РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

* 1. Сутність поняття якості продукції

«Забезпечення якості продукції та послуг потребує об’єднання творчого потенціалу та практичного досвіду багатьох спеціалістів. Проблема підвищення якості може вирішуватись спільними зусиллями держави, керівників та членів трудових колективів підприємств. Важливу роль при вирішенні даної проблеми відіграють споживачі, які диктують свої вимоги виробникам товарів та послуг» [17, с. 6].

«Покращення якості продукції є одним із найважливіших напрямків інтенсивного розвитку економіки, джерелом економічного росту, ефективності суспільного виробництва. В цих умовах зростає значення комплексного управління якістю продукції та послуг й ефективністю виробництва. У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки» [75].

«Категорія якості продукції є однією з найскладніших серед тих, які вивчаються спеціалістами. До категорії якості продукції звертаються під час вибору предметів для задоволення як виробничих, так і індивідуальних потреб, планування виробництва і оцінювання його результатів, визначення його складності і ефективності, організації праці, створення нових виробів» [209].

«Під якістю продукції найчастіше розуміють сукупність її властивостей, які зумовлюють рівень здатності задовольняти певні потреби споживачів відповідно до їх призначення» [27]. «Також, якість можна охарактеризувати як сукупність характерних форм, зовнішнього вигляду та умов застосування, якими повинні бути наділені товари для відповідності своєму призначенню. Вищеперелічені елементи визначають вимоги до якості виробу, які конкретно закладені на етапі проектування в технічній характеристиці виробу, в конструкторській документації, в технічних умовах, які передбачають якість сировини, розміри тощо» [23].

«З розвитком економічної науки безліч вчених намагаються дати своє, більш повне та уточнене визначення якості, що і призвело до появи чималої кількості тлумачень даного поняття (табл. 1.1). Серед розмаїття визначень терміну «якість» не існує єдиного загальноприйнятого, оскільки дана категорія є багатогранною та динамічною» [6].

Таблиця 1.1

Формування підходів до розуміння категорії «якість»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор, джерело | Визначення поняття «якість» |
| Арістотель  (III ст. до н.е.) | «Відмінність між предметами. Диференціація за ознакою «гарний –поганий»» [12] |
| Гегель  (XIX ст. н.е.) | «Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість» [12] |
| Китайська  Версія | «Ієрогліф, який позначає слово «якість», складається з двох елементів - «рівновага» і «гроші» (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттям «висококласний», «дорогий»» [14] |
| У. Шухарт  (1931р.) | «Якість має два аспекти: об’єктивні фізичні характеристики; суб’єктивний бік – наскільки річ «хороша»» [7; 96] |
| К. Ісікава  (1950р.) | «Якість — властивість, котра реально задовольняє споживачів» [51] |
| Дж. Джуран  (1979 р.) | «Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість – це ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен з’ясувати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам)» [7; 180] |
| ГОСТ 15467-79 | «Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби у відповідності з її призначенням» [14] |
| Українська  асоціація якості | «Якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості» [15, с. 485] |
| ДСТУ 2995-94 | «Якість – сукупність характеристик продукції(процесу, послуги) щодо її здатності задовольняти встановлені та передбачені потреби» [16, с. 12] |
| Продовження табл. 1.1 | |
| ДСТУ ISO  9000- 2001 | «Якість – ступінь, до якого сукупність відмітних властивостей задовольняє сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові. Термін «якість» можна вживати з такими прикметниками, як «погана», «добра» або «відмінна»» [13] |
| ДСТУ ISO  9000:2007 | «Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.  Примітка 1. Термін «якість» можна вживати з такими прикметниками, як «низька», «добра» або «відмінна».  Примітка 2. «Власний», на відміну від «наданий»,означає наявний у чому-небудь, саме як постійна характеристика» [39] |
| Авторське  визначення | Якість – це ступінь бездоганності продукції, який формується у відповідності до вимог стандартів постачальниками при її виготовленні з метою задоволення запитів покупців |

«Питання якості продукції є особливо важливим в сучасних умовах та залишається актуальним для всіх учасників ринку. Ось чому його можна розглядати з двох різних позицій: із сторони споживача та позицій виробника. Для споживача якість продукції – це своєрідний ступінь досконалості властивостей та характеристик продукту, які здатні задовольнити їх потреби (вимоги) та побажання. Споживачі визначають рівень якості продукції за її фізичними, технічними, екологічними та споживчими характеристиками (органолептичними показниками та рівнем безпечності продукції). Потенційні споживачі при виборі продукту надають перевагу якісним та надійним виробам, але для них важливим також залишається фактор співвідношення ціни та якості. Для виробників, які мають на меті здійснення прибуткової діяльності та освоєння нових ринків збуту, якість продукції стає вирішальним інструментом відносно підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Зі сторони виробників якість продукції – це не тільки ступінь задоволення споживачів характеристиками готового продукту, але й скоординована діяльність підприємства, що полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Якість продукції завжди є компромісом між бажаннями і можливостями, тому складним та відповідальним завданням для фахівців стає пошук оптимального співвідношення між характеристиками продукції, між якістю та продуктивністю і ефективністю виробництва, між якістю та потребами ринку» [3, с. 145].

«Потреби споживачів аналізуються та закладаються на стадіях дослідження та проектування. Саме в цих вирішальних фазах закладається якість продукції чи послуги на перспективу. Таким чином, підприємство може досягти запланованих цілей, акцентуючись саме на стадії аналізу та розробки, в яких підприємство має можливість врахувати потреби споживачів із врахуванням їх змін в часі (рис. 1.1)» [17, с. 11].

«Сьогодні розроблена велика кількість інструментів у галузі менеджменту якості, які на практиці довели свою дієвість. Властивості продукції можуть бути охарактеризовані кількісно і якісно. Якісні показники, це, наприклад, відповідність виробу сучасному напряму моди, дизайну, кольору тощо. Кількісна характеристика однієї або декількох властивостей продукції, що характеризують її якість, розглядається відповідно до певних умов її створення, експлуатації та споживання і називається показником якості продукції. Оцінювати якість продукції можна за сукупністю показників, які мають до неї прямий стосунок і визначені відповідно до призначення товару. Показники якості продукції мають відносний характер, тому що плановані потреби у плині часу змінюються» [18, с. 29].

«Вибір переліку показників якості здійснюється з урахуванням:

призначення та умов експлуатації продукції;

вивчення потреб покупців;

завдань управління якістю продукції;

першорядних вимог до показників якості;

складу і системи характерних ознак» [18, с. 29].

«Об’єктивна необхідність забезпечення належної якості в процесі проектування, виготовлення й використання нових виробів ініціює застосування у виробничо-господарській діяльності підприємств певної системи показників, що дає змогу визначати й контролювати рівень якості всіх видів продукції (рис. 1.2)» [19, с. 190].

ЯКІСТЬ

Оцінка рівня

якості аналогічних продуктів

Використання

високотехнологічного рівня при виготовленні продукції

Задоволення передбачених потреб

Фінансові

результати роботи

Довгострокове

прогнозування на основі показників якості

Контроль якості вхідної сировини та покупних матеріалів

Оцінка власних можливостей

Післяопераційний контроль в процесі виробництва

Проектування якості в процесі

розробки та конструювання

Приймальний

контроль

Завоювання ринку

Технічне та

гарантійне

обслуговування

Контроль якості виробу в процесі експлуатації

Підтримка якості виробу

Модернізація або заміна морально застарілої

продукції

Утилізація після закінчення

терміну

експлуатації

Ріст прибутку

Рис. 1.1 Структурна сутність поняття якості

Оцінюють якість усієї сукупності продукції підприємства

Загальні

Диференційовані

Диференційовані

Одиничні

Комплексні

Характеризують будь-яку одну властивість одиниці продукції

Відображають кілька властивостей одиниці продукції одночасно

Рис. 1.2 Система і зміст показників якості продукції

«Показники якості мають відповідати таким вимогам:

сприяти забезпеченню відповідності якості продукції запитам і потребам населення;

сприяти планомірному зростанню ефективності виробництва;

бути стійкими й стабільними;

характеризувати всі ознаки продукції, що визначають її якість і придатність;

ураховувати сучасні досягнення науки і техніки та тенденції технічного прогресу у сферах народного господарства» [18, с. 29].

«Залежно від характеру вирішуваних задач з оцінювання якості продукції в основу класифікації показників якості можна покласти різні принципи. На рис. 1.3 показано чотири принципи, які можуть бути покладені в основу класифікації показників якості продукції підприємства: кількість характерних властивостей, характерні властивості (якісна характеристика), етапи визначення значень показників, елементи бізнес-процесу» [18, с. 30].

Класифікації показників

якості продукції

Характерні

властивості

Етапи визначення значень показників

Елементи

бізнес-процесу

Кількість

характерних

властивостей

Одиничні

Комплексні

Узагальнені

Інтегральні

Індексні

Призначення

Надійність

Економічність

Ергономічність

Естетичність

Технологічність

Стандартизація

Безпека

Транспортабельність

Уніфікація

Прогнозні

Проектні

Виробничі

Експлуатаційні

Інформаційні

Матеріальні

Трудові

Організаційні

Техніко-

технологічні

Рис. 1.3 Класифікації показників якості продукції

«Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення потреб споживачів. Оцінювання якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів» [19, с. 191].

«Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу визначають обчисленням вибраних показників, не порівнюючи їх із відповідними показниками аналогічних виробів. Для отримання порівняльних характеристик якості одночасно з абсолютним визначають відносний рівень якості окремих видів продукції, що виробляється (проектується), порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості найкращих вітчизняних та зарубіжних аналогів. Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів мусить постійно зростати. Тому виникає необхідність визначення перспективного рівня якості з урахуванням пріоритетних напрямів і темпів розвитку науки й техніки. Для нових видів продукції, переду знарядь праці, доцільно визначати також оптимальний рівень якості, тобто такий її рівень, за якого загальна величина суспільних затрат на виробництво й використання (експлуатацію) продукції за певних умов споживання була б мінімальною» [19, с. 191].

«Основні показники якості:

показники призначення (техніко-економічні), які характеризують корисну роботу (потужність, продуктивність, міцність, вміст корисних речовин, калорійність);

показники надійності, довговічності і безпеки, що зараховують рівень забезпечення довготривалості використання і безпечних умов праці та життєдіяльності людини (технічний ресурс, термін безаварійної роботи, граничний термін зберігання);

показники технологічності - характеризують властивість виробу щодо ефективності конструктивно-технологічних рішень: трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність, тобто ці показники характеризують розподіл матеріалів, засобів праці і витрат часу на технологічну підготовку виготовлення й експлуатації продукції;

показники стандартизації й уніфікації - характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими і запозиченими елементами;

екологічні показники - характеризують рівень шкідливого впливу на здоров’я людини й навколишнє середовище, наприклад, токсичність виробів, уміст шкідливих речовин, обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу;

економічні показники - відображають рівень економічної вигоди виробництва і придбання споживачем: ціна одиниці виробу, прибуток з одиниці виробу, рівень експлуатаційних витрат;

ергономічні показники - окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним і психологічним вимогам працівника (споживача), тобто рівень легкості керування, можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників, величина шуму, вібрації;

естетичні показники - визначають естетичні властивості (дизайн) виробу (виразність і оригінальність форми, кольорове оформлення, рівень естетичності тари);

патентно-правові показники - відображають рівень використання винаходів при проектуванні виробів - коефіцієнт патентного захисту, коефіцієнт патентної чистоти» [20, с. 211].

