

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

 Руснак А.В.

«08» грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств

Виконала:

студентка групи 6420зм

 Ненашева А.І.
(підпис)

Керівник роботи:

в.о. завідувача кафедри економіки,

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

 Руснак А.В.
(підпис)

Херсон–2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Херсонський навчально-науковий інститут

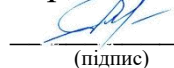
Кафедра Економіки

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

 Руснак А.В.
(підпис)

«17» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студентці

Ненашевій Аліні Ігорівні

(Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств

Керівник роботи Руснак Алла Валентинівна, д.е.н., професор

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

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «17» жовтня 2024 р. № 10

2. Термін подання роботи: 7 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Первинна, фінансова і статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

2. Аналіз управління якістю і конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.

3. Удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Фактори впливу на якість аграрної продукції. 2. Розрахункові значення факторних навантажень на показники. 3. Структура експорту України за 2021 р. 4. Структура імпорту України за 2021 р. 5. Структура експорту-імпорту продукції АПК України у 2020-2021 рр. 6. Чинники спрямування державної політики на підвищення якості продукції в умовах сучасного розвитку аграрного ринку. 7. Значення інтегрального коефіцієнту якості та коефіцієнту конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства. 8. Схема реалізації методичного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможності продукції на аграрних підприємствах.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
2	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
3	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		

7. Дата видачі завдання

«17» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 03.10.2024 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 17.10.2024 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 31.10.2024 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 14.11.2024 р.	виконано
5.	Обґрунтувати висновки	до 22.11.2024 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 07.12.2024 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Ненашева А.І.

(ПІБ)

Керівник роботи


(підпис)

Руснак А.В.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Ненашева А.І. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. – Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, 2024. – Рукопис.

У роботі уточнено зміст поняття «якість», зокрема визначено сутність та особливості категорії «якість» у контексті економічних категорій та її місця у системі управління підприємством. Визначено сутність системи управління якістю продукції – розкрито роль системи управління якістю як інструменту забезпечення сталого функціонування аграрних підприємств. Обґрунтовано взаємозв'язок між якістю та конкурентоспроможністю продукції – досліджено чинники, які визначають конкурентоспроможність продукції через її якість, та визначено способи її підвищення. Також проаналізовано передумови управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Досліджено вплив факторів на рівень якості продукції – виявлено та охарактеризовано основні фактори, що впливають на рівень якості продукції аграрних підприємств, а також визначено їх склад та характер впливу. Проаналізовано рівень конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств – досліджено стан конкурентоспроможності продукції підприємств аграрного сектору та визначено можливі напрями державної політики щодо підтримки системи управління якістю на підприємствах. Також обґрунтовано роль управління персоналом – визначено роль та значення управління персоналом у забезпеченні високого рівня якості продукції, а також досліджено інструменти і підходи до підвищення професійної кваліфікації працівників у контексті покращення якості продукції.

Ключові слова: якість продукції, система управління якістю, конкурентоспроможність, менеджмент персоналу, аграрні підприємства.

ABSTRACT

Nenasheva A.I. Quality management and competitiveness of agricultural products. – Kherson Educational and Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2024. – Manuscript.

The work clarifies the meaning of the concept of «quality», in particular, the essence and features of the category «quality» in the context of economic categories and its place in the enterprise management system are determined. The essence of the product quality management system is determined – the role of the quality management system as a tool for ensuring the sustainable functioning of agricultural enterprises is revealed. The relationship between product quality and competitiveness is substantiated – the factors that determine the competitiveness of products through their quality are investigated, and ways to improve it are identified. The prerequisites for product quality management and competitiveness are also analyzed. The influence of factors on the level of product quality is investigated – the main factors that influence the level of product quality of agricultural enterprises are identified and characterized, and their composition and nature of influence are determined. The level of competitiveness of agricultural enterprises' products is analyzed – the state of competitiveness of products of agricultural enterprises is investigated and possible directions of state policy are identified for supporting the quality management system at enterprises. The role of personnel management is also substantiated – the role and importance of personnel management in ensuring a high level of product quality is determined, and tools and approaches to improving the professional qualifications of employees in the context of improving product quality are also investigated.

Keywords: product quality, quality management system, competitiveness, personnel management, agricultural enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	9
1.1. Теоретико-методичні основи визначення якості продукції	9
1.2. Система управління якістю продукції	13
1.3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції АПК	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ...	30
2.1. Передумови управління якістю та конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.....	30
2.2. Діагностика стану управління якістю продукції на підприємстві	43
2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції в умовах інтеграції та глобалізації	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	67
3.1. Впровадження системи управління якістю продукції в аграрних підприємствах	67
3.2. Менеджмент персоналу як інструмент забезпечення підвищення якості продукції	82
3.3. Удосконалення методичної бази управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	97
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	111
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор економіки відіграє провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, оскільки відповідає за стабільне постачання основних видів продовольства населенню. Водночас, з огляду на вигідне геостратегічне розташування України, аграрна галузь має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку, особливо в країнах Європи. Це зумовлено наявністю сприятливих кліматичних умов, родючих земель та традиційною спеціалізацією України у виробництві зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції, яка користується попитом на світових ринках.

У зв'язку з цим аграрні підприємства, які безпосередньо здійснюють виробництво та забезпечують постачання сільськогосподарської продукції, потребують особливої уваги з боку науковців та експертів галузі. Науково обґрунтовані підходи до управління якістю та конкурентоспроможністю продукції сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств та зміцненню позицій України як ключового гравця на світовому продовольчому ринку.

Вагомий внесок у дослідження проблем, пов'язаних із забезпеченням якості та конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств, зробили такі відомі вітчизняні науковці, як О. Амосов, В. Богачов, В. Гончаров, Й. Завадський, О. Кочетков, О. Крисальний, Ю. Лопатинський, І. Лукінов, Л. Мельник, О. Могильний, О. Оніщенко, Г. Підлісецький, П. Саблук, В. Ткаченко, В. Юрчишин та інші. Їхні наукові праці створили теоретичну та методичну базу для подальших досліджень у цій сфері.

Попри значний внесок цих дослідників, питання забезпечення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств залишається актуальним та відкритим для подальших розробок. Існують численні можливості для вдосконалення підходів та інструментів, що застосовуються у цій галузі.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретичних і методичних підходів до управління якістю продукції як ключового чинника конкурентоспроможності аграрних

підприємств.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- уточнити зміст категорії «якість» в системі економічних категорій;
- розкрити сутність системи управління якістю продукції як засобу забезпечення функціонування підприємства;
- обґрунтувати конкурентоспроможність продукції в контексті її якості та дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність продукції через її якість;
- визначити передумови управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств;
- дослідити вплив факторів на рівень якості продукції вітчизняних аграрних підприємств, визначити їх склад та характер;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності продукції підприємств аграрного сектору та можливі напрями державної політики щодо створення системи управління якістю продукції в них;
- обґрунтувати роль менеджменту персоналу як інструменту забезпечення якості продукції аграрного сектору.

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю продукції аграрних підприємств на прикладі Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Свобода» Снігурівського району Миколаївської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методи та підходи до забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом створення умов для виробництва якісної продукції.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: діалектичний метод, структурно-логічний аналіз, статистичний аналіз, графічний метод, системний підхід, процесний підхід.

Інформаційні джерела. Дослідження базується на широкому спектрі інформаційних ресурсів, зокрема: законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України; офіційні матеріали Державної служби статистики України; дані досліджуваного підприємства; інформаційно-аналітичні матеріали, науково-методичні розробки та власні дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів. Результати дослідження, що становлять наукову новизну та виносяться на захист, стосуються обґрунтування теоретико-методичних засад управління якістю продукції агропромислового комплексу. Запропоновано трактування поняття «якість» у контексті комплексного підходу. Визначено, що якість продукції є сукупністю взаємопов'язаних характеристик її властивостей, які обумовлені об'єктивними вимогами споживачів. Ці характеристики формуються на основі потреб споживачів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки країни. У системі підприємства якість продукції створюється в процесі його стабільного функціонування з урахуванням принципів екологічної та економічної ефективності.

У першому розділі роботи уточнено зміст поняття «якість», зокрема визначено сутність та особливості категорії «якість» у контексті економічних категорій та її місця у системі управління підприємством. Визначено сутність системи управління якістю продукції; обґрунтовано взаємозв'язок між якістю та конкурентоспроможністю продукції.

У другому розділі проаналізовано передумови управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, зокрема здійснено ідентифікацію основних передумов, які впливають на ефективне управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. Досліджено вплив факторів на рівень якості продукції.

У третьому розділі визначено можливі напрями державної політики щодо підтримки системи управління якістю на підприємствах. Також обґрунтовано роль управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації щодо управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств можуть використовуватись ними при формуванні напрямків удосконалення управління якістю продукції.

Апробацію результатів дослідження було проведено на щорічній науково-практичній конференції магістрів ХННІ НУК.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра виконана на 120 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць та 7 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

літературних джерел, який налічує 65 найменувань, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Теоретико-методичні основи визначення якості продукції

Сучасна економічна ситуація в Україні, з огляду на перспективи її подальшого входження до світової спільноти, ставить перед підприємствами завдання зосереджувати особливу увагу на підвищенні якості та конкурентоспроможності їхньої продукції. Ця стратегічна орієнтація зумовлена прагненням України інтегруватися у світову економіку, де якість продукції виступає ключовим показником стійкого економічного розвитку.

Різноманітність економічної реальності вимагає багатовимірного підходу до аналізу якості продукції. Вона включає кількісні показники, розроблені в рамках кваліметрії, філософські концепції категорії міри, математичну інтерпретацію багатовимірного простору та неоднозначність економічної оцінки. Усе це дозволяє трактувати якість продукції як багатогранне явище.

Якість і конкурентоспроможність мають тісний взаємозв'язок, проте якість є первинною категорією, що може бути оцінена поза ринковим середовищем. Водночас конкурентоспроможність виявляється лише в умовах порівняння продукції різних виробників. Таким чином, «якість» має міждисциплінарний характер, охоплюючи економічний, філософський, правовий та соціальний аспекти, тоді як «конкурентоспроможність» переважно розглядається в межах економічної науки.

З економічної точки зору, «якість» зазвичай визначається як сукупність характеристик або властивостей, які забезпечують споживчу цінність продукції та її здатність відповідати встановленим вимогам. Також якість можна розглядати як набір компонентів, що характеризують функціональність, екологічність, інтегральність та інші властивості продукції. Крім того, вона представлена системою показників, які кількісно

розкривають особливості об'єктів [1, с. 419]. Усі ці підходи розкривають різні аспекти поняття «якість» і дозволяють акцентувати увагу на окремих її елементах.

На сьогоднішній день найбільш відомою організацією, що займається питаннями забезпечення якості продукції та її сертифікації, є ISO (Міжнародна організація зі стандартизації), яка співпрацює з ІЕС (Міжнародною електротехнічною комісією) у розробці стандартів. У ключовому міжнародному стандарті ISO 8420 якість визначається як сукупність властивостей об'єкта, що забезпечують його здатність відповідати встановленим та потенційним вимогам.

Стандарт ISO 8420 також пропонує визначення об'єкта якості, включаючи діяльність або процес, продукцію (матеріальну чи нематеріальну), організацію, систему або окрему особу, а також будь-які їхні комбінації. У системах управління якістю важливими є поняття «процес» і «система». Оскільки кожна діяльність відбувається в межах підприємства, яке функціонує як система, системний підхід до управління якістю дозволяє ефективно об'єднувати всі підсистеми підприємства – основну, допоміжну та забезпечувальну – із системою управління якістю на кожному етапі виробничого процесу.

Момот О.І. розглядає якість як ступінь задоволення вимог через властивості продукції [2, с. 24], Кривощоков В.І. розуміє якість як «...відносну міру наявності властивостей, що характеризують можливість задоволення визначених потреб і ступінь відповідності цих властивостей потребам споживача [3, с. 10]». Інші дослідники головною дефініцією якості вважають «...здатність бути споживною вартістю, бути корисною і задовольняти певні потреби краще за інших об'єктів, тобто володіти конкурентоспроможністю. При цьому повинен бути вказаний ступінь задоволення цих потреб, а властивості їх не задовольняють, не утворюють споживчої вартості, і їх не слід враховувати у формуванні суті і в оцінці якості продукції [4, с. 11]».

З огляду на якість як багатоаспектну категорію, що базується на внутрішній визначеності та діалектиці взаємодії її компонентів, важливо виділити систему ключових положень. Вони охоплюють сім основних аспектів, кожен з яких робить свій внесок у формування цілісного уявлення про якість. Такий підхід дозволяє розглядати якість як систему окремих визначень і суджень, серед яких можна виокремити наступні:

1. Аспект властивостей – якість визначається як сукупність властивостей об'єкта чи процесу.

2. Структурний аспект – якість проявляється через системність та ієрархічність властивостей складових частин об'єкта або процесу, що забезпечує синергетичний ефект.

3. Динамічний аспект – зміни властивостей якості з часом.

4. Сутнісна визначеність – якість визначається як внутрішня характеристика об'єкта чи процесу, яка формується закономірними зв'язками між його елементами.

5. Базис існування – якість виступає основою існування об'єкта або процесу, визначаючи його цілісність, стійкість та змінність у взаємодії системи властивостей та структур.

6. Специфічність та індивідуальність – якість забезпечує унікальність об'єкта або процесу, що визначає його відмінності від інших елементів.

7. Аксіологічний аспект – якість розкривається через її цінність для людини та суспільства, що знаходить відображення у техніко-економічних та економічних категоріях, таких як споживча цінність, придатність та вартість.

Завдяки останньому аспекту якість взаємопов'язується із категорією цінності, яка враховує корисність і пристосованість об'єкта або процесу до потреб споживачів і суспільства в цілому.

Зважаючи на різноманіття галузей агропромислового комплексу (АПК), можна виділити сільське господарство як ключову складову, що забезпечує виробництво первинної сировини. Саме якість цієї сировини значною мірою визначає рівень якості кінцевої продукції всього комплексу.

Збереження якісних характеристик сільськогосподарської продукції значною мірою залежить від розвитку прямого зв'язку між виробниками та споживачами. Це передбачає створення ефективної системи взаємодії між фермерськими господарствами та підприємствами харчової промисловості, магазинами, закладами громадського харчування та переробними підприємствами. Використання таких прямих зв'язків дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скорочуючи кількість етапів транспортування продукції. Це сприяє збереженню її якості та зменшенню втрат під час переміщення [5, С. 124-189].

Аграрний сектор, як невід'ємна частина національної економіки, формує унікальний підхід до якості продукції. Продукція АПК повинна не лише відповідати споживчим вимогам, а й забезпечувати здоров'я населення як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. У цьому контексті якість продукції стає елементом національної продовольчої безпеки. Крім того, якість продукції АПК прямо залежить від екологічного стану навколишнього середовища, що підкреслює необхідність сталого підходу до сільськогосподарської діяльності.

З огляду на згадані особливості якості продукції та агропромислового сектору економіки в умовах інтеграції та глобалізації, поняття якості набуває нового значення. Воно розглядається як багатогранна категорія, яка формується на основі взаємодії різних властивостей продукції. Ці властивості обумовлюються об'єктивними потребами споживачів та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави. Формування якості відбувається в рамках діяльності підприємства, яке працює на принципах сталого розвитку та дотримання екологічно й економічно обґрунтованих підходів. Усе це узгоджується із сучасними міжнародними стандартами якості для аграрної продукції в контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів у суспільстві.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що якість продукції агропромислових підприємств є ключовим чинником для забезпечення стабільної роботи підприємства, розширення ринків збуту та

зміцнення конкурентних позицій. У мінливих умовах ринку це дозволяє орієнтуватися на інтеграцію вітчизняних виробників у глобальну економіку та створення умов для сталого економічного розвитку.

1.2. Система управління якістю продукції

Управління якістю передбачає сукупність таких функцій, як планування, організація, мотивація та контроль. У рамках управлінського процесу виділяються суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єкт управління представлений керуючою підсистемою, яка здійснює формальний та уповноважений вплив на об'єкт управління – керовану підсистему. До керуючої підсистеми зазвичай відносять управлінський апарат, тоді як до керованої підсистеми належать персонал, виробничі процеси, фінансові ресурси, внутрішньо-організаційні зв'язки та інформаційні канали. Усі ці елементи формують цілісну систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства [6, с. 24-28].

Система управління якістю продукції має виражену соціальну орієнтацію. Її розвиток відбувався поступово, із запозиченням та вдосконаленням напрацювань попередніх етапів. Спочатку головною метою було зниження кількості дефектної продукції, але з часом концепція управління якістю набула ширшого значення. Сучасний підхід орієнтований не лише на задоволення потреб споживачів та виробників, але й на врахування інтересів суспільства в цілому. Це стало основою для формування так званої «фази якості середовища». Досягнення, накопичені в рамках підходу Total Quality Management (TQM), залишаються актуальними і застосовуються сучасними експертами.

Концепція TQM є базовою для моделей ідеальних підприємств у різних галузях, які функціонують у розвинених країнах. Ці моделі враховують положення стандартів ISO 9000 та інших міжнародних вимог до якості. Найбільш відомими моделями є Європейська модель досконалості, модель

Демінга та модель Болдріджа. Кожна з цих моделей включає систему критеріїв та підкритеріїв, які відображають діяльність підприємства та оцінку його результатів. Наприклад, Європейська модель ділової досконалості містить дев'ять критеріїв, з яких п'ять описують управлінські підходи та процеси, а чотири – результати, досягнуті внаслідок застосування цих підходів [7, с. 126-129].

Аналізуючи досвід підприємств, що використовували зазначені моделі, можна зробити висновок, що створення ефективної системи управління якістю у вітчизняних умовах можливе за умови застосування найкращих світових практик та інструментів. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є система TQM (Total Quality Management), яка базується на концепції загального управління якістю та спрямована на досягнення безперервного покращення якості продукції та послуг.

Для визначення економічної сутності системи управління якістю необхідно виконати кілька важливих кроків. Перш за все, слід розкрити поняття «система» та її основні характеристики. Поняття системи охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, які утворюють цілісну структуру з властивостями, що не притаманні окремим її компонентам. Ця характеристика відома як емерджентність системи. Основними категоріями, пов'язаними з поняттям системи, є елемент, цілісність та структура. Елемент – це базова частина системи, яка є неподільною для цілей аналізу і визначає її властивості та сутність. Цілісність системи управління якістю означає її інтеграцію в загальну систему підприємства та здатність до самостійного функціонування і розвитку. Структура визначає характер зв'язків і взаємодій між її елементами [8, с. 33-34].

До ключових елементів системи управління якістю можна віднести такі складові: інформаційну підсистему, організаційну структуру, матеріально-технічні ресурси, техніко-технологічну базу та людські ресурси. Усі ці компоненти мають матеріально виражену форму та забезпечують ефективне функціонування системи [9, с. 210-214]. Дослідження цих елементів є

основою для розробки теоретичної та методологічної бази системи управління якістю, що дозволяє формувати дієві механізми її роботи та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Принципи управління якістю є основними нормами, положеннями та правилами, яких необхідно дотримуватися для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони слугують фундаментом для побудови систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000, які визначають вісім базових принципів. Деякі дослідники розширюють цей перелік, пропонуючи нові підходи та принципи [10, с. 34-61]. Сутність принципів відображено на рис. А.1 додатку А.

Покращення принципів управління якістю передбачає впровадження сучасних інструментів, методів і підходів, що дозволяють підвищити ефективність та адаптивність системи управління якістю. У додатку В наведені основні шляхи вдосконалення кожного з ключових принципів управління якістю.

Оцінка ефективності системи управління якістю передбачає аналіз результативності витрат, пов'язаних із забезпеченням якості. Це дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси та підвищити загальну ефективність своєї діяльності.

У контексті загальної теорії управління функції управління розглядаються як результат поділу та спеціалізації управлінської праці. У класичному менеджменті виділяють такі базові функції:

1. Планування – визначення цілей, шляхів їх досягнення та розподіл ресурсів.
2. Організація – створення ефективної організаційної структури та забезпечення необхідних умов для досягнення цілей.
3. Мотивація – стимулювання працівників до ефективної роботи та досягнення цілей підприємства.
4. Контроль – моніторинг та оцінка фактичних результатів діяльності у порівнянні із запланованими цілями.

Деякі дослідники додають до цього списку функцію координації або

регулювання для забезпечення взаємодії між різними підрозділами підприємства [11, с. 44].

У рамках системи управління якістю розрізняють такі основні функції:

- політика у сфері якості – формування основних принципів і цілей, які визначають напрями розвитку системи управління якістю.
- планування якості – визначення цілей у сфері якості та шляхів їх досягнення, розробка планів і процедур для забезпечення відповідності якості продукції.
- забезпечення якості – створення умов для досягнення встановлених вимог до якості продукції та процесів.
- поліпшення якості – безперервне вдосконалення процесів та продукції для підвищення їхньої відповідності очікуванням споживачів.

З економічної точки зору доцільно розділити функції управління та процеси в межах системи управління якістю. Такий підхід дозволяє підприємствам краще контролювати витрати на якість, підвищувати конкурентоспроможність продукції та задовольняти потреби споживачів.

Базові процеси в системі управління якістю продукції доцільно будувати, спираючись на основні елементи концепції TQM (Total Quality Management). Основні процеси включають:

1. Планування – передбачає розробку та впровадження заходів для підвищення якості продукції та виробничих процесів.
2. Організація – створення умов, структур та налагодження взаємозв'язків між елементами системи для забезпечення ефективного функціонування управління якістю.
3. Контроль (аудит) якості – встановлення відповідності між фактичними результатами та запланованими показниками для виявлення відхилень та усунення недоліків.
4. Регулювання – вдосконалення системи управління якістю шляхом внесення змін у процеси та методи роботи для підвищення їх ефективності.

Зазначені процеси відображають основні функції управління, але

вимагають окремого визначення спеціалізованих функцій управління якістю (додаток А). Це необхідно для більш чіткого розподілу підсистеми управління витратами на якість у межах загальної системи управління.

Ключову роль у побудові системи управління якістю відіграють закономірності та закони, які визначають сталі зв'язки та повторювані тенденції у процесах управління. Ці закономірності формуються на основі емпіричного досвіду та слугують базовими критеріями для розробки системи управління якістю. Використання цих принципів дозволяє забезпечити узгодженість цілей системи управління якістю з реальними умовами роботи підприємства та підвищити ефективність виробничих процесів [12, с. 84-88].

Розглянемо визначення сутності категорій «управління якістю» і «система управління якістю».

Управління якістю розуміється як «...скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості, що охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування, контролю, забезпечення і поліпшення якості [13, с. 50]».

З точки зору життєвого циклу продукції, що охоплює етапи від розробки до виходу на ринок, управління якістю розглядається як сукупність заходів та інструментів, які використовуються керівництвом підприємства для забезпечення дотримання технологічних норм, внутрішніх організаційних вимог та загальнодержавних стандартів щодо виробленої продукції. Цей підхід є частиною загальної системи управління підприємством та реалізується через спеціалізовані підрозділи, укомплектовані фахівцями з організації виробничих процесів та контролю якості продукції. Основна мета такої системи – забезпечення відповідності якості продукції очікуванням споживачів та нормативним вимогам на всіх етапах її життєвого циклу [14, с. 30-32].

З іншої точки зору, управління якістю можна визначити як сукупність управлінських функцій, спрямованих на підвищення рівня якості продукції та послуг [15, с. 205].

Особливий акцент у сфері управління якістю агропромислової продукції робиться на таких аспектах, як аналіз поточного рівня якості, прогнозування споживчих потреб та планування параметрів якості майбутньої продукції. Це також включає вирощування нових сортів сільськогосподарських культур та порід тварин, покращення матеріально-технічної бази, підготовку кваліфікованих кадрів та впровадження систем мотивації для стимулювання підвищення якості [13, с. 69].

Ефективне управління якістю агропромислової продукції повинно бути тісно пов'язане з дотриманням принципів екологічної безпеки продуктів харчування. Це обумовлено тим, що якість продовольства значною мірою впливає на рівень та якість життя населення.

Система управління якістю розглядається як складова частина загальної системи управління підприємством. Її основне завдання полягає в досягненні визначених цілей у сфері якості та задоволенні очікувань зацікавлених сторін. Така система має відповідати міжнародним стандартам якості серії ISO, зокрема ISO 9001, ISO 14001 та ISO 22000, які забезпечують відповідність продукції екологічним та санітарним вимогам [16, с. 54-73].

Система управління якістю продукції в аграрному секторі може бути визначена як складова частина загальної системи управління підприємством. Ця підсистема об'єднує елементи, цілі, принципи, закони, процедури, функції, методи та етапи діяльності, спрямовані на забезпечення виробництва якісної продукції, яка відповідає вимогам споживачів та стандартам екологічної безпеки харчової продукції. Важливим аспектом цієї системи є активна участь працівників у внутрішніх процесах управління якістю.

Організаційна структура системи управління якістю передбачає виділення окремих підрозділів, відповідальних за контроль та забезпечення якості. При цьому встановлюються зв'язки підпорядкування між цими підрозділами та іншими елементами організації. Для підвищення ефективності управління використовується функціональний аналіз діяльності таких підрозділів із визначенням посадових обов'язків кожного працівника [17, с. 6-9].

Застосування процесного міжфункціонального підходу дозволяє інтегрувати окремі функції у загальні потоки діяльності підприємства, що спрямовані на досягнення кінцевих результатів. У результаті формується структурно-функціональна модель системи управління якістю. Така модель відображає ключові процеси, що забезпечують управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції (додаток Б).

Отже, побудова системи управління якістю продукції здійснюється шляхом застосування різноманітних інструментів, серед яких особливе значення мають інструменти контролю якості. Аналіз наявних інструментів та їх застосування на підприємствах у конкретній галузі дозволяє визначити оптимальний підхід для підприємств агропромислового комплексу (АПК).

Одним із пріоритетних інструментів управління якістю для підприємств АПК можна вважати концепцію TQM (Total Quality Management). Її впровадження має стати основою для створення ефективної системи управління якістю на підприємствах. Застосування TQM сприятиме підвищенню рівня якості продукції, зміцненню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародному ринку. Це також забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зменшення втрат та оптимізації виробничих процесів.

1.3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції АПК

Основу конкурентної боротьби між підприємствами становить якість продукції. Порівняння позицій продукції з товарами конкурентів дозволяє визначити її місце на ринку. Це і є сутністю відносної категорії «конкурентоспроможність», яка характеризує можливість продукції витримувати конкуренцію завдяки своїм відмінним характеристикам.

