якістю вже ніхто не сумнівається. Свідченням цього є практичне їх застосування в різних галузях промисловості та сфери послуг. СУЯ є досить ефективним інструментом еволюційного вдосконалення діяльності промислових підприємств. Важливим є створення та впровадження систем управління якістю, які відповідають визнаним міжнародним вимогам, що містяться у Міжнародних та Європейських стандартах з якості та сертифікації [1, 2].

Метою розробки СУЯ є оптимізація роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються і надаються, підвищення їх ефективності. А також продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що підприємство може стабільно випускати продукцію належного рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення першої вказаної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві СУЯ, то для досягнення другої - необхідно ще її сертифікувати акредитованим органом із сертифікації СУЯ. Сертифікована система управління якістю є гарантією

високої стабільності і стійкості якості продукції, що випускається підприємством або надається постачальником [3].

Сьогодні з упевненістю можна сказати, що прийняття нових версій стандартів ISO серії 9000 базуються на передових сучасних концепціях сталого розвитку підприємств [4].

Систему управління якістю продукції потрібно постійно вдосконалювати, це процес безперервного покращення та розвитку. Споживач ставить все вищі вимоги до якості продукції та до її співвідношення з ціною. Ці вимоги стосуються всіх галузей промисловості. А тим більше, коли продукція підприємства має стратегічне значення.

Розроблення стандартів серії ISO курує Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Стандарти ISO переглядаються кожні вісім років з внесенням змін в них при необхідності. Це допомагає переконатися, що вони залишаються дієвим інструментом на торговельному ринку [5].

З кінця 2018 року всі сертифікати за ISO 9001:2008 втратили чинність і міжнародно не визнаються. Виклики, з якими бізнес стикається сьогодні суттєво відрізняються від тих, які стояли перед ним десятиліття тому. Беручи це до уваги, потрібно внесення змін в ISO 9001. Посилення глобалізації змінило спосіб ведення бізнесу, і тому організації часто задіюють складніші ланки постачання у порівнянні з тими, які використовувалися в минулому. На додаток до цього, зростають вимоги замовників та інших зацікавлених сторін до продукції, а в сукупності із доступністю своєчасної інформації широкий загаль має, як ніколи раніше, вагомий голос. Щоб залишатися актуальним ISO 9001 повинен враховувати ці особливості.

Стандарт потребував нового перегляду з метою адаптації до світу, що змінився, з метою підвищення здатності організацій – користувачів стандарту задовольняти вимоги своїх споживачів, забезпечуючи тим самим стійку основу для їх майбутнього розвитку з урахуванням зростання складності середовища, в якому ці організації повинні функціонувати. 23 вересня 2015 року Міжнародна організація ISO опублікувала нову версію стандарту ISO

9001:2015. Підприємства, що були сертифіковані за попередньою версією стандарту ДСТУ ISO 9001:2009, повинні зробити перехід на нову версію ДСТУ ISO 9001:2015 та отримати відповідний сертифікат під час планового наглядного аудиту чи повторної сертифікації до 15 вересня 2018 року [6, 7].

Відмінною особливістю вдосконалення СУЯ згідно вимог ISO 9001:2015 є те, що встановлюється ступінь особливої відповідальності керівництва організації за якість. Керівництво підприємства відповідає за розроблення політики в сфері якості, за створення, впровадження та функціонування системи управління якістю, що має чітко визначатися і оформлятися документально. Із введенням в дію нового стандарту змінилися і підходи до побудови системи якості. Процесний підхід до аналізування діяльності підприємства дозволив виявити окремі слабкі місця в системі управління, як наприклад, дублювання функцій структурних підрозділів, нечіткий розподіл обов'язків та відповідальності, дозволив ефективніше організувати проходження інформаційних потоків, децентралізувати відповідальність за якість продукції, покращити взаємодію із замовником тощо.

У новій версії зміни торкнулися майже усіх аспектів стандарту: його структури, принципів, на яких базується стандарт, а також термінів і основних концепцій. До основних змін належать:

- зміни структури;
- конкретна вимога до застосування ризикоорієнтованого мислення, з метою кращого розуміння процесного підходу до управління;
- введено поняття контексту організації і вимога до його визначення;
- більша гнучкість у вимогах до документації системи управління якістю;
- більше вимог до вищого керівництва;
- загострення уваги на досягненні запланованих результатів для підвищення задоволеності споживачів.

Стандарт ISO 9001:2015 базується на семи принципах управління, замість восьми, як в попередній версії. Хоча суть принципів мало помінялася.

Деякі принципи залишилися без змін, а деякі були частково переформульовані. А принцип «Системний підхід до управління» – відсутній.

Основні принципи управління системою якості нової і попередньої версій стандартів ISO 9001 наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні принципи СУЯ нової і попередньої версій стандартів ISO 9001

| <b>ISO 9000:2008</b>                      | <b>ISO 9000:2015</b>                            |
|---|---|
| 1. Орієнтація на замовника                | 1. Орієнтація на замовника                      |
| 2. Лідерство                              | 2. Лідерство                                    |
| 3. Залучення персоналу                    | 3. Залучення персоналу                          |
| 4. Процесний підхід                       | 4. Процесний підхід                             |
| 5. Системний підхід до управління         | -   |
| 6. Постійне поліпшення                    | 5. Поліпшення                                   |
| 7. Прийняття рішень на підставі фактів    | 6. Прийняття рішень на підставі фактичних даних |
| 8. Взаємовигідні відносини із замовниками | 7. Керування взаємовідносинами                  |

Нова версія стандарту складається з 10 розділів, з яких сім містять вимоги, а також 2 додатки (А і В).

Додаток А містить роз'яснення щодо структури стандарту, вжитої термінології і важливих понять, які покладено в основу стандарту. В додатку В вказані інші міжнародні стандарти з управління якістю і систем якості, розроблені ISO/TS 176 і які призначені допомогти організаціям у впровадженні, аналізуванні і покращенні своїх систем якості.

В таблиці 3.2 приведена порівняльна таблиця структур настанов верхнього рівня стандартів нової і старої версії.

Стандарт ISO 9000:2015, як і попередня версія 2008 року використовує процесний підхід, що включає в себе цикл Демінга (PDCA), а крім того ще й ризикоорієнтоване мислення. Ризикоорієнтоване мислення є частиною процесного підходу. Але не всі процеси системи управління якістю мають

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця вимог стандартів

| <b>ISO 9001:2008</b>   | <b>ISO 9001:2015</b>   |
|--|--|
| 1. Сфера застосування  | 1. Сфера застосування  |
| 2. Нормативні посилання                                      | 2. Нормативні посилання  |
| 3. Терміни та визначення понять                              | 3. Терміни та визначення понять  |
| 4. Система управління якістю                                 | 4. Середовище організації  |
| 5. Відповідальність керівництва                              | 5. Лідерство   |
| 6. Управління ресурсами                                      | 6. Планування  |
| 7. Виготовлення продукції                                    | 7. Підтримання системи управління  |
| 8. Вимірювання, аналізування та поліпшування                 | 8. Виробництво   |
|  | 9. Оцінювання дієвості   |
|  | 10. Поліпшування   |
| Додаток А. Відповідність між ISO 9001:2008 та ISO 14001:2004 | Додаток А. Пояснення нової структури, термінології та понять   |
| Додаток В. Відмінності між ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008    | Додаток В. Інші міжнародні стандарти щодо управління якістю та на системи управління якістю, розроблені технічним комітетом ISO/TC 176 |

однаковий рівень ризику з точки зору здатності організації виконувати свої завдання. Під ризиком часто розуміються тільки негативні наслідки. Однак наслідки ризику можуть бути як позитивними так і негативними.

В ISO 9001:2015 ризики і можливості часто цитуються разом. Будь-яка система управління має розроблені політику та цілі. Своєю чергою, ризик являє собою вірогідність події, яка може впливати на досягнення цих цілей. Для того щоб досягти поставлених цілей, необхідно ризиками управляти [10]. Завдання керівництва полягає не в тому, щоб уникати будь-якого виду ризику, а в тому, щоб уміло управляти ризиком, тобто обирати оптимальне співвідношення між системою заходів (безпечністю продукції, рівнем безпеки), які плануються, і рівнем ризику. Розглядаючи ризик по всій системі і всіх процесах, підвищується ймовірність досягнення прогнозованих цілей і впевненості споживачів в отриманні відповідного продукту або послуги.

Акцент на ризикоорієнтоване мислення, про яке конкретно не згадувалося в попередній версії стандарту, дозволяє підприємству (організації) виявити фактори можливого негативного впливу на процеси і

спричинити їх відхилення від запланованих результатів, спланувати і зреалізувати дії, які б попередили ці негативні впливи або мінімізували їх і таким чином сприяли постійному поліпшенню системи управління якістю.

Зокрема ризикоорієнтоване мислення, яке необхідно використовувати при побудові системи і процесів управління:

- покращує управління;
- встановлює активну культуру поліпшення;
- сприяє дотриманню законів і нормативних вимог;
- забезпечує відповідність якості продуктів і послуг;
- покращує довіру і задоволення клієнтів.

Розуміння середовища підприємства (як і "застосування ризикоорієнтованого мислення") – нова вимога в ISO 9001:2015 і одна з суттєвих змін стандарту. На відміну від попередньої версії, ISO 9001:2015 передбачає, що перш, ніж організація приступить до розроблення Системи управління якістю, вона визначить і зрозуміє середовище організації. Середовище (контекст) підприємства – це комбінація внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть вплинути на підхід організації до розроблення та досягнення своїх цілей. Цілі організації можуть бути пов'язані з продукцією і послугами, інвестиціями і поведінкою по відношенню до своїх зацікавлених сторін. Зовнішнє середовище організації - це зовнішнє оточення, в якому організація прагне досягти своїх цілей. До поняття зовнішнього середовища можна віднести питання, пов'язані з законодавством, технологічними аспектами, конкуренцією, ринком, культурою, соціальними аспектами і економічними умовами як на міжнародному, національному, регіональному, так і на місцевому рівні. Внутрішнє середовище - це внутрішнє оточення, в якому організація прагне досягти своїх цілей. До поняття внутрішнього контексту організації відносяться питання, пов'язані з її цінностями, культурою, знаннями, а також з організацією виробництва і продуктивністю.