«На якість продукції впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і у взаємозв’язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на декількох. Всі фактори можна об’єднати в чотири групи:

технічні;

організаційні;

економічні;

суб’єктивні» [16, с. 17].

«До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв’язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації тощо» [16, с. 17].

«До організаційних факторів належать: розподіл праці і спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред’явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації, технічного обслуговування, ремонту та інші. Організаційним факторам, на жаль, ще не приділяється стільки уваги, скільки технічним, тому дуже часто добре спроектовані і виготовленні вироби в результаті поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації і ремонту достроково втрачають свою високу якість» [16, с. 18].

«До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та інше. Економічні фактори особливо важливі при переході до ринкової економіки. Їм одночасно властиві контрольно-аналітичні і стимулюючі властивості. До перших відносять такі, що дозволяють виміряти: затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів приводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючим фактором є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи по підвищенню якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. В той же час вироби з більш високою ціною повинні бути високої якості» [16, с. 18].

«В забезпеченні якості значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними і емоціональними особливостями, тобто мова йде про суб’єктивні фактори, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори. Від професійної підготовки людей, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних факторів. Але якщо в процесі функціонування технічних факторів роль суб’єктивних слабшає, тому що на цій стадії процес проходить з використанням сучасної техніки і технології, яка максимально звільняє технологічний процес від участі людини, то в організаційних факторах суб’єктивний елемент відіграє вже значну роль, особливо коли мова заходить про способи і форми експлуатації і формування виробів» [16, с. 19].

«Для визначення рівня якості виготовлюваних або освоюваних виробництвом нових виробів застосовують ряд методів:

об’єктивний;

органолептичний;

диференційований;

комплексний» [20, с. 210].

«Об’єктивний метод - означає оцінювання рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та вимірювань з використанням приладів, лабораторного аналізу. Цей метод використовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів» [20, с. 210].

«Органолептичний метод - ґрунтується на сприйманні якості продукції органами чуттів людини без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі залучають експертів і застосовують бальну систему оцінювання показників якості» [20, с. 211].

«Диференційований метод - передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів-еталонів або з базовими показниками стандартів (технічних умов)» [20, с. 211].

«Комплексний метод полягає у визначенні узагальнювального показника рівня якості оцінюваного виробу. Переважно це інтегральний показник, який обчислюється шляхом відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до загальної величини витрат на її розробку, виготовлення і використання» [16, с. 17].

«Якість — комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробку стратегії, організацію виробництва, маркетинг тощо. Оскільки на процес формування і забезпечення якості продукції впливає величезна кількість різноманітних чинників, які є нестійкими і прагнуть відхилятися від заданого, запланованого рівня, то цим процесом необхідно цілеспрямовано управляти, тож розкриємо визначення та сутність цього поняття» [209].

* 1. Дефініції організації управління якістю продукції на підприємстві

«Під управлінням якістю розуміють скоординовані дії керівників, інженерів, менеджерів і робітників, котрі забезпечують створення та виготовлення такої продукції, яка повністю задовольняє вимоги споживача при мінімальних затратах праці, матеріалів та енергії» [209, с. 20].

«Сучасне управління якістю базується на результатах досліджень, виконаних всесвітньо відомими корпораціями та видатними вченими. Особливий вплив на нього мали розробки авторів: Ф.Б.Кросбі, У.Є.Демінга, А.В. Фейгенбаума, К.Ішікави, Дж. М. Джурана та багатьох інших» [16, с. 22].

«Якість продукції безпосередньо залежить від якісного здійснення всіх процесів виробництва, тому важливо її розглядати як об’єкт управління в межах виробничої діяльності підприємства» [21, с. 13]. «За ДСТУ ІSО 9000-2007 поняття управління якістю має таке визначення: це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації стосовно якості» [39]. «Спрямування та контролювання якості звичайно охоплює широкий спектр понять, а саме:

розроблення політики та цілей у сфері якості;

планування якості (складова частина управління якістю,зосереджена на встановленні і досягненні цілей у сфері якості і визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей);

контроль якості (складова частина управління якістю зосереджена на виконанні вимог до якості);

забезпечення якості (складова частина управління якістю зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано);

поліпшення якості (складова частина управління якістю,зосереджена на збільшенні здатності виконати відповідні вимоги до якості)» [16, с. 23].

«Згідно ДСТУ 3230-95 управління якістю - це аспекти виконання функцій управління (табл. 1.2). Вони визначають політику, мету і відповідність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та вдосконалення якості в рамках системи якості» [22].

На наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання організації управління якістю – це сукупність організаційно-технічних заходів (методів і способів роботи) і регламентуючих документів, спрямованих на побудову оптимальних процесів і їх постійне поліпшення. Іншими словами, на нашу думку, вона включає:

набір способів і прийомів роботи, прийнятих в організації, які дозволяють їй досягати тих цілей в області якості, які вона перед собою поставила;

систему документації (тобто технологічні документи, в яких описані дані способи і прийоми роботи).

«Поняття управління якістю включає такі аспекти: технічні, управлінські, загальні, економічні» [16].

Таблиця 1.2

Аспекти виконання функцій управління якістю

|  |  |
| --- | --- |
| Технічні | «використання у виробництві світових нормативних документів;  контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;  регулярний перегляд технології;  забезпечення керованості усіма процесами й огляд кожної одиниці продукції» [16, с. 24]. |
| Управлінські | «визначення політики у сфері якості та конкретне розширення обов’язків кожного співробітника;  розробку формалізованої методології управління якістю і контроль за виконанням методик;  планування необхідної системи капіталовкладень у річний бюджетний план щодо вдосконалення якості;  орієнтацію виробника на використання найсучасніших науково-технічних розробок і вимог;  контроль за виконанням норм екології та безпеки праці» [16, с. 24]. |
| Загальні | «планування на рівні вищого керівництва;  систематизацію і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій керівництва та ін.;  залучення усіх виробничих ресурсів і всього персоналу;  широке використання стандартизації, у тому числі міжнародних стандартів в управлінні якістю;  регулярні перевірки, вивчення зворотного зв’язку і корегування дій;  безперервне навчання персоналу прийомам і методам управління якістю» [16, с. 25]. |
| Економічні | «планування капіталовкладень в якість – затрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку;  контроль, діагностика, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.;  управління економікою якості» [16, с. 25]. |

«Етапи системи забезпечення якості на підприємстві можна також охарактеризувати з точки зору прийняття управлінських рішень в такий спосіб (табл. 1.4)» [24, с.22].

ОСНОВНІ ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

прийняття рішень «що виготовляти» і підготовка технічних умов

перевірка готовності виробництва і розподіл організаційної

відповідальності

процес виготовлення продукції

усунення дефектів і забезпечення інформацією зворотного зв’язку з метою внесення в процес виробництва і контролю змін, що дозволить уникати виявлених дефектів у майбутньому

розроблення довгострокових планів з якості

Рис. 1.4 Основні етапи управління якістю

«Дані етапи дають змогу краще зрозуміти механізм процесу управління якістю та деталізувати його. Всі процеси управління якістю завжди мають супроводжуватися контролем, тому серед етапів важливо виділити поопераційний контроль, що допоможе контролювати якість на кожному етапі виготовлення та дозволить зменшити кількість браку. Одним із кінцевих етапів управління якістю має бути контроль відповідності готової продукції запланованим якісним характеристикам та встановленим вимогам стандартів. У зв’язку із стрімким насиченням ринків і загостренням конкурентної боротьби контроль якості готової продукції посилився та вийшов на новий рівень стандартів, що збільшило витрати на виробництво. Поопераційний контроль у визначених контрольних точках технологічного процесу дозволяє дещо знизити кінцеві витрати при виробництві продукту за рахунок виключення із подальшого технологічного циклу виробів, які не пройшли визначенні етапи попереднього контролю» [3, с. 147].

«Сучасне управління якістю виходить з положень, що діяльність з управління не може бути ефективна після того, коли продукція вироблена чи послуга надана, ця діяльність повинна здійснюватися під час виробництва і закладена в принципах тотального управління якістю» [16, с. 22].

«Контроль якості продукції після того,як вона вже зроблена, економічно менш ефективний, ніж створення системи запобігання виникненню браку та запровадження методів контролю, особливо на початкових стадіях виробництва. Важливою є також діяльність із забезпечення якості, що передує процесу виробництва» [25, с. 17].

«Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є:

підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки підвищенню якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;

зниження всіх видів витрат й зміцнення економічної стабільності підприємства;

дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення» [15, с. 449].

«Здійснення процесу управління якістю неможливо без взаємодії всіх відділів та органів управління. Процес управління повинен охоплювати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства: маркетингових, проектних, виробничих, збутових, тобто відбуватися на всьому ланцюжку від постачальників до споживачів. Таку взаємодію називають єдиною системою управління якістю. Це забезпечує процесний підхід до управління якістю» [3, с. 147].

«Процес управління якістю продукції має бути постійним, планомірним, цілеспрямованим та ефективно впливати на фактори та умови, що забезпечують створення продукції оптимальної якості та повноцінне її використання» [3].

«Об’єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції. Вони здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукту та включають 11 етапів, утворюючи так звану «петлю якості» (рис. 1.5), сучасне розуміння якої слід з’ясувати, користуючись текстом стандарту ISO 8402» [15, с. 449].

«Основне призначення управління якістю – виявляти кожне відхилення від установлених вимог до якості продукції, приймати рішення щодо подальшого використання продукції, яка має відхилення або дефекти, не допускати появи повторних відхилень або дефектів за рахунок своєчасної розробки та реалізації коректувальних заходів» [26, с. 11].



Рис. 1.5. «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу,

на яких забезпечується якість продукції

«Є наукові підходи, коли процес управління якістю продукції представляють у певній послідовності операцій (рис. 1.6). Першочерговим завданням є здійснення розроблення програми управління та планування підвищення рівня якості продукції, після чого проводиться збір та аналіз інформації про будь-який об’єкт, що впливає на рівень якості продукції. Наступними кроками є вироблення управлінських рішень з управління якості та підготовка відповідних дій. Завершальними етапами процесу управління якістю є видача управлінського рішення і аналіз інформації про зміни якості об’єкта» [3, с. 147].

«У даній послідовності немає чітко виділених етапів контролю виконання управлінських рішень та усунення негативних факторів (якщо такі мають місце), що є обов’язковими та відіграють ключову роль у підвищенні рівня якості» [3, с. 145].