У свою чергу, якість як економічна категорія має абсолютний характер, оскільки визначає рівень відповідності продукції встановленим вимогам і споживчим очікуванням. Водночас вона не враховує питання вартості продукції та її привабливості для споживачів порівняно з товарами інших

виробників. Ці характеристики є основними критеріями конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції є складною категорією, яка має особливе значення як для науковців, так і для підприємців. Вона тісно пов'язана з поняттям конкуренції, яка визначає умови та правила взаємодії підприємств на ринку. Підприємства прагнуть підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, оскільки це дозволяє їм зміцнити свої позиції на ринку, підвищити дохідність та забезпечити стале зростання.

Незважаючи на різні підходи до визначення поняття «конкуренція», одним із найсуттєвіших його тлумачень є таке: конкуренція – це рушійна сила ринкової економіки, що проявляється через постійне суперництво суб'єктів ринку. Аналіз існуючих визначень дозволяє дійти висновку, що конкуренція відіграє ключову роль у стимулюванні економічного розвитку. Саме протиборство інтересів учасників ринку спонукає їх до впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів до управління підприємством. У результаті це сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній та максимальному задоволенню потреб споживачів.

Одним із найбільш всеосяжних визначень поняття «конкурентоспроможність» є його трактування як здатності товару конкурувати з аналогічними продуктами на конкретному ринку. Конкурентоспроможний товар має відповідати потребам споживачів, забезпечувати стабільний попит, бути затребуваним на ринку та приносити прибуток виробнику. Основними факторами, що визначають конкурентоспроможність товару, є його якість, технічні характеристики, естетичні та функціональні властивості, відповідність модним тенденціям і традиціям споживання. Крім того, важливу роль відіграють цінові параметри, такі як рівень ціни, її співвідношення із собівартістю та конкурентними цінами на ринку, а також репутація виробника та впізнаваність бренду [18, с. 356].

Конкурентоспроможність продукції є багатогранною характеристикою, яка визначає її здатність займати лідируючі позиції на ринку серед аналогічних товарів. Ця характеристика враховує як ступінь відповідності

продукції потребам споживачів, так і рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції. Успішна конкурентна боротьба на ринку передбачає забезпечення кращої якості та привабливішої ціни порівняно з товарами конкурентів, що дозволяє підприємству отримувати додаткові переваги та зміцнювати свої позиції на ринку.

На нашу думку, недоцільно пов'язувати конкурентоспроможність виключно з ціною споживання. У різних ринкових сегментах ціна відіграє різну роль. Це пояснюється існуванням як цінової, так і нецінової конкуренції. Зменшення ціни споживання зазвичай пов'язане з розвитком монополістичної конкуренції. Такий вид конкуренції характеризується присутністю значної кількості виробників, які виготовляють товари, що мають подібне призначення, але відрізняються окремими характеристиками. Оскільки аналіз усіх виробників та порівняння їх продукції за ціною та споживчими властивостями потребує значного часу, сучасні споживачі часто не бажають витрачати на це свої ресурси.

Цікавою концепцією є виокремлення потенційної складової конкурентоспроможності. На думку А. Шепіцен, це можливості продукції зберігати конкурентоспроможність навіть за умов зміни ринкової ситуації та споживчого попиту [19, с. 67]. Ця потенційна складова також відображає здатність підприємства посилювати свою конкурентоспроможність шляхом використання управлінських, матеріальних, трудових, організаційно-технічних та технологічних ресурсів.

Основою конкурентоспроможності продукції є категорія конкурентної переваги, яка проявляється, зокрема, у високій якості продукції.

Конкурентна перевага – це унікальна цінність у формі наявного або потенційного ресурсу, що дозволяє створити відмінності між продукцією підприємства та аналогічними товарами конкурентів. Використання цих ресурсів дозволяє підприємству досягати успіху на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Отже, конкурентні переваги є основою для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції. Для підвищення конкурентоспроможності продукції українських підприємств,

зокрема у сфері агропромислового комплексу (АПК), необхідно ретельно дослідити наявні конкурентні переваги та чинники, що впливають на їх формування та розвиток.

Конкурентні переваги поділяються на переваги вищого та нижчого порядку.

1. Переваги вищого порядку – це такі переваги, які потребують значних інвестицій матеріальних, інтелектуальних та людських ресурсів. Серед них:

- техніко-технологічна унікальність – використання унікальних технологій у виробництві;
- інноваційність та наукоємність – створення інноваційних та наукоємних продуктів з унікальними характеристиками;
- ефективність використання продукції – споживачі отримують більшу цінність від продукту завдяки його зручності та функціональності;
- висока якість – забезпечення відповідності продукції сучасним стандартам якості та очікуванням споживачів.

Такі переваги є складними для швидкого копіювання конкурентами та забезпечують тривалий стратегічний успіх підприємства на ринку.

2. Переваги нижчого порядку – це переваги, які не потребують значних інвестицій і базуються на можливостях швидкої адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі. До них належать:

- покращений сервіс – підвищення якості обслуговування клієнтів та створення комфортних умов для покупців;
- зручна упаковка – використання ергономічної, екологічної або привабливої упаковки для продукції;
- ефективна рекламна кампанія – застосування сучасних інструментів маркетингу для привернення уваги споживачів;
- застосування демпінгових цін – тимчасове зниження цін для завоювання частки ринку;
- використання дешевої робочої сили – залучення низькокваліфікованих працівників для зниження витрат на виробництво;

– отримання державних преференцій – використання субсидій, податкових пільг та інших форм державної підтримки.

Переваги нижчого порядку є менш стійкими, оскільки їх легко можуть повторити конкуренти або вони можуть втратити значущість у разі змін зовнішнього середовища. Як свідчить досвід, значна частина конкурентних досягнень українських підприємств АПК базується саме на перевагах нижчого порядку, що створює ризики для їх довгострокової стійкості на ринку [20, с. 40-42].

Для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємствам необхідно зосередитися на розвитку переваг вищого порядку, оскільки вони створюють унікальні конкурентні позиції та забезпечують довгострокову стійкість на ринку.

Виділяють два основних типи конкурентних переваг:

1. Перевага за витратами – досягається за рахунок зниження витрат на одиницю продукції порівняно з конкурентами. Це дозволяє підприємствам пропонувати більш вигідні ціни на свою продукцію або використовувати економію для інвестування у просування товару, рекламу та інші маркетингові заходи. Такий підхід має особливе значення в умовах цінової конкуренції, де вартісні показники продукції є вирішальними для споживачів.

2. Перевага диференціації – передбачає створення унікальних характеристик продукції, які виділяють її на фоні конкурентних аналогів. Ця перевага досягається завдяки маркетинговим дослідженням, які дозволяють виявити потреби споживачів і запропонувати товари з унікальними властивостями. Приклади диференціації включають інноваційний дизайн, додаткові функціональні можливості, підвищену якість та екологічність продукції.

Конкурентні переваги формуються під впливом як внутрішніх економічних ресурсів підприємства, так і зовнішніх чинників, зокрема нормативно-правового регулювання. Досягнення конкурентних переваг у витратах та диференціації дозволяє підприємствам забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Суть цієї конкурентної переваги полягає в тому, що підприємство прагне отримати додатковий прибуток шляхом підвищення ціни на продукцію, що супроводжується покращенням її якості та підкресленням унікальних характеристик товару. Такий підхід належить до стратегії диференціації. Подібні переваги зазвичай формуються у внутрішньому середовищі підприємства та значною мірою залежать від дій керівництва, яке реалізує внутрішні управлінські процеси.

Водночас, у випадках, коли підприємство просуває власні інтереси на державному рівні або здійснює поглинання конкурентів, конкурентні переваги формуються за рахунок зовнішнього середовища. Однак розмежування цих типів переваг є досить умовним, оскільки підприємство постійно взаємодіє як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. Тому говорити про повну ізоляцію внутрішніх та зовнішніх джерел конкурентних переваг буде неправильно.

Зв'язок між перевагами диференціації та низьких витрат також є очевидним. Підприємство може реалізувати дві основні стратегії:

1) зниження собівартості – зменшення витрат на виробництво та продаж продукції, що дозволяє знизити кінцеву ціну для споживачів за умови збереження якості;

2) підвищення якості – підвищення споживчої цінності товару, що дозволяє обґрунтувати підвищення ціни та виправдати зростання собівартості продукції.

Обидва підходи мають стратегічне значення для підприємства, оскільки вони визначають його конкурентоспроможність на ринку. Використовуючи ці переваги, підприємства формують конкурентні стратегії, метою яких є забезпечення стійких позицій на ринку та підвищення ефективності діяльності в умовах конкуренції.

Для аграрних підприємств у сучасних умовах доцільним є впровадження стратегії мінімізації витрат, що в майбутньому дозволить перейти до стратегії оптимізації витрат. Основна мета цього підходу полягає у виробництві продукції високої якості за умов зниження собівартості. Така

стратегія сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищенню його фінансової стійкості.

Фактори впливу на якість та конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств можна поділити на внутрішні та зовнішні чинники. Вплив цих чинників визначає конкурентну позицію підприємства на ринку, забезпечує його прибутковість та стійкість у довгостроковій перспективі.

Внутрішні чинники – це чинники, що залежать від внутрішньої організації діяльності підприємства, управлінських рішень та ефективності використання ресурсів.

До них належать:

1. Технологічні чинники – якість технологій виробництва; рівень автоматизації та цифровізації; інновації у виробничих процесах.
2. Організаційно-управлінські чинники – ефективність управління якістю; кваліфікація та підготовка персоналу; організація внутрішнього контролю; мотивація персоналу.
3. Фінансові та економічні чинники – собівартість продукції; рівень інвестицій у виробництво; політика ціноутворення.
4. Інноваційні чинники – використання генетично модифікованих культур та нових сортів рослин; інновації у сфері логістики та зберігання; впровадження систем моніторингу та прогнозування.

Зовнішні чинники – це чинники, що не залежать від самого підприємства, але вони можуть як позитивно, так і негативно впливати на його конкурентоспроможність та якість продукції.

До зовнішніх чинників відносяться:

- 1 Економічні чинники – інфляція та коливання валютних курсів; загальний рівень економічного розвитку країни; податкова політика держави.
2. Політичні та правові чинники – законодавче регулювання у сфері агропромислового виробництва; субсидії та державна підтримка; регулювання зовнішньої торгівлі.
3. Соціальні чинники – зміна споживчих уподобань; попит на екологічно чисту продукцію.

4. Технологічні чинники – розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); інновації у сфері біотехнологій.

5. Природні та екологічні чинники – кліматичні умови; доступність та якість водних ресурсів; екологічні вимоги та стандарти.

Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств є ефективна система управління якістю, яка повинна базуватися на принципах Total Quality Management (TQM). Для успішного впровадження TQM необхідно створити відповідну організаційну структуру, що дозволить забезпечити інтеграцію всіх процесів управління якістю та підвищити ефективність виробництва.

Агропромисловий комплекс (АПК) є багатогалузевою сферою народного господарства, яка включає як сільськогосподарське виробництво, так і переробку, логістику та машинобудування для потреб сільського господарства. Основною кінцевою продукцією цієї системи є продукти харчування, що надходять до споживача. Особливістю такої продукції є її низька здатність до тривалого зберігання, що створює потребу в ефективних системах зберігання та транспортування. У контексті глобалізації ринків збуту важливим є забезпечення можливості транспортувати продукцію на великі відстані, що дозволяє розширити географію збуту та зміцнити позиції підприємства на міжнародних ринках.

Для збільшення терміну зберігання харчової продукції виробники часто вдаються до застосування консервантів, концентратів та інших речовин, таких як генетично модифіковані організми (ГМО). Хоча ці технології дозволяють продовжити термін зберігання, вони викликають занепокоєння споживачів щодо екологічної безпеки продукції. Вміст таких речовин у продуктах харчування сьогодні розглядається як один із основних показників придатності продукції до споживання.

Екологізація виробництва передбачає впровадження системи контролю якості, яка забезпечує збалансованість між вимогами до безпеки споживчих товарів та контролем рівня впливу виробництва на довкілля. У сільському господарстві, яке є ключовим постачальником первинної сировини, стан

довкілля безпосередньо впливає на можливість вирощування екологічно чистих культур. Використання екологічно чистих технологій дозволяє забезпечити споживачів безпечною продукцією, що відповідає вимогам як внутрішнього, так і міжнародного ринку.

Отже, побудова системи управління якістю продукції аграрних підприємств на основі TQM, інтеграція систем контролю якості та екологізація виробничих процесів є запорукою забезпечення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Матеріально-технічне забезпечення підприємств агропромислового комплексу включає застосування сучасних технологій, інноваційної техніки та налагодження ефективних взаємозв'язків із постачальниками. Використання сучасної техніки дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити більш раціональне використання сировини. Наукоємні технології сприяють застосуванню напівфабрикатів природного походження у нових галузях господарської діяльності, зокрема у виробництві біопалива.

Особливу роль відіграють ефективні зв'язки з постачальниками, оскільки від своєчасності та якості постачання сировини залежить стабільність виробничих процесів та якість готової продукції. Налагоджена система співпраці з постачальниками дозволяє підприємству отримувати високоякісну сировину та напівфабрикати, що, своєю чергою, позитивно позначається на конкурентоспроможності готової продукції.

Менеджмент персоналу також є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції. Рівень кваліфікації працівників безпосередньо впливає на якість продукції. Високий рівень освіти та професійної підготовки керівників і фахівців створює основу для підвищення загальної ефективності роботи підприємства та удосконалення системи управління якістю.

Суттєве значення має організаційна культура підприємства, яка формує сприятливий мікроклімат у колективі. Ця культура проявляється у вигляді

неписаних правил, норм поведінки та механізмів взаємодії між працівниками та керівниками. Наявність такого середовища дозволяє більш органічно запроваджувати нові системи управління, зокрема систему управління якістю.

Соціалізація праці є специфічною особливістю, властивою підприємствам агропромислового комплексу, зокрема сільськогосподарським підприємствам. Суть цієї соціалізації полягає у створенні сприятливих умов для працівників, включаючи підвищення рівня життя, освіти та здоров'я персоналу. З огляду на те, що більшість аграрних підприємств розташовані у сільській місцевості, де рівень життя часто нижчий, ніж у міських районах, підвищення добробуту працівників стає одним із пріоритетних завдань.

Таким чином, забезпечення матеріально-технічної бази, розвиток системи управління персоналом та впровадження організаційної культури створюють умови для підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислових підприємств та забезпечують їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Виконання стандартів та технічних регламентів України є важливою умовою для виходу вітчизняної продукції на внутрішній та міжнародний ринки. Відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема сертифікація за системою ISO, відкриває для українських виробників агропромислового комплексу (АПК) можливості для розширення географії експорту.

Одним із ключових факторів, що впливає на якість продукції, є необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів і перевищення базових вимог стандартів. Щоб досягти високої конкурентоспроможності та перетворити торгову марку на відомий бренд, підприємства мають не обмежуватися виконанням мінімальних вимог. Їм слід прагнути до безперервного підвищення якості продукції, удосконалення системи управління якістю та посилення професійного рівня своїх співробітників.

Окрім основних факторів, на якість продукції агропромислового комплексу (АПК) впливають сучасні умови господарювання в Україні та специфіка діяльності цієї галузі. До ключових чинників можна віднести такі:

- відсутність розвиненої інфраструктури заготівельно-збутових

кооперативів та регіональних оптових ринків. Нерозвиненість мережі бірж, аукціонів живої худоби та заготівельних пунктів ускладнює логістику та реалізацію продукції. Це обмежує можливості для ефективного збуту продукції та негативно впливає на її конкурентоспроможність;

- недостатній розвиток фінансових інструментів та механізмів розрахунково-клірингового обслуговування. Відсутність механізмів для застосування таких інструментів, як форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони та складські свідоцтва, ускладнює планування виробництва та збуту продукції. Використання таких інструментів дозволяє аграріям захиститися від цінових ризиків і стабілізувати доходи підприємств [21, с. 5];

- нестабільність природно-кліматичних умов. Попри те, що Україна має родючі чорноземи, що є стратегічною конкурентною перевагою, кліматичні умови нерідко стають серйозним викликом для аграріїв. Заморозки у травні, тривалі посухи або несвоєчасні дощі можуть суттєво погіршити врожайність і якість сільськогосподарських культур, зокрема зернових та плодово-овочевих культур;

- нерозвиненість та непрозорість ринку землі. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між власниками земельних паїв та підприємствами, які зацікавлені в їх використанні, створює додаткові бар'єри для розвитку агропромислових підприємств. Обмежений доступ до оренди та придбання земельних ділянок негативно позначається на масштабах виробництва та ефективності управління ресурсами.

Таким чином, якість та конкурентоспроможність продукції АПК мають тісний взаємозв'язок. Підвищення якості продукції є важливою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Щоб система управління якістю відповідала сучасним вимогам, підприємствам слід активно впроваджувати заходи для вдосконалення управлінських та виробничих процесів, використовуючи сучасні технології, методи фінансового планування та механізми співпраці з партнерами по збуту та постачанню.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Передумови управління якістю та конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції та продуктів харчування

Забезпечення високої якості продукції агропромислового комплексу (АПК) є стратегічно важливим завданням для українських підприємств, особливо в контексті подолання наслідків світової кризи та врахування внутрішніх особливостей ринкової трансформації й інституційних змін. Основним пріоритетом розвитку АПК України є перехід до постіндустріального рівня шляхом інтенсифікації виробничих процесів, підвищення продовольчої безпеки країни та підсилення конкурентних позицій галузі. Цього можна досягти за рахунок більш ефективного використання природних, трудових ресурсів та агроєкосистем. Агропромисловий комплекс України, як зазначалося раніше, є багатогалузевим утворенням, тісно інтегрованим в економічну систему держави. Він об'єднує різні галузі, які взаємопов'язані процесами відтворення та спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки, формування раціональних норм харчування населення та створення експортного потенціалу у вигляді сировини та готової продукції. Діяльність цього комплексу охоплює три чверті території України, де мешкає близько третини населення та формується близько 60% споживчого фонду [22; 23; 24].

У структурі ВВП за видами економічної діяльності у 2022 р. сільське господарство забезпечило 8,6% ВВП.

Сучасний стан сільського господарства характеризується одночасною дією численних зовнішніх та внутрішніх факторів. Військові конфлікти, економічні кризи та кліматичні зміни створюють виклики, які потребують адаптивного підходу з боку аграрного сектору. Водночас розвиток інноваційних технологій, зростання попиту на органічну продукцію та підтримка державних програм відкривають можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарського

виробництва.

Сільське господарство відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та розвитку сільських територій. Інтеграція сучасних технологій, екологізація виробництва та впровадження інноваційних підходів дають змогу аграрним підприємствам адаптуватися до змін і продовжувати стабільно функціонувати навіть в умовах криз. Зважаючи на всі ці аспекти, можна стверджувати, що сучасне сільське господарство перебуває на етапі трансформації, де ключовими завданнями є підвищення стійкості, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Актуальною тенденцією у світовій торгівлі та міжнародному поділі праці є більш стрімке зростання обсягів міжнародної торгівлі порівняно з темпами зростання виробництва. Основу сучасних підходів становить концепція, згідно з якою сировинна спеціалізація країни та її інтеграція в глобальну економіку за схемою «експорт сировини – імпорт продовольчих товарів» сприяє неефективності зовнішньоекономічного обміну та зумовлює відставання у рівні економічного розвитку. Такі негативні тенденції створюють несприятливе середовище для формування конкурентоспроможності національної продукції.

Зовнішньоекономічна модель товарообміну в агропромисловому комплексі (АПК) України, яка склалася протягом років незалежності, не сприяє заохоченню інновацій у сільськогосподарському секторі. Впровадження нових технологій зазвичай актуальне при виробництві кінцевої продукції високої якості у великих обсягах, що відповідає сучасним запитам споживачів. Основною проблемою цієї моделі є формування несприятливого валютного балансу. При експорті продукції АПК у вигляді сировини, яка відзначається низьким рівнем трудових витрат та високою матеріалоемністю (у 2022 р. у структурі витрат сільського господарства частка оплати праці становила 20%, а матеріальних витрат – 60%), валютна виручка країни витрачається на імпорт готових товарів із високим рівнем трудових витрат. Такі товари забезпечують платоспроможний попит країни-імпортера та сприяють фінансуванню досліджень і розробок (НДДКР) за її

межами. У результаті така модель експортно-імпортних операцій, по-перше, гальмує розвиток національного агропромислового виробництва у напрямку впровадження сучасних технологій та випуску високоякісної продукції, а по-друге, послаблює валютну безпеку держави, зменшуючи можливості для закупівлі готових інноваційних рішень для вдосконалення виробничих процесів.

Аналізуючи передумови ефективного управління якістю та конкурентоспроможністю продукції агропромислового комплексу (АПК) в умовах глобалізації та інтеграції, слід акцентувати увагу на питаннях власності на землю та організаційно-правових формах землекористування у сільському господарстві. Інституційні зміни у цій сфері проходили у два етапи. Спочатку відбулася масова трансформація колгоспів і радгоспів, а згодом було проведено розпаювання цілісних майнових комплексів та сільськогосподарських угідь. У результаті цього процесу провідне місце зайняли приватно-орендні підприємства.

Проте реформа не розв'язала ключового питання щодо підвищення ефективності роботи сільськогосподарських підприємств. Замість цього вона призвела до руйнування раніше діючої системи агротехнічного та агрохімічного обслуговування землекористування. Відсутність системного підходу до відновлення цієї інфраструктури ускладнює підвищення продуктивності сільськогосподарської діяльності та конкурентоспроможності виробленої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [5; 25].

Україна володіє розвиненим продовольчим сектором, який здатний не лише забезпечувати внутрішні потреби населення у харчових продуктах, а й активно зміцнювати позиції країни на міжнародних ринках ключових агропродовольчих товарів. Завдяки традиційно значному експорту продовольства Україна виступає важливим гравцем у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. До початку повномасштабної війни Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, причому на експорт відправлялося близько 75% виробленого зерна, тоді як внутрішнє споживання складало лише 20–25%. Частка України у світовому експорті пшениці становила 10%, кукурудзи – понад 14%, а соняшnikової олії – понад 47% [26].

Попри воєнні дії, які тривають з 24 лютого 2022 р. внаслідок

широкомасштабної агресії Російської Федерації, Україна за підтримки міжнародних партнерів продовжує відігравати важливу роль у глобальних постачаннях зерна та соняшникової олії, утримуючи частку понад 10% на світовому ринку. У 2023 р. було експортовано 16,1 млн тонн пшениці до 65 країн, 26,2 млн тонн кукурудзи до 80 країн та 5,7 млн тонн соняшникової олії до 130 країн [27].

Втім, військові дії суттєво вплинули на продовольчу безпеку в самій Україні. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження господарств і виробничих потужностей призвели до зниження обсягів виробництва продовольства. Станом на червень 2023 р., прямі збитки агропромислового комплексу України оцінюються у 8,7 млрд доларів США. З цієї суми 4,7 млрд доларів припадає на знищення або пошкодження сільськогосподарської техніки, а втрати через знищення або розкрадання виробленої продукції оцінюються у 1,9 млрд доларів. Непрямі збитки агропромислового комплексу сягають 40,3 млрд доларів США [28].

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), внаслідок війни сільські домогосподарства України зазнали втрат на суму близько 2,25 млрд доларів США. З цієї суми 1,26 млрд доларів збитків припадає на сектор рослинництва, а 0,98 млрд доларів – на сектор тваринництва. Близько 25% сільськогосподарських домогосподарств в Україні призупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну, а у прифронтових регіонах цей показник сягнув 38% [29].

В умовах воєнних викликів аграрний сектор України продемонстрував значну стійкість та здатність до швидкої адаптації у відповідь на ризики, пов'язані з воєнними діями.

Протягом 2023 р. обсяги зібраного врожаю для всіх груп сільськогосподарських культур у 1,5–3 рази перевищували внутрішні потреби країни. Станом на грудень 2023 року загальний обсяг намолоченого врожаю склав 79,2 млн тонн, з яких 58,4 млн тонн припадає на зернові та зернобобові культури, а 20,8 млн тонн – на олійні культури. Окрім цього, було накопано 11,9 млн тонн цукрових буряків [30]. Досягнення таких показників стало можливим завдяки високій врожайності зернових, яка сягала 55 центнерів з гектара. За

оцінками УКАБ, виробництво зернових культур у 2023 р. перевищило показники 2022 р. у на 10%, а виробництво олійних культур зросло на 18%. Виробництво цукрових буряків продемонструвало збільшення на 29% у порівнянні з попереднім роком [31]. Станом на 11 січня 2024 р. обробка кукурудзи тривала, і вже було обмолочено 90% від запланованих обсягів. Відповідно до прогнозу Мінагрополітики, очікується, що у 2023 році в Україні буде зібрано 81,3 млн тонн зернових та олійних культур, з яких 59,7 млн тонн складатимуть зернові, а 21,6 млн тонн – олійні культури.

У сфері забезпечення продовольчої безпеки України також досягнуто значних результатів у виробництві м'яса та м'ясопродуктів, що дозволило повністю задовольнити внутрішній попит. У 2023 р. споживання основних видів м'яса (свинини, яловичини та птиці) зросло з 54,1 кг на одну особу у 2022 р. до 54,7 кг у 2023 р. Споживання м'яса птиці збільшилося з 26,2 кг до 27 кг на людину, а яловичини – з 7 кг до 7,4 кг. Водночас споживання свинини дещо знизилося – з 20,3 кг у 2022 р. до 19,8 кг у 2023 р.

Поряд зі збільшенням споживання відбулося і нарощування обсягів виробництва. У 2023 р. було вироблено на 32 тис. тонн більше м'яса птиці (загалом 1 млн 285 тис. тонн) та на 4 тис. тонн більше яловичини (загальний обсяг – 272 тис. тонн). Завдяки розширенню власного виробництва обсяг імпорту всіх трьох видів м'яса зменшився на 52 тис. тонн і склав 108 тис. тонн.

Вітчизняна молочна галузь у сільськогосподарських підприємствах поступово відновлюється. Протягом січня – грудня 2023 р. виробництво молока досягло довоєнного рівня, склавши 2 млн 807 тис. тонн, що перевищує показник 2022 р. на 6% (для порівняння, у 2021 році виробництво становило 2 млн 767,7 тис. тонн) [32].