У новій версії стандарту конкретно вказано, що підприємство (організація) повинно визначити зовнішні і внутрішні аспекти, які мають

відношення до її цілей і стратегічного напрямку і які впливають на її здатність до досягнення запланованого результату функціонування системи управління якістю. Підприємство (організація) повинно здійснювати моніторинг і аналізування інформації про зовнішні та внутрішні чинники.

Основна відмінність у вимогах до процесного підходу в новій і старій версіях стандартів полягає в тому, що вимоги стандарту версії 2008 року сприяють застосуванню процесного підходу при розробленні, впровадженні і покращенні результативності процесів, а стандарт версії 2015 року встановлює конкретні вимоги, необхідні для застосування процесного підходу в організації, яка повинна:

- розробити, запровадити, підтримувати та постійно поліпшувати систему управління якістю, охоплювати потрібні процеси та їхні взаємодії, відповідно до вимог цього стандарту;

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;

- визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;

- визначити послідовність і взаємодію процесів;

- визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів;

- визначити ресурси, необхідні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;

- призначати осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;

- розглядати ризики та можливості, що їх визначають відповідно до дій стосовно ризиків і можливостей;

- оцінювати процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечення того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;

- поліпшувати процеси та систему управління якістю.

Крім того, підприємство (організація) повинно (наскільки це необхідно) підтримувати в актуалізованому стані задокументовану інформацію, необхідну для функціонування процесів, зберігати задокументовану інформацію, щоб мати впевненість у тому, що процеси виконуються за планом.

У стандарті 2015 року була запроваджена зміна термінології для кращої узгодженості з іншими стандартами на системи управління. Відсутня вимога щодо заміни термінів, які використовує організація, термінами використовуваними в цьому стандарті. Організації можуть використовувати терміни, адаптовані до їхніх операцій (використовуючи, наприклад, «записи», «документація» чи «протоколи», а не «задокументована інформація»; або «постачальник», «партнер» чи «продавець/агент з продажу», а не «зовнішній постачальник») [6, 7].

В таблиці 3.3 приведена принципова термінологічна відмінність стандартів ISO 9001 версії 2008 та 2015 років.

Таблиця 3.3 – Принципова відмінність в термінології стандартів

| <b>ISO 9001:2008</b>   | <b>ISO 9001:2015</b>  |
|--|---|
| Продукція  | Продукція та послуги  |
| Вилучення  | Не використано  |
| Представник керівництва  | Не використано (осіб з подібними обов'язками та повноваженнями призначають, але немає вимоги щодо єдиного представника керівництва) |
| Документація, настанова щодо якості, задокументовані методики, протоколи, записи | Задокументована інформація  |
| Робоче середовище  | Середовище для функціонування процесів  |
| Засоби моніторингу та вимірювальне устаткування                                  | Ресурси для моніторингу та вимірювання  |
| Закуплена продукція  | Надані зовні продукція та послуги   |
| Постачальник   | Зовнішній постачальник  |

Впровадження нової версії стандарту ISO 9001:2015 дозволило виявити окремі слабкі місця в існуючій системі управління, як наприклад, дублювання функцій структурних підрозділів, нечіткий розподіл обов'язків та

відповідальності, ефективніше організувати проходження інформаційних потоків, децентралізувати відповідальність за якість продукції, покращити взаємодію із замовником тощо.

Вдосконалення системи управління якістю призведе не тільки до покращення продукції, а й спричинить оптимізацію бізнес-процесів підприємства в цілому, призведе до збільшення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності, та як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

### **3.2. Рекомендації по впровадженню системи управління якістю продукції в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».**

В умовах сучасного ринку цукру виживають лише ті підприємства, які здатні постійно розвиватись та дбати про відповідність своєї продукції міжнародним стандартам. Покупці продукції підприємств цукрової промисловості – це здебільшого імениті виробники напоїв та харчової продукції, для яких важливо, щоб сировина для їхньої продукції була високої якості і доказом цього є сертифікати відповідності вищезгаданим стандартам.

За міжнародними стандартами на якість та безпечність продукції впливає ставлення підприємства до навколишнього середовища, охорони праці та соціальних питань, енергоменеджменту та збереження ресурсів, раціональність в управлінні підприємством. Щороку сертифікаційні органи перевіряють цукрові заводи на дотримання вимог цих стандартів і в разі виявлення суттєвих невідповідностей можуть анулювати сертифікат, а це для покупців цукру є суттєвим приводом для розриву контракту з нами.

Стандарт ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» попри свою назву передбачає не просто управління якістю, а управління підприємством в цілому, оскільки охоплює практично всі сфери його діяльності. В основі всіх стандартів ISO лежить так-званий принцип Шухарта-Демінга: плануй –

виконуй – перевіряй – аналізуй. Отже, процес вдосконалення має бути безперервним, а згідно ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» – покроково задокументованим.

Якщо на підприємстві раніше вже була впроваджена інтегрована система менеджменту, наприклад, якості, охорони навколишнього середовища та охорони праці, то при впровадженні ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» на підприємстві необхідно обов'язково враховувати цю інтегровану систему.

Для впровадження ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» на підприємстві потрібно виконати такі кроки (рисунок 3.1):

1. Розробити політику підприємства, в якій буде викладено інформацію про його основний вектор руху;

2. Сформулювати цілі підприємства на поточний рік або на кілька років та програму заходів по їх досягненню;

3. Можна розробити внутрішню інструкцію чи стандарт по управлінню підприємством, який має враховувати такі напрями: загальні відомості про підприємство, контекст та напрями його діяльності; політика та цілі підприємства; планування діяльності; аналіз діяльності; управління невідповідностями та коригувальними діями; закупівлі; управління виробничими процесами; зберігання та відвантаження готової продукції; управління персоналом; управління інфраструктурою та робочим середовищем; управління документацією; внутрішній аудит.

Даний документ має також враховувати такий фактор, як «зацікавлені сторони підприємства». Необхідно визначити всі зацікавлені сторони, їх потреби та розробити план по задоволенню цих потреб.

4. Розробити документовані процедури по управлінню ресурсами, кадрами, процесами закупівель, вимоги до кваліфікації персоналу та організації підвищення кваліфікації, водопостачання та водовідведення, управління інфраструктурою та робочим середовищем тощо.

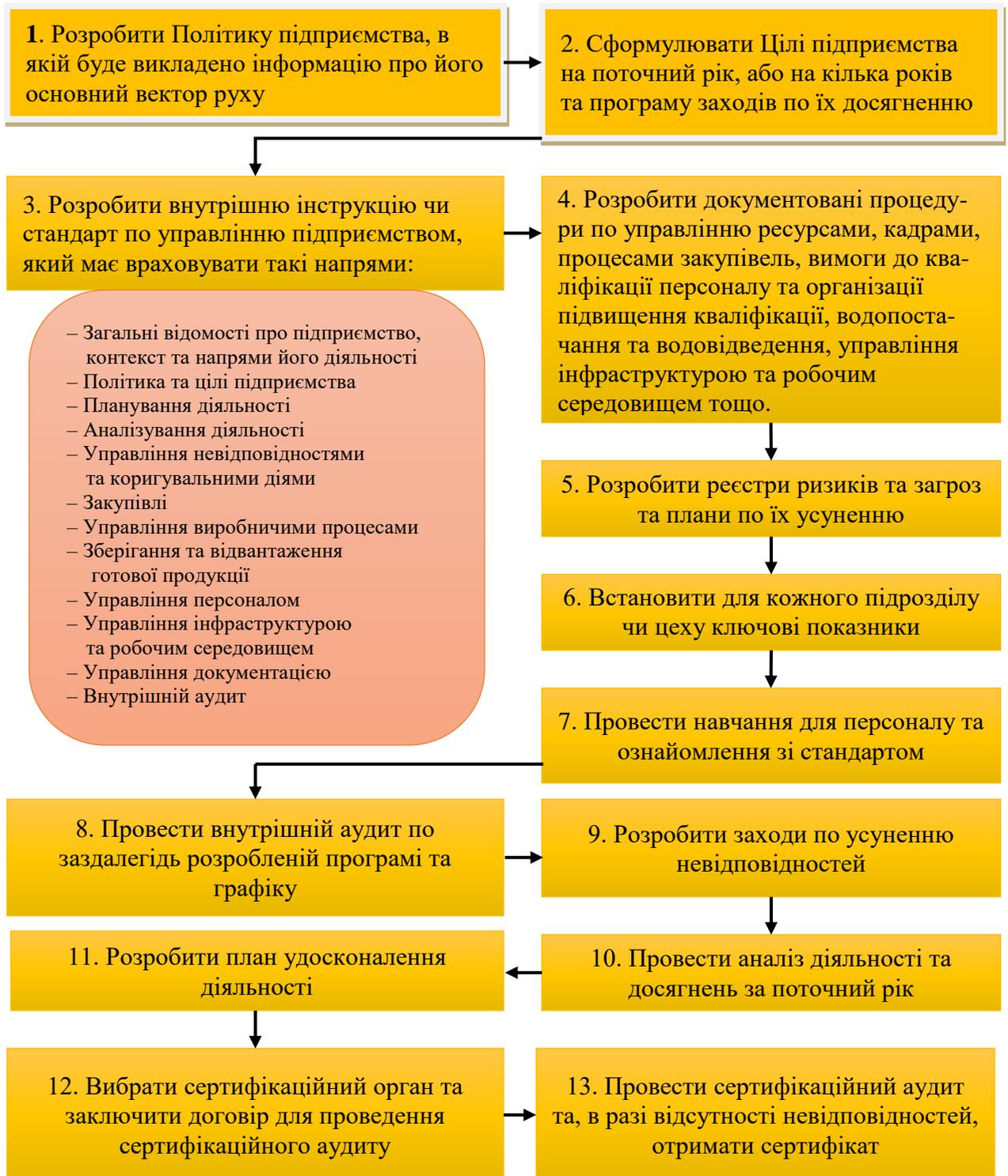


Рисунок 3.1 – Покрокова процедура для впровадження ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» на підприємстві

5. Розробити реєстри ризиків та загроз та плани по їх усуненню;
6. Встановити для кожного підрозділу чи цеху ключові показники результативності, заходи та терміни по їх досягненню

7. Провести навчання для персоналу та ознайомлення зі стандартом
8. Провести внутрішній аудит по заздалегідь розробленій програмі та графіку
9. Розробити заходи по усуненню невідповідностей
10. Провести аналіз діяльності та досягнень за поточний рік
11. Розробити план удосконалення діяльності
12. Вибрати сертифікаційний орган та заключити договір для проведення сертифікаційного аудиту
13. Провести сертифікаційний аудит та, в разі відсутності невідповідностей, отримати сертифікат.