Розроблення програми управління, планування та підвищення якості продукції

Збір і аналіз інформації про будь-які чинники, що впливають на якість

Вироблення управлінських рішень по управлінню якістю

Підготовка дій, які впливають на об’єкт

Видача управлінських рішень

Контроль виконання управлінських рішень

Аналіз інформації про зміни якості об’єкта, які викликані

управлінськими діями

Усунення або мінімізація дії негативних факторів на процес управління якістю

Рис.1.6. Процес управління якістю продукції

«Організація управління якістю передбачає, що вище керівництво підприємства встановлює відповідні процедури управління і контролю залежно від обраної стратегії» [28].

«Як будь-який процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесний підхід до управління як один з підходів, що розглядаються в теорії менеджменту. Концепція управління якістю може бути сформульована наступним чином. Управління якістю являє собою безперервний процес впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів» [29, с. 24].

«Управління якістю являється складовою успішного управління організацією. Для поліпшення показників діяльності організації, встановлено вісім принципів управління якістю, які найвище керівництво може використовувати у своїй роботі» (рис. 1.7).

Міжнародною організацією зі стандартизацією (ISO) сформульовано такі 8 принципів менеджменту якості, котрі лягли в основу стандартів ISO серії 9000 версії 2000 року [30, с. 9]:

Орієнтація на споживача - організація залежить від своїх замовників і тому повинна розуміти поточні та майбутні потреби споживачів, задовольняти їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

Лідерство - керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Залучення персоналу - працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

Процесний підхід - бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов’язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

Системний підхід до управління - ідентифікування, розуміння та управління взаємопов’язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

Постійне поліпшення - виступає стратегічною метою діяльності організації.

Прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення базуються

на логічному аналізі й раціональній оцінці інформації первинних даних.

Взаємовигідні стосунки з постачальниками - організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Рис. 1.7. Сучасні принципи менеджменту якості

«Дані принципи є основою ефективного управління якістю, але до їх переліку необхідно додати ще принцип мотивації. Вмотивованість персоналу прямо впливає на якість готової продукції, оскільки працівники безпосередньо приймають участь у процесах виготовлення продукції та контролюють автоматизовані процеси. Правильне здійснення мотивації промислового персоналу допоможе активізувати діяльність працівників, забезпечити чітке виконання посадових обов’язків та збільшити продуктивність праці. Основними засобами підвищення мотивації персоналу виступають рівень заробітної плати, належні умови праці, виплата доплат та премій, що спонукають робітників краще працювати. Для підсилення мотивації, керівництво може також запровадити додаткові доплати за зменшення рівня браку та підвищення рівня якості готової продукції. Постійне використання принципу мотивації призведе до підвищення рівня якості роботи кожного працівника, що в кінцевому результаті допоможе покращити якість готової продукції» [3, с. 146].

«Наведені принципи управління якістю мають здійснюватися комплексно та систематично. Комплексний підхід передбачає єдність проведення всіх принципів, оскільки вони є пов’язаними та взаємозалежними один від одного. Основною ідеєю систематичності є постійне використання даних принципів, оскільки одноразове здійснення не призводить до належного результату» [3].

«Чітке дотримання та систематичне виконання принципів управління якістю сприяє ефективному управлінню процесами виробництва та підвищує якість готового продукту. Проте ефективність управління визначається його результативністю та максимальною віддачею діяльності при мінімальних затратах на організаційні, економічні, технічні, кадрові, соціальні заходи та збалансування всього комплексу чинників, які впливають на формування та забезпечення якості продукції. Ефективне управління якістю – це комплексний та систематичний процес управління, що здійснюється при мінімальних витратах відносно максимально запланованих результатів» [3, с. 147].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Вивчення теоретичних засад організаційного забезпечення процесу управління якістю на підприємстві дозволяє зробити такі висновки.

«У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг» [75].

«Якість є багатогранним поняттям і її забезпечення вимагає об'єднання організаційних, управлінських та виробничих процесів. Проблема підвищення якості може бути вирішена тільки при спільних зусиллях керівництва та членів трудових колективів підприємств. Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграють споживачі, що диктують свої вимоги і запити виробникам товарів і послуг» [17, с. 6].

«Якість визначається послідовністю процесів, що створюють петлю якості, – це замкнута послідовність заходів, визначаючих якість товарів або процесів на їх виробництво та експлуатацію» [15, с. 449].

«Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення потреб споживачів. Оцінювання якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів» [19, с. 191].

«Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ІСО серії 9000. Ці стандарти вторглись безпосередньо у виробничі процеси, сферу управління й установили чіткі вимоги до систем забезпечення якості. Вони поклали початок сертифікації систем якості. Підвищення складності виробів привело до збільшення числа оцінюваних властивостей. Стандарти ISO є мінімальним набором правил, якими має керуватися кожна організація, діяльність якої спрямовується на постійне покращення та зменшення кількості проблем як всередині, так і при взаємодії з зовнішніми споживачами (постачальниками і підрядниками, інвесторами, кредиторами, громадянами)» [30].

«Управління якістю є безперервним процесом впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів» [28].

«Основне призначення управління якістю – виявляти кожне відхилення від установлених вимог до якості продукції, приймати рішення щодо подальшого використання продукції, яка має відхилення або дефекти, не допускати появи повторних відхилень або дефектів за рахунок своєчасної розробки та реалізації коректувальних заходів» [26, с. 11].

На наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання організації управління якістю – це сукупність організаційно-технічних заходів (методів і способів роботи) і регламентуючих документів, спрямованих на побудову оптимальних процесів і їх постійне поліпшення. Іншими словами, на нашу думку, вона включає:

набір способів і прийомів роботи, прийнятих в організації, які дозволяють їй досягати тих цілей в області якості, які вона перед собою поставила;

систему документації (тобто технологічні документи, в яких описані дані способи і прийоми роботи).

«Системи управляння якістю – це сукупність структури і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона повинна бути складовою частиною системою управління організації і має створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга буде відповідати встановленим вимогам до її якості» [35].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ»

1. Характеристика та аналіз показників діяльності ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат»

«ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» (у 1975 році - Куп'янський молочний завод) був введений в експлуатацію в жовтні 1957 році як завод по виробництву згущеного молока з проектною потужністю 20 мільйонів умовних банок на рік. На протязі півстоліття на підприємстві відкрилися нові молочні напрямки, але основним профілем на підприємстві були і залишаються молочні консерви згущенні з цукром. Цех по виробництву молочних консервів з цукром збільшив свої потужності у три рази. Якщо перша реконструкція 1974-77 років була спрямована на технічне переозброєння та збільшення виробничих потужностей, тоді як друга реконструкція дозволила скоротити енерговитрати, наростити продуктивність при цьому зберегти головне - класичну технологію виробництва згущеного молока. В 2011 році Товариство приведено у відповідність вимог ЗУ "Про акціонерні товариства", а саме змінено тип товариства з закритого на публічне (ПАТ «Куп'янський МКК»), здійснило перереєстрацію випуску акцій в бездокументарну форму існування. А 21.04.2017 року підприємство змінило форму власності на приватне (ПРАТ «Куп'янський МКК»). У звітному році важливих подій розвитку (в т.ч. злиття, поділу, приєднання, перетворення, виділу) не було» [35].

«Метою діяльності підприємства є одержання прибутку від усіх видів торгівельної, комерційної, виробничої, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних та економічних інтересів акціонерів і членів трудового колективу Товариства. Сприяння найбільш повному задоволенню потреб юридичних та фізичних осіб в роботах і послугах» [16].

«ПРАТ «Куп'янський МКК» - це унікальний комплекс з трьома технологічними цехами на одному виробничому майданчику:

цех молочних консервів згущених з цукром;

цех з незбираного молока з ділянками по виробництву масла солодковершкового, молока ультрапастеризованного та сирних продуктів;

цех по виробництву сухих молочних продуктів» [35].

«Види діяльності досліджуваного підприємства:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний);

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [9].

«Виробнича потужність підприємства складає близько 600 тонн переробленого молока на добу. Для виробництва використовується молоко вищої якості з ферм, де впроваджений контроль за чистотою виробництва та дотримуються температурного режиму, тобто встановлені спеціальні танки-охолоджувачі (табл. 2.2). Це дозволяє виключити ризики з постачанням на комбінат неякісної сировини. 100% молока, яке надходить на комбінат - це молоко виключно з молочних ферм Харківської, Луганської, Донецької областей (табл. 2.1). Співпраця з молочними фермами полягає не тільки в пропозиції кращої ціни за молоко вищого і першого сорту. ПРАТ "Куп'янський МКК" надає професійну допомогу в технічному оснащенні майданчиків прийому і зберігання молока танкерами-охолоджувачами шведської компанії "De Laval", технічний сервіс та забезпечення витратними матеріалами, а так само забезпечення миючими та дезінфікуючими засобами» [16].

Таблиця 2.1

Сировинна зона комбінату

|  |  |
| --- | --- |
| Радіус доставки молока-сировини | 220 кілометрів |
| Харківська область | 69,5% |
| Луганська область | 27% |
| Донецька область | 3,5% |

Таблиця 2.2

Технічний парк ПРАТ "Куп'янський МКК"

|  |  |
| --- | --- |
| Середньодобова поставка 208 т/добу | Залежно від сезону обсяг варіюється від 170 до 270 т/добу |
| 55 молоковозів | Загальний тоннаж молоковозів 300 т |
| 85 танка-охолоджувача комбінату на крупно- і дрібнотоварних фермах | Загальний тоннаж - 196 т |
| 68 ферм, які співпрацюють з комбінатом | 100% обсягу поставки молока |

Молоко-сировина - є ключовим моментом у технологічному процесі. Фахівцями комбінату здійснюється ретельний контроль на всіх етапах: від виробництва молока на молочних фермах до йогу прийому на комбінат (табл.2.3).

Високі вимоги до приймання молока регламентується державним нормативним документом ДСТУ 3662-97.

Таблиця 2.3

Середні показники приймання молока-сировини на

ПРАТ "Куп'янський МКК"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Вимоги за НД | Факт |
| Кислотність молока, °Т | 16-20 | 17 |
| Ступінь чистоти, група | I-II | тільки I |
| Вміст сухих речовин, % | не менше 10,6 | 12,30 |
| Зміст молочного жиру, % | Не нормується | 3,57 |
| Вміст білка, % | Не нормується | 3,08 |
| Бактеріальна забрудненість, тис/см3 | не більше 3000 | 400 |
| Соматичні клітини, тис/см3 | не більше 800 | 350 |
| Температура молока по прибуттю на комбінат, °С | до 10 | 5 |

Підприємство має великий спеціально обладнаний автопарк, що дозволяє здійснювати швидку доставку готової продукції з цілковитим дотриманням температурного режиму. Вантажопідйомність автомобілів – 1,5-20 тонн.

Продукція випускається під торговими марками: «Заречье», «Молочна слобода», «Насолода». Також підприємство випускає продукцію під власними торговими марками великих торгівельних підприємств.

Основними видами продукції є:

продукція з незбираного молока;

згущені молочні консерви;

сухі молочні продукти;

масло вершкове.