Одночасно з цим відзначається зростання обсягів виробництва овочів. У 2023 р. площі посівів для таких культур, як цибуля та морква, збільшилися на 8,1% та 6,1% відповідно порівняно з 2022 р. Посіви капусти зросли на 1,7%, картоплі – на 2%, а столового буряка – на 7% [33]. Станом на початок листопада 2023 року українські аграрії зібрали майже 29 млн тонн овочів. Серед них найбільший обсяг припав на картоплю – 21,2 млн тонн, а також були зібрані помідори (1,4 млн тонн), капуста (1,3 млн тонн), цибуля (877 тис. тонн), морква

(810 тис. тонн), буряк (766 тис. тонн), огірки (681 тис. тонн) та інші овочі (1,3 млн тонн) [34]. Суттєвому збільшенню пропозиції овочів у третьому кварталі 2023 р. сприяли сприятливі погодні умови та активне нарощування виробничих потужностей у певних регіонах. Це дало можливість компенсувати негативні наслідки для овочевої галузі, викликані безпековими ризиками у південних регіонах країни та руйнуванням Каховської ГЕС [35]. Високий врожай та нарощування обсягів виробництва сприяли зниженню цін на овочі у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. Ціна «борщового набору» (картопля, цибуля, морква, капуста і буряк) зменшилася на 11%, причому найбільше знизилися ціни на цибулю та моркву – на 48% та 33% відповідно. Хоча ціни на картоплю дещо зросли, вони все ще залишаються серед найнижчих у Європі [36].

Щодо плодово-ягідної продукції, внутрішній попит на ці культури повністю задоволено, незважаючи на втрату 25% площ ягідників та 20% площ садів через воєнні дії [37]. Основними регіонами-виробниками плодів та ягід в Україні є Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області, які забезпечують основну частину внутрішніх потреб у цій продукції. Для стимулювання розвитку садівництва держава надає грантову підтримку виробникам сільськогосподарської продукції. У 2023 р. в межах цієї ініціативи було видано гранти для створення та розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, що дозволило закласти нові сади на площі понад 2 тис. гектарів [38].

Обсяги експорту агропродукції з України поступово відновлюються. За попередніми оцінками, у 2023 р. було експортовано 67,5 млн тонн агропромислової продукції різних категорій, що на 15% більше, ніж у 2022 р. Однак, попри зростання обсягів експорту, експортна виручка у 2023 р. скоротилася на 8% у порівнянні з попереднім р. і склала 21,9 млрд доларів США. Це зниження було спричинене падінням цін на більшість видів аграрної продукції та високими витратами на експортну логістику [39].

Серед ключових викликів та обмежень для українського аграрного сектора в умовах повномасштабної війни можна виділити наступні:

1. Дефіцит фінансових ресурсів. Через підвищення собівартості виробництва сільськогосподарські виробники зазнали фінансових труднощів. У

2022 р. 21% підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства отримали чистий збиток, тоді як у 2021 р. цей показник становив лише 11%. Рентабельність галузі скоротилася з 37,8% у 2021 р. до 14,1% у 2022 році. Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство також знизилися на 26,1%, досягнувши 51 439 млн грн у 2022 р.

2. Зниження прибутковості основних культур. За результатами дослідження «Україна: вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва» [40], у 2023 р. очікується зниження збитків у вирощуванні зернових та олійних культур, хоча три з п'яти основних культур все ще залишаться збитковими. З липня по жовтень 2023 р. рівень рентабельності виробництва зернових та олійних культур знижувався. Зокрема, соняшник, який раніше вважався прибутковою культурою, став збитковим через падіння закупівельних цін. Виробництво пшениці теж зазнало збитків, незважаючи на підвищення врожайності, оскільки ціни на пшеницю суттєво знизилися. Виробництво кукурудзи стало ще менш прибутковим: збитки зросли більше ніж удвічі, оскільки ціни на внутрішньому ринку та в найближчих портах знизилися, а витрати на логістику зросли. Найбільш збитковою культурою серед основних зернових та олійних у жовтні 2023 р. був ячмінь.

3. Рівень рентабельності малих і середніх фермерських господарств. Найнижча рентабельність спостерігається у малих фермерських господарствах та середніх господарствах, що знаходяться у прифронтових регіонах. Малі господарства мають на 5-10% вищі виробничі витрати у порівнянні із середніми господарствами. Вищі витрати пов'язані із закупівлею насіння, засобів захисту рослин та добрив.

4. Процеси сільськогосподарського виробництва в Україні зазнають спрощення, що супроводжується зменшенням використання добрив та засобів захисту рослин. Це призводить до зниження врожайності культур та погіршення якісного складу ґрунтів. Основною причиною таких змін є дефіцит фінансування та необхідність економії ресурсів. Обсяг внесених добрив скоротився на 50–60% порівняно з попередніми роками [41]. За результатами опитування, проведеного Мінагрополітики улітку 2023 р., питання застосування добрив залишається одним із найгостріших для аграріїв. Повністю забезпечити потребу в добривах та

засобах захисту рослин готові переважно великі та середні виробники. Зокрема, обсяг внесення добрив прогнозується на рівні 47% від агрономічної потреби, а рівень застосування засобів захисту рослин для озимих культур урожаю 2024 р. очікується на рівні 56% від необхідного. Лише 10% опитаних аграріїв планують вносити добрива в повному обсязі, а 18% – застосовувати засоби захисту рослин у повному обсязі [42].

5. Кризові явища у тваринництві, зокрема у м'ясо-молочній галузі, також посилюються. Станом на січень 2024 р. поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) у всіх категоріях господарств України склало 2 млн 233,6 тис. голів, що на 3,3% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 р. З них поголів'я корів становило 1 млн 290,2 тис. голів, що на 4,9% менше, ніж у попередньому році. Близько 29% тварин утримуються в аграрних підприємствах, а решта 71% – у господарствах населення [43]. За останній рік у підприємствах поголів'я ВРХ скоротилося на 29,5 тис. голів (-3,2%), а кількість корів зменшилася на 20,7 тис. голів (-5,5%). У господарствах населення кількість ВРХ скоротилася на 44 тис. голів (-3,3%), а поголів'я корів зменшилося на 41,9 тис. голів (-4,6%). Найбільш вразливими до наслідків війни є господарства населення, де кількість тварин зменшується щомісяця. Натомість аграрні підприємства виявилися більш стійкими до воєнних викликів завдяки можливості релокації тваринницьких ферм у безпечніші регіони, що сприяло зростанню поголів'я у відносно безпечних областях України.

Зниження кількості корів у господарствах населення суттєво вплинуло на виробництво молока. У 2023 р. всі категорії господарств виробили 7 млн 412 тис. тонн молока-сировини, що на 5% менше у порівнянні з 2022 р.. Основним фактором зниження стало скорочення надоїв у господарствах населення, яке у 2023 р. зменшилося на 11% порівняно з попереднім роком. Незважаючи на те, що аграрні підприємства збільшили обсяги виробництва молока у 2023 р., цього було недостатньо, щоб повністю компенсувати зменшення обсягів у господарствах населення.

6. Дефіцит трудових ресурсів у сільському господарстві. Воєнні дії в Україні призвели до значного дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві. Багато працівників аграрного сектору та фермерів змушені були припинити свою економічну діяльність і покинути свої

домівки. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), понад 150 000 фермерів та працівників продовольчої системи зазнали безпосередніх втрат через війну або були змушені мігрувати. Особливо уразливими виявилися дрібні виробники, які спеціалізувалися на сезонних культурах, адже саме вони забезпечували зайнятість та дохід для сільського населення. Додатково, вимушене переміщення населення та мобілізація чоловіків до Збройних сил України (ЗСУ) спричинили гостру нестачу робочої сили, що значно збільшило навантаження на жінок [44].

За результатами опитування, проведеного асоціацією «Свинарі України», 26% господарств повідомили про дефіцит основних виробничих кадрів, зокрема технологів, ветеринарів, операторів та керівників виробничих об'єктів. Стільки ж відчують нестачу допоміжного персоналу, такого як слюсарі та електрики. Крім того, 48% опитаних підприємств зазнали труднощів із пошуком працівників у суміжних аграрних напрямках – водіїв, трактористів, механіків, агрономів тощо [45].

7. Руйнування інфраструктури виробництва та зберігання аграрної продукції. Воєнні дії також значно пошкодили інфраструктуру для виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та харчових товарів. Збройні сили противника цілеспрямовано атакували зерносховища, продовольчі склади та логістичні об'єкти, що створило значні труднощі з експортом зернових культур і знизило прибутки аграрних виробників. Через обмежені можливості для зберігання врожаю та перебої з електропостачанням у період осінньо-зимового сезону 2022–2023 рр. значна частина продукції була зіпсована або втрачена. Загалом ємність зруйнованих зерносховищ сягнула 8,2 млн тонн, а ще 3,25 млн тонн потужностей для одночасного зберігання були пошкоджені [46].

8. Екологічні виклики. Бойові дії та мінування територій суттєво обмежили можливості для посівної діяльності у 2022 та 2023 рр. У 2022 р. близько 30% сільськогосподарських земель (приблизно 5 млн га) не можна було використовувати для посіву, а у 2023 р. цей показник становив 25% [47]. До цього додалися руйнівні наслідки підриву Каховської ГЕС, що завдало значної шкоди земельним ресурсам та аграрному сектору загалом.

У 2023 р. аграрний сектор України продемонстрував здатність зберігати

виробничу спроможність, забезпечуючи внутрішній ринок харчовими продуктами та поставляючи сільськогосподарську продукцію на експорт. Проте виробничий процес відбувався у складних умовах, пов'язаних із фінансовими втратами. Основними причинами цього стали зниження цін на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку, труднощі з експортом, а також обмежені можливості для відновлення матеріально-технічної бази та інфраструктурних об'єктів. Крім того, ускладнено повернення до обробки земель, що постраждали внаслідок бойових дій. Особливо руйнівним чинником стало знищення Каховської ГЕС, що спричинило затоплення значної частини сільськогосподарських угідь та зробило ці землі непридатними для аграрного виробництва.

З метою часткової компенсації втрат аграрії змушені були переглянути структуру посівних площ, віддавши перевагу більш рентабельним олійним культурам. Сприятливі погодні умови сприяли зростанню обсягів виробництва продукції рослинництва. Водночас тваринницький сектор, зокрема м'ясо-молочна галузь, перебуває у кризовому стані, що зумовлено зменшенням обсягів виробництва у господарствах населення.

З метою підтримки та стабілізації роботи аграрного сектора в умовах війни першочерговими завданнями є забезпечення безперервності ланцюга постачання «виробництво – переробка – зберігання – постачання продуктів харчування населенню» [38]. Для цього необхідно:

1. Нарощування виробництва сільськогосподарської продукції. Важливо збільшувати обсяги виробництва ключових видів продукції з урахуванням внутрішніх та зовнішніх потреб.

2. Створення нових об'єктів для зберігання та переробки. Будівництво та модернізація об'єктів зберігання та первинної переробки продукції (зокрема тимчасових) сприятимуть зниженню втрат сільськогосподарської продукції.

3. Оптимізація логістики та постачання. Забезпечення ефективної логістичної мережі для постачання продукції як на внутрішній ринок, так і на експорт. Для цього необхідна співпраця державного та приватного секторів.

4. Інвестиційна привабливість та капіталізація аграрних підприємств. Залучення інвестицій дозволить модернізувати виробничі процеси та підвищити

конкурентоспроможність вітчизняної агропродукції.

5. Формування ринкових інститутів. Забезпечення функціонування сучасних ринкових інструментів сприятиме підвищенню ефективності використання сільськогосподарських ресурсів та створенню умов для розвитку багатоукладного сільського господарства.

6. Зміцнення продовольчої безпеки. Необхідно розробити стратегії збереження продовольчої безпеки, орієнтуючись на стійке виробництво та стабільні поставки харчових продуктів для населення.

7. Розвиток експорту продукції з доданою вартістю. Важливим завданням є перехід від експорту сировини до експорту продукції з більшою доданою вартістю, що дозволить отримати додаткові доходи від зовнішньої торгівлі.

8. Розвиток сільських територій. Створення комфортних умов життя у сільській місцевості дозволить зменшити міграцію населення у міста та підтримати зайнятість у сільській місцевості.

Для відновлення аграрного сектора після війни необхідно розробити нову модель його розвитку. Основою такої моделі має стати баланс між економічними та екологічними інтересами, що відповідатиме цілям сталого розвитку. Важливо інтегрувати інноваційні технології, спрямовані на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та раціональне використання ресурсів. Основні акценти мають бути зроблені на зміцненні виробничого потенціалу аграрних підприємств, забезпеченні їхньої інвестиційної привабливості та підтримці експорту продукції з високою доданою вартістю.

Основним завданням державної аграрної політики у 2024 р. є відновлення аграрного виробництва на територіях, які були деокуповані. Це зумовлено необхідністю швидкого забезпечення продовольчих потреб населення та створення умов для самозайнятості, що, своєю чергою, сприятиме поверненню людей до громад, де було відновлено базову безпеку.

Ключовими напрямками відновлення є:

– розмінування сільськогосподарських угідь. Особливу увагу слід приділити очищенню від вибухонебезпечних предметів не лише полів, але й інфраструктурних об'єктів аграрного сектора та територій особистих господарств.

– оцінка збитків та рекультивація земель. Потрібно визначити масштаби завданих збитків і розпочати роботи з відновлення пошкоджених земель. Цей процес включає поступову реабілітацію ґрунтів від наслідків воєнного забруднення та адаптацію їх до подальшого агровиробництва.

– системна реабілітація сільськогосподарських земель. Застосування комплексного підходу до відновлення родючості земель та зміна їх цільового призначення там, де це доцільно, дозволить ефективніше інтегрувати постраждалі території у виробничий процес.

Ще одним ключовим завданням аграрної політики у 2024 р. є забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх форм господарювання. Державна політика повинна сприяти інклюзивному та багатоукладному розвитку аграрного сектора України, що включає підтримку малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції.

Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Надання інституційної та фінансової підтримки. Фермерські та особисті селянські господарства мають отримати доступ до фінансування, субсидій та інших інструментів підтримки. Це дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та забезпечити життєздатність сільських територій.

2. Розвиток економічних центрів у сільській місцевості. Фермерські та особисті господарства можуть стати основними точками зростання у сільській економіці. Вони не лише забезпечуватимуть зайнятість населення, а й сприятимуть інтеграції дрібних виробників у єдиний економічний простір.

3. Створення сприятливого бізнес-середовища. Рівні умови для всіх організаційно-правових форм господарювання дозволять малим виробникам ефективніше інтегруватися у ринкові відносини та посилять їхню роль у формуванні продовольчої безпеки держави.

Загалом, політика держави у 2024 р. повинна бути орієнтована на забезпечення відновлення виробництва на деокупованих територіях та підтримку різноманітних форм господарювання. Це дозволить створити сприятливі умови для економічного відновлення та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Одним із ключових завдань для розвитку аграрного сектору є диверсифікація асортименту експортної продукції. Основний акцент має бути

зроблено на збільшенні частки готових харчових продуктів та напівфабрикатів у структурі експорту. Для цього необхідно підвищити рівень переробки сільськогосподарської сировини всередині країни. Досягти цього можна шляхом залучення інвестицій у створення та модернізацію переробних підприємств [48].

Сучасний підхід до виробництва та переробки агропродукції має базуватися на концепції циркулярної економіки. Це передбачає створення системи виробництва замкнутого циклу, де всі відходи перетворюються на корисні ресурси. Аграрні підприємства та фермерські господарства мають можливість перейти до повного циклу виробництва з використанням безвідходних та відновлюваних технологій.

Основні напрямки впровадження циркулярної економіки в аграрному секторі:

1. Повна переробка залишків виробництва. Відходи рослинництва та тваринництва можуть використовуватися для місцевих біоенергетичних проєктів або як органічні добрива для підвищення родючості ґрунтів.

2. Застосування екологічно чистих технологій. У виробництві мають бути задіяні інноваційні технології, що мінімізують негативний вплив на довкілля та підвищують ефективність використання природних ресурсів.

3. Впровадження технологій точного землеробства. Використання сучасних технологій для моніторингу стану ґрунтів дозволяє ефективніше використовувати ресурси, а також знижує кількість необхідних добрив і пестицидів.

4. Розвиток систем утилізації відходів тваринництва. Для безпечної утилізації побічних відходів тваринництва необхідно створити мережу спеціалізованих підприємств, таких як ветсанзаводи. Їхнє завдання – переробка та знешкодження відходів, що мінімізує ризики забруднення навколишнього середовища.

Відновлення аграрного сектора на сучасних принципах здатне стати потужним рушієм розвитку суміжних галузей економіки. До таких секторів належать переробка аграрної продукції, харчова промисловість, виробництво добрив, аграрне машинобудування, біоенергетика, а також сегменти ІТ-індустрії, що займаються цифровізацією агровиробництва та логістичних процесів.

Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Інформування інвесторів про інвестиційні можливості. Слід активно поширювати інформацію про інвестиційний потенціал аграрного сектора та його суміжних галузей, щоб залучити додаткові фінансові ресурси для їхнього розвитку.

2. Моніторинг потреб агропідприємств. Потрібно проводити систематичний аналіз потреб аграрних підприємств, зокрема у товарах, послугах та технологіях, що пропонуються суміжними галузями.

3. Оптимізація міжгалузевої взаємодії. Важливо розробити механізми для покращення співпраці між різними секторами економіки та створення умов для інтеграції виробництв.

4. Формування агропродовольчих кластерів. Створення кластерів дозволить об'єднати виробників, постачальників та переробників, що підвищить конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

5. Горизонтальна диверсифікація агробізнесу. Розширення діяльності аграрних підприємств у суміжних сферах дозволить їм зменшити ризики та підвищити стабільність доходів.

6. Локалізація виробництв на території України. Створення умов для розташування суміжних виробництв безпосередньо на території України сприятиме розвитку внутрішнього ринку та зменшенню залежності від імпорту товарів і послуг.

Інтеграція сучасних підходів до відновлення аграрного сектора та взаємодія із суміжними галузями дозволять забезпечити стале економічне зростання та підвищити ефективність агровиробництва, що сприятиме формуванню інвестиційно привабливого середовища для залучення капіталу.

2.2. Діагностика стану управління якістю продукції на підприємстві

Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство (ПОСП) «Свобода» розташоване в селі Вавілово Снігурівського району Миколаївської області. Свою діяльність підприємство розпочало після реорганізації сільськогосподарського виробничого кооперативу «Свобода» у січні 2001

року. Ця реорганізація була здійснена на підставі Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» (від 03.12.1999 р., №1529). До цього підприємство функціонувало як колективне сільськогосподарське підприємство з 1996 року.

ПОСП «Свобода» має статус юридичної особи. Воно володіє власним майном, може від свого імені набувати майнових та немайнових прав, брати на себе зобов'язання, а також виступати позивачем або відповідачем у суді. Підприємство має власний баланс, рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, а також товарні знаки та інші візуальні елементи ідентифікації, які не суперечать чинному законодавству.

ПОСП «Свобода» у своїй діяльності дотримується вимог чинного законодавства України, зокрема, Законів України «Про сільське господарство», «Про власність» та інших нормативно-правових актів. Крім того, підприємство керується положеннями власного Статуту та рішеннями органів управління, прийнятими в межах їх повноважень.

Основною метою діяльності приватно-орендного сільськогосподарського підприємства є забезпечення ринку сільськогосподарською продукцією, виконання робіт і надання послуг, отримання прибутку та його подальше використання для розвитку підприємства.

Ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства залежить від застосування сучасних технологій, організаційних підходів та ресурсного забезпечення. В сільському господарстві ключову роль у відтворювальному процесі відіграє земля. Раціональне використання сільськогосподарських угідь, забезпечення зростання їх продуктивності, збереження стабільності розмірів земельних площ та підвищення їх родючості значною мірою визначається тим, наскільки ефективно організоване виробництво. Це включає організаційно-технологічні та економічні аспекти господарської діяльності.

Ефективність схем землеустрою в аграрному секторі значною мірою визначається продуктивністю сільськогосподарського виробництва. Останнє формується під впливом численних взаємопов'язаних та часто суперечливих

чинників. Серед них ключову роль відіграють ті, що сприяють підвищенню продуктивності сільськогосподарських земель для вирощування рослинницької та тваринницької продукції. Незважаючи на залежність цієї галузі від природних та кліматичних умов, включно з якістю угідь, основними факторами залишаються рівень науково-технічного розвитку галузі (включаючи професійну підготовку кадрів) та ступінь зацікавленості як окремих працівників, так і колективу в досягненні високих виробничих результатів. Умовно всі ці чинники можна розділити на ті, що залежать від діяльності аграрних виробників, та ті, що не піддаються їхньому контролю.

Аналізуючи зміну структури земельних угідь за останні три роки, можна зазначити, що основну частку загальної земельної площі підприємства становлять сільськогосподарські угіддя, серед яких найбільшу площу займає рілля. У приватному орендному сільськогосподарському підприємстві «Свобода» у 2023 р. загальна земельна площа порівняно з 2022 р. скоротилася на 11 га. Це зменшення пов'язане зі скороченням площі сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі, яка зменшилася на 11 га або на 1,3 %. Основною причиною цього стало те, що деякі працівники підприємства вирішили вийти з його складу та вилучили свої земельні паї.

Згідно з даними землекористування, площа зрошуваних земель у досліджуваному підприємстві поступово скорочується. Станом на 2023 р., частка зрошуваних земель становила 65,2 %. Така тенденція негативно впливає на рівень урожайності вирощуваних сільськогосподарських культур.

Для забезпечення раціонального використання земельних ресурсів, трудових ресурсів та засобів виробництва кожне сільськогосподарське підприємство має прагнути до розвитку кількох напрямків діяльності. Низький рівень спеціалізації та обмежена кількість галузей у сільськогосподарських підприємствах можуть призводити до економічної неефективності.

У господарстві вартість валової продукції у 2023 р., порівняно з 2021 р., зросла на 8345 тис. грн, що майже у 5 разів більше. У порівнянні з 2022 р. зростання склало 7160,2 тис. грн, або утричі більше. Середньорічна чисельність працівників у 2023 р. зменшилася на 3 особи (21,4 %) порівняно

з 2021 р. Це скорочення призвело до зменшення продуктивності праці на одного середньорічного працівника у 2023 р. на 0,2 % у порівнянні з 2021 р.

Виручка від реалізації продукції у 2023 р. зросла на 6455 тис. грн порівняно з 2021 р. (понад 2,5 рази) та на 8483 тис. грн порівняно з 2022 р. (у понад 2 рази).

У 2023 р. відзначено зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів на 436,3 тис. грн у порівнянні з 2021 р., що більше ніж удвічі перевищує показники попереднього періоду. Це збільшення вплинуло на фондозабезпеченість, яка у 2023 р. в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла майже удвічі порівняно з 2021 р. Фондоозброєність також має тенденцію до зростання: у 2023 р. вона зросла на 32,0 % порівняно з 2021 р. та на 91,72 тис. грн (112,2 %) порівняно з 2022 р. Фондовіддача у 2023 р. у 4 рази перевищила рівень 2021 р.

Чистий прибуток ПОСП «Свобода» у 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс на 3471,6 тис. грн (на 113,8 %), а порівняно з 2022 р. – більш ніж у 6 разів. Максимальний рівень рентабельності спостерігався у 2023 р. – 60,1 %, тоді як у 2022 р. цей показник становив 10,9 %, а у 2021 р. – 56,8 %.

Незважаючи на повномасштабну війну, протягом періоду з 2021 по 2023 рр. ПОСП «Свобода» зберігає статус рентабельного підприємства. Воно володіє необхідними природними та економічними ресурсами, які забезпечують можливість ефективного ведення виробничо-господарської діяльності. Однак для досягнення ще більшої ефективності слід раціональніше використовувати наявні ресурси.

Досліджуючи питання забезпечення якості продукції, слід зазначити, що для успішного випуску нових якісних виробів необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

- забезпечення якості слід розглядати як системний процес, який пронизує всі рівні підприємства, включаючи виріб, підрозділи та управлінський апарат, а не лише як технічну функцію, що контролюється відділом технічного контролю або іншими структурними підрозділами;
- організаційна структура підприємства повинна відповідати концепції якості нової продукції;

- забезпечення якості має охоплювати не тільки виробничий цикл, а й етапи підготовки виробництва, маркетингову діяльність та сервісне обслуговування;
- основною метою якості є задоволення потреб споживачів. для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати інноваційні виробничі технології, починаючи з автоматизації процесу проектування та завершуючи автоматизацією контролю якості;
- покращення якості можливе лише за умови активної участі всіх підрозділів підприємства, адже основна частина заходів з підвищення якості (80-90%) не перебуває під контролем відділу технічного контролю;
- важливим елементом підвищення якості продукції є постійне навчання персоналу та мотивація працівників до ефективної праці.

Аналізуючи питання забезпечення якості продукції агропромислового сектору, необхідно визначити основні чинники, що впливають на якість продукції.

Постійні зміни у зовнішньому середовищі змушують підприємства адаптуватися до нових умов: припиняти виробництво застарілої продукції, впроваджувати виробництво нових виробів, шукати нові ринки збуту та застосовувати сучасні технологічні процеси.

Зовнішнє середовище в Україні характеризується складністю та нестабільністю. Чинники, що впливають на цю нестабільність, включають протистояння між законодавчою та виконавчою владою, часті зміни уряду, велику кількість та слабкість політичних партій, незавершену та суперечливу приватизацію, залежність від імпорту енергоресурсів, погіршення економічної ситуації, несприятливу екологічну ситуацію, високий рівень безробіття, розширення тіньової економіки та зниження моральних цінностей. Усі ці фактори значно ускладнюють управління політичними та бізнесовими процесами.

Вчені визначають основні фактори, що впливають на якість продукції, та пропонує поділити їх на чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні [49]. Попри значну увагу до технічних чинників, організаційні аспекти нерідко залишаються поза увагою. Як наслідок, навіть високоякісні

продукти, виготовлені за сучасними стандартами, можуть втратити свої властивості через неефективну організацію процесів виробництва, транспортування, експлуатації та ремонту.

Економічні фактори включають такі показники, як ціна та собівартість продукції, витрати на експлуатацію та ремонт обладнання, рівень заробітної плати, ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів, темпи зростання продуктивності праці та рівень інноваційної активності у виробництві.

Важливу роль у забезпеченні якості відіграють суб'єктивні фактори, пов'язані з людським фактором. Професійна підготовка працівників, які беруть участь у проектуванні, виготовленні та експлуатації продукції, безпосередньо впливає на ефективність використання технічних факторів. Також значний вплив мають фізіологічні та емоційні особливості людей, задіяних у виробничих процесах. На якість продукції АПК впливає багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.1) [3; 13; 16; 49; 50; 51].

Якість продукції визначається технічним рівнем галузі, який включає вдосконалені конструкції та технологічні процеси, належне матеріально-технічне забезпечення виробництва, якість використовуваних матеріалів, заготовок і комплектуючих, а також рівень механізації та автоматизації виробництва. Додатково враховуються показники енергоємності та матеріаломісткості продукції, ступінь стандартизації та сертифікації продукції.

На якість продукції також впливають експлуатаційні характеристики, такі як кількість і надійність виконуваних функцій, ремонтпридатність, економічність, ергономічність, безпека праці, патентна чистота та захищеність, а також дизайн продукції.