Враховуючи важливість розробки стандарту «Система менеджменту якості» у відповідності до ISO 9001:2015 розроблені та рекомендовані ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» внутрішній стандарт по управлінню підприємством.

Наведемо структуру, зміст та опис процедури внутрішнього стандарту по управлінню підприємством для впровадження ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості».

Блок 1. Контекст діяльності підприємства. Ця процедура передбачає:

1. Збір загальних відомостей про підприємство.
2. Характеристику бізнес-середовища, в якому працює підприємство, зокрема, бази замовників, конкурентного середовища, ринку робочої сили, сировинної бази та постачальників, опису взаємовідносин з державними органами та суспільством.
3. Опис внутрішніх факторів діяльності підприємства, рівня менеджменту, виробничих потужностей та робочого середовища, аналіз персоналу, характеристика засновників.
4. Опис зацікавлених сторін підприємства. До сторін, зацікавлених в діяльності підприємства відносяться: замовники, персонал, постачальники, засновники, держава, місцеві та регіональні органи влади, суспільство.
5. Орієнтацію на замовників. З огляду на те, що результати діяльності

підприємства, насамперед, залежать від замовників, керівництво має усвідомлювати поточні та майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і намагається перевищити їх очікування щодо якості продукції.

По відношенню до своїх замовників весь персонал підприємства має керуватись наступними цінностями:

- прагнути неможливого, щоб досягти максимального;
- працювати єдиною командою, в якій кожний є професіоналом;
- розвиваючи найкращі традиції ділового партнерства, будувати довгострокові відносини із замовникам;
- піклуватись про світ навколо та створювати користь для суспільства;
- мислити прогресивно, працювати на перспективу, бути інноваційними та унікальними..

#### б. Опис системи менеджменту підприємства.

В своїй діяльності підприємству слід застосовувати процесний підхід до управління, усвідомлюючи, що встановлення і розуміння всіх взаємопов'язаних процесів та управління ними, як системою, надає можливість результативніше та ефективніше досягати цілей. З цією метою підприємству слід визначити взаємопов'язані процеси та види своєї діяльності, створити схему процесів КІСМ (комплексна інтегрована система менеджменту), ти взаємозв'язок між ними, забезпечити управління процесами та умови для їх постійного поліпшення.

Система менеджменту ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» є складовою Корпоративної інтегрованої системи менеджменту (КІСМ) Агрохолдингу Астарт Київ та складається з трьох взаємопов'язаних блоків процесів:

А. Процеси управління: планування діяльності, аналіз ризиків, поточний аналіз, аналіз з боку керівництва, управління невідповідностями і коригувальними діями.

Б. Основні процеси: закупівлі, виробництво, зберігання та відвантаження готової продукції.

В. Процеси забезпечення: управління персоналом, управління інфраструктурою та робочим середовищем, управління документацією, внутрішній аудит.

Послідовність та взаємодія зазначених процесів надані в Моделі інтегрованої системи менеджменту (рисунку 3.2).

Блок 2. Політика та цілі підприємства. На підставі вивчення міжнародних і національних законодавчих вимог, очікувань та вимог зацікавлених сторін вище керівництво «Агрохолдингу Астарта Київ» розробляє політику у сфері якості, безпечності харчової продукції, охорони праці, промислової безпеки, охорони навколишнього середовища і енергетичного менеджменту, якою керуються усі підприємства та підрозділи Агрохолдингу.

Актуальність політики щорічно аналізується вищим керівництвом «Агрохолдингу Астарта Київ», якщо виникає необхідність, в неї вносяться зміни, доповнення або інші коригування.

Політика «Агрохолдингу Астарта Київ» видається окремим документом системи менеджменту, розміщується в робочих приміщеннях підприємства та служить додатковим засобом для демонстрації відповідності міжнародним нормам, а також формування прихильності персоналу до якості ведення бізнесу та прихильності сталому розвитку.

Втілюючи в життя політику та цілі КІСМ, підприємство ставить перед собою вимірні цілі, які диференціюються для всіх рівнів підприємства в залежності від їх функцій. Цілі встановлюються вищим керівництвом на період між аналізами результативності КІСМ.

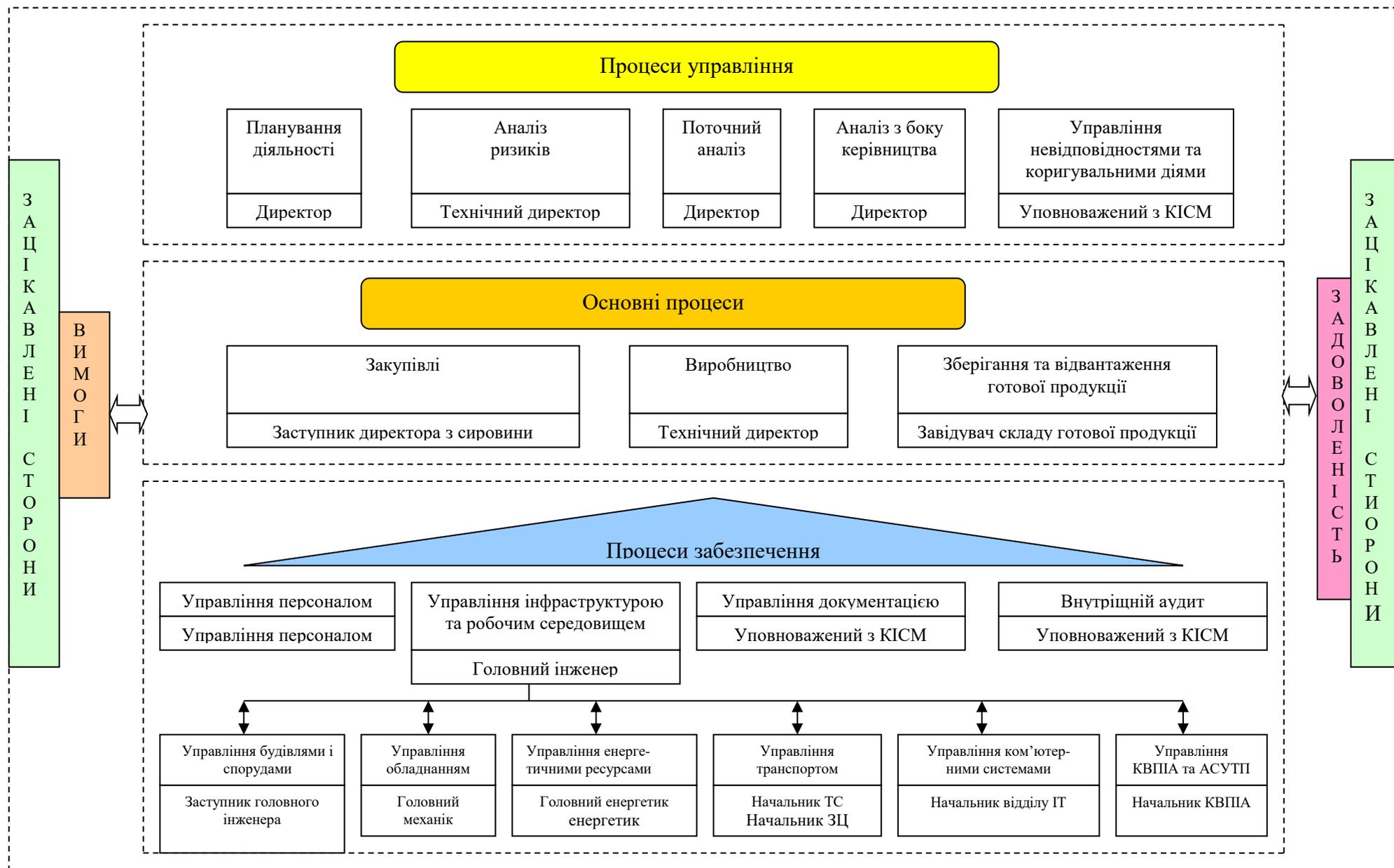


Рисунок 3.2 – Модель інтегрованої системи менеджменту цукрового заводу

Виконання цілей має щорічно аналізуватися і за підсумками цього аналізу проводиться коригування цілей на наступний період, з метою постійного підвищення результативності КІСМ.

Блок 3. Планування діяльності. Графічна модель процесу планування діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» приведена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Графічна модель процесу планування діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод»

Здійснення процесу планування діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» здійснюється на рівні річного та оперативного планування та коригуванні планів.