Обсяги виробництва за 2017 рік склали:

продукції з незбираного молока - 22761 т. на загальну суму 262132 тис. грн.;

згущених молочних консервів - 8241т. на загальну суму 234276 тис. грн.;

сухих молочних продуктiв - 4498 т. на загальну суму 297511 тис. грн.;

масла вершкового - 1195 т. на загальну суму 96429 тис. грн..

Основним покупцем продукції є ексклюзивний дистриб'ютор в Україні ТОВ "ТД "Молочна Слобода" обсяг реалiзацiї на контрагента склав 34049 т., на суму 837384 тис. грн., крім того товариство здійснювало поставки продукції на експорт в кiлькостi 2573 т., на загальну суму 84349 тис. грн..

ПРАТ «Куп'янський МКК» експортує товари в наступні країни: Алжир, Азербайджан, Бангладеш, Вірменія, Китай, Грузія, Ізраїль, Казахстан, Киргизстан, Мавританія, Молдова, Оман, Нігер, Катар, Узбекистан, Таджикистан, Туреччина, Туркменістан.

Обсяг емiсiї цінних паперів ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" складає 9313594 грн. Тип цінних паперів - акції прості iменнi, номінальною вартістю 0,25 грн. Кiлькiсть ЦП: 37254376 шт. Форма існування цінних паперів - бездокументарна. Міжнародний iдентифiкацiйний номер цінних паперів: UA4000146674. Змін протягом звітного періоду не відбулося. Засновниками товариства є 1204 фiзичнi особи. Особами, що володіють пакетом акцій, що перевищує 5 % у статутному капiталi емітента є:

Радченко Олександр Олександрович (володіє 25347097 акцій емітента на суму 6336774,25 грн., що складає 68,038 % у статутному капiталi емітента);

Радченко Людмила Миколаївна (володіє 11102484 акцій емітента на суму 2775621 грн., що складає 29,8397 % у статутному капiталi емітента).

Iншi 1202 фiзичнi особи, що є засновниками товариства, разом володіють 2,1223% акцій у статутному капiталi емітента.

Облікова політика ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" - це конкретні принципи, основи, домовленості, правила та практика, прийнятi ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" для складання та подання фінансової звiтностi.

Представлення активів i зобов'язань у Звiтi про фінансовий стан здійснюється з використанням класифiкацiї на короткострокові та довгострокові, а в межах кожної групи - за зростанням лiквiдностi. Для оцінки довгострокових активів i зобов'язань, що підлягають дисконтуванню, використовується ефективна ставка відсотка, а за неможливості її визначення в якості ставки дисконтування використовується подвійна облікова ставка Національного банку України.

Організація операційної діяльності на будь-якому підприємстві залежить від забезпечення його оборотними та необоротними господарчими активами. Необоротні активи на ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК» представлені нематеріальними активами та основними засобами. «Нематеріальними активами признаються контрольовані товариством немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути iдентифiкованi окремо від підприємства та використовуються підприємством протягом періоду більше 1 року (або операційного циклу) для виробництва, торгiвлi, в адмiнiстративних цілях або передачі в оренду іншим особам. Стаття "Нематерiальнi активи" включає собiвартiсть або переоцінену вартість нематеріальних активів, за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення корисності. Нематерiальнi активи обліковуються по iсторичнiй вартості, з урахуванням необхідних витрат по доведенню до придатного до використання стану, включаючи мита, витрати по доставці та податки, що не повертаються. Об'єкти нематеріальних активів класифікуються по окремим групам: права користування природними ресурсами; права користування майном; права на комерцiйнi позначення; права на об'єкти промислової власності; авторське право та сумiжнi з ним права; інші Нематерiальнi активи» [31]. Нарахування амортизації нематеріальних активів здійснюється на щомісячній основі. Нематерiальнi активи з невизначеним строком корисного використання не амортизуються, а тестуються на знецінення щорічно на 31 грудня або окремо, або на рiвнi пiдроздiлiв, що генерують грошові потоки. «Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва, надання послуг, для здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних функцій, очікуваний термін експлуатації яких більше одного року. Об'єкти основних засобів відображаються за первісною вартістю за вирахуванням накопиченої амортизації» [32].

«До оборотних господарчих активів ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК» належать запаси, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, інші види дебіторської заборгованості, гроші та їх еквіваленти. Чиста вартість реалiзацiї запасів визначається як передбачувана ціна продажу в ході звичайної дiяльностi за вирахуванням розрахункових витрат на завершення виробництва i продаж. У первісну вартість запасів включається: фактичні суми, що сплачені постачальнику, згідно договору; витрати на заготовку; витрати на транспортування; витрати на вантажно-розвантажувальні роботи; витрати по вiддiлу постачання; інші витрати, що безпосередньо зв’язані з придбанням запасів» [9]. Дебіторська заборгованість у Звiтi про фінансовий стан представляється на нетто-основi, тобто за вирахуванням резерву знецінення. Резерв знецінення дебіторської заборгованості розраховується на пiдставi аналізу платоспроможності кожного дебітора на iндивiдуальнiй основі. «Методика оцінювання: первісна та подальша оцінка дебіторської заборгованості здійснюється за справедливою вартістю, яка дорівнює вартості погашення, тобто сумі очікуваних контрактних грошових потоків на дату оцінки. Метод оцінки дохідний. Перiодичнiсть iнвентаризацiї резерву - на кожну дату річної фінансової звiтностi. Списання безнадійної дебіторської заборгованості проводиться за рахунок сформованого резерву знецінення (у випадках списання безнадійної дебіторської заборгованості, по якій резерв не формується - на рахунок прибутків i збитків). При списання товарної дебіторської заборгованості, визнаної безнадійною, витрати класифікуються як збутові» [9]. При списання дебіторської заборгованості по розрахунках, визнаної безнадійною, витрати класифікуються як інші операцiйнi. Сума торгівельної дебіторської заборгованості, а також іншої поточної дебіторської заборгованості обліковується за амортизованою собiвартiстю. Стаття "Грошові кошти та їх еквіваленти" враховує кошти на розрахунковому рахунку, в нацiональнiй та iноземнiй валюті, в касі та депозити до запитання. Еквіваленти грошових коштів являють собою високолiквiднi iнвестицiї (у тому числі депозити на строк до 3-х мiсяцiв), легко оборотні в заздалегідь вiдомi суми грошових коштів. Методика їх оцінювання: первісна та подальша оцінка грошових коштів та їх еквiвалентiв здійснюється за справедливою вартістю, яка дорівнює їх номiнальнiй вартості. Метод оцінки ринковий. Витрати майбутніх перiодiв ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" складаються з витрат на передплату періодичних видань, бланки, книги, обслуговування програмного забезпечення, канцтовари та господарчі товари.

Детальний аналіз стану господарчих активів підприємства за їхніми видами згрупований в табл. 2.4., вихідні дані для розрахунків якого беруться з балансу ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНИЙ КОМБIНАТ» за 2015 – 2017 роки, який наведений в додатку А.

Таблиця 2.4

Аналіз господарчих активів ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Необоротні активи |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1377 | 2153 | 1951 | +776 | -202 |
| первісна вартість | 2232 | 3286 | 3389 | +1054 | +103 |
| накопичена амортизація | 855 | 1133 | 1438 | +278 | +305 |
| Незавершені капітальні  інвестиції | 20696 | 13140 | 40805 | -7556 | +27665 |
| Основні засоби | 64761 | 91033 | 100215 | +26272 | +9182 |
| первісна вартість | 146285 | 180913 | 201453 | +34628 | +20540 |
| знос | 81524 | 89880 | 101238 | +8356 | +113358 |
| Довгострокові фінансові інвестиції:  які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1502 | 1502 | 1502 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 2504 | 2504 | 2504 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 149 | 119 | 164 | -30 | +45 |
| Інші необоротні активи | 217 | 0 | 0 | -217 | 0 |
| Разом необоротних активів | 91206 | 110451 | 147141 | +19245 | +36690 |
| Оборотні активи |  |  |  |  |  |
| Запаси: | 36562 | 45689 | 61729 | +9127 | +16040 |
| Виробничі запаси | 22717 | 21321 | 32164 | -1396 | +10843 |
| Незавершене виробництво | 1573 | 3349 | 3611 | +1776 | +262 |
| Готова продукція | 12272 | 21019 | 25954 | +8747 | +4935 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 19250 | 33130 | 22879 | +13880 | -10251 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:  за виданими авансами |  |  |  |  |  |
| з бюджетом | 69 | 6662 | 7127 | +6593 | +465 |
| у тому числі з податку на прибуток |  | 0 | 1118 | 0 | +1118 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 4927 | 8690 | 8686 | +3763 | -4 |
| Гроші та їх еквіваленти: | 1108 | 6965 | 1499 | +5857 | -5466 |
| Готівка | 6 | 1 | 6 | -5 | +5 |
| Рахунки в банках | 1102 | 6964 | 1493 | +5862 | -5471 |
| Витрати майбутніх періодів | 57 | 70 | 72 | +13 | +2 |
| Інші оборотні активи | 363 | 509 | 1038 | +146 | +529 |
| Разом оборотних активів | 62336 | 101715 | 103030 | +39379 | +1315 |
| Разом активів підприємства | 153542 | 212166 | 250171 | +58624 | +38005 |

Проаналізувавши ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» по табл. 2.4 можемо зробити висновок, що підприємство повністю забезпечено господарчими активами. Поміж яких більшу частину займають необоротні активи, загальна сума яких за досліджуваний період мала досить позитивну динаміку, в цілому збільшившись на 55935 тис. грн. Перше місце серед необоротних активів займають основні засоби, ціна яких продовж досліджуваних років значно збільшується. Знос основних засобів підприємства на початок звітного 2015 року становить 56 %, а на кінець 2017 року – 50 %, це є дуже великим показником їх зношуваності, вони потребують більш інтенсивного оновлення, і на це повинне звернути свою увагу вище керівництво підприємства. Друге місце серед необоротних активів посідають незавершені капітальні інвестиції, вартість яких протягом 2015 – 2016 років - знижується на 7556 тис. грн.. Протягом 2017 року ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" здійснило капiтальнi iнвестицiї у сумі 48649 тис. грн., у тому числі на придбання (виготовлення) основних засобів (48324 тис. грн.), придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів (221 тис. грн.), придбання (створення) нематеріальних активів (104 тис. грн.). Вартість капітальних iнвестицiї на кінець звітного 2017 року - 40805 тис. грн., що на 27665 тис. грн. більше ніж у попередньому. Також у складі необоротних активів підприємство має нематеріальні активи, ціна яких на протязі досліджуваних 2015 – 2016 років – збільшується на 776 тис. грн. ,а в 2017 році – зменшується на 202 тис. грн., однак їх знос у 2015 році становить 38 %, у 2016 – 34 %, а в 2017 зростає до 42 %, що є також високим показником зношуваності нематеріальних активів. Крім того, в необоротні активи підприємства включаються довгострокові фінансові інвестиції, вартість яких залишається незмінною впродовж аналізованих років. Довгострокова дебіторська заборгованість на ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" у 2015 році складає 149 тис. грн., у 2016 – зменшується на 30 тис. грн., проте в 2017 – знову збільшується до 164 тис. грн..