Однією з ключових та найскладніших задач у сфері управління якістю є забезпечення гармонійного поєднання всіх факторів та умов, що дозволяє досягти максимального ефекту.

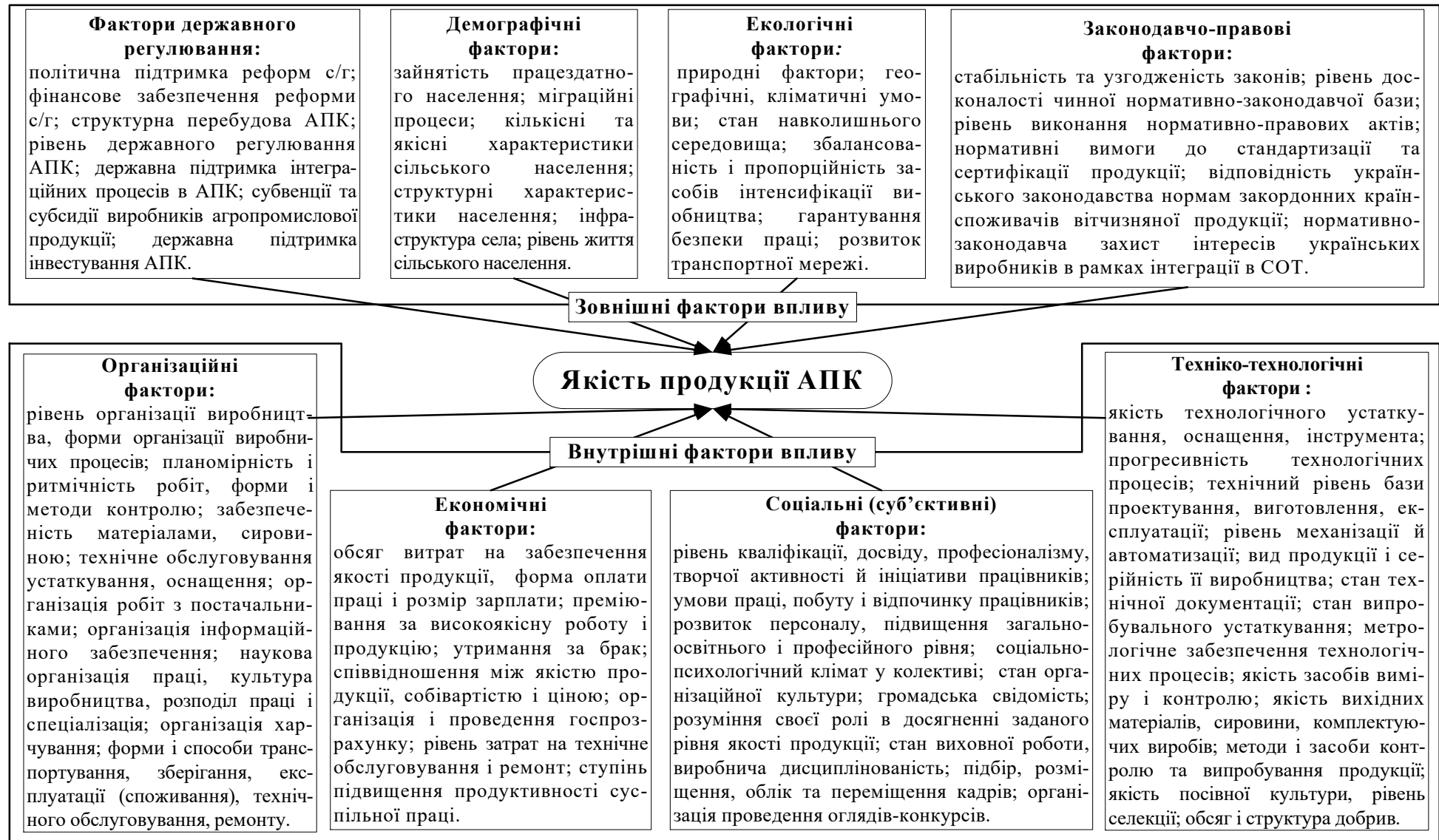


Рис. 2.1. Фактори впливу на якість аграрної продукції

Для цього необхідно враховувати вплив внутрішніх факторів, серед яких техніко-технологічні відіграють важливу роль. Їх вплив залежить від рівня технологій, ступеня їх дотримання та технічного стану обладнання.

Залежно від конкретних завдань, ці фактори можна поділити на підгрупи: агрохімічні, зооветеринарні та інженерно-технічні. Їхня ефективність визначається не лише технічними та технологічними характеристиками, а й повнотою використання можливостей цих факторів, своєчасністю виконання виробничих процесів та рівнем організації виробничих робіт.

Врахування техніко-технологічних факторів відіграє ключову роль у вирішенні низки технологічних та інженерних завдань, що виникають у процесі розробки, виробництва, зберігання та споживання аграрної продукції.

Застосування сучасних технологічних процесів, високого рівня механізації та автоматизації, а також вдосконалення методів і засобів контролю та випробувань продукції сприяє стабільності технологічного процесу. Це дозволяє забезпечити сталі характеристики продукції, мінімізуючи негативний вплив на довкілля та здоров'я людей, а також знижуючи ризики погіршення якості продукції.

Оптимізація розмірів та розташування підприємств, переробних пунктів і баз зберігання сільськогосподарської продукції є одним із основних чинників зменшення втрат і підвищення якості продукції землеробства та тваринництва. Зберігання продукції залишається слабким місцем у системі агропромислового виробництва, що вимагає впровадження нових підходів до організації цього процесу.

Економічні фактори визначаються специфікою виробничих відносин у суспільстві та системою зв'язків між виробниками та споживачами продукції. Вони охоплюють структуру попиту, особливості торгівлі та інші аспекти економічного середовища. Ці фактори набувають особливого значення у процесі переходу до постіндустріального суспільства, виконуючи як контрольні, так і стимулюючі функції. Контрольні функції дозволяють оцінити затрати ресурсів – матеріалів, сировини та праці – необхідних для досягнення певного рівня якості продукції. Стимулюючі фактори можуть

сприяти як підвищенню, так і зниженню рівня якості. Основними серед них є ціноутворення на продукцію та система оплати праці персоналу, які безпосередньо впливають на управління якістю. Раціональний підхід до формування цінової політики сприяє підвищенню якості продукції, оскільки витрати на підвищення її рівня якості мають бути враховані в ціні для забезпечення необхідної рентабельності. Продукція з вищими показниками якості, як правило, має відповідно вищу ціну.

Соціальні фактори також відіграють значну роль в управлінні якістю продукції. Вони проявляються через індивідуальні характеристики працівників і включають рівень кваліфікації та творчу активність інженерів, технологів та інших фахівців, що беруть участь у розробці нової продукції. Система матеріального стимулювання діяльності таких фахівців є важливим елементом соціальних факторів, які впливають на якість кінцевого продукту.

Одним із найбільш перспективних підходів до аналізу впливу різноманітних факторів на якість продукції вважається застосування методу багатовимірного моделювання, відомого як факторний аналіз. Цей метод у сучасній статистиці передбачає використання інструментів для виявлення прихованих загальних характеристик у структурі та механізмах розвитку досліджуваних явищ та процесів на основі реальних зв'язків між ознаками або об'єктами.

Ключовим елементом цього підходу є поняття латентності, яке передбачає наявність прихованих характеристик, що можуть бути виявлені завдяки факторному аналізу. На початку аналізу розглядається набір початкових ознак X_j , які взаємодіють між собою, що вказує на існування певних причин або умов – тобто прихованих факторів. У ході дослідження ці приховані фактори визначаються як узагальнені характеристики вищого рівня, що інтегрують початкові ознаки. При цьому кореляційні зв'язки можуть бути виявлені не лише між базовими ознаками X_j , а й між об'єктами спостереження N_i , що дозволяє теоретично здійснювати пошук латентних факторів як за ознаками, так і за даними щодо об'єктів.

Сучасний арсенал методів факторного аналізу досить різноманітний і включає десятки підходів та способів обробки даних. Для того щоб

правильно обрати метод дослідження, необхідно розуміти особливості кожного з них. Основні методи факторного аналізу можна поділити на кілька класифікаційних груп.

1. Метод головних компонент. Незважаючи на те, що цей метод формально не належить до факторного аналізу, він має з ним багато спільного. Його унікальність полягає в тому, що в результаті обчислень визначаються всі головні компоненти одночасно, а їх кількість дорівнює числу початкових ознак. Також цей метод дозволяє повністю пояснити дисперсію початкових ознак за допомогою прихованих факторів (узагальнених ознак), тобто здійснити її повне декомпонування.

2. Методи факторного аналізу. На відміну від методу головних компонент, у цьому випадку дисперсія початкових ознак пояснюється не повністю. Частина дисперсії залишається неврахованою, оскільки виділені фактори зазвичай формуються поступово. Перший фактор пояснює найбільшу частку варіації ознак, другий – меншу частку, третій – ще меншу, і так далі. Процес виділення факторів може бути зупинений на будь-якому етапі, якщо досягнуто достатнього рівня пояснення дисперсії або забезпечено інтерпретованість прихованих факторів.

З погляду ефективності, другий підхід виглядає більш обґрунтованим, що і зумовлює його часте застосування у розрахунках впливу факторів на якість продукції. У цьому випадку для визначення латентних характеристик застосовується матриця кореляції вихідних показників, що дозволяє зробити точніші висновки про взаємозв'язки між ознаками та об'єктами. За фундаментальною теоремою Терстоуна:

$$R = \frac{1}{n} A F F' A' \quad (2.1)$$

де R – вихідна кореляційна матриця за показниками;

A – матриця факторного відображення;

F – матриця значень факторів.

Матриця факторних відображень складається з векторів-факторів, кожний з яких є латентним. Матриця значень факторів відображає значення

кожного латентного фактору по відношенню до досліджуваного підприємства.

Проведемо факторний аналіз оцінки рівня впливу техніко-технологічних, організаційних, економічних та соціальних факторів на рівень якості продукції аграрного сектору на прикладі ПОСП «Свобода».

Щодо початкових показників, які використовуються для оцінки впливу на рівень якості продукції, слід зазначити, що їхній вибір здійснювався з урахуванням доступності статистичної інформації, необхідної для обчислень, а також з огляду на здатність забезпечити достатню інформативність опису. Враховуючи ці критерії, було сформовано систему показників, яка застосовувалася у процесі факторного моделювання.

Особливістю виділення фінансово-економічної групи факторів є природа показників, що входять до її складу. Усі показники, які розглядалися у межах даного факторного аналізу, мають економічний характер. Отже, виділення лише однієї групи факторів з економічною природою впливу на якість продукції було б методологічно некоректним, враховуючи інші досліджувані показники.

Склад підгруп показників формувався з урахуванням поставлених цілей дослідження та аналізу літературних джерел у сфері управління якістю продукції. До цих підгруп були включені показники, інформацію про які можна отримати на основі управлінського та статистичного обліку. Використання факторного аналізу як інструменту математичного моделювання у сфері економічних досліджень дозволяє стверджувати про адекватність результатів, якщо перші три-чотири фактори пояснюють близько 70% варіації показників.

Процес факторного аналізу складався з кількох етапів. На початковому етапі було залучено всі досліджувані показники. Виявлення лінійної залежності між окремими групами показників стало основою для наступного етапу – побудови кореляційної матриці. Аналіз цієї матриці вказав на наявність двох груп показників із лінійними зв'язками між собою, що унеможливило подальші розрахунки факторного аналізу для цих показників.

Серед організаційних факторів виділено такі показники, як коефіцієнт

оборотності незавершеного виробництва, коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також коефіцієнт оборотності матеріальних запасів. У фінансово-економічній групі основними показниками стали: рентабельність продукції, рентабельність сукупного капіталу, валова рентабельність реалізованої продукції та чиста рентабельність реалізованої продукції. У подальших етапах факторного аналізу для цих груп показників було обрано лише окремі з них. Завершальним етапом стало створення моделі, що включає шість факторів, індивідуальний внесок яких наведено в табл. 2.1. До фінальної моделі увійшло 18 із 37 початкових показників.

Таблиця 2.1

Внесок окремих факторів до загальної дисперсії

Фактор	Власні значення	Різниця у відсотках (дисперсія фактору)	Сумарний відсоток (кумулятивна дисперсія)
1	4,48093	23,584	23,584
2	3,55467	18,709	42,293
3	2,17936	11,470	53,763
4	1,59052	8,371	62,134
5	1,28145	6,744	68,879
6	1,10119	5,796	74,674

Аналіз даних із табл. 2.1 дозволяє дійти таких висновків. Перші чотири фактори пояснюють 62,134% варіації значень показників, а саме: перший фактор – 23,584%, другий – 18,709%, третій – 11,470%, четвертий – 8,371%. П'ятий і шостий фактори забезпечують пояснення ще 6,744% та 5,796% варіації відповідно, що свідчить про середній рівень впливу цих факторів на якість продукції. Загалом ці шість факторів пояснюють 74,674% сукупної дисперсії досліджуваних показників. Такий високий рівень поясненої варіації підтверджує, що факторний аналіз дозволив на 74,674% узагальнити початкові змінні, які характеризують вплив визначених факторів на якість продукції підприємства.

Отримані результати потребують економічного тлумачення. Для цього слід проаналізувати значення вагових коефіцієнтів показників, що входять до кожного з визначених факторів. У табл. 2.2 наведено значення факторних навантажень для показників, що дозволяє оцінити внесок кожного з них у

формування відповідного фактора.

Оскільки факторне навантаження на показник відображає коефіцієнт кореляції між ними, доцільно вважати значущими ті навантаження, які перевищують значення 0,54.

Таблиця 2.2

Розрахункове значення факторних навантажень на показники

Показники	Фактор					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Коефіцієнт менеджменту	0,0482	0,9143	-0,0528	0,0388	-0,0847	0,0650
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,0611	0,0829	0,1969	-0,7431	0,0109	-0,2375
Фондоозброєність	0,7378	-0,0522	0,0994	0,2104	0,1151	0,5370
Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі	0,8457	0,0692	0,1012	-0,0556	0,0044	0,1643
Капіталовіддача	0,6293	-0,1515	0,2932	0,3388	-0,3446	0,0043
Питома вага інвестицій в основний капітал у вартості основного капіталу	-0,2732	0,4608	-0,1381	0,5405	-0,1674	0,1889
Питома вага амортизаційних відрахувань у структурі операційних витрат	0,8467	0,0476	0,1037	0,0915	0,0549	-0,3426
Коефіцієнт покриття	0,0388	0,9106	-0,0833	0,0360	-0,0617	0,2979
Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,1406	-0,0731	-0,9184	-0,0468	0,0198	-0,0504
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,2264	0,5974	-0,4906	0,1898	-0,0812	0,1307
Валова рентабельність реалізованої продукції	-0,0176	0,1291	0,9436	0,1044	-0,0551	-0,0099
Співвідношення між капіталізацією та виторгом	0,2129	-0,1098	0,0462	-0,1143	-0,8565	0,1686
Продуктивність праці одного працівника	0,1176	0,2220	-0,1288	0,2764	-0,2231	0,7515
Питома вага витрат на оплату праці в структурі операційних витрат	0,2665	-0,1646	0,1252	-0,4191	0,6584	-0,2774
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	0,7263	-0,2023	0,1261	0,0724	-0,1001	0,2455
Рівень керованості	0,2346	0,0906	0,1073	0,7610	-0,1657	-0,0533
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,1253	0,4193	0,0237	-0,0387	-0,0095	0,6667
Коефіцієнт розвитку персоналу	-0,2055	-0,0143	0,0102	0,0844	0,6826	-0,1981

На основі даних з табл. 2.2 було визначено, що до першого фактора увійшли показники з наступними навантаженнями: фондоозброєність (0,7378), питома вага основних засобів у виробничому потенціалі (0,8457),

капіталовіддача (0,6293), питома вага амортизаційних відрахувань у структурі операційних витрат (0,8467) та коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати до середнього рівня по галузі (0,7263).

Перші чотири показники належать до техніко-технологічних факторів, а останній – до фінансово-економічних. Таким чином, перший фактор можна визначити як «управління використанням основних фондів з урахуванням рівня заробітної плати». Це означає, що стан основного капіталу та рівень матеріальної мотивації працівників мають найбільший вплив на якість продукції у аграрному виробництві. Цей висновок узгоджується з практикою управління у сільському господарстві, де значна частина виробничих процесів пов'язана з використанням основних засобів та ефективною оплатою праці.

Висновок підтверджується значними значеннями навантажень першого фактора на такі показники, як фондоозброєність, питома вага основних засобів у виробничому потенціалі та питома вага амортизаційних відрахувань у структурі операційних витрат.

Низький рівень капіталовіддачі в межах першого фактора пояснюється тим, що для її обчислення враховуються як необоротні, так і оборотні активи. Формула розрахунку дає підстави припускати, що ефективність управління оборотним капіталом може негативно впливати на рівень якості продукції.

Другий фактор об'єднує три показники з наступними навантаженнями: коефіцієнт менеджменту (0,9143), коефіцієнт покриття (0,9106) та коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,5974). Два з цих показників належать до організаційних факторів, тоді як третій відноситься до фінансово-економічних факторів. З урахуванням цього, другий фактор можна визначити як «організаційно-економічний». Він посідає друге місце за рівнем впливу на якість продукції агропромислового комплексу (АПК).

Високі значення навантажень для перших двох показників свідчать про домінуючу роль організаційної складової у впливі другого фактора. Друге місце цього фактора за рівнем впливу на якість аграрної продукції з одного боку вказує на недостатню увагу до організаційної складової діяльності, а з іншого – на необхідність посилення організаційних заходів, спрямованих на

підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Цей фактор пояснює 18,709% загальної дисперсії, охоплюючи лише три показники, два з яких мають пріоритетне значення. Порівняно з першим фактором, який пояснює 23,584% мінливості та включає п'ять майже рівнозначних показників, вплив другого фактора дещо слабший.

Третій фактор утворено на основі двох показників із навантаженнями - 0,9184 та 0,9436. Ними є витрати на 1 гривню товарної продукції та валова рентабельність реалізованої продукції. Обидва показники належать до групи фінансово-економічних факторів, хоча їх переважно відносять до економічних характеристик. Тому третій фактор визначається як «економічний».

Значний вплив обсягу витрат на 1 гривню товарної продукції на якість аграрної продукції є очевидним, але, з огляду на третє місце цього фактора, він не є основним. Високе значення коефіцієнта валової рентабельності реалізованої продукції свідчить про те, що низька ефективність основної виробничої діяльності обмежує можливість фінансування інноваційних та інвестиційних заходів, які могли б суттєво підвищити якість продукції.

Четвертий фактор включає три показники із такими навантаженнями: коефіцієнт зносу основних фондів (-0,7431), питома вага інвестицій в основний капітал у вартості основного капіталу (0,5405) та рівень керованості (0,7610).

Два перші показники належать до групи техніко-технологічних факторів, а третій – до соціально-суб'єктивних. З огляду на це, четвертий фактор можна охарактеризувати як «управління інвестиціями в основний капітал». Високе негативне значення коефіцієнта зносу основних фондів вказує на те, що зношені основні засоби не здатні забезпечити випуск якісної продукції. Показник, що характеризує частку інвестицій у основний капітал у загальній вартості основного капіталу, має найнижче факторне навантаження серед усіх інших показників у факторному аналізі. Це свідчить про недостатній рівень інвестування в основний капітал і наголошує на необхідності вжиття термінових заходів для підвищення якості продукції аграрного виробництва.

Особливу увагу заслуговує показник рівня керованості, який

відноситься до соціально-суб'єктивної групи факторів. Вплив цієї групи на рівень якості продукції проявляється лише у четвертому факторі, який пояснює 8,371% загальної дисперсії. Це свідчить про недостатню увагу до питань управління персоналом у контексті підвищення якості продукції у сфері агропромислового виробництва. Така ситуація демонструє відставання вітчизняного АПК від сучасних тенденцій, де важливість людського та інтелектуального капіталу є визнаною у всьому світі.

Щодо п'ятого фактора, до його складу входять показники із навантаженнями: співвідношення капіталізації та виторгу (-0,8565), частка витрат на оплату праці у структурі операційних витрат (0,6584) та коефіцієнт розвитку персоналу (0,6826). Ці показники мають суттєвий вплив на рівень якості продукції та визначають ключові напрямки для оптимізації управлінських процесів.

Перший показник належить до групи фінансово-економічних факторів, тоді як другий і третій показники відносяться до соціально-суб'єктивних факторів. Враховуючи цю класифікацію, п'ятий фактор можна визначити як «соціально-економічний».

Високе значення факторного навантаження на перший показник свідчить про суттєвий вплив фінансово-економічних факторів на якість продукції аграрних підприємств. Присутність серед показників п'ятого фактора коефіцієнта розвитку персоналу вказує на поступові, хоча й незначні, зміни у підвищенні кваліфікації працівників, що позитивно позначається на забезпеченні високої якості продукції.

Останній, шостий фактор, має найменший вплив на загальну дисперсію досліджуваних показників, становлячи 5,796%. До його складу входять показники продуктивності праці одного працівника та коефіцієнт оборотності матеріальних запасів із факторними навантаженнями 0,7515 та 0,6667 відповідно.

Продуктивність праці відноситься до групи соціально-суб'єктивних факторів, а коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – до організаційних

факторів. З огляду на це, шостий фактор можна назвати «організаційно-соціальним». Незначний рівень впливу цих показників на якість продукції в межах цього фактора дозволяє зробити певні висновки.

Продуктивність праці втрачає свою значущість у контексті аналізу АПК, навіть попри те, що у цій сфері людська праця відіграє ключову роль порівняно з іншими галузями економіки. Щодо коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, то його присутність у шостому факторі та відсутність інших показників, пов'язаних із оборотністю обігового капіталу, вказує на наявність прямого зв'язку між рівнем організації виробничого процесу та якістю продукції.

Усі фактори разом із відповідними показниками, їх навантаженнями та інтерпретацією отриманих латентних факторів представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та тлумачення латентних факторів

Фактор	Назва фактору	Дисперсія фактору	Показники	Навантаження показника
1	2	3	4	5
1	управління використанням основних фондів з урахуванням розміру заробітної плати	23,584	Фондоозброєність	0,7378
			Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі	0,8457
			Капіталовіддача	0,6293
			Питома вага амортизаційних відрахувань в структурі операційних витрат	0,8467
			Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	0,7263
2	організаційно-економічний	18,709	Коефіцієнт менеджменту	0,9143
			Коефіцієнт покриття	0,9106
			Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5974
3	економічний	11,470	Витрати на 1 грн. товарної продукції	-0,9184
			Валова рентабельність реалізованої продукції	0,9436
4	управління інвестиціями в основний капітал	8,371	Коефіцієнт зносу основних фондів	-0,7431
			Питома вага інвестицій в основний капітал у вартості основного капіталу	0,5405
			Рівень керованості	0,7610

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
5	соціально-економічний	6,744	Співвідношення між капіталізацією та виторгом	-0,8565
			Питома вага витрат на оплату праці в структурі операційних витрат	0,6584
			Коефіцієнт розвитку персоналу	0,6826
6	організаційно-соціальний	5,796	Продуктивність праці одного працівника	0,7515
			Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,6667

Результати факторного аналізу свідчать про те, що основним чинником, який визначає рівень якості продукції у сільськогосподарських підприємствах, є ефективне використання основних фондів з урахуванням рівня заробітної плати працівників. Важливе значення мають також економічні фактори, що відображені у другому та третьому факторах. Це цілком закономірно, оскільки отримання прибутку у сільському господарстві є ключовою умовою для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Значущість основних фондів, яка відображена у четвертому факторі, підтверджує, що цей ресурс відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої якості продукції у сільськогосподарській сфері. Соціальні фактори, які проявляються через 5-й та 6-й фактори, свідчать про недостатню увагу до ролі людського чинника на підприємствах аграрного сектору. Це може вказувати на необхідність посилення заходів із підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами для досягнення кращої якості продукції.

2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції в умовах інтеграції та глобалізації

Процеси інтеграції та глобалізації, що активно розгортаються в сучасному суспільстві, суттєво впливають на функціонування економічних систем країн на всіх рівнях – від мікроекономічного до макроекономічного. Ці процеси охоплюють різні аспекти, починаючи з виробничих операцій і завершуючи формуванням експортно-імпортного балансу держав.

Конкурентоспроможність, як одна з ключових категорій ринкової економіки, зазнала значних змін під впливом глобалізації та інтеграційних процесів, особливо з огляду на відкритість економічних систем.

Зважаючи на великий потенціал аграрного сектору, дослідження конкурентоспроможності агропромислової продукції повинно бути спрямоване на створення сучасних інструментів управління якістю продукції, стратегічного планування та прогнозування змін у зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність має багатоаспектний характер, адже залежить від якості продукції, рівня конкуренції на ринку, розвитку науково-технічного прогресу, стану галузі та інших чинників. У межах цього дослідження особлива увага зосереджена на впливі рівня якості продукції на її конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність продукції, як економічне поняття, тісно пов'язана з іншими категоріями ринкової економіки: конкурентоздатність країни, конкурентоздатність регіону, конкурентоздатність підприємства, конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність, як потенційна, так і реальна, досліджувати ринковий попит, розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка повністю відповідає вимогам споживачів за ключовими параметрами [52].

Особливо тісний зв'язок існує між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоздатністю самого підприємства. Вважається, що конкурентоспроможність продукції є основою для формування конкурентоздатності підприємства. Це пов'язано з тим, що продукція є кінцевим результатом діяльності підприємства і основним засобом задоволення потреб споживачів. Таким чином, конкурентоспроможність продукції є частиною конкурентоздатності підприємства, яка розглядається як більш широка категорія.

На мезорівні конкурентоздатність підприємств у межах окремих галузей або кластерів сприяє формуванню конкурентоздатності регіону. Відмінною ознакою цієї категорії є її зв'язок із конкретною територією, до

якої належать підприємства.

Конкурентоздатність регіонів у сукупності формує конкурентоздатність країни на міжнародній арені. Процеси інтеграції та глобалізації проявляються у посиленні взаємодії між країнами та підприємствами, зокрема через спрощення процедур товарообміну. У такій ситуації якість та конкурентоспроможність продукції стають ключовими показниками ефективності діяльності не лише окремих підприємств, але й економіки країни загалом.

Для об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності аграрної продукції в умовах інтеграції та глобалізації необхідно враховувати особливості її формування на різних рівнях. Перш за все, варто виділити макрорівень, на якому аналізується конкурентоспроможність України в цілому та аграрного сектору зокрема. Для розуміння специфіки взаємодії аграрних підприємств із зовнішніми ринками необхідно приділити увагу аналізу експортно-імпоротної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації та інтеграційних процесів.