Для реалізації стратегічних планів «Агрохолдингу Астарта Київ» та цілей ТДВ «Новоіванівський цукровий завод», виконання законодавчих вимог та забезпечення задоволеності зацікавлених сторін, на підприємстві здійснюється річне планування діяльності, яке відображається в:

- програмі досягнення цілей та завдань. – відповідальний за планування уповноважений КІСМ;

- бюджеті підприємства – відповідальний за планування начальник фінансово-економічного відділу;

- графіках виконання ремонту обладнання – відповідальний за планування головний інженер;

- план-графіку очищення обладнання – відповідальний за планування головний технолог;

- план-графіку підготовки персоналу – відповідальний за планування начальник відділу кадрів;

- плані запобігання зловмисному псуванню та фальшуванню харчових продуктів – відповідальний за планування начальник служби економічної безпеки;

- комплексних заходах з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, попередження випадків виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій і пожеж – відповідальний за планування інженер з ОП та ПБ.

Основним плануючим документом є бюджет підприємства, який включає всі напрямки планування з детальною розбивкою в часі. Обсяги виробництва, закупівлі сировини та допоміжних матеріалів визначаються заздалегідь з декадною розбивкою для виробничого періоду.

В ході ремонтного періоду оперативне планування здійснюється згідно графіків ремонту та очищення обладнання.

В період міжсезоння оперативне планування здійснюється згідно з бюджетом на місячній основі.

Оскільки річний бюджет затверджується «Агрохолдингом Астарта Київ», то коригування планів можливе лише за нагальної потреби та за узгодженням з Агрохолдингом.

Для створення необхідних виробничих умов для виготовлення якісної та безпечної продукції, на підприємстві мають бути визначені, встановлені і підтримуються необхідні програми створення попередніх умов для поліпшення управління ймовірністю потрапляння небезпечного фактора в харчовий продукт через робоче середовище; біологічним, хімічним і фізичним забрудненням продукції, зокрема перехресним забрудненням між продуктами; рівнями небезпечного фактора харчового продукту в продукті і середовищі його обробки.

Важливою складовою планування є оцінка впливу комунальних та аутсорсингових послуг на безпечність харчових продуктів, ідентифікація та аналіз небезпечних чинників, загроз і вразливостей, розробка заходів управління.

Блок 4. Аналіз ризиків. З метою мінімізації негативних впливів та максимального використання можливостей вище керівництво визначило процес «Аналіз ризиків», власником якого є технічний директор. Графічна модель процесу приведена на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Графічна модель процесу «Аналіз ризиків».

Порядок виконання процесу регламентований у відповідних корпоративних стандартах «Агрохолдингу Астарта Київ», «Ідентифікація та оцінка ризиків», «Аналіз ризиків харчовій безпеці», Корпоративній інструкції «Аналіз загроз зловмисного псування харчових продуктів» та Електронному інструменті SSAFE «Оцінка вразливості фальшуванню харчових продуктів».

Після ідентифікації та оцінки ризиків власники процесів повинні оцінити, які законодавчі вимоги та вимоги інших зацікавлених сторін стосуються ризиків підприємства.

Блок 5. Поточний аналіз. Для постійного відстеження досягнення цілей підприємства та КРІ процесів КІСМ, своєчасного коригування оперативних планів, ескалації проблемних питань вище керівництво має визначити процес «Поточний аналіз», власником якого є директор підприємства. Графічна модель процесу приведена на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Графічна модель процесу «Поточний аналіз».

Оперативне аналізування має проводитися під час планового та ремонтного періодів. Директор підприємства щотижня має проводити оперативні наради за участю керівників цехів та підрозділів і членів Ради власників процесів.

В ході таких нарад відстежується хід виконання оперативних планів, обговорюються проблемні питання, при необхідності здійснюється їх ескалація до рівня профільного управління «Агрохолдингу Астарта Київ».

Також, в ході таких нарад обговорюються пропозиції з коригування термінів виконання запланованих заходів та розпоряджень.

Під час Виробничого періоду оперативні наради з розгляду показників результативності виробництва проводяться щоденно.

Комісія підприємства періодично проводить обстеження території та виробничих приміщень з метою контролю виконання вимог промислової

санітарії, харчової безпеки, охорони праці, пожежної безпеки та інших вимог КІСМ.

Кожного місяця, обов'язковим питанням денним до оперативної наради включається моніторинг показників результативності процесів Підприємства.

Блок 6. Аналіз з боку керівництва. З метою оцінки придатності, відповідності та результативності системи менеджменту, а також ініціювання коригувальних дій з метою реалізації політики та цілей та постійного удосконалення КІСМ, власником процесу «Аналіз з боку керівництва» є директор підприємства. Графічна модель процесу наведена на рисунку 3.6.

Аналіз КІСМ підприємства проводиться в кінці Виробничого періоду. Члени Ради власників процесів надають інформацію про свої процеси Уповноваженому КІСМ, який узагальнює її у Звіті про результати аналізування КІСМ зі сторони керівництва ТДВ «Новоіванівський цукровий завод».

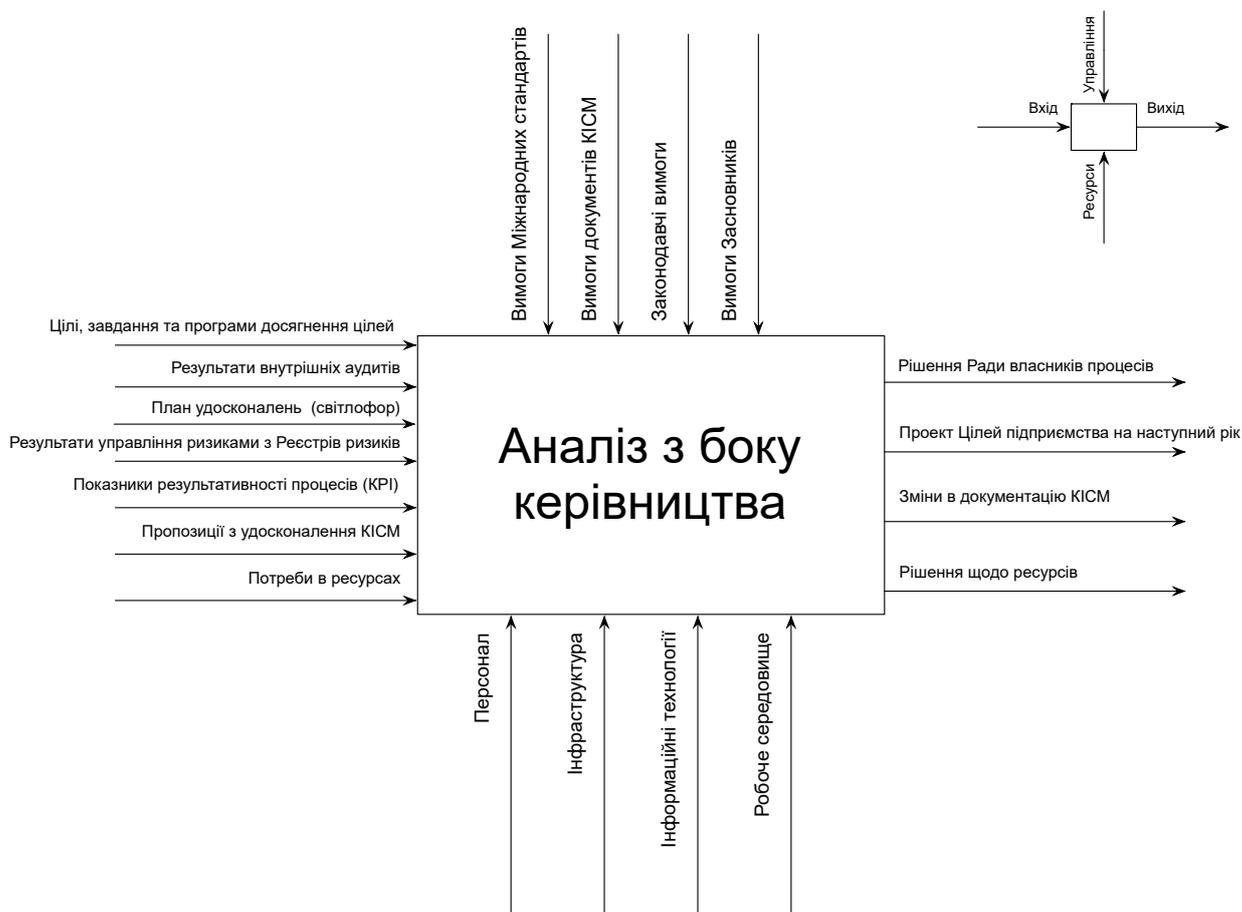


Рисунок 3.6 – Графічна модель процесу «Аналіз з боку керівництва».

Блок 7. Управління невідповідностями і коригувальними діями. З метою визначення управлінських дій при виявленні невідповідностей, проведення коригувальних дій, направлених на усунення причин невідповідностей власником процесу «Управління невідповідностями і коригувальними діями», є Уповноважений з КІСМ. Графічна модель процесу наведена на рисунку 3.7.