Необоротним активам у звітному 2015 році належить 59,4 % загальної вартості всіх активів підприємства, а оборотним – 40,6 %. Проте 2016 року загальна частка необоротних активів зменшилась на 7,34 %, відповідно частка оборотних активів збільшилась на 7,34 %. А вже на кінець звітного 2017 року питома вага необоротних активів сягала 58,82 %, а оборотних – 41,18 %від усіх активів підприємства.

Найбільшу частину оборотних активів складають запаси, які мають позитивну динаміку, збільшившись на 25167 тис. грн.. з 2015 до 2017 року. Вони включають в себе:

виробничі запаси, вартість яких на звітний 2015 рік – 22717 тис. грн., а вже на кінець 2017 – 32164 тис. грн.;

незавершене виробництво,вартість якого зростає на 2038 тис. грн., що не є добрим показником для підприємства;

готову продукцію, ціна якої значно зросла за досліджені роки на 13683 тис. грн..

Дебіторська заборгованість за товари роботи та послуги зменшилась на 10251 тис. грн.. Сума грошових коштів у 2016 році зросла до 6965 тис. грн., а в 2017 вже зменшилась на 5466 тис. грн..

Джерелом забезпечення поточної операційної діяльності підприємства є оборотні активи, тому проведемо вертикальний аналіз їхньої структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури оборотних активів підприємства

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Запаси | 36562 | 58,66 | 45689 | 44,92 | 61729 | 59,91 | -13,74 | +14,99 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 19250 | 30,88 | 33130 | 32,57 | 22879 | 22,21 | +1,69 | -10,36 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:  з бюджетом | 69 | 0,11 | 6662 | 6,55 | 7127 | 6,92 | +6,44 | +0,37 |
| у тому числі з податку на прибуток | 0 |  | 0 |  | 1118 |  |  |  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 4927 | 7,9 | 8690 | 8,54 | 8686 | 8,43 | +0,64 | -0,11 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1108 | 1,78 | 6965 | 6,85 | 1499 | 1,45 | +5,07 | -5,4 |
| Витрати майбутніх періодів | 57 | 0,09 | 70 | 0,07 | 72 | 0,07 | -0,02 | 0 |
| Інші оборотні активи | 363 | 0,58 | 509 | 0,5 | 1038 | 1,01 | -0,08 | 0,51 |
| Разом | 62336 | 100 | 101715 | 100 | 103030 | 100 |  |  |

Дані табл. 2.5 зазначають, що на початку досліджуваного 2015 року запаси мали найбільшу питому вагу серед усіх оборотних активів підприємства - 58,66 % , серед яких велику долю займають виробничі запаси. І до 2017 року збільшились до 59,91 %. Дебіторська заборгованість зменшилась у 2017 році на 10251 тис. грн., у порівнянні з попереднім, це є позитивний показник, який свідчить про виважену політику керівництва підприємства щодо дебіторів. Позитивна динаміка суми грошових коштів була у 2016 році, коли вони зросли до 6965 тис. грн., у порівнянні з 2015 роком, але вже у 2017 знову зменшились до 1499 тис. грн..

Товариство самостійно фінансує діяльність за рахунок отриманого прибутку, а у разі потреби залучає банківські кредити. Придбання обладнання фінансується частково за рахунок власних коштів до 30 %, та за рахунок кредитних ресурсів до 70 %. Відсоткова ставка 7,9 % річних у Євро, строк погашення 5 років, до травня 2021 року. Також, аналіз стану господарчих активів підприємства доповняємо аналізом джерел їх формування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз джерел фінансування господарських активів

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Власний капітал |  |  |  |  |  |
| Зареєстрований капітал | 9314 | 9314 | 9314 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 3425 | 3425 | 4170 | 0 | +745 |
| Додатковий капітал | 25652 | 25652 | 25652 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 2034 | 2034 | 2034 | 0 | 0 |
| Непокритий збиток | 47065 | 66168 | 84314 | +19103 | +18146 |
| Разом сума власного капіталу | 87490 | 106593 | 125484 | +19103 | +18891 |
| Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |
| Довгострокові кредити банків | 12873 | 37803 | 53568 | +24930 | +15765 |
| Разом сума довгострокових зобов’язань | 12873 | 37803 | 53568 | +24930 | +15765 |
| Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 21000 | 16000 | 21000 | -5000 | +5000 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  довгостроковими зобов’язаннями | 3767 | 9428 | 13594 | +5661 | +4166 |
| товари, роботи, послуги | 23330 | 39409 | 33568 | +16079 | -5841 |
| розрахунками з бюджетом | 3484 | 1413 | 536 | -2071 | -877 |
| у тому числі з податку на прибуток | 0 | 1000 | 0 | 0 | -1000 |
| розрахунками зі страхування | 430 | 81 | 219 | -349 | +138 |
| розрахунками з оплати праці | 882 | 1150 | 1172 | +268 | +22 |
| Інші поточні зобов’язання | 286 | 289 | 1030 | +3 | +741 |
| Разом сума поточних зобов’язань | 53179 | 67770 | 71119 | +14591 | +3349 |
| Разом капітал підприємства | 153542 | 212166 | 250171 | +58624 | +38005 |

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що усі джерела фінансування господарчих активів на ПРАТ «Куп'янський МКК» представлені власним капіталом, довгостроковими кредитами банків та поточними зобов’язаннями і забезпеченнями. Власний капiталi ПРАТ «Куп'янський МКК» складається з акціонерного капіталу (9314 тис. грн., змін протягом звітного року не відбулось), капіталу у дооцінках (на кінець звітного періоду, що закінчився 31 грудня 2017 року - 4170 тис. грн., станом на 31.12.2016р. - 3425 тис. грн.), додаткового капіталу (25652 тис. грн., змін протягом звітного року не відбулось), капітальних резервів (2034 тис. грн.), прибутку поточного року та нерозподіленого прибутку минулих років (на кінець звітного періоду, що закінчився 31 грудня 2017 року - 84314 тис. грн., станом на 31.12.2016р. - 66168 тис. грн.).

Поточні зобов’язання ПРАТ «Куп'янський МКК» складають різні види кредиторської заборгованості, серед яких кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги займає головне місце, її сума на кінець звітного 2017 року складає 33568 тис. грн., станом на кінець 2016 - 39400 тис. грн.. Короткострокові кредити банків станом на 31.12.2016 складали 16000 тис. грн., на 31.12.2016р. - 21000 тис. грн.. Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями за досліджувані роки зросла на 9827 тис. грн. і у 2017 складає 13594 тис. грн., а за розрахунками з бюджетом, навпаки – зменшилась на 2948 тис. грн., і в 2017 році становить 536 тис. грн.. Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зросла на 290 тис. грн., у 2017 році становила 1172 тис. грн., порівняно з 2015, коли складала 882 тис. грн..

Після горизонтального аналізу зробимо вертикальний аналіз , для того щоб дізнатися питому вагу окремих показників у їх загальній сумі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз структури позикового капіталу ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Довгострокові кредити банків | 12873 | 100 | 37803 | 100 | 53568 | 100 | 0 | 0 |
| Разом сума довгострокових зобов’язань | 12873 | 100 | 37803 | 100 | 53568 | 100 | 0 | 0 |
| Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 21000 | 39,49 | 16000 | 23,61 | 21000 | 29,53 | -15,88 | +5,92 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  довгостроковими зобов’язаннями | 3767 | 7,08 | 9428 | 13,91 | 13594 | 19,11 | +6,83 | +5,2 |
| товари, роботи, послуги | 23330 | 43,87 | 39409 | 58,15 | 33568 | 47,2 | +14,28 | -10,95 |
| розрахунками з бюджетом | 3484 | 6,55 | 1413 | 2,08 | 536 | 0,75 | -4,47 | -1,33 |
| розрахунками зі страхування | 430 | 0,81 | 81 | 0,12 | 219 | 0,31 | -0,69 | +0,19 |
| розрахунками з оплати праці | 882 | 1,66 | 1150 | 1,7 | 1172 | 1,65 | +0,04 | -0,05 |
| Інші поточні зобов’язання | 286 | 0,54 | 289 | 0,43 | 1030 | 1,45 | -0,11 | +1,02 |
| Разом сума поточних  зобов’язань | 53179 | 100 | 67770 | 100 | 71119 | 100 |  |  |
| Разом позикового  капіталу | 66052 |  | 105573 |  | 124687 |  |  |  |

За даними табл. 2.7 бачимо, що значну частину поточних зобов’язань і забезпечень складає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, питома вага якої зростає з 44 % у 2015 році до 58 % у 2016, а у 2017 зменшується до 47 %. Питома вага розрахунків за довгостроковими зобов’язаннями з 2015 по 2017 рік збільшилась на 12 %.

Далі аналіз діяльності ПРАТ «Куп'янський МКК» продовжуємо дослідженням результатів його діяльності (оцінкою та аналізом доходів, витрат та фінансових результатів) (табл.2.8). «Операцiйна дiяльнiсть полягає в отриманнi прибутку вiд звичайної дiяльностi. Операцiйна дiяльнiсть є основним видом дiяльностi Товариства з отримання доходу. Рух грошових коштiв вiд операцiйної дiяльностi виникає, головним чином, як результат основної дiяльностi підприємства, що приносить доходи, а саме: надходження грошових коштiв вiд продажу товарiв та надання послуг; виплати грошових коштiв постачальникам товарiв та послуг; грошовi надходження вiд нагород рiзного характеру, комiсiйних зборiв, виплати грошових коштiв працiвникам та виплати за їх дорученням» [12]. Дохід визнається при оформленні та пiдписаннi акту виконаних робіт. Акти виконаних робіт підписуються щомісячно, але не рідше, ніж один раз в квартал.

Таблиця 2.8

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 572271 | 670896 | 743769 | +98625 | +72873 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 516415 | 591625 | 681633 | +75210 | +90008 |
| Валовий:   прибуток | 55856 | 79271 | 62136 | +23415 | -17135 |
| Інші операційні доходи | 15903 | 22341 | 22962 | +6438 | +621 |
| Адміністративні витрати | 20381 | 26130 | 29168 | +5749 | +3038 |
| Витрати на збут | 4781 | 103332 | 7154 | +5551 | -3178 |
| Інші операційні витрати | 20409 | 33501 | 27208 | +13092 | -6293 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:       прибуток | 26188 | 31649 | 21568 | +5461 | -10081 |
| Інші доходи | 681 | 1195 | 1790 | +514 | +595 |
| Фінансові витрати | 5159 | 7812 | 8597 | +2653 | +785 |
| Інші витрати | 240 | 929 | 319 | +689 | -610 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 21470 | 24103 | 14442 | +2633 | -9661 |
| Витрати (дохід)з податку на прибуток | -4913 | -5003 | -2102 | -90 | +2901 |
| Чистий фінансовий результат:  прибуток | 16557 | 19100 | 12340 | +2543 | -6760 |

Дані табл. 2.8 свідчать про стабільну позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У звітному 2015 році він складав 572271 тис. грн., у 2016 – збільшився на 98625 тис. грн., а все у 2017 дохід складав 743769 тис. грн.. Проте звертаємо увагу і на ріст динаміки суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). У 2015 році – 516415 тис. грн., а на кінець 2017 вона складала вже 681633 тис. грн. Тобто динаміка росту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), якщо порівнювати з 2015 роком, у 2017 складає 130 %, що менше ніж динаміка росту собівартості продукції, яка складає 132 % на 2017 рік. Все це привело ПРАТ «Куп'янський МКК» до отримання валового прибутку, який у 2015 році дорівнював 55856 тис. грн., у 2016 збільшився до 79271 тис. грн., а у 2017 зменшився на 17 135 тис. грн.. Iншi операцiйнi доходи станом на 31.12.2017 р. рахуються на суму 22962 тис. грн., та складаються з:

реалiзацiї оборотних активів - 3323 тис. грн.;

реалiзацiї послуг - 13255 тис. грн.;

інших доходів, пов’язаних з операційною дiяльнiстю - 226 тис. грн., в т.ч. дохід по ЖГК - 182 тис. грн.;

операційної курсової різниці - 5664 тис. грн.;

операційної оренди активів - 281 тис. грн.;

реалiзацiї продукції їдальні - 141 тис. грн.;

відшкодування раніше списаних з активів - 51 тис. грн.;

отриманих штрафів, пені, неустойки (претензії отримані) - 21 тис. грн..