Аналіз показує, що експортна структура України має значний дисбаланс. Основну частину валютних надходжень забезпечує експорт металу та продукції металургії, частка якого становить 45%. У той же час, експорт промислової продукції займає лише 26% у загальній структурі експорту країни. Візуальне відображення цієї структури представлено на рис. 2.2.

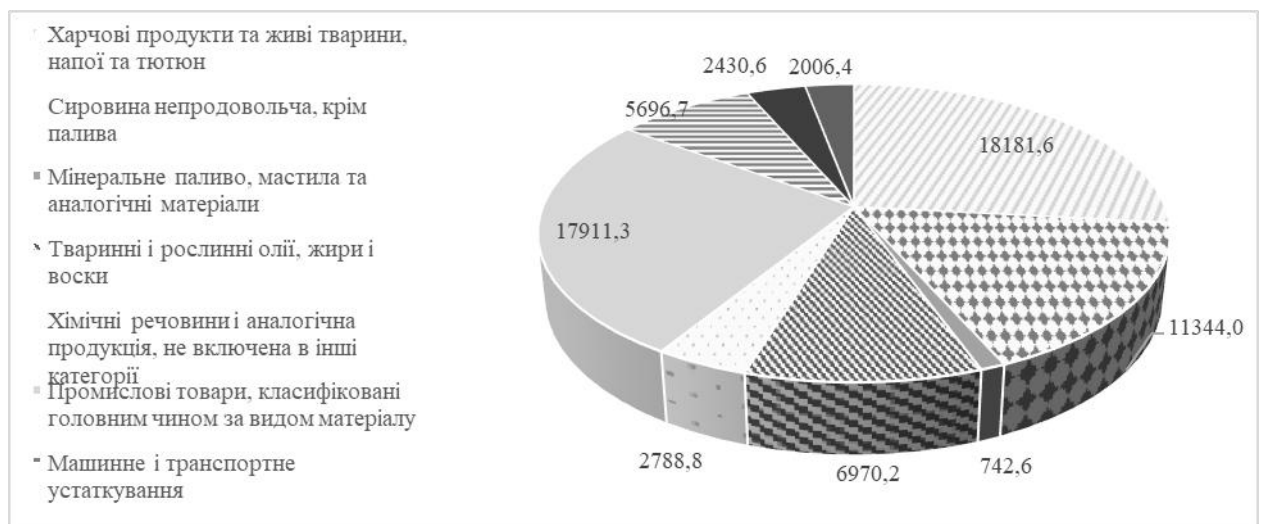


Рис. 2.2. Структура експорту України за 2021 р., млн. дол. США

На рис. 2.3 представлено структуру імпорту України за 2021 р. Імпорт

промислової продукції становить приблизно 12 %, що удвічі менше обсягів експорту цієї продукції.

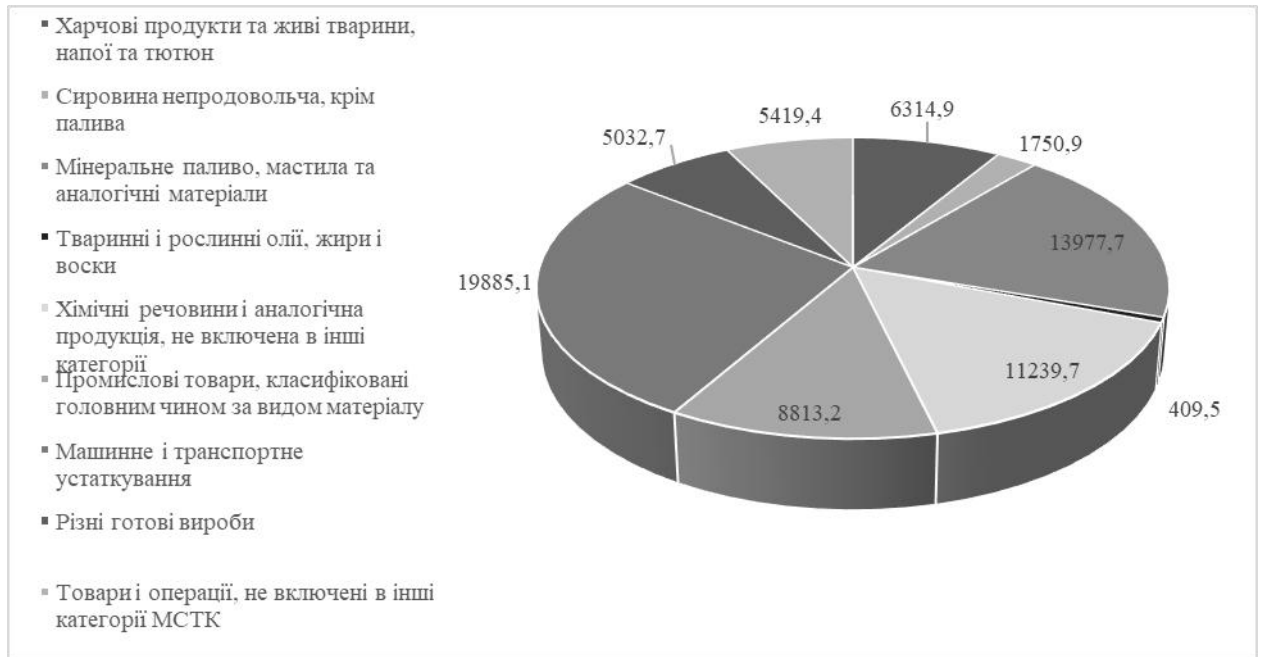


Рис. 2.3. Структура імпорту України за 2021 р., млн. дол. США

Така ситуація свідчить про недостатній рівень розвитку промислового сектору економіки країни. З огляду на високий рівень конкуренції на світовому ринку промислових товарів, Україні вкрай складно досягти стійких конкурентних переваг у цій сфері на глобальному рівні.

Ефективна інтеграція України у світове співтовариство має ґрунтуватися на стійких та довгострокових конкурентних перевагах національної економіки, які забезпечують її конкурентоспроможність. Ці переваги формуються завдяки конкурентоспроможності регіонів та міст, що, своєю чергою, залежить від конкурентоспроможності підприємств та їхньої продукції.

Конкурентоспроможність агропромислової продукції в умовах глобалізації та інтеграції значною мірою визначається ефективністю експортно-імпоротної діяльності підприємств агропромислового комплексу (АПК), що підтверджується даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура експорту-імпорту продукції АПК України у 2020-2021 рр.

	Експорт				Імпорт			
	2020 р. млн. дол. США	2021 р.			2020 р. млн. дол. США	2021 р.		
		млн. дол. США	2021 р. у % до 2020 р.	у % до загального обсягу		млн. дол. США	2021 р. у % до 2020 р.	у % до загального обсягу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього	22179,2	27708,9	124,9	100	6498,4	7749,9	119,3	100
у тому числі								
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1188,2	1345,2	113,2	4,9	1258,1	1594,0	126,7	20,6
живі тварини	51,5	40,9	79,4	0,1	80,9	91,3	112,9	1,2
м'ясо та їстівні субпродукти	652,1	845,6	129,7	3,1	165,0	214,5	130,0	2,8
риба і ракоподібні	42,2	57,2	135,5	0,2	680,6	875,1	128,6	11,3
молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	426,5	378,5	88,7	1,4	308,4	384,5	124,7	5,0
інші продукти тваринного походження	15,8	23,1	146,1	0,1	23,2	28,5	123,0	0,4
II. Продукти рослинного походження	11883,2	15538,0	130,8	56,1	1989,3	2130,5	107,1	27,5
живі дерева та інші рослини	5,7	8,1	141,8	0,0	48,8	73,8	151,0	1,0
овочі	168,1	196,6	116,9	0,7	262,6	250,4	95,4	3,2
їстівні плоди та горіхи	238,4	368,2	154,5	1,3	795,6	835,7	105,0	10,8
кава, чай	15,0	15,9	105,9	0,1	251,3	266,7	106,1	3,4
зернові культури	9410,7	12343,8	131,2	44,5	178,9	166,1	92,8	2,1
продукція борошномельно- круп'яної промисловості	154,5	148,3	96,0	0,5	35,2	59,1	168,1	0,8
насіння і плоди олійних рослин	1842,4	2435,2	132,2	8,8	388,2	449,3	115,8	5,8
шелак природний	0,9	3,6	382,0	0,0	28,0	27,9	99,4	0,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
рослинні матеріали для виготовлення	47,4	18,3	38,6	0,1	0,7	1,5	217,5	0,0
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	5746,9	7037,2	122,5	25,4	280,4	444,0	158,4	5,7
IV. Готові харчові продукти	3361,0	3788,5	112,7	13,7	2970,6	3578,4	120,5	46,2
продукти з м'яса, риби	22,6	28,9	127,9	0,1	160,7	182,3	113,4	2,4
цукор і кондитерські вироби з цукру	250,3	246,5	98,5	0,9	74,1	171,6	231,5	2,2
какао та продукти з нього	201,4	224,0	111,2	0,8	375,9	442,0	117,6	5,7
готові продукти із зерна	313,1	414,6	132,4	1,5	241,5	291,0	120,5	3,8
продукти переробки овочів	172,6	200,6	116,2	0,7	209,0	261,8	125,3	3,4
різні харчові продукти	159,6	177,3	111,1	0,6	485,1	561,3	115,7	7,2
алкогольні і безалкогольні напої та оцет	223,7	310,4	138,8	1,1	587,4	719,2	122,4	9,3
залишки і відходи харчової промисловості	1576,5	1733,1	109,9	6,3	278,1	346,7	124,7	4,5
тютюн і промислові замінники тютюну	441,3	453,0	102,6	1,6	558,8	602,5	107,8	7,8

Зокрема, найбільший експортний потенціал має продукція рослинного походження, особливо зернові культури. У 2021 р. їх експорт становив 9% від загального експорту України, що свідчить про його значну роль у зовнішньоекономічній діяльності держави. Порівняно з 2020 р. обсяги експорту цієї продукції зросли на 121%, що свідчить про зростання зовнішньоекономічного потенціалу підприємств аграрного сектору. Саме ця

продукція забезпечила основну частину позитивного сальдо зовнішньоекономічного балансу країни та сприяла надходженню валютної виручки.

Варто зауважити, що обсяги імпорту в Україні переважають над експортом майже за всіма категоріями продукції, за винятком аграрної продукції, металургії та продукції деревообробної промисловості. Це свідчить про значний попит на українську аграрну продукцію на світовому ринку. За умови вдосконалення системи управління якістю та підвищення її відповідності стандартам Світової організації торгівлі (СОТ), Україна має потенціал для повернення статусу провідного експортера агропромислової продукції у Європі та світі.

Для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у регіонах необхідно збільшувати масштаби сільськогосподарських господарств. Одним із перспективних підходів до цього є створення кластерних об'єднань. Впровадження цієї форми інтеграції підприємств потребує розробки ефективних методів взаємодії та кооперації між учасниками кластеру. При цьому слід враховувати різний рівень розвитку підприємств у межах регіону, а також ступінь зацікавленості господарюючих суб'єктів у приєднанні до кластеру. Такий підхід дозволить підвищити ефективність спільної діяльності підприємств, сприятиме посиленню їх позицій на ринку та підвищенню якості продукції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Впровадження системи управління якістю продукції в аграрних підприємствах

Необхідність спрямування державної політики на підвищення якості продукції в умовах сучасного розвитку аграрного ринку обумовлена низкою важливих чинників, серед яких варто виділити такі основні чинники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники спрямування державної політики на підвищення якості продукції в
умовах сучасного розвитку аграрного ринку

Чинники	Опис чинника
Вихід продукції українських виробників на міжнародний ринок	Для успішної інтеграції в глобальну економіку підприємствам необхідно відповідати міжнародним стандартам якості та вимогам споживачів інших країн
Обмеженість природних ресурсів	Зменшення доступу до ресурсів, таких як земля, вода та інші аграрні ресурси, вимагає від підприємств більш ефективного використання наявних можливостей та підвищення якості виробленої продукції
Необхідність врахування науково-технічного прогресу	Впровадження інноваційних технологій та автоматизованих систем контролю якості дозволяє підвищити ефективність виробництва та покращити якісні характеристики продукції
Зміна споживчих запитів	Сучасні споживачі все частіше віддають перевагу екологічно чистим, органічним та безпечним продуктам харчування, що змушує підприємства АПК підвищувати рівень контролю якості та екологічності своєї продукції
Зростання значущості матеріального стимулювання	За умов ринкової економіки важливим є створення системи мотивації для персоналу підприємства, що спрямована на підвищення якості продукції
Диверсифікація виробництва та розвиток зовнішньої та внутрішньої торгівлі	Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту потребує дотримання жорстких стандартів якості та сертифікації продукції відповідно до міжнародних норм
Екологічний стан та обмеженість агроресурсів	Деградація ґрунтів, забруднення водойм та погіршення екологічної ситуації потребують запровадження системи екологічного моніторингу та сталого управління аграрним виробництвом
Сезонність виробництва аграрної продукції	Залежність якості продукції від умов зберігання та транспортування зумовлює необхідність створення інноваційних систем логістики та впровадження сучасних технологій пакування та зберігання продукції для забезпечення можливості її споживання протягом усього року

Забезпечення високої якості продукції вимагає не лише вдосконалення виробничих процесів, але й зміни підходів до управління якістю. Відповідно до сучасних підходів, забезпечення якості більше не розглядається як суто технічна функція, контрольована окремими відділами. Натомість якість має бути інтегрованою в усі етапи життєвого циклу продукції – від підготовки виробництва до маркетингу та післяпродажного обслуговування.

Ключовими аспектами забезпечення високої якості продукції є:

- перегляд організаційної структури підприємства – адаптація структури управління для врахування вимог системи управління якістю;
- інтеграція управління якістю у всі підрозділи підприємства – від виробничих процесів до обслуговування клієнтів;
- використання автоматизованих систем управління якістю – впровадження інноваційних технологій контролю якості та моніторингу продукції;
- задоволення потреб споживачів – орієнтація на запити споживачів та створення продукції, яка відповідає сучасним вимогам безпеки та екологічності.

Ще одним важливим аспектом є участь персоналу у процесі забезпечення якості. Дослідження показують, що близько 80-90% заходів, спрямованих на підвищення якості, не піддаються контролю відділу технічного контролю. Це означає, що всі співробітники підприємства повинні брати активну участь у забезпеченні якості. Для цього необхідно:

- забезпечити навчання персоналу – підвищувати кваліфікацію працівників та створювати програми безперервного навчання;
- мотивація працівників – впровадження системи мотивації, що передбачає заохочення за досягнення у сфері підвищення якості продукції.

Таким чином, підвищення якості продукції в агропромисловому комплексі має стати стратегічним завданням державної політики. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити державну підтримку для запровадження міжнародних стандартів, впровадження інноваційних

технологій та підвищення кваліфікації персоналу підприємств. Успішне вирішення цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції АПК на міжнародних ринках та забезпеченню сталого економічного розвитку країни.

В умовах конкуренції підприємства змушені постійно розвиватися, орієнтуючись на впровадження сучасних принципів управління якістю. Основні підходи до забезпечення сталого розвитку підприємств включають такі принципи (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Принципи забезпечення сталого розвитку підприємств

Принципи	Опис принципу
Якість як безперервний процес	Забезпечення якості має відбуватися на всіх етапах діяльності підприємства, включно з управлінськими, виробничими та сервісними функціями. Якість не повинна розглядатися як окремий напрямок роботи, а має бути інтегрована у всі бізнес-процеси компанії
Залученість персоналу у формування якості	Кожен працівник підприємства має брати активну участь у забезпеченні якості продукції. Це передбачає створення системи мотивації та підвищення відповідальності працівників за якість своєї роботи
Зв'язок якості зі зниженням собівартості	Підвищення якості продукції не повинно сприйматися як фактор, що збільшує витрати виробництва. Навпаки, вдосконалення якості сприяє зниженню втрат та підвищенню ефективності виробництва, що позитивно впливає на собівартість продукції
Необхідність впровадження нових технологій	Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій у виробництві дозволяє підвищити рівень якості продукції та зменшити виробничі витрати
Управління якістю як пріоритетна функція управління	Управління якістю має здійснюватися на тому ж рівні, що й управління виробництвом, фінансами та устаткуванням. Це передбачає розробку окремої стратегії управління якістю та її інтеграцію у загальну стратегію розвитку підприємства

Оскільки одним із ключових елементів підвищення конкурентоспроможності продукції є забезпечення її високої якості, важливим завданням сільськогосподарського машинобудування є суттєве підвищення якості машин та обладнання, що виробляються на вітчизняних підприємствах. Це дозволяє підвищити надійність, довговічність та продуктивність виробничого обладнання, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності аграрних підприємств.

Стандартизація продукції також є важливим фактором забезпечення якості продукції аграрних підприємств. Недостатня стандартизація та відсутність уніфікованих технічних вимог до продукції ускладнюють процес контролю якості та взаємодії із зовнішніми партнерами. З огляду на це, необхідно вдосконалити підходи до стандартизації та забезпечити уніфікованість вимог до якості продукції у межах країни та за її межами.

Для вирішення цих завдань потрібна державна політика підтримки національних виробників. Вона має бути орієнтована не лише на стимулювання внутрішнього виробництва, але й на посилення конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Держава повинна сприяти сертифікації продукції та адаптації систем управління якістю до міжнародних стандартів, що дозволить розширити експортні можливості підприємств та зміцнити їх конкурентні позиції на світовому ринку.

Таким чином, підприємства, що функціонують у сучасних умовах конкуренції, мають орієнтуватися на комплексний підхід до управління якістю. Це включає інтеграцію систем управління якістю у загальну стратегію підприємства, впровадження інноваційних технологій, залучення персоналу та підвищення його мотивації, а також стандартизацію продукції та активну взаємодію з державними органами для сертифікації своєї продукції на міжнародному рівні.

Забезпечення якості продукції аграрного виробництва є одним із ключових завдань України в контексті її інтеграції до світового співтовариства. Особливий акцент робиться на підвищенні якості харчових продуктів та розвитку агропромислового комплексу (АПК) з метою зміцнення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Правові основи для забезпечення якості продукції закріплені у низці нормативно-правових актів України, зокрема у законах:

- «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»;
- «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя

населення»;

- Кодексі «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини».

Однак, незважаючи на наявність цих законодавчих актів, існує потреба у внесенні змін до нормативно-правової бази з метою її адаптації до вимог міжнародного стандарту ISO 22000:2005. Цей стандарт визначає вимоги до Системи управління харчовою безпекою та охоплює всі підприємства, задіяні у виробництві, обробці, транспортуванні та реалізації харчових продуктів, включаючи підприємства аграрного сектору.

ISO 22000:2005 є світовим стандартом, що інтегрує основні елементи управління безпекою харчової продукції на всіх етапах виробничого ланцюга – від первинного виробництва до кінцевого споживача. Він поєднує елементи таких систем, як:

- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – система аналізу небезпечних факторів і контролю в критичних точках;
- обов'язкові програми забезпечення безпеки харчових продуктів – спрямовані на попередження, усунення або зменшення до прийняттого рівня можливих ризиків;
- системи управління якістю та безпекою – контроль технологічних процесів, забезпечення належного стану обладнання та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Основним завданням впровадження ISO 22000:2005 на підприємствах агропромислового комплексу є гармонізація національних стандартів із міжнародними вимогами, що дозволяє забезпечити експортну орієнтацію продукції та спрощує вихід українських виробників на європейські та інші зарубіжні ринки.

Крім того, вимоги споживачів до безпеки та якості харчових продуктів постійно зростають. Це пов'язано зі збільшенням рівня обізнаності населення про харчову безпеку та можливі ризики для здоров'я. Як наслідок, у світі почали розробляти численні національні стандарти, які не завжди

узгоджені між собою. Щоб уникнути таких розбіжностей, було створено єдиний глобальний стандарт ISO 22000:2005, який дозволяє підприємствам впроваджувати єдині підходи до управління якістю та безпекою харчових продуктів.

Основні переваги впровадження стандарту ISO 22000:2005 для агропромислових підприємств:

1. Підвищення довіри споживачів – продукція, що відповідає міжнародним стандартам, викликає більшу довіру з боку споживачів та партнерів.

2. Можливість виходу на міжнародні ринки – сертифікація продукції за стандартами ISO дозволяє українським підприємствам експортувати товари у країни ЄС, США та інші регіони, де діють жорсткі вимоги до якості та безпеки харчових продуктів.

3. Оптимізація управлінських процесів – стандартизація технологічних та виробничих процесів дозволяє зменшити кількість помилок та забезпечити стабільну якість продукції.

4. Зниження ризиків відкликання продукції з ринку – контроль якості на всіх етапах виробничого циклу дозволяє своєчасно виявляти дефекти та запобігати постачанню продукції, що не відповідає вимогам споживачів.

5. Зменшення витрат на аудит та інспекції – наявність сертифікату ISO 22000 дозволяє підприємству пройти міжнародні інспекції та аудит із меншими витратами та у більш стислі терміни.

У сучасних умовах інтеграції України до світової спільноти підвищення якості аграрної продукції є стратегічним завданням. Для цього необхідно здійснити адаптацію національної нормативної бази до вимог міжнародних стандартів, зокрема ISO 22000:2005, який забезпечує єдині підходи до управління якістю та безпекою продукції на всіх етапах її виробництва та обігу. Це дозволить українським підприємствам нарощувати експортний потенціал, підвищувати довіру споживачів та забезпечувати сталий розвиток агропромислового комплексу [53].

Стандарт ISO 22000:2005 призначений для підприємств, які беруть участь у виробництві харчових продуктів, а також для організацій, що забезпечують цей процес. До таких підприємств належать виробники аграрного обладнання, пакувальних матеріалів, харчових добавок, інгредієнтів та інших ресурсів, необхідних для виготовлення харчових продуктів. Крім того, цей стандарт підходить для компаній, які прагнуть створити інтегровану систему управління якістю шляхом поєднання вимог стандартів ISO 9001:2000 та HACCP.

Впровадження інтегрованої системи управління залишається актуальним завданням для багатьох вітчизняних підприємств, зокрема агропромислового комплексу (АПК). Враховуючи це, необхідно проаналізувати переваги стандартів ISO 9001:2000 та HACCP, їх значущість для підприємств АПК та обґрунтувати необхідність їх впровадження у виробничий процес.

Застосування стандарту ISO 22000:2005 у поєднанні з ISO 9001:2000 та HACCP дозволяє агропромисловим підприємствам України підвищити якість та безпеку продукції, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити стабільний рівень якості, який відповідає міжнародним стандартам. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищує рівень довіри споживачів та відкриває можливості для експорту продукції у країни ЄС та інші регіони світу.

Основною загрозою впровадження систем управління якістю в країні є можливість виникнення додаткових джерел фінансування для державних органів влади. В Україні спостерігаються позитивні зрушення у сфері державного контролю за якістю та безпекою продукції. Зокрема, це відображено у змінах до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [54].

Згідно з цим Законом, передбачено обов'язкову сертифікацію систем забезпечення якості продукції як одного з видів державного контролю. Цей контроль включає проведення аналізу потенційних небезпек та визначення

критичних контрольних точок у виробничих процесах. Такий підхід сприяє посиленню контролю за безпекою харчової продукції та підвищенню рівня її відповідності міжнародним стандартам.

Відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» [55], місцеві державні адміністрації зобов'язані забезпечити розробку та впровадження галузевих та регіональних програм, спрямованих на створення та функціонування систем управління якістю (СУЯ). На основі аналізу діяльності підприємств та результатів спілкування з їх керівниками було встановлено, що інтеграція СУЯ здійснюється на засадах стандартів ДСТУ ISO 9001:2001 та системи НАССР – міжнародної методики ідентифікації критичних контрольних точок у виробничих процесах. Основний акцент робиться на підвищенні якості продукції аграрних підприємств.

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) має стратегічний характер і розглядається як важливий крок для підвищення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Стратегічною метою є забезпечення відповідності продукції агропромислових підприємств міжнародним стандартам якості. Для досягнення цієї мети підприємства повинні переглянути та удосконалити існуючі підходи до управління якістю.

Синтезування стандартів ДСТУ ISO 9001 та НАССР дозволяє створити цілісну та гнучку систему управління якістю, яка здатна ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Такий підхід сприяє підвищенню якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам, що, своєю чергою, розширює можливості для виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки та зміцнення їх конкурентних позицій.

Згідно з положеннями стандарту ISO 9001, виробничий процес підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів у рамках системи управління якістю (СУЯ) [56, с. 104]. Ця система дозволяє підприємству забезпечувати контроль за якістю продукції як на рівні підприємства, так і на рівні державного регулювання.

Завдяки цьому випуск продукції здійснюється відповідно до стандартів якості, що задовольняють запити та очікування споживачів.

Для реалізації принципів випуску якісної агропромислової продукції підприємство формує структуру взаємодії основних процесів, що включає наступні підсистеми:

- управління закупівлями – забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами та сировиною, яка відповідає вимогам якості.
- управління виробничими процесами – забезпечення оптимальної організації та контролю за технологічними процесами на всіх етапах виробництва.
- управління готовою продукцією (реалізація) – організація процесу зберігання, транспортування та продажу продукції споживачам.
- управління ресурсами – ефективне використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства.
- управління документацією – забезпечення актуалізації та контролю за нормативно-технічною документацією, яка регулює всі аспекти діяльності підприємства.
- управління протоколами якості – ведення та зберігання документів, що підтверджують відповідність продукції встановленим стандартам.

Особливу роль у забезпеченні якості відіграють процеси моніторингу та контролю якості, що охоплюють регулярне відстеження параметрів продукції на кожному етапі виробничого процесу. Постійний аналіз інформації про стан виробництва дозволяє керівництву підприємства оперативно виявляти та усувати потенційні ризики, впроваджувати запобіжні та коригувальні дії, що сприяє збереженню стабільності виробничої системи.

Таким чином, інтеграція системи управління якістю на основі стандарту ISO 9001 дозволяє підприємству забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості, підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках, а також сприяти підвищенню рівня довіри з боку споживачів та партнерів.

На рис. 3.1 схематично відображено процеси системи управління якістю, які відбуваються на мікрорівні та поєднуються з макрорівневими функціями держави, що свідчить про використання комплексного підходу при дослідженні зазначених процесів.