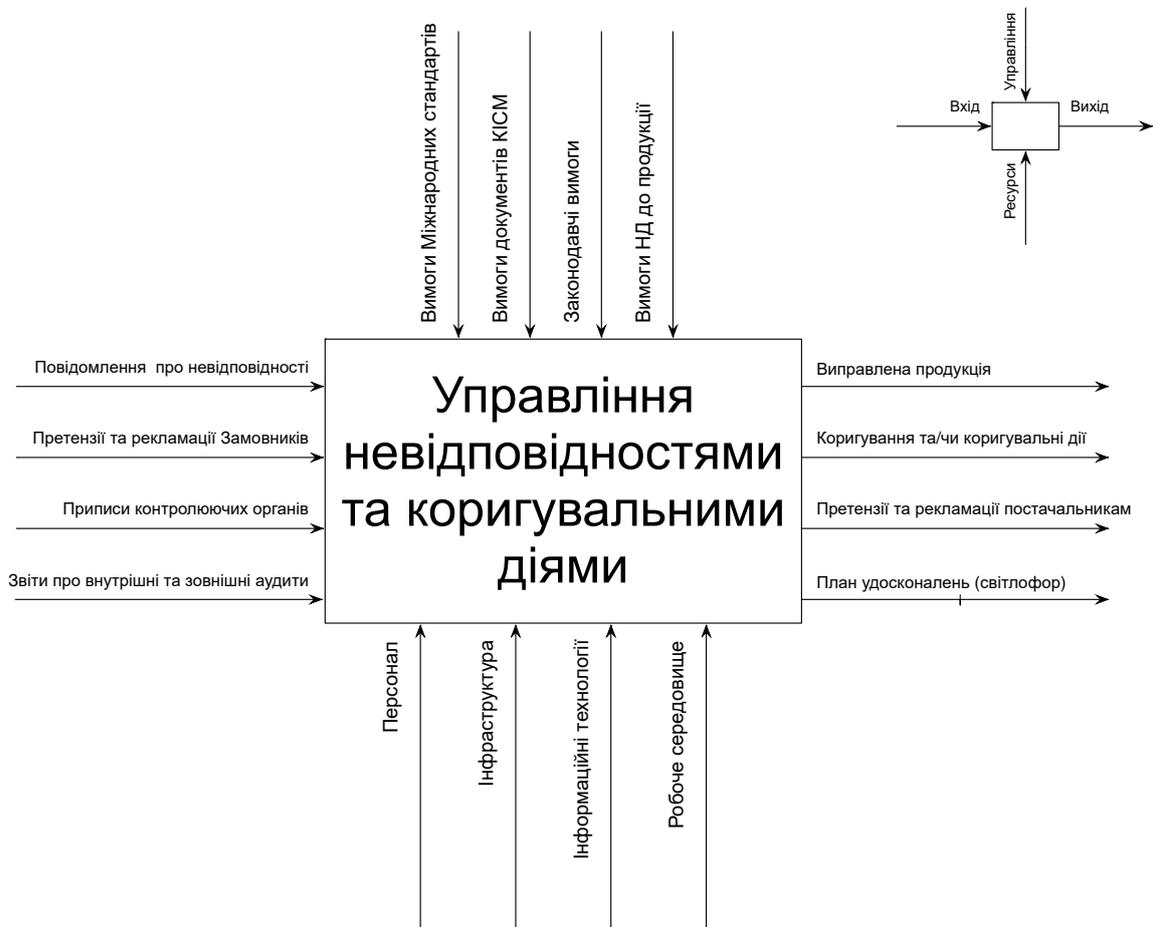


Рисунок 3.7 – Графічна модель процесу «Управління невідповідностями і коригувальними діями»

Підприємство розділяє невідповідності в залежності від їх характеру та управляє ними. Так невідповідності пов’язані з якістю чи безпечністю продукції управляються згідно з Корпоративним стандартом «Управління невідповідностями в КІСМ» та Корпоративною інструкцією «Управління невідповідностями в КІСМ-Продукція», такі невідповідності реєструються у виробничих протоколах та актах.

Процес оцінюється за встановленими показниками результативності процесу, планові значення яких вказані у електронній таблиці «Показники результативності процесів Підприємства»

Блок 8. Закупівлі. З метою своєчасного планування закупівель, забезпечення вибору, оцінки, та переоцінки постачальників сировини, допоміжних матеріалів, товарно-матеріальних цінностей для власних потреб та послуг власником процесу «Закупівлі є заступник директора з адміністративних та комерційних питань, а співвиконавцями – фахівець із закупівель, заступник директора з сировини та головний технолог. Графічна модель процесу зображена на рисунку 3.8.

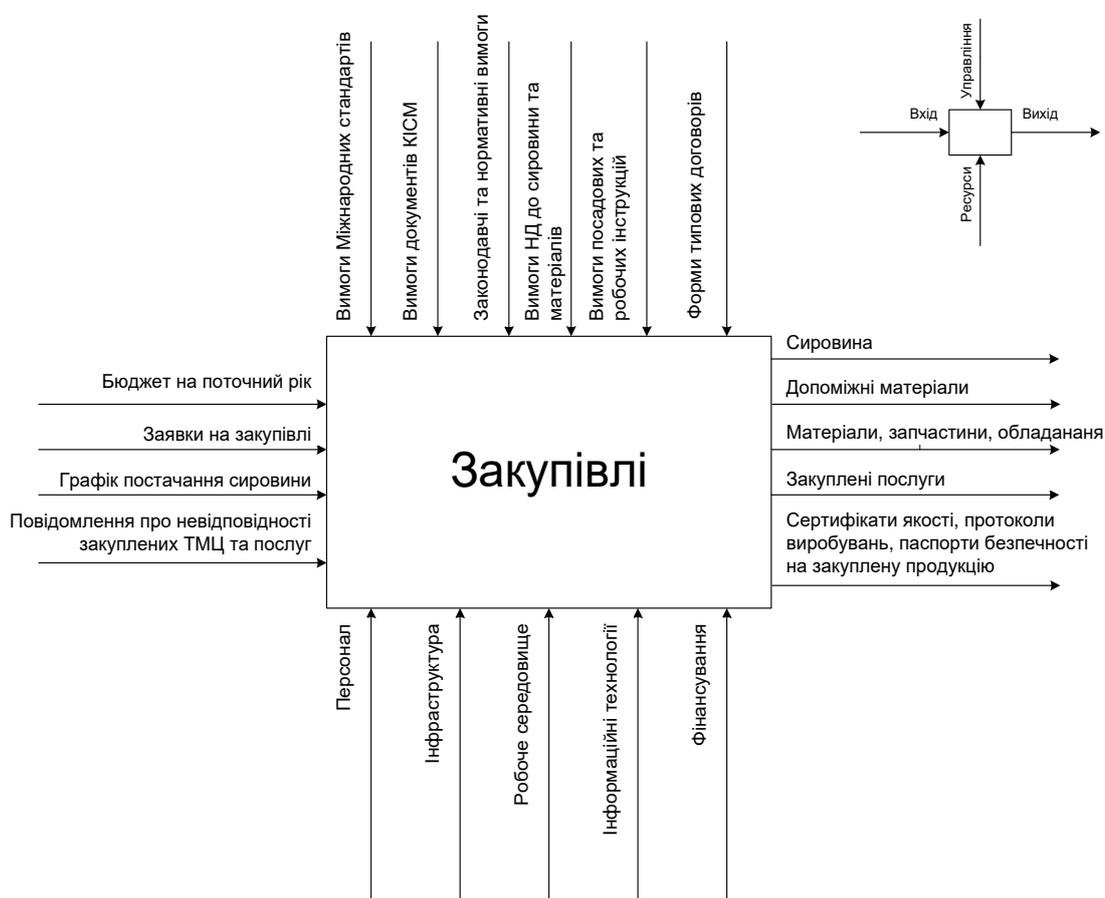


Рисунок 3.8 – Графічна модель процесу «Закупівлі»

Інформація про продукцію чи послуги, які закуповуються, повинна містити відповідні критерії, зокрема технічні вимоги до сировини, допоміжних матеріалів та обладнання, товар повинен відповідати вимогам відповідного

нормативного документу; наявність ліцензії на надання послуг з господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню; наявність паспорта безпеки для товарів підвищеної небезпеки вітчизняного виробництва і т.п.

Блок 9. Виробництво. З метою забезпечення запланованих обсягів виробництва у відповідності з вимогами щодо якості, безпеки та кількості власником процесу «Виробництво» є технічний директор. В реалізації процесу беруть участь виробничий персонал, керівники цехів та підрозділів. Графічна модель процесу зображена на рисунку 3.9.