Адмiнiстративнi витрати ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК": сума на кінець звітного періоду (31.12.2017р.); сума на кінець попереднього звітного періоду (31.12.2016р.) (тис. грн.):

Зарплата з нарахуваннями адмiнiстративному апарату – 13220; 11240;

Витрати на відрядження - 189; 442;

Амортизація та витрати на утримання АПК - 652; 534;

Розрахунково-касове обслуговування - 684; 873;

Податки та збори - 1705; 878;

Витрати на зв'язок - 628; 646;

Утримання легкового транспорту - 1111; 1041;

Винагороди за професiйнi послуги - 10350; 10160;

Iншi витрати - 627; 316;

Усього 29168 тис. грн.; 26130 тис. грн..

Витрати на збут ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК": сума на кінець звітного періоду (31.12.2017р.); сума на кінець попереднього звітного періоду (31.12.2016р.) (тис. грн.):

Заробітна плата за нарахуваннями - 2724; 2789;

Амортизація та витрати на утримання необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції - 273; 293;

Транспортно-експлуатацiйнi послуги, ветеринарні послуги та Iншi послуги, дизайн - 1987; 5750;

витрати на допомiжнi матеріали, ПММ, спецодяг - 136; 112;

тарні матеріали (стретч-плiвка, гофрокартон, піддони) - 2035; 1388;

Усього - 7154 тис. грн.; 10332 тис. грн..

Iншi операцiйнi витрати ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК": сума на кінець звітного періоду (31.12.2017р.); сума на кінець попереднього звітного періоду (31.12.2016р.) (тис. грн.):

собiвартiсть оборотних матеріальних активів - 1912; 1786;

визнані штрафи, пені, неустойки - 14; 0;

ПДВ за рахунок пiдприєства - 275; 528;

витрати на утримання соцкультпобуту - 401; 470;

витрати на утримання об’єктів зданих в оренду - 235; 204;

собiвартiсть реалізованих послуг - 12370; 10936;

виплати персоналу - 392; 359;

витрати від операційних курсових різниць - 9762; 16166;

витрати по операціях з тарою - 37; 109;

іншi операцiйнi витрати - 298; 546;

собiвартiсть реалізованої іноземної валюти - 32; 636;

недостачі i втрати вiд псування цінностей - 295; 253;

витрати на утримання їдальні - 3807; 60;

витрати на утримання ЖКГ - 392; 301;

iншi витрати, пов'язанi з операцiйною дiяльнiстю 0; 75;

донарахованi податки та збори за актами перевiрок - 0; 897;

Усього 27208 тис. грн.; 33501 тис. грн..

Iншi доходи станом на 2017р. рахуються на суму 1790 тис. грн., іншi витрати станом на 2017р. рахуються на суму 319 тис. грн.. Підприємство отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 26188 тис. грн. в 2015 році, у 2016 – зростає до 31649 тис. грн., а вже в 2017 сума прибутку зменшується на 10081 тис. грн.. За рахунок необхідності здійснення витрат з податку на прибуток сума чистого прибутку зменшується у 2015 році на 4913 тис. грн. до розміру 16557 тис. грн., у 2016 на 5003 тис. грн. до 19100 тис. грн., а у 2017 році за рахунок зменшення витрат з податку на прибуток чистий прибуток становить 12340 тис. грн., який все одно порівняно з 2016 роком зменшився на 6760 тис. грн.. А отже, результат діяльності підприємства протягом досліджуваних 2015-2017 років є прибутковим. Далі дослідження діяльності товариства доповнимо структурним аналізом операційних витрат за їх видами та елементами (табл.2.9 і табл.2.10).

Таблиця 2.9

Аналіз структури операційних витрат за видами діяльності

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 516415 | 91,89 | 591625 | 89,43 | 681633 | 91,48 | -2,46 | +2,05 |
| Адміністративні витрати | 20381 | 3,63 | 26130 | 3,95 | 29168 | 3,91 | +0,32 | -0,04 |
| Витрати на збут | 4781 | 0,85 | 10332 | 1,56 | 7154 | 0,96 | +0,71 | -0,6 |
| Інші операційні витрати | 20409 | 3,63 | 33501 | 5,06 | 27208 | 3,65 | +1,43 | -1,41 |
| Разом | 561986 | 100 | 661588 | 100 | 745163 | 100 |  |  |

За даними табл. 2.9 бачимо, що операційні витрати складаються з собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут та інших оперативних витрат. Серед яких, собівартість реалізованої продукції займає найбільшу частину, ії питома вага у 2015 році становить 91,89 %, у 2016 – 89,43 %, у 2017 – 91,48 %. Друге та трете місце відповідно посідають адміністративні та інші операційні витрати.

Таблиця 2.10

Аналіз структури операційних витрат за елементами

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Матеріальні витрати | 492841 | 87,79 | 537650 | 80,21 | 631140 | 84,35 | -7,58 | +4,14 |
| Витрати на оплату праці | 28890 | 5,15 | 33676 | 5,02 | 38738 | 5,18 | -0,13 | +0,16 |
| Відрахування на соціальні заходи | 9762 | 1,74 | 9708 | 1,45 | 7280 | 0,97 | -0,29 | -0,48 |
| Амортизація | 9486 | 1,69 | 8948 | 1,33 | 12272 | 1,64 | -0,36 | +0,31 |
| Інші операційні витрати | 20398 | 3,63 | 80343 | 11,99 | 58828 | 7,86 | +8,36 | -4,13 |
| Разом | 561377 | 100 | 670325 | 100 | 748258 | 100 |  |  |

За результатами табл. 2.10 можна побачити, що основну частку операційних витрат підприємства складають матеріальні витрати, сума яких з 2015 по 2017 рік зросла на 138299 тис. грн., а їх питома вага у 2015 була 88 %, в 2016 зменшилась на 8 %, а в 2017 збільшилась на 4 %, і складала 84 % від усіх операційних витрат. На другому місці за питомою вагою знаходяться витрати на оплату праці, які в 2015р. становлять 28890 тис. грн. (5 %), у 2016р. – 33676 тис. грн. (5 %), у 2017р. – 38738 тис. грн. (5 %). Сумарно витрати на оплату праці з кожним роком збільшуються, а от їх питома вага залишається незмінною. Інші операційні витрати у 2015р. складають 20398 тис. грн. (4 %), у 2016 вони збільшились до 80343 тис. грн. (12 %), в 2017 – 58828 (8 %).

«Однією з найважливіших умов успішного управління підприємством є оцінка його фінансового стану. Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто платоспроможності, кредитоспроможності, виконання зобов'язань перед іншими підприємствами і державою» [33]. Після аналізу господарчих активів підприємства, джерел їх фінансування, аналізу основних видів доходу, витрат та фінансових результатів буде доцільним зробити аналіз фінансового стану, платоспроможності, рентабельності та оборотності господарчих активів підприємства. Результати оцінки фінансового стану товариства наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка та аналіз фінансового стану ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума капіталу | 153542 | 212166 | 250171 | +58624 | +38005 |
| Власний капітал | 87490 | 106593 | 125484 | +19103 | +18891 |
| Довгостроковий позиковий капітал | 12873 | 37803 | 53568 | +24930 | +15765 |
| Поточні зобов’язання підприємства | 53179 | 67770 | 71119 | +14591 | +3349 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності) | 0,57 | 0,5 | 0,5 | -0,07 | 0 |
| Коефіцієнт заборгованості | 0,43 | 0,5 | 0,5 | +0,07 | 0 |
| Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику) | 0,75 | 0,99 | 0,99 | +0,24 | 0 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | 0,35 | 0,32 | 0,28 | -0,03 | -0,04 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,65 | 0,68 | 0,72 | +0,03 | +0,04 |

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що коефіцієнт фінансової незалежності товариства знаходить в межах норми: 57 % в 2015 році і по 50 % у 2016 та 2017 роках. Показник заборгованості вказує на те, що частка залученого капіталу в 2015 році становила 43 %, та по 50 % у 2016-2017 роках, тобто в допустимій межі. Коефіцієнт фінансового ризику також знаходиться в межах норми, але його динаміка значно погіршується, і в 2016-2017 роках становить 99 %. Якщо підприємство не виправить цього, то зіткнеться з труднощами при виконаннi фінансових зобов'язань. ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" затвердило та здiйснює полiтику управлiння фiнансовими ризиками у тому числi через систему бюджетування, аналiзу грошових потокiв та монiторингу платiжного календарю з метою своєчасного погашення кредиторської заборгованостi i забезпечення достатностi грошових коштiв для розрахункiв. Показник поточної заборгованості знаходиться в межах граничного значення, і з кожним роком стає меншим. На кінець 2017 року становить 28 %, він зменшився на 7 % порівняно з 2015р. (35 %). Також в допустимій нормі знаходиться і коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності. Тож можемо зробити висновок, що загалом ПРАТ «Куп'янський МКК» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості.

Результати налізу платоспроможності подані в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка та аналіз платоспроможності ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Залишок коштів та їх еквівалентів | 1108 | 6965 | 1499 | +5857 | -5466 |
| Сума дебіторської заборгованості | 24246 | 48482 | 38692 |  |  |
| Сума оборотних активів | 62336 | 101715 | 103030 | +39379 | +1315 |
| Поточні зобов’язання підприємства | 53179 | 67770 | 71119 | +14591 | +3349 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,02 | 0,1 | 0,02 | +0,08 | -0,08 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,48 | 0,82 | 0,57 | +0,34 | -0,25 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,17 | 1,5 | 1,45 | +0,33 | -0,05 |
| Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,46 | 0,72 | 0,54 | +0,26 | -0,18 |

Кредитний ризик - це ризик того, що ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" понесе фiнансовi збитки, оскiльки контрагенти не виконають свої зобов'язання за фiнансовим iнструментом або клiєнтського договору. Кредитний ризик пов'язаний з грошовими коштами та їх еквiвалентами, засобами на депозитних рахунках у банках, виданими позиками, авансами, векселями, а також торгової та iншої дебiторської заборгованiстю та iншими iнвестицiями в цiннi папери.