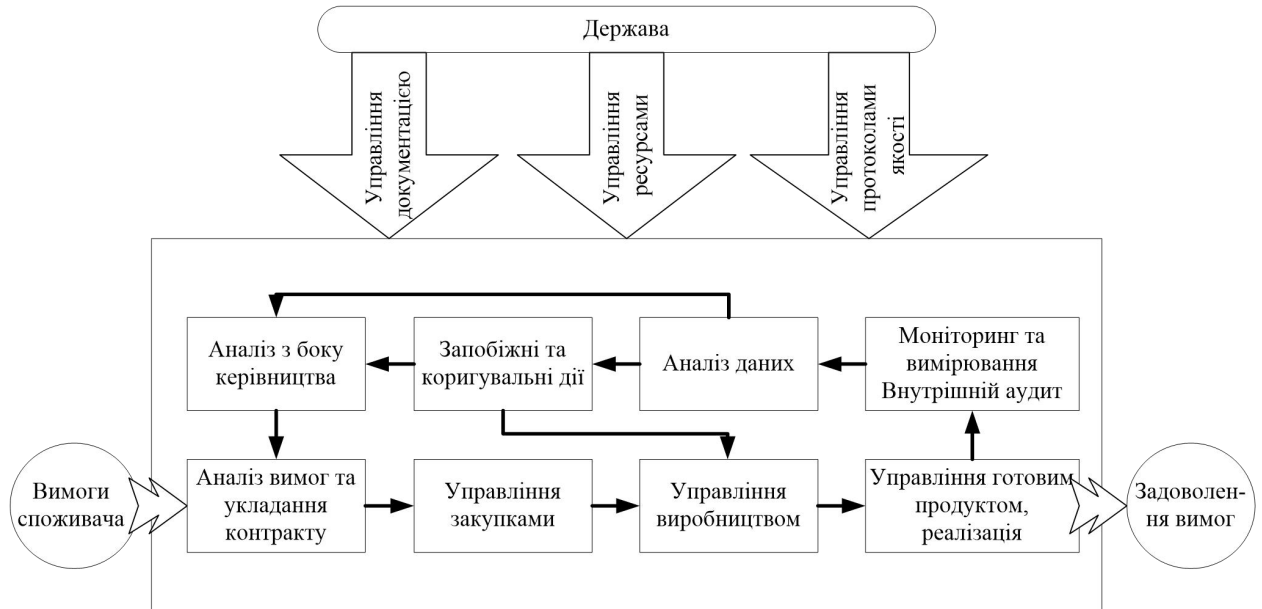


Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку основних процесів

Сформовано на основі [56]

На досліджуваному підприємстві розроблені вимоги до якості продукції та її безпеки, що відповідають вказаним нормативним положенням або ж більш жорсткі, адоптовані до умов конкретного підприємства та окремих його підрозділів. Дані положення містяться у методичних інструкціях (щодо документів), робочих інструкціях (щодо процесів на підприємстві), санітарних інструкціях (щодо обробки обладнання), інструкціях з експлуатації (на кожную одиницю обладнання), технологічні інструкції (на кожную одиницю обладнання), положення про структурний підрозділ, посадові та кваліфікаційні інструкції.

З метою підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві запроваджено механізм внутрішнього та зовнішнього аудиту. Внутрішній аудит проводиться на постійній основі, тоді як зовнішній аудит здійснюється кожні шість місяців. Ці перевірки дають можливість

підтвердити відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам якості та виконання вимог нормативних документів.

Результати аудиту є основою для інформування керівництва підприємства, власників та органів сертифікації про стан системи управління якістю. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на виявлені недоліки, впроваджувати коригувальні та запобіжні дії, а також забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Такий підхід сприяє підвищенню довіри споживачів, зростанню конкурентоспроможності продукції.

Як показано на рис. 3.1, підприємство може забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю продукції за умови наявності зовнішнього впливу з боку державних органів. Держава відіграє ключову роль у забезпеченні якості, виконуючи функції контролю та моніторингу. Водночас споживач виступає важливим учасником цього процесу, оскільки його вимоги визначають параметри якості на початкових етапах виробництва та оцінюються через рівень задоволеності споживачів у фінальній стадії виробництва.

Впровадження стандарту ISO 9001:2001 здійснюється за підтримки державного управління та є обов'язковим для вітчизняних підприємств. Особливо актуальним це питання є в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Для забезпечення відповідності міжнародним стандартам підприємства повинні враховувати передумови формування системи управління якістю, які включають вплив держави у формі управлінських вхідних потоків (матеріально-технічних, трудових, фінансових ресурсів) та інформаційних потоків (документація, протоколи якості).

З іншого боку, значну роль у системі управління якістю відіграють споживачі, оскільки їх вимоги до якості продукції мають бути враховані та задоволені. Це забезпечує підприємству стабільний попит на продукцію та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Система управління якістю підприємства будується на основі системного підходу та включає кілька основних блоків. Першим етапом є

аналіз споживчих вимог, після чого підприємство, маючи у своєму розпорядженні необхідні ресурси, укладає контракти із замовниками та здійснює закупівлі. Після цього відбувається управління виробництвом, яке включає чітке дотримання вимог стандартів ISO 9001:2001 на кожному етапі виробничого процесу.

Після завершення виробничих процесів відбувається управління готовою продукцією та її реалізацією. На цьому етапі ефективність системи управління якістю залежить не лише від дотримання стандартів ISO на етапах виробництва, а й від рівня задоволення очікувань споживачів. Якщо підприємство не враховує вимоги споживачів або порушує стандарти якості, це може негативно позначитися на кінцевих показниках діяльності, таких як прибутковість та рівень задоволеності клієнтів.

Серед ключових проблем, які заважають ефективному функціонуванню системи управління якістю (СУЯ) на агропромислових підприємствах, можна виділити:

- ігнорування проблем впровадження СУЯ – відсутність належної уваги до проблем, що виникають під час впровадження системи;
- недостатній рівень формалізації процесів – відсутність чіткої регламентації процедур та дій, що стосуються управління якістю;
- недофінансування проєктів та інновацій – відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації інновацій та оновлення виробничих процесів;
- низька обізнаність керівництва – обмежені знання керівників щодо стандартів ДСТУ ISO 9001:2001 та HACCP, що знижує ефективність впровадження систем управління якістю.

Згідно з положеннями стандарту ДСТУ ISO 9001, документація системи управління якістю включає кілька основних рівнів:

1. Верхній рівень – політика у сфері якості та настанови з якості. Цей рівень визначає основні принципи та підходи до управління якістю на підприємстві відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2001 та HACCP.
2. Середній рівень – організаційні та процедурні документи, що

регламентують діяльність елементів СУЯ. Ці документи деталізують принципи та процедури управління процесами на підприємстві.

3. Операційний рівень – робочі інструкції та протоколи якості. Вони визначають порядок виконання конкретних операцій та методи забезпечення контролю якості на робочих місцях.

Робочі інструкції містять чіткий опис процедур та методів виконання операцій, що є основою для забезпечення стабільної якості продукції. Ці інструкції забезпечують послідовність дій працівників та підвищують контроль за якістю на кожному етапі виробництва.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи системи управління якістю на підприємстві необхідно створити багаторівневу документаційну систему, яка охоплює всі аспекти виробництва, забезпечує контроль якості та регулює взаємодію між різними підрозділами підприємства. Це дозволяє не лише підвищити ефективність виробничих процесів, але й забезпечити відповідність міжнародним стандартам якості та вимогам споживачів.

Вищезазначені положення створюють основу для визначення основних напрямів впровадження та вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві. Це досягається шляхом розробки внутрішньої політики управління якістю, яка стає частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а також формуванням механізму ефективного контролю та управління якістю продукції.

Політика управління якістю, що впроваджується на підприємствах, має забезпечувати відповідність як внутрішнім стандартам, так і вимогам міжнародних систем управління якістю, таких як ISO 9001. Ця політика зазвичай формується на основі стратегічного бачення підприємства та закріплюється у його стратегічному плані розвитку.

Формування механізму управління якістю продукції знаходиться на початковому етапі на багатьох підприємствах. Цей процес вимагає активної участі не лише керівництва підприємства, але й залучення експертів із галузі теорії та практики управління якістю. Для створення ефективної системи необхідно розробити методологію контролю, визначити ключові показники

якості та побудувати механізм оперативного реагування на відхилення від встановлених стандартів.

Розробка та впровадження такої системи управління дозволяє забезпечити не лише підвищення якості продукції, але й посилити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Основними завданнями на цьому етапі є формування чітких процедур контролю якості, створення системи навчання персоналу та забезпечення моніторингу ефективності впроваджених заходів.

У системі управління якістю (СУЯ) ключова роль відводиться працівникам підприємства. Саме вони виступають носіями сукупного людського, інтелектуального та соціального капіталу, який формується, використовується та перерозподіляється під впливом ефективного управління. Завдяки злагодженій роботі персоналу та належному управлінню забезпечується підвищення ефективності діяльності підприємства, що знаходить відображення у поліпшенні як кількісних, так і якісних показників продукції.

Ефективність системи управління якістю на аграрних підприємствах значною мірою залежить від кваліфікації керівників. Їх професійний рівень визначається глибиною знань, умінням застосовувати принципи стандарту ISO 9001:2001, здатністю до концептуального мислення та усвідомленням важливості стандартизації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосування міжнародних стандартів у системі управління якістю дозволяє керівникам активно впроваджувати сучасні підходи до управління та забезпечувати високий рівень контролю якості на кожному етапі виробництва. Використання основних положень ISO 9001:2001 сприяє формуванню ефективної системи управління якістю на підприємстві. У зв'язку зі стрімким розвитком нових міжнародних стандартів, таких як стандарти щодо соціальної відповідальності та етики бізнесу, виникає необхідність регулярного оновлення знань та навичок керівників та працівників.

Завдяки реалізації цих підходів підприємства агропромислового комплексу мають змогу створити ефективну систему управління якістю, яка сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Це завдання є особливо актуальним у контексті прагнення досягти сталого соціально-економічного розвитку економіки країни.

Вищезазначені положення створюють основу для визначення основних напрямків впровадження та вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві. Це досягається шляхом розробки відповідної політики у сфері управління якістю та створення ефективного механізму управління якістю продукції на агропромислових підприємствах.

Політика управління якістю на підприємстві має базуватися на сучасних стандартах, таких як ISO 9001, і бути невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. У рамках цієї політики визначаються цілі, підходи та інструменти забезпечення якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Така політика повинна включати принципи безперервного вдосконалення, орієнтації на споживача та управління ризиками.

Щодо формування механізму управління якістю продукції, цей процес перебуває на початковій стадії розвитку у багатьох підприємствах агропромислового комплексу. Для його повноцінного впровадження необхідно розробити та впровадити конкретні інструменти контролю якості, механізми оперативного управління та систему реагування на відхилення. Цей процес вимагає участі не лише управлінців підприємства, а й науковців та практиків, які можуть запропонувати сучасні підходи та методи забезпечення якості продукції.

Знання персоналу є одним із найважливіших ресурсів, який забезпечує функціонування системи управління якістю. Оскільки знання персоналу формують інтелектуальний капітал підприємства, цей ресурс вважається майже невичерпним. Завданням групи НАССР під час планування ресурсів є надання керівництву фінансово-економічного обґрунтування необхідних трудових та фінансових ресурсів. Це включає визначення часу, необхідного для проведення досліджень і впровадження методології НАССР на підприємстві.

Особливу увагу приділяють кваліфікаційному рівню персоналу. Для цього передбачено вимоги до рівня освіти, кваліфікації, навичок та практичного досвіду співробітників. Підготовка персоналу є відповідальністю керівництва підприємства, зокрема кадрових служб, і має охоплювати працівників усіх рівнів. Цей процес повинен бути безперервним та планомірним, спрямованим на підвищення професійної кваліфікації та розвиток управлінських компетенцій.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи СУЯ на агропромислових підприємствах слід забезпечити належну підготовку та навчання персоналу. Це завдання має реалізовуватися в рамках системи управління персоналом і передбачає розвиток управлінських та професійних компетенцій співробітників.

3.2. Менеджмент персоналу як інструмент забезпечення підвищення якості продукції

Сталий розвиток суспільства передбачає впровадження інноваційних підходів до управління на всіх рівнях, зокрема у сфері агропромислового виробництва. Це вимагає від керівників постійного пошуку сучасних інструментів впливу на ефективність праці підлеглих та підвищення продуктивності підприємств. Одним із таких інструментів є менеджмент персоналу, що ґрунтується на засадах соціально орієнтованого управління.

Практичний досвід аграрних підприємств свідчить, що успіх у досягненні високих виробничих результатів та забезпеченні конкурентоспроможності продукції значною мірою залежить від рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу. Формування виробничих колективів з урахуванням потреб підприємства та підвищення якості кадрового потенціалу стають визначальними факторами у забезпеченні ефективності виробництва та підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Важливим фактором, що впливає на ефективність роботи підприємств агропромислового комплексу (АПК), є впровадження досягнень науково-

технічного прогресу. Використання сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів вимагають залучення висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологічними системами. Це потребує не лише оновлення виробничих потужностей, але й перебудови системи управління персоналом, включно з підготовкою кадрів та підвищенням їхньої кваліфікації.

Зміна зовнішніх умов та поява нових технологій значно трансформували підходи до роботи з персоналом. Відхід від традиційного адміністративного управління до стратегічного управління людськими ресурсами став ключовою тенденцією в управлінській практиці підприємств. Сучасний менеджмент персоналу спрямований не лише на адміністрування та контроль, але й на розвиток компетенцій працівників, підвищення їхньої відповідальності та активне залучення до процесу прийняття управлінських рішень.

Основною передумовою зростання значущості людського капіталу є прагнення до максимально ефективного використання наявних ресурсів. Це потребує високих здібностей, креативного мислення, професійних знань та зусиль, які втілюються через людський потенціал. Саме людина є ключовим чинником, що забезпечує можливість задовольнити постійно зростаючі соціально-економічні потреби суспільства.

Нині стан людського капіталу у сільській місцевості характеризується значною втратою накопичених раніше ресурсів та поступовим зниженням рівня діючого людського потенціалу. Ця тенденція спостерігається у зв'язку з міграцією населення до міст, зменшенням рівня освітньої підготовки кадрів та низькою зацікавленістю молоді в роботі у сільському господарстві [57].

Сучасна економіка спонукає до посилення конкуренції за висококваліфікованих працівників, які мають унікальні переваги у порівнянні з іншими кандидатами. До таких переваг належать:

- особливі знання та компетенції, які дозволяють забезпечити інноваційний підхід до виконання завдань;
- унікальні професійні навички та вміння, що дозволяють ефективніше

виконувати професійні обов'язки;

- фізичні можливості та витривалість, що є важливими для окремих галузей виробництва та сільського господарства;
- психологічна стійкість та здатність до адаптації, що дозволяє працівникам ефективніше реагувати на зміни у виробничих умовах;
- інноваційне мислення та творчий підхід – здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у виробничий процес;
- здатність до самоконтролю та управління власною діяльністю, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зниженню рівня помилок у процесі виконання завдань.

Таким чином, підвищення значущості людського капіталу у сучасному економічному середовищі є ключовою умовою для забезпечення ефективного використання ресурсів. Підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу та створюють умови для підвищення кваліфікації персоналу, отримують конкурентні переваги та підвищують свою стійкість до змін у зовнішньому середовищі.

Основні якості працівників розглядаються як ключовий фактор у розвитку людського та інтелектуального капіталу як окремої особи, так і підприємства та суспільства в цілому. Ці якості створюють основу для розвитку економіки, заснованої на знаннях, де головним ресурсом є знання, навички та інноваційний потенціал працівників. Крім того, ці якості визначають рівень особистої конкурентоспроможності, яка відображається на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Формування конкурентоспроможного працівника нового типу є процесом, який може коригуватися через управлінські рішення та втручання з боку керівництва. Цей процес включає розвиток професійних компетенцій, посилення мотивації та залучення персоналу до участі в інноваційних проєктах. Основною метою управління цим процесом є забезпечення ефективного функціонування соціально-економічних систем, що досягається шляхом підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації [58].

Роль менеджменту персоналу у цьому процесі є визначальною, оскільки саме управлінські підрозділи мають змогу впливати на формування та розвиток людського капіталу. Завдяки стратегічному підходу до управління персоналом можна підвищити продуктивність праці, посилити відповідальність працівників за кінцеві результати та забезпечити умови для безперервного професійного розвитку співробітників.

Позитивні зміни в аграрному секторі України можливі лише за умови усвідомлення на всіх рівнях управління значущості питань, пов'язаних із менеджментом персоналу, та необхідності створення умов для вирішення цих проблем.

На підприємствах аграрного сектору ключовими завданнями у сфері управління персоналом є:

- оптимізація процесу відбору та найму працівників – створення чіткої та прозорої системи пошуку та залучення кваліфікованих фахівців, які здатні забезпечити ефективну роботу підприємства;
- максимальне використання трудового потенціалу – забезпечення умов для повного розкриття здібностей працівників та ефективного використання їхніх знань та навичок;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу – створення системи безперервного навчання та професійного розвитку співробітників, що дозволяє підвищити рівень їхньої компетентності та адаптацію до змін у виробничих процесах.

Вирішення цих завдань залежить від якості системи управління персоналом, яка діє на підприємстві. Ефективний менеджмент персоналу передбачає інтеграцію процесів підбору, навчання, мотивації та розвитку працівників, що дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток підприємства. Таким чином, створення умов для реалізації трудового потенціалу співробітників та оптимізація управлінських процесів є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

На нашу думку, для ефективного вирішення проблем у сфері

менеджменту персоналу в аграрних підприємствах необхідно приділити увагу таким ключовим аспектам:

1. Розробка стратегії управління персоналом, яка має бути узгоджена зі стратегією розвитку підприємства. Цей підхід дозволяє створити єдину цілісну систему управління, спрямовану на досягнення загальних цілей компанії.

2. Формування кадрової політики, орієнтованої на розвиток компетентностей та кваліфікацій працівників. Основним завданням цієї політики є підвищення рівня професійної підготовки персоналу та його здатності адаптуватися до змін у виробничих процесах.

3. Впровадження системи оцінювання працівників, яка дозволяє об'єктивно оцінювати рівень знань, навичок та професійних компетенцій персоналу. Така оцінка дозволяє своєчасно виявляти потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників.

4. Створення умов для професійного розвитку персоналу, що передбачає проведення тренінгів, навчальних семінарів та курсів підвищення кваліфікації. Це дозволяє забезпечити безперервний розвиток людського капіталу підприємства та підвищити ефективність його використання.

5. Інвестування у підвищення кваліфікації та навчання всіх категорій працівників, від яких залежить якість продукції. Це стосується як управлінського, так і виконавчого персоналу, адже продуктивність та якість роботи кожного співробітника безпосередньо впливають на якість кінцевого продукту.

6. Розуміння ролі людського капіталу у підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції. У сучасних умовах успіх підприємства залежить від якості людських ресурсів, які забезпечують інноваційність та стабільність виробничих процесів.

7. Формування організаційної культури, яка сприяє виробництву високоякісної продукції. Така культура базується на принципах прозорості, взаємної підтримки, відповідальності та безперервного вдосконалення процесів.

8. Розробка системи мотивації працівників, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Збалансований підхід до мотивації дозволяє підвищити лояльність співробітників, знизити рівень плинності кадрів та підвищити продуктивність праці.

9. Забезпечення позитивної групової динаміки, що сприяє формуванню згуртованої команди. Завдяки колективній взаємодії досягається більша ефективність у виробничих процесах та створюються умови для вирішення складних виробничих завдань.

10. Контроль і регулювання заходів, спрямованих на створення конкурентоспроможного персоналу. У цьому контексті підприємство має контролювати дотримання стандартів якості продукції та підвищувати професійний рівень працівників, що позитивно позначається на конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження цих заходів дозволить аграрним підприємствам формувати стабільні конкурентні переваги, забезпечувати випуск продукції високої якості та підвищувати ефективність використання людських ресурсів.

Одним із основних напрямів цієї стратегії має стати вдосконалення системи професійної освіти. Це включає запровадження інноваційних методів навчання, створення механізмів для передачі знань у сільських громадах через систему дорадчих служб, а також підвищення якості підготовки кадрів у навчальних закладах аграрного профілю.

Необхідно також створити умови для підвищення привабливості проживання у сільській місцевості. Сюди входить надання універсальних послуг для населення та створення комфортних умов проживання, що сприятиме збільшенню чисельності сільського населення та підвищенню рівня якості життя.

Сучасний розвиток ринкових відносин в аграрному секторі потребує адекватної системи управління трудовими ресурсами. Це вимагає упорядкування та вдосконалення системи формування робочої сили, збереження та відтворення трудового потенціалу, управління розподілом трудових ресурсів та ефективного використання персоналу.

Забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами передбачає створення гнучкої та адаптивної системи менеджменту, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільність функціонування підприємств аграрного сектору.

Світова практика підтверджує, що значні переваги у забезпеченні якості продукції досягаються завдяки діяльності кваліфікованого персоналу, який працює за чітко визначеною стратегією, має доступ до програм розвитку, мотиваційних інструментів та сучасних методів управління. У зв'язку з цим, управління персоналом у сфері агропромислового комплексу (АПК) можна вважати ключовим чинником забезпечення якості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Інвестиції у професійний розвиток працівників безпосередньо впливають на фінансову ефективність підприємства. Це відображається на поліпшенні фінансового стану підприємства та підвищенні якості й конкурентоспроможності продукції відповідно до міжнародних стандартів. Вплив інвестицій у розвиток персоналу можна простежити через такі аспекти:

- створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, які є носіями людського, інтелектуального та соціального капіталу;
- залучення персоналу до процесу постановки завдань, спрямованих на забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;
- активне стимулювання та мотивація працівників до випуску продукції, що відповідає встановленим стандартам якості;
- підвищення рівня лояльності та відданості працівників підприємству за рахунок впровадження програм підтримки та розвитку персоналу;
- формування організаційної культури, що орієнтована на досягнення високих стандартів якості та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Вирішення питань щодо якості та конкурентоспроможності продукції неможливо без менеджменту персоналу, однією з підсистем якого є розвиток працівників.

Менеджмент персоналу є науковою дисципліною, що охоплює концепції,

теорії, методи та інструменти, які спрямовані на ефективне використання інтелектуального, людського та соціального капіталу працівників. Його основною метою є забезпечення досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів персоналу [58]. У межах питань, що розглядаються, система управління персоналом розглядається з позицій якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Цей стандарт представляє собою важливий етап у процесі інтеграції вітчизняного менеджменту у глобальну систему господарювання.

Переваги впровадження сучасного менеджменту персоналу для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції включають:

- розкриття трудового потенціалу працівників через створення умов для реалізації їхніх професійних можливостей;
- активну участь персоналу у процесах забезпечення якості шляхом залучення до постановки завдань і реалізації стратегічних цілей підприємства;
- стимулювання та мотивацію працівників на випуск продукції, що відповідає встановленим стандартам якості;
- розвиток лояльності персоналу через впровадження програм підтримки та заохочення, спрямованих на зміцнення відданості працівників підприємству.
- формування організаційної культури, орієнтованої на досягнення високих стандартів якості та забезпечення конкурентних переваг продукції.

Ефективний менеджмент персоналу дозволяє підприємствам агропромислового комплексу (АПК) створити стійку систему управління якістю, спрямовану на досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для аграрних підприємств важливо впроваджувати системи управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001, а також системи управління безпекою та здоров'ям працівників згідно зі стандартом OHSAS 18001 [59, с. 68-69]. З огляду на те, що стандарт ISO 9001 ґрунтується на основних принципах управління, варто виокремити ті з них, які мають безпосередній вплив на управління персоналом та сприяють забезпеченню

якості й конкурентоспроможності продукції. До основних принципів належать: орієнтація на споживача; лідерство; залучення працівників; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне вдосконалення; прийняття рішень на основі фактичних даних; взаємовигідні відносини з постачальниками [59].

Застосування цих принципів сприяє підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції. Ключову роль у цьому процесі відіграє розвиток персоналу, який є невід'ємною частиною системи управління персоналом. Саме від кваліфікації та професійних навичок працівників залежить ефективність впровадження змін на аграрних підприємствах. Таким чином, створення сприятливих умов для розвитку персоналу та підвищення його кваліфікації сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері якості та конкурентоспроможності продукції.

Основою розвитку персоналу є застосування програмно-цільового підходу, який виявляється недостатньо поширеним на багатьох підприємствах. Цей підхід передбачає створення навчальних програм, спрямованих на підготовку персоналу з професійними якостями, що відповідають міжнародним стандартам, та кваліфікацією, необхідною для виконання конкретних функцій і завдань. Завдяки цьому підходу забезпечується послідовність, ефективність і контроль за процесом навчання працівників із гарантованим результатом.

Сутність програмно-цільового підходу полягає у формуванні та реалізації планових управлінських рішень, заснованих на всебічному аналізі проблеми та побудові системи заходів та дій (у вигляді програми), що спрямовані на досягнення поставленої мети або вирішення конкретної цільової задачі.

Програмно-цільовий підхід інтегрує кілька управлінських підходів, серед яких цільовий, програмний, системний, структурний, функціональний та комплексний підходи. У цьому підході відбувається поєднання та синтез основних принципів управління персоналом та планування, зокрема:

- орієнтація на досягнення кінцевого результату;
- зв'язок цілей із доступними ресурсами;
- конкретність і визначеність завдань;

- єдність галузевого та територіального планування.

Застосування програмно-цільового підходу дозволяє досягти максимальних результатів із мінімальними витратами, включаючи матеріальні, людські та фінансові ресурси. Завдяки цьому підходу підприємства можуть підвищувати ефективність розвитку персоналу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Переваги програмно-цільового підходу у розвитку персоналу, що ґрунтується на зазначених вище принципах, включають такі аспекти:

- орієнтація навчання працівників на практичне виконання функціональних обов'язків;
- забезпечення взаємозв'язку між усіма етапами навчального процесу;
- використання сучасних навчальних матеріалів та інструментів, що сприяють підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції;
- інтеграція у навчальний процес питань, пов'язаних із забезпеченням якості та конкурентоспроможності продукції;
- підвищення ефективності навчання шляхом об'єктивної оцінки результатів підготовки персоналу.