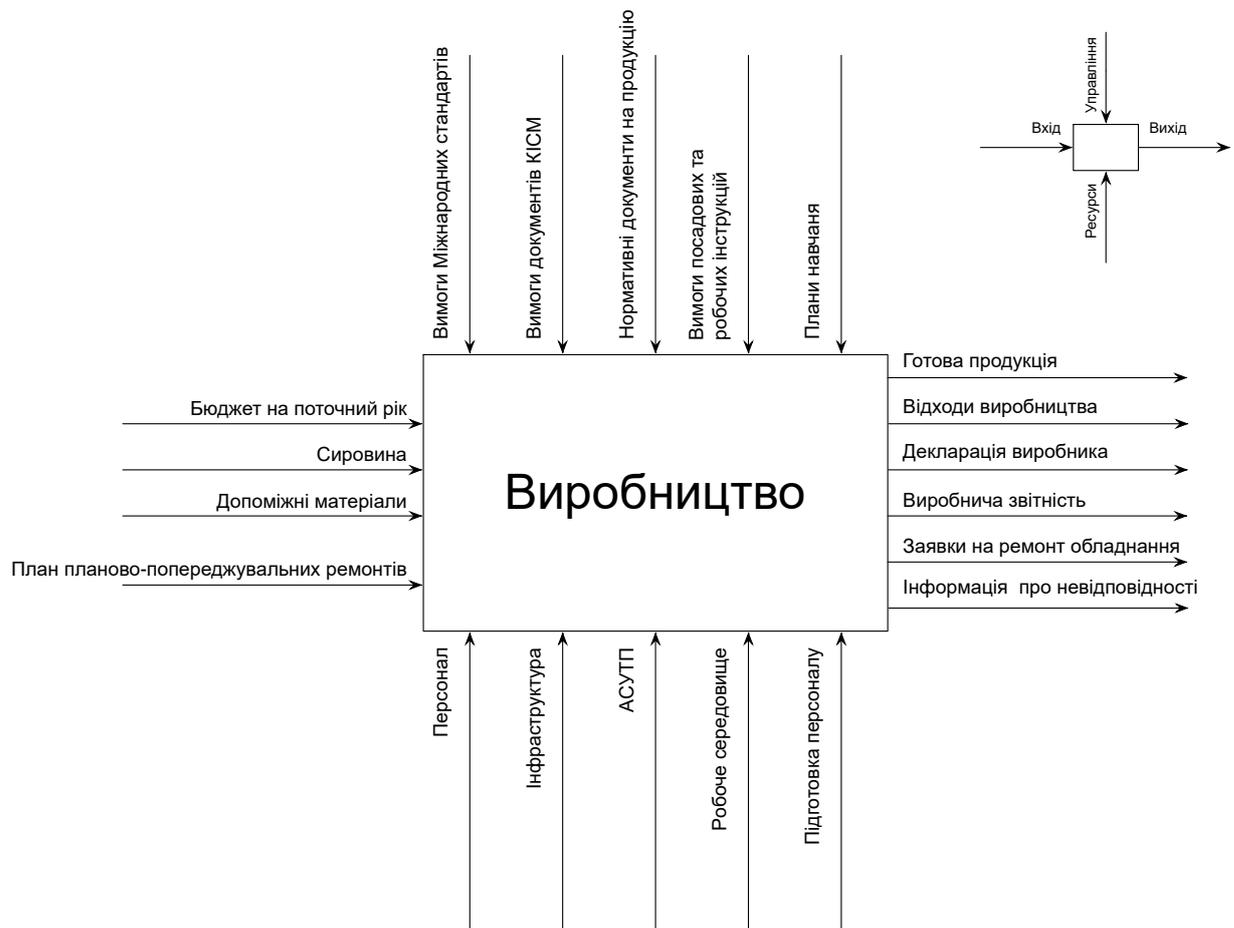


Рисунок 3.9 – Графічна модель процесу «Виробництво»

Забезпечення належних умов виробництва обумовлюється наявністю:

- технологічних процесів, які визначають застосування відповідного обладнання, засобів контролю та вимірювальної техніки, методів моніторингу та вимірювання продукції в процесі виготовлення;

– системи планово-попереджувальних технічних обслуговувань і ремонтів обладнання та комунікацій, що забезпечує підтримку належного стану обладнання, який забезпечує відповідність продукції, що виготовляється заявленим вимогам;

- компетентного персоналу;
- сировини належної якості;
- засобів технологічного та інструментального оснащення;
- приладів для моніторингу та вимірювання.

Процес оцінюється за встановленими показниками результативності процесу, планові значення яких вказані у електронній таблиці «Показники результативності процесів Підприємства»

Блок 10. Зберігання та відвантаження готової продукції. Графічна модель процесу наведена на рисунку 3.10

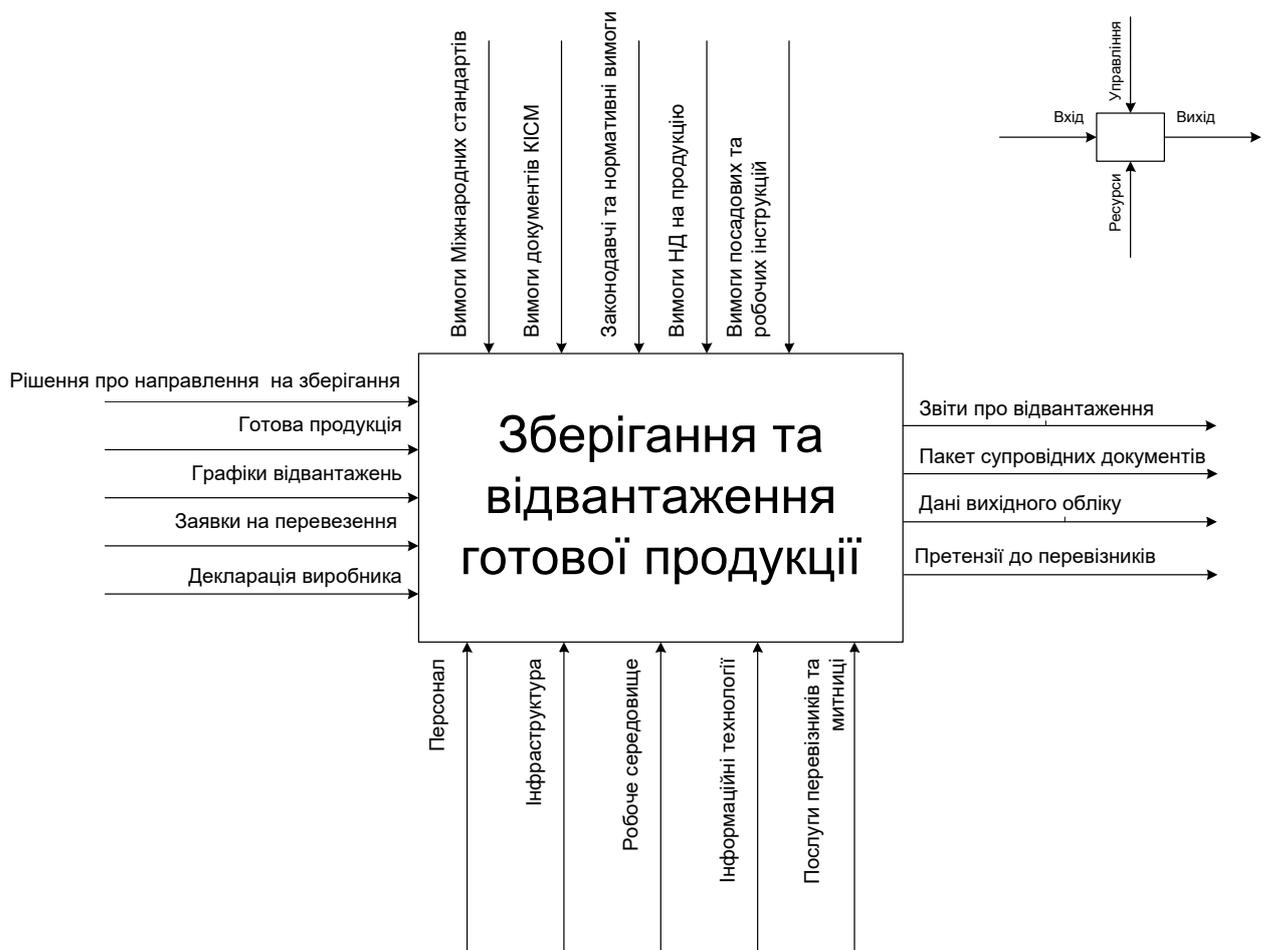


Рисунок 3.10 – Графічна модель процесу «Зберігання та відвантаження готової продукції»

Для забезпечення безперервного виконання розпоряджень «Агрохолдингу Астарта Київ» про відвантаження готової продукції стосовно строків поставки, якості, кількості та безпечності продукції власником процесу «Зберігання та відвантаження готової продукції» є завідувач складом готової продукції.

Блок 11. Управління персоналом. Для планування потреби у компетентному персоналі, організацію його підбору, найму та звільнення, адаптації, підготовки та мотивації власником процесу «Управління персоналом» є начальник відділу кадрів, а співвиконавцем – начальник служби по роботі з персоналом. Графічна модель процесу наведена на рисунку 3.11.



Рисунок 3.11 – Графічна модель процесу «Управління персоналом»

Порядок виконання процесу регламентований у Корпоративних стандартах «Дієвий персонал КІСМ», «Навчання та компетентність», «Робота у відрядженнях» та Корпоративних інструкціях Дієвий персонал КІСМ-Робоча група та «Навчання та компетентність-Оцінка».

Блок 12. Управління інфраструктурою та робочим середовищем. Для забезпечення стабільної якості та безпечності продукції за рахунок підтримки технологічного обладнання в умовах, необхідних для відповідності продукції вимогам, забезпечення впевненості у достовірності налаштувань обладнання, дотримання умов зберігання матеріалів та готової продукції, забезпечення енергоресурсами, належного робочого середовища та умов праці персоналу власником процесу «Управління інфраструктурою та робочим середовищем», є головний інженер. Графічна модель процесу приведена на рисунку 3.12.



Рисунок 3.12 – Графічна модель процесу «Управління інфраструктурою та робочим середовищем»

Блок 13. Управління документацією. Документація є надійним інструментом встановлення вимог, передачі управлінських рішень і знань, однозначного визначення методів та способів виконання операцій, фіксації показників функціонування і розвитку підприємства, доказом виконання законодавчих, нормативних та інших вимог, тому власником процесу «Управління документацією» є уповноважений з КІСМ. В реалізації процесу беруть участь всі підрозділи підприємства. Графічна модель процесу наведена на рисунку 3.13.



Рисунок 3.13 – Графічна модель процесу «Управління документацією»

Блок 14. Внутрішній аудит. З метою встановлення того, що система менеджменту відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 та схеми сертифікації FSSC 22000, вимогам «Агрохолдингу Астарта Київ» та власним вимогам підприємства, а також

результативно впроваджена і підтримується в робочому стані власником процесу «Внутрішній аудит» є Уповноважений з КІСМ. Графічна модель процесу «Внутрішній аудит» наведена на рисунку 3.14.



Рисунок 3.14 – Графічна модель процесу «Внутрішній аудит»

Порядок виконання процесу регламентований у Корпоративному стандарті «Внутрішній аудит КІСМ».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Важливою умовою успішного функціонування харчової промисловості є випуск високоякісної продукції, її конкурентоспроможність як на вітчизняних так і зарубіжних ринках збуту. Дієвим інструментом, який забезпечує випуск якісної продукції є система управління якістю продукції.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра було у теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю продукції на підприємствах цукрової промисловості.

Наукове поняття якості продукції формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це зумовило появу безлічі тлумачень поняття «якість продукції» як економічної категорії – трактування вітчизняними і зарубіжними економістами поняття «якість» відбувається у двох напрямках: як сукупність властивостей та характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти установлені й передбачені потреби та як один з найважливіших показників, що визначає попит на продукцію.

Досліджено, що властивості продукції кількісно виражаються показниками якості, які можна об'єднати в 4 наступні групи – показники технічного рівня, які свідчать про ступінь досконалості конструкції; показники стабільності якості продукції; показники економічної ефективності; показники конкурентоздатності на зовнішньому ринку.