На основі даних табл. 2.12 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства знаходиться нижче границь своїх інтервалів (нормативне значення 25-35 %) та має досить незначний рівень, який дорівнює 10 % в 2016 році та по 2 % у 2015 і 2017. Коефіцієнт проміжної ліквідності у 2015 та 2017 роках значно не відповідає нормі, 48 % та 57% відповідно. Коефіцієнт загальної ліквідності має позитивну динаміку, яка відповідає граничним значенням. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості не відповідає нормативному значенню, тому що дебіторська заборгованість кожного року майже в 2 рази менша по відношенню до поточних зобов’язань підприємства. Робимо висновок, що ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" схильне до кредитного ризику, пов'язаному з її операцiйною дiяльнiстю (насамперед, у вiдношеннi торгової дебiторської заборгованостi) та фiнансовою дiяльнiстю, включаючи депозити в банках i фiнансових органiзацiях, валютнi операцiї та iншi фiнансовi iнструменти. Концентрацiя кредитного ризику щодо поточної дебiторської заборгованостi є незначною, оскiльки клiєнтська база є диверсифiкованою, а готова продукцiя користується попитом, про що свiдчать несуттєвi її залишки на кiнець звiтного перiоду. З метою зменшення кредитного ризику, ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" веде дiяльнiсть з кредитоспроможними i надiйними контрагентами, мiнiмiзує авансовi платежi виданi постачальникам. ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" спiвпрацює з бiльшiстю покупцiв на довгостроковiй основi, практика якої дозволяє керiвництву вважати ризики непогашення дебiторської заборгованостi незначними.

Результати оцінки ділової активності підприємства представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка та аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх фінансування

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Оборотність оборотних активів підприємства | 9,18 | 6,6 | 7,22 | -2,58 | +0,62 |
| Період обороту оборотних активів підприємства | 39,76 | 55,3 | 50,55 | +15,54 | -4,75 |
| Оборотність запасів | 15,65 | 14,68 | 12,05 | -0,97 | -2,63 |
| Період обороту запасів | 22,32 | 24,86 | 30,29 | +1,54 | +5,43 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 29,73 | 20,25 | 32,51 | -9,48 | +12,26 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 12,28 | 18,02 | 11,23 | +5,74 | -6,79 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості | 23,6 | 13,84 | 19,22 | -9,76 | +5,38 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості | 15,47 | 26,37 | 18,99 | +10,9 | -7,38 |
| Оборотність кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 24,53 | 17,02 | 22,16 | -7,51 | +5,14 |
| Період оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 14,88 | 21,45 | 16,47 | +6,57 | -4,98 |

Підбиваючи підсумки за даними табл. 2.13 бачимо, що оборотність оборотних активів має від’ємну динаміку, коефіцієнт за досліджувані роки зменшився на 1,96, а період їх обороту – позитивну, збільшившись в 2016 році на 15 днів, проте в 2017 знову зменшившись на 5 днів. Оборотність запасів має від’ємну динаміку, коефіцієнт зменшився в цілому за досліджуваний період на 3,6. Період обороту запасів збільшився в цілому за досліджуваний період на 7 днів. Інкасація дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в період з 2015 до 2016 мала від’ємну динаміку, проте в 2017 році пішла на збільшення. Період оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 2015 до 2016 р. на 6 днів, але вже у 2017 зменшився на 7 днів. Оборотність дебіторської заборгованості у 2016 р. зменшилась на 9, 76 до 13,84, а в 2017 збільшилась на 5,38 до 19,22. Період інкасації має позитивну динаміку, збільшившись з показнику 15,47 у 2015р. до 26,37 у 2016р., а в 2017 зменшилась на 7,38. Оборотність кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшилась із показника 24,53 у 2015р. до 17,02 у 2016р., проте у 2017 – збільшилась до 22,16. Період оборотності в 2016 р. збільшився на 7 днів, а в 2017 – зменшився на 5.

Аналіз рентабельності діяльності ПРАТ «Куп'янський МКК» поданий в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка та аналіз рентабельності діяльності ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума активів підприємства | 153542 | 212166 | 250171 | +58624 | +38005 |
| Власний капітал підприємства | 87490 | 106593 | 125484 | +19103 | +18146 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 572271 | 670896 | 743769 | +98625 | +72873 |
| Собівартість реалізованої продукції | 516415 | 591625 | 681633 | -75210 | -90008 |
| Чистий прибуток підприємства | 16557 | 19100 | 12340 | +2543 | -6760 |
| Прибуток операційної діяльності | 26188 | 31649 | 21568 | +5461 | -10081 |
| Валовий прибуток підприємства | 55856 | 79271 | 62136 | +23415 | -17135 |
| Рентабельність активів (економічна рентабельність) | 0,11 | 0,09 | 0,05 | -0,02 | -0,04 |
| Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність) | 0,19 | 0,18 | 0,05 | -0,01 | -0,13 |
| Рентабельність продажу (комерційна рентабельність) | 0,05 | 0,05 | 0,03 | 0 | -0,02 |
| Рентабельність виробництва  (рентабельність витрат) | 0,11 | 0,13 | 0,09 | +0,02 | -0,04 |

Після проведення оцінки та аналізу рентабельності діяльності підприємства, можемо бачити, що рентабельність активів та рентабельність власного капіталу мають від’ємну динаміку, на протязі 2015-2017 років зменшились на 6 % та 14 % відповідно. Комерційна рентабельність у 2015-2016 роках була 5 %, що взагалі не відповідало граничним значенням (40-50%). Рентабельність виробництва має спочатку позитивну динаміку, у 2016 році збільшилась на 2 % порівняно з 2015, та у 2017 році порівняно з 2016– рентабельність виробництва знижується на 4 %, про те зовсім не відповідає нормативним значенням.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат»

«Зовнішнє середовище організації – це сукупність певних чинників та елементів, які не входять до складу організації, але справляють певний вплив на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень. Один з методів, який визначає оточення й полегшує облік його впливу на компанію полягає в розподілі зовнішніх факторів на середовище прямого (мікросередовище) і непрямого (макросередовище) впливу» [34].

До складу зовнішнього середовища непрямого впливу ПРАТ «Куп'янський МКК» можна віднести наступні чинники: соціальні; демографічні; економічні; екологічні і природно-географічні; науково-технічні; політико-правові; ринкові. Розглянемо відносну значущість та ступінь впливу цих чинників на підприємство детальніше (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Чинники непрямого впливу на діяльність ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група  чинників | Опис можливих змін | Ступінь впливу  на діяльність емітента | | |
| незначний вплив | середній вплив | значний вплив |
| Соціальні | Зміни в суспільній думці, діяльність профсоюзів, громадських організацій. |  |  |  |
| Економічні | Загальноекономічні несприятливі умови: інфляція, фінансові кризи. Реформування законодавчої і нормативної бази по податковій і кредитній політиці. Зниження купівельної здатності громадян. |  |  |  |
| Екологічні | Введення значно суворіших норм забруднення навколишнього середовища. |  |  |  |
| Науково-технічні | Поява принципово нових технологій. Пошук нових енергозберiгаючих технологiй виробництва молочної продукцiї. Гнучкий пiдхiд до планування виробництва та розширення асортименту молочної продукцiї. |  |  |  |
| Політичні | Зміни в пріоритетах розвитку української економіки, пріоритетів зовнішньої політики, а зокрема економічної співпраці. Вплив громадськості на характер рішень, що приймаються державними органами. |  |  |  |
| Ринкові | Складність отримання ліцензій. Труднощі отримання дозволів на виконувані роботи. |  |  |  |

Згідно табл. 2.15 для ПРАТ «Куп'янський МКК» найбільшу загрозу представляють економічні, екологічні та науково-технічні чинники. «Підвищення курсу валюти негативним чином позначається на діяльності підприємства і змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка сприяла б незначному зниженню попиту і збереженню прибутку на попередньому рівні. Підвищення темпу інфляції і зростання цін призводить до знецінення запасів, будівельних товарів, грошових коштів, що відшкодовують витрати підприємства і в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів» [13]. Крім цього збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до підвищення ціни продукції, а, отже, зниження попиту на неї. Екологічні чинники представлені головним чином кліматичними і ресурсними умовами конкретного регіону. У цій частині зовнішнього макросередовища при організації і веденні бізнесу має велике значення завдання забезпечення екологічного захисту, раціонального використання і відтворення природних ресурсів. Досить великий вплив на кон'юнктуру і ціни ПРАТ «Куп'янський МКК» роблять випадкові чинники: незапланований забій скота, урядові рішення в галузі торгівлі, аномальні погодні умови. Наприклад, тривала посуха призводить до неврожаю, а тим самим до недостатньої кількості корму для скота. «Науково-технічні чинники - це темпи і масштаби науково-технічних і технологічних змін; інтенсивність інновацій; інноваційний потенціал організації і її основних конкурентів; вимоги до безпеки нововведень; розміри витрат на НІОКР; кваліфікація персоналу. Цей фактор має досить велике значення для розвитку ПРАТ «Куп'янський МКК». Аналіз технологічного зовнішнього середовища показує постійне вдосконалення технологій та розробки абсолютно нових товарів. Ряд видів якісної продукції просто не може бути вироблений без застосування новітніх технологій. У цілому, вплив політичного чинника в даний момент на підприємство невеликий» [63].

Крім зазначених в таблиці факторів можна виділити й інші, але більш доцільно детально розглянути чинники прямого впливу на діяльність підприємства. До складу зовнішнього середовища прямого впливу ПРАТ «Куп'янський МКК» можна віднести постачальників, споживачів, конкурентів і законодавство.