Експерти вважають [60], що розвиток персоналу відбувається через професійне навчання, орієнтацію в професійній сфері, адаптацію, мотивацію, атестацію та соціальний розвиток працівників. Ефективне управління персоналом спирається на принципи, які відповідають стандартам якості. Застосування програмно-цільового підходу до підготовки працівників має на меті вирішення кількох ключових завдань:

1. Забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками, рівень професійних компетенцій яких відповідає вимогам стандарту ISO 9001;
2. Організація випуску високоякісної продукції;
3. Покращення фінансових показників підприємств;
4. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

На основі аналізу наукових джерел [60; 61] та результатів власних досліджень пропонується підхід до розвитку персоналу підприємств агропромислового

комплексу (АПК), який включає такі етапи та елементи (рис. 3.2):

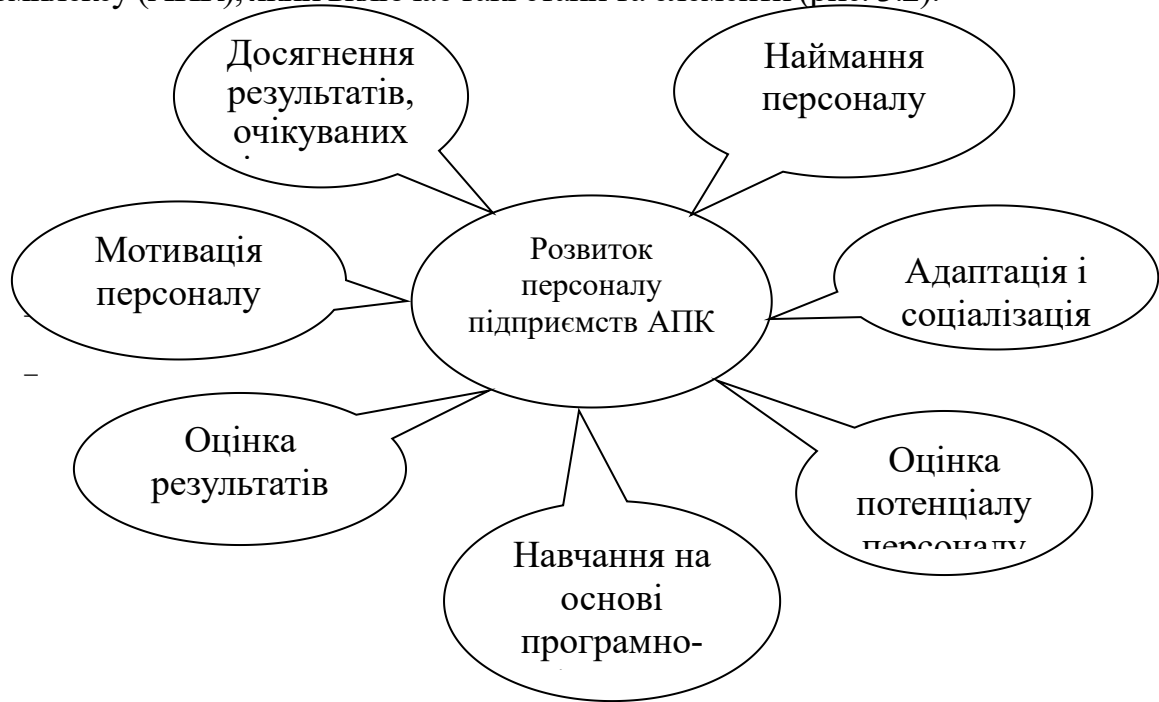


Рис. 3.2. Структура розвитку персоналу аграрного підприємства

- наймання та підбір персоналу;
- адаптація та соціалізація нових працівників;
- оцінка потенціалу персоналу;
- навчання працівників на основі програмно-цільового підходу;
- оцінка результатів навчання;
- мотивація персоналу до досягнення визначених цілей;
- досягнення результатів у вигляді підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Усі елементи, що визначають розвиток персоналу аграрних підприємств (рис. 3.1), тісно взаємопов'язані та не можуть функціонувати ізольовано. Процес розвитку працівників розпочинається з моменту їх прийняття на роботу, оскільки саме під час формування штату відбувається початкова оцінка трудового потенціалу співробітників. Цей потенціал включає знання, навички та вміння працівників.

Оцінювання здійснюється на основі попередньої інформації, яку надає сам кандидат, а також результатів співбесід, анкетування та відомостей про досвід роботи й попередні місця працевлаштування. Уже на цьому етапі

керівники та фахівці, відповідальні за кадрову політику, можуть визначити пріоритетні напрями розвитку персоналу.

Однак повноцінний розвиток кадрів доцільно здійснювати після глибокої оцінки їхнього потенціалу. Ця оцінка проводиться на основі результатів спостережень за діяльністю співробітників протягом певного часу після періоду адаптації та соціалізації. У контексті даної проблематики адаптація працівника розглядається як процес пристосування до умов роботи та загальної системи підприємства. Процес соціалізації тісно пов'язаний з адаптацією.

Соціалізація становить процес, у ході якого людина засвоює систему цінностей, соціальні норми та зразки поведінки. Це відбувається через свідоме освідомлення та цілеспрямований вплив (виховання), що сприяє формуванню особистості та забезпечує придбання людиною соціального статусу у суспільстві. Зазначений процес охоплює усі етапи залучення особи до діяльності, що дозволяє йому стати повноправним членом колективу [62].

Адаптація та соціалізація створюють основу для формування ефективного та згуртованого колективу. Працівники, що пройшли етапи адаптації, здатні до ефективного використання свого трудового потенціалу, що реалізується через оцінку потенціалу персоналу.

Оцінювання працівників проводиться з метою визначення їхньої відповідності займаним або вакантним посадам. Цей процес здійснюється трьома основними способами [62]:

1. Аналіз потенціалу працівника – під час відбору кандидатів на вакантні посади важливо оцінити їхні професійні знання та навички, досвід роботи, ділові та моральні якості, психологічні особливості, стан здоров'я та працездатність, а також рівень загальної культури.

2. Оцінювання індивідуального внеску – передбачає визначення якості, складності та ефективності роботи конкретного працівника, а також його відповідності займаній посаді із застосуванням спеціальних методик.

3. Атестація персоналу – комплексна процедура, що охоплює як оцінку потенціалу працівника, так і його індивідуальний внесок у досягнення

загальних результатів роботи.

Для забезпечення ефективності оцінювання використовується ряд документів та інформаційних ресурсів:

- описи посадових обов’язків та моделі компетенцій для кожної посади;
- нормативні документи щодо проведення атестації кадрів;
- методики для рейтингової оцінки працівників;
- корпоративна філософія та стратегічні цілі підприємства;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- структура штатного розпису;
- особисті справи співробітників, включно з документами про освіту, досвід роботи тощо;
- кадрові накази, що стосуються прийняття на роботу, переведень і звільнень;
- соціологічні опитування та анкети;
- психологічні тести для визначення особистих та професійних характеристик працівників.

Основні етапи побудови системи оцінювання праці включають:

- встановлення стандартів продуктивності для кожної посади та визначення чітких критеріїв оцінювання;
- розробка політики проведення процедур оцінки результативності праці;
- призначення відповідальних осіб для організації та контролю процесу оцінювання;
- проведення зворотного зв’язку з працівниками щодо результатів оцінювання;
- прийняття управлінських рішень на основі результатів оцінювання та документування цього процесу.

Критерії оцінювання працівників визначаються показниками, що характеризують результативність їхньої діяльності. Основними критеріями виступають:

- якість роботи – відображає відповідність виконаних завдань

встановленим стандартам та вимогам до роботи.

– кількість виконаної роботи – оцінюється обсяг виконаних завдань за певний проміжок часу.

– ефективність результатів – характеризує співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами.

Важливо підкреслити, що об'єктом оцінювання є не особисті якості працівників, а результат їхньої діяльності. Результати оцінювання персоналу слугують основою для визначення стратегічних пріоритетів у розвитку співробітників, планування кар'єрного зростання та обґрунтування інвестицій у професійне навчання.

Зважаючи на те, що розвиток персоналу є ключовим чинником забезпечення випуску продукції високої якості, особливу увагу приділяють професійному навчанню. У цьому контексті розглядаються елементи, що пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу, вдосконаленням навичок та підготовкою працівників до роботи із сучасними технологіями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програма професійного навчання персоналу аграрних підприємств

Назви розділів і підрозділів	Зміст розділів і підрозділів
1	2
<i>1. Загальні дані</i>	
1.1. Назва програми	Професійне навчання персоналу підприємства АПК
1.2. Виконавці програми	Автори програмно-цільового підходу – керівник відділу по роботі з персоналом, керівники відповідних підрозділів
1.3. Предмет програми	Проведення профнавчання для оволодіння знаннями, уміннями, навичками й їх відповідності виконуваним функціям й необхідним компетенціям відповідно до посади (робочого місця)
1.4. Мета	Підвищення професійно-кваліфікаційного, інтелектуального та компетентнісного рівня працівників з метою випуску високоякісної продукції
1.5. Об'єкт програми	Персонал підприємства АПК
1.6. Куратор програми	Автори програми
1.7. Організації, що консультують	
<i>2. Зміст програми</i>	
1 етап	Виявлення потреби у навчанні на основі проведення оцінки персоналу на предмет відповідності знань, умінь, навичок вимогам посади (робочого місця)

Продовження табл. 3.3

1	2
2 етап	Проведення спеціальних заходів (лекції, тренінги, симуляції, кейс-стаді, наставництво) для розвитку професійно-кваліфікаційних, інтелектуальних та компетентнісних здатностей персоналу до випуску продукції високої якості
3 етап	Обґрунтування бюджету навчання відповідно до фінансових можливостей підприємства
4 етап	Розробка навчальних матеріалів, засобів навчання
5 етап	Розробка індивідуального плану розвитку кожного працівника і плану професійного навчання в цілому по підприємству
6 етап	Проведення профнавчання для оволодіння знаннями, уміннями, навичками й їх відповідності виконуваним функціям й необхідним компетенціям відповідно до посади (робочого місця)
7 етап	Оцінка ефективності програми з професійного навчання
<i>3. Інформаційне забезпечення</i>	
3.1. Показники, які характеризують об'єкт і предмет програми	Показники оцінки ефективності програми
3.2. Порядок збирання інформації і її оброблення	Інформація збирається через оцінку за результатами професійного навчання
3.3. Матеріальне забезпечення	Витрати на розробку, проведення й оцінку ефективності програми навчання
3.4. Потреба в кадрах	Програма виконується авторами
<i>4. Особливі умови здійснення програми</i>	
4.1. Зміни в діяльності підприємства на час здійснення програми	Складання графіків виконання програми, виділення часу співробітникам для проходження ними професійного навчання
4.2. Права, обов'язки консультуючих органів	Право – вимагати додаткову інформацію, непередбачену угодою. Обов'язок – надати інформацію про результати попереднього професійного навчання та його ефективності
<i>5. Терміни здійснення програми</i>	
5.1. Тривалість програми	Чотири місяці
<i>6. Дані про санкціонування програми</i>	
6.1. Дозвіл керівництва на здійснення програми	Наказ по підприємству про здійснення програми професійного навчання персоналу підприємства

Впровадження програми розвитку персоналу покладається на фахівців, відповідальних за роботу з кадрами. Ключовим елементом цього процесу є всебічний контроль за розвитком співробітників, який повинен мати системний характер. Процес розвитку включає здобуття нових знань, формування практичних навичок і вмінь як безпосередньо на робочому місці, так і поза його межами. Важливою складовою цього процесу є також самостійне навчання працівників.

Оцінка ефективності такого комплексного розвитку є багатогранним і складним завданням, оскільки потребує врахування численних факторів, таких як рівень засвоєння знань, практичність набутих навичок та здатність застосовувати їх у реальних робочих умовах. Ефективна реалізація цієї програми сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, забезпечує гнучкість у виконанні виробничих завдань та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

3.3. Удосконалення методичної бази управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

Ключовим принципом забезпечення споживачів якісною продовольчою продукцією за доступними цінами є управління якістю та конкурентоспроможністю продукції сільського господарства. Конкурентоспроможність товарів визначається низкою факторів, серед яких вирішальними є якість продукції, її ціна, рівень обслуговування та особливості ринкової кон'юнктури.

Якість та конкурентоспроможність продукції є багатограними поняттями, між якими існує тісний взаємозв'язок. Конкурентоспроможність багато в чому залежить від рівня якості продукції. Водночас вона формується під впливом інших чинників, таких як вартість виробництва, інноваційні підходи у виробництві та маркетингові стратегії.

Цей взаємозв'язок може відрізнитися залежно від галузі виробництва та особливостей підприємства. Аналіз характеру зв'язку між якістю та конкурентоспроможністю дає змогу створити інструменти управління, що забезпечують взаємний підсилювальний вплив на ці показники. Для аграрного сектору це питання є надзвичайно важливим не лише з точки зору оптимізації управління підприємством, а й для зміцнення продовольчої безпеки держави.

Для оцінювання рівня взаємозалежності між якістю та конкурентоспроможністю застосовується аналіз інтегрального коефіцієнта якості та коефіцієнта конкурентоспроможності. Розрахунок останнього здійснюється за допомогою таксономічного методу, який дозволяє оцінити загальну конкурентоспроможність продукції в певний період часу. Динаміка зміни значень цих коефіцієнтів може використовуватися для прийняття стратегічних рішень у сфері управління виробництвом, підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення інтегрального коефіцієнту якості та коефіцієнту
конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства

№ з/п	Підприємство	Інтегральний коефіцієнт якості продукції				Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	середнє значення	2021р.	2022 р.	2023 р.	середнє значення
1	ПОСП «Свобода»	0,3545	0,3853	0,3265	0,3555	0,4415	0,3944	0,3243	0,3868

На основі результатів проведеного аналізу можна запропонувати сільськогосподарському підприємству низку заходів для підвищення якості продукції. Ці заходи можуть бути як самостійними інструментами управління якістю, так і комплексними рішеннями, що охоплюють кілька напрямків одночасно.

Оскільки конкурентоспроможність безпосередньо залежить від рівня якості продукції, для її підвищення необхідно акцентувати увагу на поліпшенні якісних характеристик товарів. Водночас доцільно вдосконалювати механізми управління витратами, оскільки зниження собівартості продукції без втрати якості сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Менш значущими, але все ж важливими для сільськогосподарської продукції є маркетингові та сервісні чинники конкурентоспроможності. Особливо це актуально у кризові періоди, коли споживачі більше орієнтуються на цінові параметри та базові якості товару, ніж на додаткові послуги. Тому основний акцент у цей період слід робити на забезпеченні стабільної якості продукції та ефективному управлінні витратами на її виробництво.

Загалом, стратегія підвищення якості продукції сільськогосподарського підприємства має включати оптимізацію виробничих процесів, модернізацію технологій, впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва, а також перегляд підходів до управління витратами. Такий

комплексний підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити її стабільний попит на ринку.

Сучасний набір напрямів поліпшення управління якістю дуже різноманітний, тому розглянемо найпоширеніші управлінські технології.

Бенчмаркінг – це процес вивчення та адаптації до власної господарської діяльності найкращих практик управління якістю, які успішно використовуються провідними організаціями. Основною метою бенчмаркінгу є ідентифікація слабких місць у власній діяльності шляхом порівняння з іншими підприємствами та впровадження перевірених методів для підвищення ефективності.

В умовах глобалізації та інтеграції національні підприємства мають орієнтуватися на досвід зарубіжних компаній, водночас враховуючи специфіку внутрішнього економічного середовища. Це дозволяє адаптувати передові управлінські інструменти та методи до місцевих умов, підвищуючи ефективність управління якістю.

Для підвищення результативності процесу бенчмаркінгу підприємства можуть застосовувати моделі ділової досконалості. Ці моделі, які є своєрідним уявленням ідеального підприємства, допомагають визначити пріоритети для досягнення конкурентоспроможності та успіху. Використання таких моделей дозволяє підприємствам визначати найкращих гравців ринку та встановлювати стандарти, за якими можна оцінювати якість діяльності організацій.

Однією з популярних моделей, що застосовуються для підвищення якості управління, є модель RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review), яка включає такі компоненти: результати, підхід, впровадження, оцінку та перегляд. Основна ідея цієї моделі полягає у досягненні відмінних результатів у контексті ефективності роботи, задоволеності клієнтів, розвитку персоналу та суспільного впливу. Для досягнення цих результатів необхідна узгоджена політика та стратегія, ефективне управління людськими ресурсами, партнерські відносини, а також належне управління процесами та ресурсами. Динамічний підхід моделі RADAR вимагає систематичних дій з постійного вдосконалення бізнес-

процесів.

Таким чином, бенчмаркінг у поєднанні з використанням моделей ділової досконалості дозволяє підприємствам створити ефективну систему управління якістю, підвищити конкурентоспроможність та досягти лідерських позицій на ринку.

Реінжиніринг є однією з найпопулярніших сучасних управлінських технологій, яка передбачає глибокий перегляд і суттєве перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення значних поліпшень у ключових показниках діяльності підприємства. До таких показників належать зниження витрат, підвищення якості, поліпшення рівня обслуговування клієнтів та пришвидшення бізнес-процесів. Класичний підхід до реінжинірингу було запропоновано М. Хаммером, який наголошував на необхідності радикальних змін у процесах для досягнення проривних результатів.

У сучасній інтерпретації реінжиніринг часто розглядається як процес оздоровлення підприємства, спрямований на виведення інжинірингових підходів на новий рівень. Інжиніринг бізнесу включає застосування інструментів і методик для проектування діяльності підприємства відповідно до його стратегічних цілей та потреб ринку.

Застосування реінжинірингу в управлінні якістю підприємства передбачає впровадження процесного підходу. У цьому контексті якість розглядається не просто як відповідність встановленим стандартам, а як створення доданої цінності для споживачів та підприємства. Ключовим завданням є оптимізація бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та результативності.

Впровадження реінжинірингу передбачає організацію бізнес-процесів із фокусом на горизонтальні зв'язки всередині управлінської структури підприємства. Це дозволяє створити більш гнучку систему управління, яка краще відповідає сучасним вимогам ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Такий підхід дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей завдяки скороченню часу виконання процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції або послуг.

Для ефективної реалізації реінжинірингу необхідно сприймати

створення та управління якістю продукції як частину загальної системи бізнес-процесів. У цьому підході бізнес-процеси поділяються на три основні категорії: базові, забезпечувальні та управлінські. Така класифікація здійснюється відповідно до стандартів ISO 9001.

Базові процеси охоплюють основні дії, спрямовані на створення продукції. Забезпечувальні процеси включають операції, необхідні для підтримки функціонування базових процесів, тоді як управлінські процеси передбачають організацію та контроль діяльності підприємства. Для досягнення максимальної прозорості та ефективності бізнес-процеси поділяються на підпроцеси, що дозволяє деталізувати кожну операцію аж до рівня індивідуальних завдань.

Процес впровадження реінжинірингу на підприємстві передбачає кілька основних етапів. Перший етап – це ідентифікація ключових бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на створення продукції. Цей етап включає визначення всіх видів діяльності, що сприяють створенню цінності для кінцевого споживача.

Наступні етапи передбачають детальне опрацювання бізнес-процесів, визначення вузьких місць, оптимізацію існуючих процесів та створення нових, більш ефективних. Реінжиніринг також включає впровадження нових підходів до управління якістю, що сприяє підвищенню ефективності підприємства та забезпеченню відповідності продукції вимогам споживачів та міжнародним стандартам.

Загалом, реалізація реінжинірингу шляхом перегляду бізнес-процесів створення та управління якістю продукції дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та забезпечити стійку конкурентоспроможність на ринку.

Оптимальна кількість процесів у системі управління якістю не повинна перевищувати кількох десятків. У ході ідентифікації бізнес-процесів необхідно визначити ключові процеси, які найбільше впливають на досягнення основних цілей, а також критично важливі процеси, від належної організації яких залежить якість продукції.

Другий етап реалізації управління якістю передбачає деталізацію

бізнес-процесів із урахуванням усіх необхідних компонентів для їх функціонування. На цьому етапі визначаються основні характеристики кожного процесу, серед яких:

1. Назва та код процесу – для спрощення ідентифікації та відображення у схемах.
2. Мета та завдання процесу – цілі, які процес має досягти.
3. Входи та виходи – ресурси, які використовуються на вході, та результати, що генеруються на виході.
4. Вимоги до входів та виходів – стандарти та критерії якості.
5. Постачальники та споживачі – учасники, що надають ресурси або споживають результати процесу.
6. Ресурси та нормативи – матеріали, інструменти та інші засоби, необхідні для функціонування процесу.
7. Власники та керівники процесу – особи, відповідальні за управління процесом.
8. Параметри для моніторингу та контролю – показники, що підлягають вимірюванню та оцінці.
9. Інструменти вимірювання та методи контролю – способи перевірки відповідності параметрів встановленим вимогам.
10. Критерії результативності та ефективності – показники, що дозволяють оцінити досягнення мети та використання ресурсів.

Усі ці характеристики можуть бути зафіксовані у спеціальному документі – карті процесу, яка є своєрідним «паспортом» процесу і спрощує його управління.

Третій етап – це документування процесу. Найбільш поширеним способом є створення алгоритмічної таблиці, у якій кожний етап процесу представлений послідовно з урахуванням дій, відповідальних осіб, входів і виходів. Такий підхід забезпечує зрозуміле та чітке відображення логіки процесу та дозволяє виявляти можливі точки для вдосконалення.

Згідно з оновленими стандартами ISO, обов'язкове документування стосується лише шести основних процедур:

1. Управління документацією.

2. Управління записами.
3. Внутрішній аудит.
4. Управління невідповідною продукцією.
5. Попереджувальні дії.
6. Коригувальні дії.

Усі інші процедури підприємства мають право документувати за власним розсудом відповідно до своїх потреб та особливостей діяльності.

Четвертий етап передбачає визначення взаємодії між бізнес-процесами та забезпечення зв'язків між ними. Це досягається шляхом створення матриці компетенцій, яка відображає горизонтальні взаємодії між учасниками процесів. На відміну від посадових інструкцій, матриця компетенцій демонструє, як саме співпрацюють посадові особи під час виконання спільних завдань. Вона допомагає розподілити відповідальність між працівниками та забезпечити збалансованість їх повноважень.

Взаємодія між бізнес-процесами відображається у графічній моделі процесної системи, яка дозволяє візуалізувати логіку та послідовність процесів, що є основою для подальшого вдосконалення системи. На основі цієї моделі можна аналізувати взаємозв'язки між процесами та визначати способи їх оптимізації.

Останній, п'ятий етап – це удосконалення бізнес-процесів, що здійснюється шляхом застосування підходу реінжинірингу. Цей підхід дозволяє змінити логіку виконання процесів, зменшити кількість етапів, знизити витрати часу та ресурсів, а також підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому. Реінжиніринг сприяє створенню більш гнучкої та конкурентоспроможної системи управління якістю.

В управлінні якістю як бізнес-процесом одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження системи «Шість сигм». Ця методологія спрямована на зменшення варіабельності процесів та стабілізацію основних характеристик продукції. Основна ідея підходу полягає у вдосконаленні виробничих процесів шляхом виявлення та усунення причин виникнення дефектів і помилок. При цьому особлива увага приділяється тим параметрам, які є критично важливими для споживачів.

Зазначені заходи мають всеосяжний організаційний характер і спрямовані на покращення якості та ефективності всієї системи управління підприємством. Водночас існують більш вузькоспеціалізовані підходи, такі як TPM (Total Productive Maintenance) – система загального управління технічним обслуговуванням. Цей підхід передбачає підтримку обладнання в робочому стані, що забезпечує його максимальну ефективність протягом усього життєвого циклу. Особливістю TPM є активна участь у цьому процесі всього персоналу підприємства, що дозволяє досягати високих показників продуктивності та якості продукції.

Впровадження системи «Шість сигм» та методології TPM сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, скороченню втрат та забезпеченню стабільності виробничих показників. Ці підходи дають можливість підприємствам зміцнювати свої конкурентні позиції та підвищувати задоволеність споживачів завдяки випуску якісної продукції.

Самооцінка вважається одним із найвищих рівнів удосконалення системи управління якістю. Цей процес передбачає всебічний, систематичний та регулярний аналіз діяльності підприємства та його досягнень. Метою самооцінки є визначення відповідності результатів встановленим критеріям, які зазвичай базуються на моделях ділової досконалості. Головною відмінністю самооцінки є те, що вона ініціюється самим підприємством і спрямована на всебічне вдосконалення процесів управління якістю.

Самооцінка охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, включно з управлінням якістю продукції. Для ефективної реалізації самооцінки необхідно застосовувати методи управління проєктами, що включають:

- планування робіт – визначення обсягу та етапів робіт, пов'язаних із проведенням самооцінки, із подальшим розподілом ресурсів;
- розподіл відповідальності та повноважень – визначення учасників проєкту, їхніх функцій та зон відповідальності;
- призначення керівника проєкту – визначення керівника, який буде відповідальним за координацію робіт та прийняття ключових рішень;
- створення групи з проведення самооцінки – формування команди

фахівців для виконання конкретних завдань;

- залучення експертної групи – створення експертної команди для незалежної оцінки результатів та надання рекомендацій;
- організація системи звітності – налагодження регулярного звітування про стан реалізації самооцінки та досягнуті результати;
- розробка плану заходів – створення детального плану заходів, спрямованих на вдосконалення управління якістю.

Залежно від умов діяльності підприємств та динаміки змін показників якості та конкурентоспроможності продукції, можуть бути запропоновані індивідуальні стратегії самооцінки для різних груп підприємств (кластерів). Зокрема, для підприємств, які прагнуть посилити свої лідерські позиції на ринку, доцільним є впровадження системи самооцінки, яка дозволить своєчасно ідентифікувати слабкі місця у процесах управління якістю та оперативно впроваджувати заходи щодо їх усунення.

Інтеграція системи управління витратами на якість у загальну систему управління якістю здійснюється в рамках механізму функціонування системи управління якістю продукції. Цей підхід дозволяє забезпечити більш ефективний контроль за витратами, що пов'язані з досягненням необхідного рівня якості продукції.

Управління витратами на якість виступає окремою підсистемою загальної системи управління якістю. Її основною метою є оптимізація витрат, пов'язаних із забезпеченням якості продукції, включно з витратами на контроль, запобігання дефектам та виправлення помилок. Особливості цієї підсистеми відображаються у взаємозв'язку між окремими елементами системи управління якістю та фінансовими витратами, необхідними для забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам.

Консолідація цих двох систем дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей завдяки оптимізації витрат на якість та підвищенню ефективності процесів. Завдяки такій інтеграції підприємства можуть отримати доступ до більш точних даних про витрати на якість, визначити найбільш витратні етапи виробництва та приймати управлінські рішення, спрямовані на зниження загальних витрат (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Система управління витратами на якість
Сформовано за [51]

Взаємозв'язок між витратами на якість та конкурентоспроможністю продукції полягає у прагненні підприємств забезпечити максимально можливу якість товарів при мінімальних витратах на їх виробництво. Управління конкурентоспроможністю спрямоване на досягнення оптимального балансу між якістю продукції та її собівартістю.

Для визначення оптимального рівня витрат на якість часто використовується функція втрат Тагуті, яка є квадратичною залежністю. На горизонтальній осі (X) відкладається рівень якості продукції, а на вертикальній осі (Y) – сума втрат, пов'язаних із певним рівнем якості. Мінімальне значення втрат досягається у точці вершини параболи, що

дозволяє визначити оптимальний рівень якості.