Ефективність системи якості визначається методами розробки системи якості. Їх класифікують за специфікою важелів організаційного впливу на організаційні методи; методи організаційно-стабілізуючого впливу; методи розпорядницького і дисциплінарного впливу.

Всі системи якості, незважаючи на особливості підприємств і організацій, спрямовані на досягнення таких фундаментальних цілей як підвищення якості і продуктивності, зниження витрат, підвищення

конкурентоздатност, задоволеність споживачів, зміцнення економічної стабільності.

Зміст системи управління якості продукції зводиться до розробки управлінських рішень і подальшої реалізації та впровадження їх у життя. Складовими системи управління якістю є підтримка якості, покращення якості, планування та контроль якості.

Методичною основою забезпечення якості є так звана «петля якості» – модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях життєвого циклу продукції – починаючи з виявлення потреб і дослідження ринкових можливостей, закінчуючи, утилізацією продукту.

Аналіз факторів впливу на якість продукції дозволив об'єднати їх в 4 групи – технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні. Усі перелічені фактори діють в певних умовах, до яких можна віднести форми організації праці, виробничих процесів. Для досягнення оптимального рівня якості продукції варто домогтися найбільш прийняттого співвідношення між факторами та умовами, що впливають на якість.

Поліпшення якості продукції являється одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності як окремого підприємства, що відтворено в ефектах від покращення якості як у виробників продукції, так і споживачів продукції, держави.

Не менш важливим є вплив факторів зовнішнього середовища на якість продукції, ефекти від яких можуть бути класифіковані як ефекти, викликані чинниками державного регулювання, цивільно-правових відносин, ринкового регулювання, викликані можливістю вдосконалення моделі бізнесу, фінансовою привабливістю й надійністю.

Для прийняття об'єктивних управлінських рішень при плануванні підвищення її якості показники якості продукції слід класифікувати на узагальнюючі, які характеризують якість всієї продукції незалежно від її виду і призначення; індивідуальні, що характеризують одну із властивостей

продукції, комплексні, які складаються з кількох одиничних властивостей продукції.

Суть теорії загального управління якістю або тотального менеджменту якості дуже проста і зрозуміла – виробник створює продукцію або надає послугу такої якості, яка відповідає або перевершує очікування конкретних споживачів.

Найбільш поширеним методом безперервного менеджменту якості, інструментом удосконалення різних аспектів діяльності можна вважати цикл Шухарта (PDCA) – Демінга (PDSA), або колесо Демінга. Це інструмент удосконалення різних аспектів діяльності підприємства, який базується на чотирьох складових: планує – потрібно планувати характер дій і вид поліпшень на основі доступної інформації; дій – заплановані дії застосовуються на практиці; перевіряє – перевіряються результати виконаної діяльності; корегує – коригуються помилки і виявляються їх причини, розробляються заходи щодо недопущення повтору помилок.

Сучасна система управління якістю побудована на таких основних принципах як орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення співробітників, процесний підхід, системний підхід, прийняття рішень на основі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками.

Алгоритм побудови системи менеджменту якості базується на семи ступенях вгору до вершин сучасного менеджменту якості – вибір мети, визначення місії, постановка завдань, визначення факторів успіху, ідентифікація основних процесів, їх декомпозиція, вимірювання.

Аналіз стану цукрової промисловості України свідчить, що цукрову галузь спіткала складна ситуація. Площі посівів цукрових буряків в останні роки постійно скорочуються. Водночас швидкими темпами зростає і собівартість виробництва, яка на сьогодні вже перевищує оптово-відпускну ціну, через що майже всі заводи працюють «в мінус» не один сезон поспіль. Вищезазначене позначилося і на динаміці кількості працюючих заводів – в порівнянні з 2018 роком (кількість працюючих заводів – 42) в минулому та

цього річного сезону виробництво розпочали лише 33 підприємства. Як наслідок – обсяги виробництва цукру у 2020 р. становили лише 1,15 млн. т, у той час як в 2019 р. – 1,48 млн. т.

Допомогти цукровій галузі можна різними методами як прямої, так і непрямой державної підтримки, зокрема дотаціями на гектар посівів буряків; експортними дотаціями, скасуванням імпортного мита на окреме обладнання для цукрового виробництва, яке в Україні не виробляється; часткова компенсація будівництва біоетанольних та біогазових заводів на базі цукрових заводів.

Кваліфікаційна робота бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Новоіванівський цукровий завод». Підприємство засновано на приватній формі власності. Організаційно-правова форма господарювання підприємства – товариство з додатковою відповідальністю.

Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» за 2017-2019 рр. показує, що воно

- має позитивну динаміку середньої вартості сукупного власного капіталу;

- загальна вартість оборотних активів має тенденцію до скорочення, що є негативним явищем, адже на балансі підприємства зменшується кількість грошових коштів та їх еквівалентів; спостерігається досить значне скорочення дебіторської заборгованості, що свідчить про виважену кредитну політику;;

- в зв'язку з незадовільним забезпеченням підприємства сировиною суттєво зменшилися показники чистого доходу, продуктивності праці, фондівіддачі, у 2018 та 2019 роках підприємство було збитковим.

В умовах сучасного ринку цукру виживають лише ті підприємства, які здатні постійно розвиватись та дбати про відповідність своєї продукції міжнародним стандартам.

Для впровадження системи управління якістю продукції ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості» в ТДВ «Новоіванівський цукровий завод» на підприємстві потрібно виконати такі кроки:

1. Розробити політику підприємства, в якій буде викладено інформацію про його основний вектор руху;

2. Сформулювати цілі підприємства на поточний рік або на кілька років та програму заходів по їх досягненню;

3. Розробити внутрішню інструкцію чи стандарт по управлінню підприємством, який має враховувати такі напрями: загальні відомості про підприємство, контекст та напрями його діяльності; політика та цілі підприємства; планування діяльності; аналіз діяльності; управління невідповідностями та коригувальними діями; закупівлі; управління виробничими процесами; зберігання та відвантаження готової продукції; управління персоналом; управління інфраструктурою та робочим середовищем; управління документацією; внутрішній аудит.

4. Розробити документовані процедури по управлінню ресурсами, кадрами, процесами закупівель, вимоги до кваліфікації персоналу та організації підвищення кваліфікації, водопостачання та водовідведення, управління інфраструктурою та робочим середовищем тощо.

5. Розробити реєстри ризиків та загроз та плани по їх усуненню;

6. Встановити для кожного підрозділу чи цеху ключові показники результативності, заходи та терміни по їх досягненню

7. Провести навчання для персоналу та ознайомлення зі стандартом

8. Провести внутрішній аудит по заздалегідь розробленій програмі та графіку

9. Розробити заходи по усуненню невідповідностей

10. Провести аналіз діяльності та досягнень за поточний рік

11. Розробити план удосконалення діяльності

12. Вибрати сертифікаційний орган та заключити договір для проведення сертифікаційного аудиту

13. Провести сертифікаційний аудит та, в разі відсутності невідповідностей, отримати сертифікат.

В роботі наведена структура, зміст та поблоковий опис процедури внутрішнього стандарту по управлінню підприємством для впровадження ISO 9001:2015 «Система менеджменту якості».

Впровадження стандарту ISO 9001:2015 дозволить удосконалити систему управління якістю підприємств цукрової промисловості, призведе не тільки до покращення продукції, а й сприятиме оптимізації бізнес-процесів підприємства в цілому, призведе до збільшення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності, та як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

## ГЛОСАРІЙ

**Апарат управління підприємства** – підрозділи підприємства, який здійснює керівництво відповідними напрямками його діяльності.

**Аудит** – систематичний, незалежний і документований процес отримання «доказів аудиту» та їх об'єктивного оцінювання для встановлення ступеня дотримання «критеріїв аудиту».

**Безпечність харчових продуктів (food safety)** – поняття, що харчовий продукт не спричинить шкоди споживачу, якщо його пвиготовлено та/або спожито в їжу відповідно до його використання за призначенням.

**Вище керівництво** – особа або група осіб, яка здійснює контроль і управління підприємством на найвищому рівні.

**Вразливість (vulnerability)** – чутливість або незахищенність перед всіма видами харчового шахрайства, які розглядаються як слабкі місця в проектуванні та організації процесів, які можуть сприяти ризику виникнення загрози умисного харчового шахрайства (з економічних мотивів) та можуть вплинути на здоров'я споживачів, якщо ними не управляти.

**Група НАССР** – призначена наказом група фахівців Підприємства, які мають повноваження та компетенції з управління безпекою харчової продукції (НАССР), управління загрозами зловмисного псування харчових продуктів (ТАССР), управління вразливістю до харчового шахрайства (ВАССР) в межах Підприємства.

**Дієвість СУПБ (OH&S performance)** – дієвість пов'язана з результативністю запобігання травм та погіршення здоров'я працівників та забезпеченням безпечних та нешкідливих здоров'ю робочих місць.

**Документ** – інформація та її носій.

**Етичні норми при забезпеченні задоволеності Замовника** – зобов'язання, що даються організацією Замовнику, щодо її політики, яка націлена на підвищення задоволеності Замовника, і супутніх умов.

**Загроза (threat)** – чутливість або незахищеність від дій проти захисту харчових продуктів (наприклад, саботаж, шкідливе втручання, незадоволений працівник, терористичний акт тощо), яка розглядається як провал чи недолік, що може вплинути на здоров'я споживачів, якщо цьому не запобігти.

**Задоволеність замовника** – сприйняття Замовником ступеня задоволення його очікувань.

**Замовник** – фізична або юридична особа, яка може отримувати або отримує продукт або послугу, призначену для неї чи замовлену цією особою.