Застосування функції втрат Тагуті дозволяє підприємствам оцінювати, наскільки виправдано підвищувати рівень якості продукції з точки зору економічної ефективності. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на створення продукції надто високої якості, за яку споживачі не готові платити додаткові кошти (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема реалізації методичного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможності продукції на аграрних підприємствах

Отже, оптимізація витрат на якість шляхом застосування функції втрат Тагуті дозволяє підвищувати конкурентоспроможність продукції за рахунок зменшення витрат на її виробництво та забезпечення відповідності рівня якості очікуванням споживачів. Використання цього підходу сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства та забезпечує його стабільну позицію на ринку.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу наукових джерел у роботі запропоновано трактування якості продукції як багатовимірного поняття, що характеризується сукупністю взаємопов'язаних властивостей продукції. Ці властивості формуються під впливом об'єктивних споживчих вимог, заснованих на потребах споживачів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки країни. Визначено, що якість продукції створюється в системі підприємства в процесі його стабільного функціонування із забезпеченням еколого-економічної ефективності діяльності. Водночас якість продукції має відповідати міжнародним стандартам, що діють у сфері аграрного виробництва, з урахуванням глобалізаційних та інтеграційних процесів у суспільстві.

2. Визначення економічної сутності якості продукції як абсолютної категорії дозволило трактувати конкурентоспроможність як відносну категорію, яка є похідною від якості. Такий підхід пояснюється впливом конкурентного середовища ринкової економіки та наявністю конкурентних переваг. Конкурентні переваги формуються завдяки наявним або потенційним ресурсам, що забезпечують відмінність продукції від аналогічних товарів інших виробників і підвищують її шанси на успіх у конкурентній боротьбі на ринку.

3. Аналіз існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності продукції дозволив узагальнити наявний досвід та запропонувати власне трактування цього поняття. Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару задовольняти суспільні потреби порівняно з іншими подібними товарами у визначеній стратегічній групі конкурентів на конкретному ринковому сегменті. Важливо також враховувати потенціал підприємства, який забезпечує його здатність підтримувати конкурентоспроможність продукції в майбутньому.

4. Результати дослідження передумов управління якістю та конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств України на макрорівні свідчать, що існуюча експортно-імпортна модель, заснована на експорті сировини та імпорті готових продовольчих товарів, є неефективною. Такий підхід призводить до уповільнення економічного розвитку країни та обмежує її можливості щодо зміцнення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Ключовими проблемами, що гальмують розвиток аграрного сектора, є

питання власності на землю та організаційно-правові форми використання сільськогосподарських угідь. Для забезпечення високої якості продукції необхідно активізувати процеси агропромислової інтеграції та кластеризації.

Основним напрямом підвищення якості та конкурентоспроможності агропродукції є створення великотоварних підприємств, що інтегрують кілька ключових елементів у єдину систему. До такої системи можуть входити: промислове виробництво; сільське господарство; фінансові установи; науково-дослідні та дослідно-конструкторські організації; виробнича та соціальна інфраструктура. Взаємодія всіх цих елементів сприяє виробництву кінцевої продукції з високими якісними характеристиками. Це дозволяє забезпечити підвищення соціально-економічної ефективності аграрного виробництва, збільшити додану вартість продукції та посилити конкурентні позиції української агропродукції на міжнародних ринках.

5. На основі аналізу джерел було визначено ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на якість продукції агропідприємств. Фактори зовнішнього середовища: державне регулювання; демографічні фактори; екологічні фактори; законодавчо-правові фактори; фактори внутрішнього середовища; техніко-технологічні фактори; економічні фактори; соціальні фактори; організаційні фактори;

6. Визначено, що для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств необхідно впровадити трирівневу систему управління якістю. Кожен рівень цієї системи виконує конкретні завдання та функції для досягнення загальної мети: 1) макрорівень: вирішуються питання, пов'язані з розробкою та реалізацією державної стратегії щодо забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції аграрного сектору; створення правового середовища, що включає розробку законодавчих та нормативних актів, які регулюють питання якості продукції; визначається єдина система стандартів якості на державному рівні, що відповідає міжнародним вимогам і стандартам; центральні органи виконавчої влади забезпечують ліцензування та сертифікацію систем управління якістю продукції, що гарантує відповідність вітчизняної продукції міжнародним вимогам; 2) регіональний рівень: здійснюється підтримка підприємств аграрного сектору шляхом

надання інформаційної, консультаційної та фінансової допомоги; у регіонах проводиться моніторинг якості продукції та впроваджуються регіональні програми підтримки конкурентоспроможності підприємств; впроваджується регіональна конкурентна політика, яка спрямована на створення сприятливих умов для розвитку виробництва продукції високої якості; 3) рівень підприємств: система управління якістю передбачає створення власних стандартів якості, що враховують специфіку виробництва та особливості продукції; запроваджуються внутрішні процедури контролю якості на всіх етапах виробництва; підприємства мають адаптувати свої процеси до міжнародних стандартів якості, таких як ISO, та здійснювати сертифікацію власних систем управління якістю; забезпечується підготовка та навчання персоналу для підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме підвищенню якості продукції.

7. З урахуванням сучасного досвіду було виокремлено ключові елементи розвитку персоналу аграрних підприємств. До цих елементів належать наступні складові: наймання персоналу; адаптація та соціалізація; оцінка потенціалу персоналу; навчання персоналу; оцінка результатів навчання; мотивація персоналу; досягнення результатів. Програмно-цільовий підхід до професійного навчання персоналу виступає важливим інструментом для підвищення кваліфікації працівників та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основні етапи програмно-цільового підходу включають: планування та аналіз потреб у навчанні; організація навчання; проведення навчання; оцінка ефективності навчання.

8. На основі аналізу існуючих підходів до управління якістю було запропоновано застосовувати низку інструментів, які відповідають стратегічним напрямкам, відображеним у стратегічній карті підприємства. Серед основних методів покращення якості продукції можна виділити такі інструменти: бенчмаркінг; моделі ділової досконалості; реінжиніринг бізнес-процесів; система «Шість сигм»; система загального технічного обслуговування; самооцінка. Для покращення конкурентоспроможності продукції було запропоновано використовувати такі підходи: система управління витратами на якість; функція втрат Тагуті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антоненко Л.А. Особливості мотивації праці в депресивній фазі макроекономічного циклу. *Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць*. Харків, ХІМБ, 2006. С. 18-26.
2. Момот О.І. Менеджмент якості і елементи системи якості. навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 368. С165-174 с.
3. Кривощоков В.І. Управління якістю: навч. посібник. 2-е видання, перероблене та доповнене. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. С. 200-204.
4. Янковский Н.А. Макогон Ю.В. Управління якістю в умовах міжнародної конкуренції. Фомичева Н.В. Донецьк: КП «Горловская типография», 2007. 340. С. 154-167.
5. Ткаченко В.Г. Аграрна реформа в Україні: результати, проблеми, перспективи завершення. Монографія. Луганск: «Книжковий світ», 2006. С. 46-67.
6. Ліннік В.Г., Михайлова Т.П. Інноваційний підхід до економічного контролю й аналізу якості продукції агропідприємств. *Проблеми науки*. 2004. №2. С. 22–30.
7. Горлова О. П. Удосконалення механізму управління якістю – основна умова підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 8. Ч. 2. Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2001. С. 126–129.
8. Мова В.В., Колобушкін Ю.П. Системний підхід в економіці. К.: ПП НВ, 2004. 204 с.
9. Гончаров В.М. Система управління якістю продукції науково-дослідних установ: своєчасність та доцільність впровадження. Прометей: регіон. зб. наук. пр. з економ. Донецьк. екон.-гуман. ін-т МОН України; ін-текон.-прав. досл. НАН України. Вип. 1 (22). Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2007. С. 210–214.

10. Царенко О.М., Руденко В.П. Управління якістю агропромислової продукції: навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 431 с.
11. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
12. Генькіна Ю. А. Відмінності в підходах до класифікації витрат на якість. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2005. № 668. С. 84–88.
13. Царенко О.М., Руденко В.П., Ковальова І.В. Фактори формування та забезпечення якості агропромислової продукції. *Современные технологии, экономика и экология в промышленности, на транспорте и в сельском хозяйстве*. Т. 1. Алушта, 2001. С. 47–51.
14. Махмудов Х.З. Шляхи забезпечення ефективності систем управління якістю на ринку продовольства. *Економіка АПК*. №5. 2008. С. 30–32.
15. Дудар Л. Проблеми управління якістю продукції в аграрному виробництві. *Наукові записки. Серія: Економічна. Тернопільський державний передгогічний університет ім. В. Гнатюка*. Вип. №16. 2004. С. 203–209.
16. Царенко О.М., Руденко В.П. Управління якістю агропромислової продукції: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 431 с.
17. Кислицин В.О. Система управління якістю як основа стратегії конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Маріуполь: Вид. ДНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2007. 20 с.
18. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [уклад. Р. Дяків]. К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. 704 с.
19. Шепіцен А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Фінанси України*. 2003. №8. С. 66–73.
20. Чернявський А.А. Стратегічні напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2005. №10. С. 40–42.

21. Шпикуляк О. Г., Воскобійник Ю. П., Овсянніков О. В. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком*. 2007. №9-10. С. 4-8.
22. Мельник Ю.Ф., Саблук П.Т. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 року і шляхи забезпечення інноваційного розвитку. *Економіка АПК*. 2009. №1. С. 3–15.
23. Саблук П.Т., Білорус О.Г., Власов В.І. Глобалізація і продовольство: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. К. : ННЦ ІАЕ, 2008. 630 с.
24. Саблук П.Т. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Економіка України*. 2008. № 12 (565). С. 4–18.
25. Крисак А.І. Актуальні проблеми розвитку організаційно-правових форм сільськогосподарського землекористування. *Економіка АПК*. 2008. №3. С. 10–15.
26. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (дата звернення: 20.09.2024).
27. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (дата звернення: 22.09.2024).
28. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf (дата звернення: 02.10.2024).
29. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (дата звернення: 22.09.2024).
30. Жнива-2023: В Україні намолочено 79,2 млн т нового врожаю / Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2023.

29 груд. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zhniva-2023-v-ukrayini-namolocheno-792-mln-...> (дата звернення: 20.09.2024).

31. Сільське господарство в умовах воєнного часу: другий рік боротьби за виживання. УКАБ. 2023. 08 груд. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/silske_gospodarstvo_v_umova... (дата звернення: 15.10.2024).

32. Молочно-товарні ферми вийшли на довоєнні рівні виробництва молока в 2023 році. АВМ. 2024. 16 січ. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocno-tovarni-fermi-vijsli-na-dovoenni-riv...> (дата звернення: 11.10.2024).

33. Овочі «борщового набору» в Україні: дефіциту не очікується, проте імпорт можливий. Kurkul. 2023. 6 груд. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1523-ovochi-borschovogo-naboru-v-ukrayi...> (дата звернення: 13.10.2024).

34. У цьому році фермери зібрали 29 млн тонн овочів. У лідерах Житомирщина та Дніпропетровщина / Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2023. 22 лист. URL: <https://minagro.gov.ua/news/u-comu-roci-fermeri-zibrali-29-mln-tonn-ovo...> (дата звернення: 25.09.2024).

35. Інфляційний звіт. Жовтень 2023 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf?v=6 (дата звернення: 21.10.2024).

36. Не зважаючи на знищення агросектору Херсонщини: в Україні овочівництво досягло довоєнного рівня. AgroPolit.com. 2024. 11 січ. URL: <https://agropolit.com/news/27382-ne-zvajayuchi-na-znischennya-agrosekto...> (дата звернення: 10.11.2024).

37. Нова аграрна політика. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/Dep-APK-2022/Prezentatsia.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

38. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень.

2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 01.11.2024).

39. Україна цьогоріч збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. Укрінформ. 2023. 30 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilsil...> (дата звернення: 30.10.2024).

40. Вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення (GFDRR), який адмініструється Світовим банком, та у співпраці з Українським клубом аграрного бізнесу (УКАБ). URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-prib...> (дата звернення: 23.09.2024).

41. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» / Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 2023. 10 квіт. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html> (дата звернення: 21.09.2024).

42. Латифундіст. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1057-agroprognozi-2024-zemlya-tsini...> (дата звернення: 12.10.2024).

43. Тенденція скорочення поголів'я ВРХ в грудні 2023 року продовжилась. АВМ. 2024. 15 січ. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/tendencia-skorocenna-pogoliva-vrh-v-grudni-2...> (дата звернення: 15.10.2024).

44. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. Mind. 2022. 05 серп. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-z...> (дата звернення: 02.11.2024).

45. Половина свиного господарств відчуває дефіцит кадрів. AgroPortal. 2023. 01 груд. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/polovina-svinogospodarstv-vi...> (дата звернення: 24.10.2024).

46.Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. KSE. Березень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Repор...(дата звернення: 25.10.2024).

47.Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д. е. н. В. В. Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-develop...> (дата звернення: 12.11.2024).

48.Методичні рекомендації для здійснення оцінки ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних складових до зміни клімату. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/386nd1.pdf> (дата звернення: 18.10.2024).

49.Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Т-во «Знання», 2003. 475 с.

50.Данилюк М.О., Попадюк А.В. Особливості розробки стратегії розвитку підприємств АПК на засадах галузево-регіональної інтеграції. *Регіональна економіка*. 2001. №4. С. 89–96.

51.Мороз О.В., Ткачук Л.М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.

52. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кожушко І.Г. Конкурентоспроможність продукції в аспекті ринкових трансформаційних процесів. *Економіка АПК*. 2008. № 9. С.19–23.

53. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2024).

54.Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, №

19, ст. 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

55. Указ Президента України: Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції. № 113/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113/2001#Text> (дата звернення: 11.10.2024).

56. Хорошайлов С. В. Державне управління якістю продукції переробних підприємств АПК України: дис. кандидата наук з державного управління. Харків, 2006. 168 с.

57. Бородіна О.М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2003. № 9. С.103–108.

58. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2007. 400 с.

59. Стахів О. Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001. *Персонал*. 2006. №9. С. 68-72.

60. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2002. 352 с.

61. Корнеліус Н. HR-менеджмент: пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. / пер. с англ. Теплих А.В. Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

62. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Харків: ІД «ИНЖЭК», 2005. 304 с.

63. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

64. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

65. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2024).

Додаток А

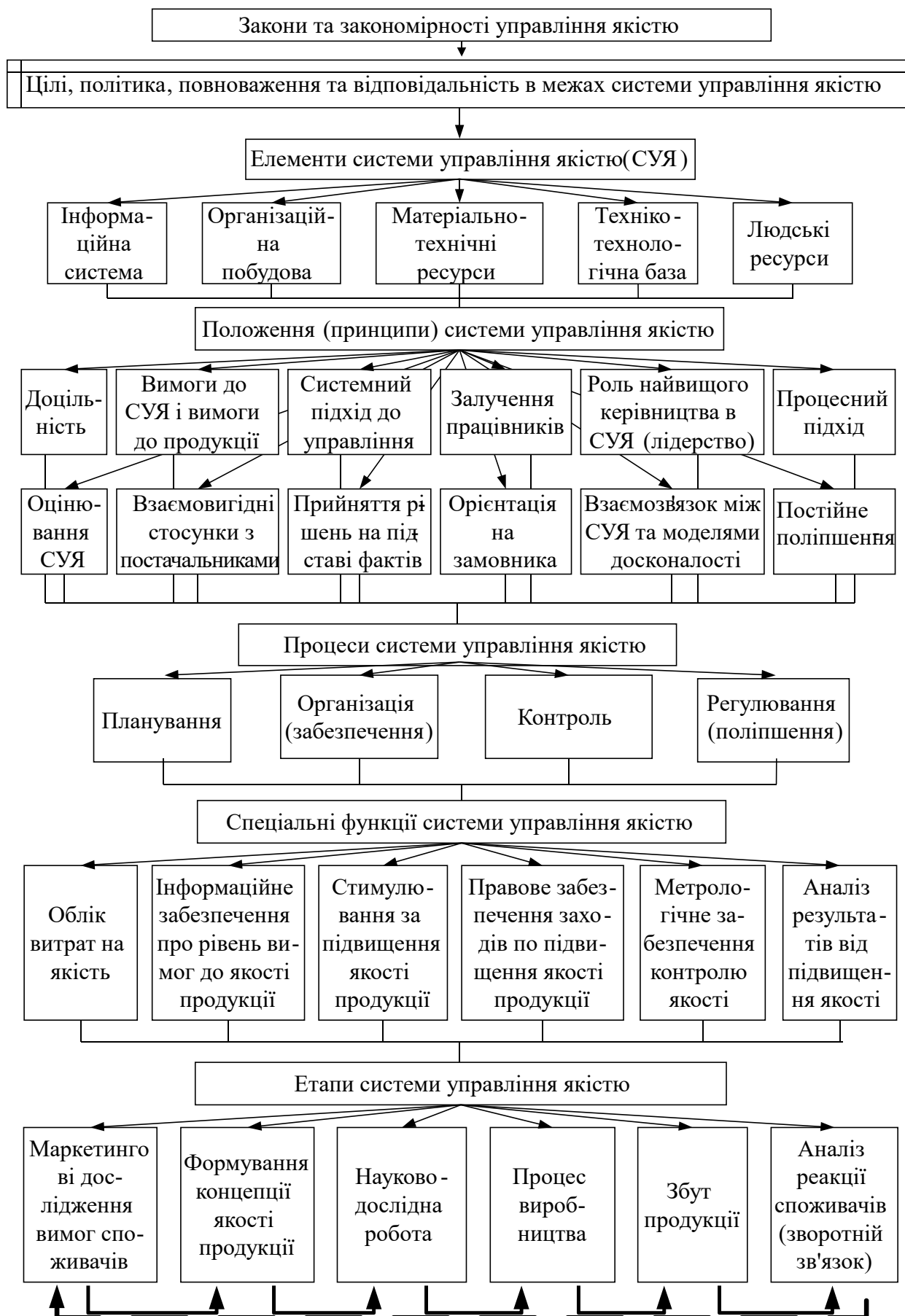


Рис. А.1. Теоретико-методичний базис системи управління якістю продукції

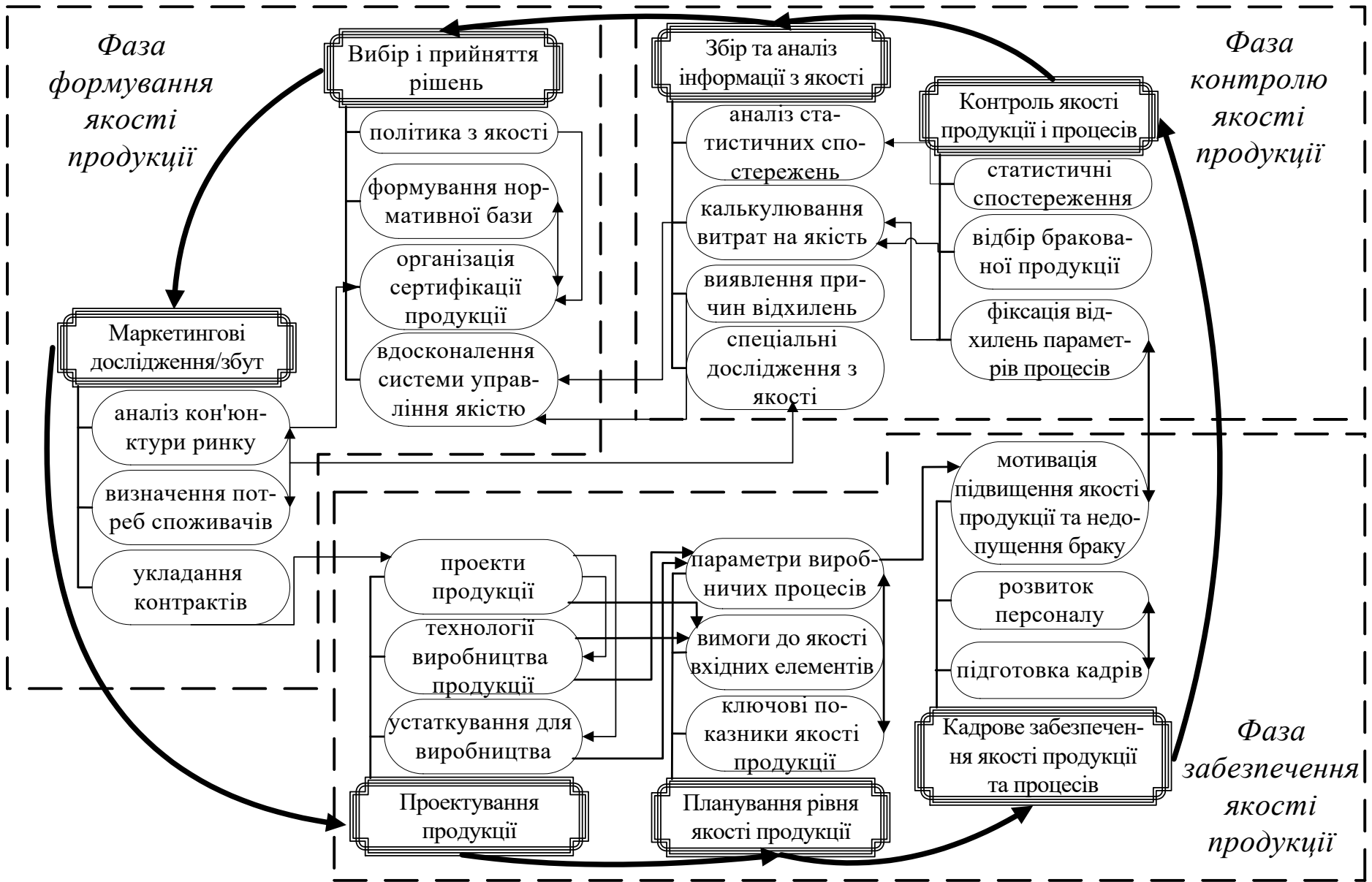


Рис. Б.1. Функціонально-структурна характеристика системи управління якістю

Додаток В

Таблиця В.1

Ключові принципи управління якістю та шляхи

№ з/п	Принцип управління	Опис принципу	Шляхи вдосконалення принципу
1	2	3	4
1	Орієнтація на споживача	Передбачає вивчення та аналіз потреб клієнтів і ринкових тенденцій. Отримані дані використовуються для вдосконалення продукції та послуг, що дозволяє підприємству задовольняти очікування споживачів	Впровадження інструментів зворотного зв'язку: регулярні опитування, анкетування, відгуки клієнтів через цифрові платформи та соціальні мережі. Персоналізоване обслуговування: адаптація продуктів та послуг відповідно до індивідуальних потреб клієнтів. Прогнозування потреб клієнтів: використання методів Big Data та інструментів штучного інтелекту для прогнозування змін у споживчих вподобаннях. Інтерактивні платформи для споживачів
2	Лідерство керівництва	Ефективність управління залежить від здатності керівництва створювати єдині цілі та організовувати спільну діяльність для їх досягнення. Важливим є формування сприятливого внутрішнього середовища, де працівники відчують свою причетність до загальних цілей організації	Розвиток лідерських навичок керівництва: організація тренінгів та навчання для керівників з метою підвищення їх управлінських компетенцій. Стратегічне планування. Рольова модель керівництва: лідери мають особисто демонструвати прихильність до цінностей якості, що сприяє розвитку культури якості у колективі. Стимулювання інноваційності
3	Залучення персоналу	Залучення працівників у процес прийняття управлінських рішень дозволяє розвивати у них почуття відповідальності та підвищувати мотивацію.	Мотиваційні програми: створення систем заохочень та бонусів для працівників за їхній внесок у покращення якості. Навчання та підвищення кваліфікації. Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ. Інструменти для підвищення відповідальності
4	Процесний підхід	Усі операції та види діяльності на підприємстві розглядаються як взаємопов'язані процеси. Відповідно, кожен процес перетворює вхідні ресурси на вихідні результати, що дозволяє забезпечувати контроль якості на кожному етапі виробництва	Ідентифікація та опис процесів. Автоматизація процесів: використання сучасних програмних рішень (ERP, CRM, SCM) для оптимізації управління процесами. Візуалізація процесів: створення карт процесів (process mapping) для кращого розуміння взаємозв'язків між етапами роботи. Моніторинг та контроль: впровадження системи контролю ключових показників ефективності (KPI) на кожному етапі процесу

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
5	Системний підхід	Передбачає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, що діють на внутрішньому рівні підприємства. Основна ідея такого підходу полягає у застосуванні збалансованої системи показників для оцінки ефективності діяльності. Завдяки цьому можливо не лише оцінити фінансові результати роботи організації, але й проаналізувати рівень задоволеності споживачів, ефективність бізнес-процесів	Розробка показників для кожної сфери діяльності: фінансові показники, показники споживачів, показники бізнес-процесів та розвитку персоналу. Впровадження системи моніторингу показників у реальному часі: використання інструментів ВІ та програмного забезпечення для постійного моніторингу змін. Оцінка впливу кожного показника на загальний результат: аналіз кореляції між різними показниками та їх впливом на кінцевий результат. Побудова прозорої системи звітності: регулярна публікація звітів для керівників та співробітників про досягнення цільових показників
6	Концепція постійного вдосконалення процесів	Базується на так званій «ланцюговій реакції Демінга». Згідно з нею, безперервне покращення процесів дозволяє зменшити втрати та знизити собівартість продукції, що створює можливість для зростання різниці між собівартістю та ціною. Таким чином, підприємство підвищує свою конкурентоспроможність та збільшує прибутковість	Використання циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій): регулярне використання цієї моделі для вдосконалення всіх процесів на підприємстві. Оцінка ризиків та можливостей. Інструменти «Lean» і «Six Sigma»: оптимізація бізнес-процесів шляхом зменшення втрат і відхилень від стандартів якості. Аналіз проблем (Root Cause Analysis, Ishikawa diagrams): ідентифікація першопричин проблем із якістю продукції або процесів та їх усунення
7	Процес прийняття управлінських рішень на основі фактів	Передбачає використання сучасних аналітичних методів, таких як економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання та багатовимірний статистичний аналіз	Використання цифрових аналітичних інструментів: використання систем Business Intelligence (BI) для збирання та аналізу великих обсягів даних. Застосування методів Data Mining: аналіз даних для визначення ключових трендів і причин відхилень у якості. Визначення ключових показників ефективності (KPI)
8	Взаємовигідні відносини із постачальниками	Вибудова взаємовигідних відносин із постачальниками, які формуються на основі концепції «спільного виробництва» (co-makership)	Спільне планування та прогнозування. Узгодження вимог до якості. Автоматизація взаємодії: інтеграція систем обміну даними між підприємством та постачальниками через електронний обмін документами (EDI). Запровадження принципу «комейкершип»: побудова відносин зі спільним виробництвом, де постачальники працюють разом із замовником для підвищення якості продукції та мінімізації втрат