**Запис (протокол)** – документ, який містить одержані результати або наводить докази виконання робіт.

**Захист харчових продуктів (food defense)** – процес забезпечення безпеки харчових продуктів та напоїв від усіх форм навмисної шкоди (включаючи ідеологічні мотиви), що призводить до забруднення продукту.

**Зацікавлена сторона (стейкхолдер)** – особа або організація, які можуть впливати на підприємство, на яких можуть впливати або вони вважають, що на них можуть впливати рішення або дії Підприємства.

**Консультавання (consultation)** – вивчення точок зору до прийняття рішення.

**Коригувальна дія** – дія, яку виконують для усунення причини виявленої невідповідності чи іншої небажаної ситуації.

**Можливість щодо професійної безпеки та здоров'я (OH&S opportunity)** – обставини, які можуть призвести до покращення показників дієвості СУПБ.

**Небезпека (hazard)** – джерело, ситуація або дія, які потенційно можуть призвести до травми чи погіршення здоров'я.

**Небезпечний чинник харчового продукту (food safety hazard)** – біологічний, хімічний або фізичний агент у харчовому продукті, алерген, або стан харчового продукту, що потенційно може спричинити негативний вплив на здоров'я.

**Невизначеність** – стан, навіть часткової, недостатності інформації, пов'язаної з розумінням події або знанням про неї, її наслідків або ймовірності.

**Невідповідність** – невиконання вимоги.

**Постачальник** – фізична або юридична особа, яка є зацікавленою стороною в постачанні організації продукції, матеріалів, субпідрядних послуг, послуг з навчання тощо.

**Працівник (worker)** – особа, яка виконує роботу або пов'язану з роботою діяльність, яка знаходиться під контролем організації.

**Продукція (послуга)** – результат процесу.

**Процес** – сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи та виходи.

**Ризик** – вплив невизначеності.

**Ризик професійній безпеці та здоров'ю (OH&S risk)** – комбінація ймовірності виникнення небезпечних подій, пов'язаних з роботою, або впливів, а також тяжкості травми чи погіршення здоров'я, які можуть бути викликані подією або впливом.

**Травми та погіршення здоров'я (injury and ill health)** – несприятливий вплив на фізичний, психічний або когнітивний стан людини

**Харчове шахрайство (фальсифікація харчових продуктів, food fraud)** – збірне поняття, що включає в себе навмисне заміщення, додавання, втручання або фальсифіковане представлення пакування та маркування, інформації про продукти, або помилкові чи оманливі описи харчових продуктів/ кормів, інгредієнтів харчових продуктів / кормів для отримання економічної вигоди, що може вплинути на здоров'я споживачів.

**Участь (participation)** – залучення до прийняття рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV (зі змінами і доповненнями) // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436>.
2. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 06.06.2005 р. № 2809-IV. – К., 2005. – 14 с. Режим доступу: <http://dsesu.gromrada.com/normativnidokumenty/zakoni/item/25-zakon-ukrainy-pro-zabezpechennist-ta-yaki-st-harchovih-produktiv.html>.
3. Закон України «Про захист прав споживачів» // Режим доступу: [http://tourlib.net/zakon/pro\\_zahyst\\_prav.htm](http://tourlib.net/zakon/pro_zahyst_prav.htm).
4. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» //Голос України, 24.12.2012р.
5. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 08.09.2015р.№2863-IV. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2809>.
6. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. – 2001. - № 31. – С.145
7. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17 травня 2001 р. № 2406-III // Відомості Верховної Ради, ВВР – 2001.– 32.– С.169.
8. Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію й сертифікацію» зі змінами від 05.06.2014, ВВР, 2014, N 31, ст.1058. Режим доступу// <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/46-93>.
9. ДСТУ 4161-2015. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги. 2. Система НАССР. Hazard Analysis and Critical Control Point. – Львів: Леонорм, 2015. – 216с.
10. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001.
11. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001.

12. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001.
13. Бас Ю. В. Механізм управління якістю продукції на підприємстві / Ю. В. Бас, С. С. Вишневський // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 56-61.
14. Белінський П.І. Управління якістю продукції. Менеджмент виробництва та операцій / П.І. Белінський – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – С. 519-568.
15. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посібник / Р. Бичківський – Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2010. – 329 с.
16. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – 2-ге вид., без змін/ М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк – К.: КНЕУ, 2012. – 592с.
17. Бондаренко А.Ф. Комплексне управління якістю продукції як головний напрямок активізації інноваційної діяльності / А.Ф. Бондаренко // Мн. наук. Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 1-2. – С. 127-136.
18. Бондаренко С.М. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві / С.М. Бондаренко, А.Ю. Леус // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2017 – №4. – Режим доступу: <http://www.economy. nauka.com.ua/?op=1&z=5527>
19. Дайновський Ю.А. Якість товару як складова маркетингу / Ю.А. Дайновський, Е.Л. Кошлева – Львів: Новий світ, 2012 – 385 с.
20. Джерелюк Ю. Актуальні питання управління якістю продукції / Ю. Джерелюк // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 181-185
21. Загородній А.Е. Якість сільськогосподарської продукції як фактор забезпечення продовольчої безпеки національної економіки / А.Е. Загородній // Агросвіт – 2015. – № 22. – С. 82-86.
22. Звягінцева О.Б. Роль управління якістю товару в маркетинговій діяльності підприємства / О.Б. Звягінцева // Економіка харчової промисловості – О.: Одеська нац. акад. харч. техн., 2013. – №1. – С.27

23. Зінченко О. І. Рослинництво: Підручник / О.І. Зінченко, В.Н. Салатенко, М.А. Білоножко; За ред. О.І. Зінченка. – К.: Аграрна освіта, 2011. – 591 с.
24. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; Нац. акад. наук України, Н.-д. центр індустр. проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 351 с.
25. Карночова Т.Г. Оцінка витрат на якість продукції / Т.Г. Карночова // Автоматизація сучасних підприємств, – №6, 2014 – С.15-16.
26. Кириченко Л.С. Стандартизація і сертифікація товарів та послуг: підручник / Кириченко Л.С., Самойленко А.А. – Х.: Вид-во «Ранок», 2010. – 240 с.
27. Койфман Ю. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості / Ю. Койфман, О. Герус, Т. Кисільова – Львів-Київ, 2009. – 279 с.
28. Коломієць І. Ф. Концептуальні підходи до сутності поняття "якість продукції" та її вплив на діяльність підприємства / І. Ф. Коломієць, М. В. Григорців // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 4. – С. 75-78.
29. Крилова Г.Д. Закордонний досвід управління якістю / Г.Д. Крилова – Х.: Видавництво стандартів, 2013 – 298с.
30. Кузьміна М. М. Значення інновацій у визначенні якості продукції / М.М. Кузьміна // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. – 2012. – №1. – С.174-184.
31. Лупенко Ю.О. Результати і проблеми реформування сільського господарства України / Ю.О. Лупенко, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2014. – № 7. – С. 26–38.
32. Лупенко Ю.О. Розвиток аграрного сектору економіки України: прогнози та перспективи / Ю.О. Лупенко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2(4). – Ч. 2. – С. 30–34.

33. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах: монографія. / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2010. – 137 с.

34. Музиченко А.О. Аналіз стану виробництва продукції рослинництва на орендованих землях різних організаційно-правових форм господарювання / А.О. Музиченко // Ефективна економіка. – 2013. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2648>.

35. Омелянчук І.О. Методи управління якістю продукції / І.О. Омелянчук // Сучасні технології ведення бізнесу в Україні: матеріали Всеукраїнської конференції студентів і аспірантів. – К, 2014. – С. 99-100.

36. Пархоменко В. М. Внутрішній контроль якості продукції та витрат на її забезпечення / В.М. Пархоменко // Статистика України. – 2012. – №1. – С. 54-59.

37. Плоха О.Б. Економіка підприємства: Конспект лекцій у схемах / О.Б. Плоха – Х.: ХНЕУ, 2014. – 164 с.

38. Прокопенко О.М. Рослинництво України: статистичний збірник / Відп. за вип. О.М. Прокопенко. – К., 2015. – 180 с.

39. Проскура В.Ф Система управління якістю продукції на підприємстві як складник його ефективної діяльності / В.Ф. Проскурова .В. Сімонова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 19.6. – С.98-102.

40. Савуляк В. В. Управління якістю продукції: навчальний посібник / .В. Савуляк – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 91 с.

41. Салухіна Н.Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: підручник / Г.Н. Салухіна, О.М. Язвінська. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 336 с.

42. Слабковська І. Особливості впровадження міжнародної системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості України / І. Слабковська // Регіональна економіка – 2012. – № 2. – С. 229-234.

43. Стандартизація і управління якістю продукції: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Швандар, В.П. Панов, Є.М. Купряков та ін.; під ред. проф. В.О.Швандара. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2013. – 487 с.

44. Ткачук Л. М. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти / Л. М. Ткачук, Т. К. Калугаряну. // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_20)

45. Федюкін В.К. Методи оцінки і управління якістю промислової продукції: підручник / В.К. Федюкін, В.Д. Дурнев, В.Г. Лебедєв – [2-е вид. перероб. і дод.]. – К.: Інформаційно-видавничий будинок, 2013. – 328с.

46. Харченко Т.Б. Система управління якістю на виробництві / Т.Б. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: фінанси, кредит, 2012. – С. 141-146.

47. Цюцюра С.В. Якість продукції та послуг. Метрологія, основи вимірювань, стандартизація та сертифікація / С.В. Цюцюра // 3-тє видання К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 197-107.

48. Шевченко А. Впровадження систем управління якістю на українських підприємствах: необхідність та проблеми / А.Шевченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2013. – № 4. – С.53-56.

49. Шолудченко С.В. Управління якістю на основі міжнародних стандартів ІЗО – 9000 / С.В. Шолудченко // Економіка АПК. – 2012. – № 2. – С. 108-110.

50. Янішевський О. Управління якістю продукції / О. Янішевський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2011. – № 4. – С. 57-58.