Постачальники безпосередньо впливають на діяльність товариства, надаючи йому сировину, матеріали, обладнання, які є необхідними для виготовлення якісної продукції. Керівники ПРАТ «Куп'янський МКК» на протязі року провадять особисті зустрічі з постачальниками, один раз на рік перед укладанням договорів виїздять до господарств з метою їх оцінки, проводять спільні зустрічі з керівниками господарств, представниками державної адміністрації та АПК районів. Подібні виїзди організовує керівник відділу сировинної зони. Є планові виїзди, що практикуються щонайменш 1 раз на місяць до кожного господарства. Є й оперативні виїзди для вирішення термінових питань. У штаті комбінату задіяні 64 приймальників-агентів , забезпечених повним комплектом лабораторного устаткування для проведення аналізу молока, що надходить від постачальників. Для контролю наявності води або проведення експрес-аналізу молока придбані болгарські експрес-аналізатори КАМ-98. Керівництво ПРАТ «Куп'янський МКК» усвідомлює необхідність постійного удосконалення підходів у роботі з партнерами, тому комбінатом придбані танки-охолоджувачі шведської компанії "Альфа Лаваль Агри". Результат партнерських відносин із постачальниками сировини - це придбання Товариством 68 танків - охолоджувачів шведської фірми "De Laval" і французької "Le Commercant Gaulois" місткістю від 1600 до 7500 літрів і їх установлення у на фермах, господарствах (встановлено танків - охолоджувачів 57 з 68), а також організація мобільної бригади фахівців з холодильної техніки, що забезпечують комплексне обслуговування усього холодильного устаткування - це позитивно впливає на якості продукції та є стимулюючим інструментом для підвищення якості сировини постачальників. Інформацію про основних постачальників ПРАТ «Куп'янський МКК» висвітлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз постачальників ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |
| --- | --- |
| Постачальник | Контакти |
| ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ВИРОБНИЧА ФІРМА "АГРОТОН" | 93400, Луганська область, м. Сєвєродонецьк, пр. Гвардійський, 10Б, оф. 12  Телефон: (06452) 4-33-70  E-mail: [mail@agroton.com.ua](mailto:mail@agroton.com.ua)  http://agroton.pat.ua |
| СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МРІЯ " | 63340, Харківська обл., Красноградський р-н, с. Петрівка  Телефон: (05744) 9-46-36 |
| ПРИВАТНЕ АГРАРНО ОРЕНДНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗОРЯ" | 63310 Харківська обл., Красноградський р-н, с. Миколо-Комишувата, вул. Українська, 1  Телефон: (05744) 9-61-18  E-mail: nshaptala@agroprosperis.com |
| ТОВ "СХІД СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ КООПЕРАТИВ" | 64320, Харківська обл., Ізюмський р-н, с. Бугаївка, пл. Центральна, 11  Телефон: (05743) 5-07-43 |
| ТОВ "Цукорагропром" | Полтавська обл., Шишацький район, с. Яреськи, вул. Новаторів, 24, Кобеляцький район, смт. Білики, вул Миру, 1  Телефон: 0952817844  Сайт: http://astartakiev.com/ |
| GEA Westfalia Separator Group Gm | 01135, Київ, вул. Павловська, 29  Телефон: (044) 461-93-60  Сайт: westfalia-separator.com |
| ТОВ "Тетра Пак" | 04655, м. Київ, вул. Межигірська, 82  Телефон: (044) 2303939  Сайт: www.tetrapak.com |
| ТОВ " Веста" | 04050, Україна, Київ, вул. Пимоненко 13, корп. 5, ет. 4  Телефон: (044) 228-04-64  info@westa.kiev.ua |

Як бачимо з табл. 2.16 що всі постачальники молока знаходяться в межах Харківської та Луганської області, це зручно та скорочує витрати на доставку. Тут важливим фактором є час, бо продукція з незбираного молока має короткий цикл життя - від 72 годин до 14 діб при дотриманні температурного режиму. Режим «холодна лінія» починається на молочній фермі з дотримання температурного режиму - зберігання молока не вище 4°С. Це досягається за рахунок охолоджування молока на товарних фермах в охолоджувальних танках і доставки в молоковозах-термосах на комбінат.

Споживачі - найважливіша складова зовнішнього середовища. Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень і надій дозволяє ПРАТ «Куп'янський МКК» розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення. Характерною особливістю є можливість реакції на зміни купівельних переваг, з'ясування причин таких змін.

Більша частина продукції, яка виготовляється комбінатом реалізується в межах України (рис. 2.1). Це свідчить про те, що продукція молочноконсервного комбінату користується добрим попитом на внутрішньому ринку. Крім того, молочні консерви реалізуються в країнах СНД і дальнього зарубіжжя.

Збут продукції здійснюється через власну торговельну мережу. Оптовим покупцям відпуск продукції здійснюється в любий час після факту попередньої оплати. Для постійних перевірених торговельних партнерів ПРАТ «Куп'янський МКК» проводить відпуск продукції з відстрочкою платежу, створюючи для них сприятливі умови.

Рис. 2.1. Співвідношення ринків збуту

Основною проблемою є обмеження з боку Митного союзу щодо поставок молочної продукції на територію Росії , Казахстану, її транзиту через територію Росії.

Також, ПРАТ «Куп'янський МКК» користується послугами певних фінансових установ (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фінансові органи, що надають послуги ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва | Вид діяльності | Адреса |
| ПАТ "КРЕДОБАНК" | Обслуговує емітента за поточним рахунком у національній та іноземній валюті. | м. Львів, вул. Сахарова, 78 |
| Приватне пiдприємство "Аудиторська фiрма "БГС АУДИТ" | Аудиторськi послуги | 61024, Харкiв, Гуданова, 9/11 |
| Товариство з обмеженою вiдповiдальнiстю "Полiсметал-реєстр" | Депозитарна дiяльнiсть депозитарної установи | 04073, м. Київ, Московський проспект, 11 |
| Публiчне акцiонерне товариство "Нацiональний депозитарiй України" | Депозитарна дiяльнiсть центрального депозитарiю | 04071, м. Київ, вул. Нижнiй Вал, 17/8 |

Як і будь-якій організації ПРАТ «Куп'янський МКК» протистоїть широкий спектр конкурентів (табл. 2.18). «Ринкова теорія свідчить, що для того, щоб досягти успіху в бізнесі, організація повинна задовольняти не лише потреби клієнтів, що змінюються, але і пристосовуватися до стратегій її конкурентів» [12].

Таблиця 2.18

Основні конкуренти ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |
| --- | --- |
| Назва підприємства | Адреса |
| АТВТ "Харківський молочний комбінат" | 61172, Україна, м. Харків, вул. Роганська, 149 |
| ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» | Україна, Миколаївська область, Первомайськ, проспект Праці, 12 |
| ТОВ "Молочний дiм" (ТМ "Фаннi") | 51400, Дніпропетровська обл., м. Павлоград, вул. Харківська, 1в |
| ЗАТ "Лакталiс Україна" (торгова марка "President") | 54018, Україна, м. Миколаїв, вул. Виноградна, 2 |
| ПрАТ "Чугуївський молочний завод" | 63525, Україна, Харківська обл., Чугуївський р-н, смт Малинiвка, вул. Соїча, будинок 5А |
| ВАТ «Богодуховський молокозавод» | Україна, Харків, Московський проспект, 274Б |
| ПАТ Комбінат «Придніпровський» (ТМ «Злагода» і «Любимчик») | Україна, Дніпро, вулиця Журналістів, 15 |
| ПАТ «Баштанський сирзавод» (ГК «Молочний Альянс»; ТМ «Славія») | Україна, Миколаївська область, Баштанка, вулиця Заводська, 4 |
| ВАТ „Молочанський молочноконсервний комбінат” | Лугова вул., 83, Молочанськ, Запорізька Обл., 71716 |

«Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше виділяють такі основні елементи внутрішнього середовища: місія та цілі організації; організаційна структура підприємства; система технологій; персонал (людські ресурси); культура організації» [36].

«Місія ПРАТ «Куп'янський МКК», як інноваційного підприємства молочної галузі України - дати українським споживачам можливість споживати високоякісні молочні продукти європейського рівня. Це стало можливим завдяки застосуванню інноваційних технологій переробки сирого молока, високотехнологічному обладнанню, дотриманню високих стандартів санітарії та гігієни на підприємстві» [35].

Мета - стати лідером у виробництві корисних і безпечних молочних продуктів стабільної якості, гідних українських споживачів.

Товариство забезпечене кваліфікованими кадрами. Середньооблікова чисельність штатних працiвникiв за 2015 рік складала – 596 осіб, за 2016 – 580, за звітний 2017 – 554 особи. Позаштатних працiвникiв, сумiсникiв, та таких що працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня): у 2015 – 3 особи, у 2016 та 2017 роках – 1 особа. Загалом, за досліджувані роки кількість персоналу комбінату зменшилась на 42 особи. Зарплата, внески до державного пенсiйного фонду України i фондiв соцiального страхування, щорiчнi вiдпускнi та лiкарнянi, премiальнi i негрошовi пiльги нараховуються у тому роцi, в якому вiдповiднi послуги надаються працiвниками Товариства. Протягом 2015-2017 років працiвникам ПРАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МКК" виплачувалась заробiтна плата згiдно штатного розпису. Фонд оплати праці в 2015 р. - 33676,0 тис. грн.; в 2016 - 38737 тис. грн.; в 2017 - 50366 тис. грн. Простроченої заборгованостi iз виплати заробiтної плати станом на 31.12.2017 року немає. У 2015-2017 в Україні відбулося збільшення мінімальної заробітної плати, тому комбінат у 2015 році збільшив тарифну ставку та оклад на 17%, а в 2016 ще на 15%. Кадрова програма ПРАТ «Куп'янський МКК», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства - проводиться навчання, участь у семінарах.

Таблиця 2.19

Інформація про освіту і стаж роботи посадових осіб

ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Посада | Прізвище, ім’я, по батькові | Освіта | Стаж роботи (років) | Найменування підприємства та попередня посада, яку займав |
| Генеральний директор | Радченко Олександр Олександрович | вища | 42 | Куп'янська районна державна адміністрація, голова |
| Член Наглядової ради | Флоринська Наталія Олександрівна | вища | 26 | ПРАТ "Куп"янський МКК" , заступник генерального директора з  виробництва |
| Член Наглядової ради | Потапова Ірина  Петрівна | вища | 28 | ПРАТ "Куп'янський МКК" - головний бухгалтер |
| Голова Наглядової ради | Масляк Ігор  Валентинович | вища | 29 | Куп'янська районна державна адмністрація, заступник голови |
| Член Наглядової ради | Кизим Тетяна  Вікторівна | вища | 24 | Куп'янська ОДПІ нач. юридичного відділу |
| Голова Ревізійної комісії | Фатихова Ала  Іванівна | середньо-спеціальна | 38 | Управління торгівілі, комплектувальник |
| Член Ревізійної комісії | Огуревич Ольга  Вікторівна | вища | 12 | ПРАТ "Куп'янський МКК", начальник |
| Член Ревізійної комісії | Стецишин Михайло Іванович | вища | 8 | Куп'янська ОДПІ, інспектор-ревізор |

За допомогою методу SWOT проведемо аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей. Потім встановлюється ланцюг зв’язку між ними. Його результати в подальшому використовуються при обранні та обґрунтуванні управлінських рішень.

Виконаємо SWOT – аналіз для ПРАТ «Куп'янський МКК» (табл. 2.20). Дане підприємство є спеціалізованим виробником згущених молочних консервів з цукром.

Таблиця 2.20

SWOT-аналіз для ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості O  розширення асортименту продукції;  розробка і прийняття програми покращання якості продукції;  можливості використання наукових відкриттів;  виявлення нових потреб споживачів. | Загрози T  конкуренти виробляють нові види продукції, при цьому виникає велика  загроза скорочення ринку реалізації;  загроза зменшення попиту на молочноконсервну продукцію;  різка зміна потреб і запитів споживачів унаслідок несприятливих  економічних змін;  непридатність існуючих каналів збуту для реалізації нової продукції;  інфляція;  нестабільність у правовому забезпеченні. |
| Сильні сторони S  ринок збуту на Україні та за її межами;  пошук нових технологій та шляхів розвитку;  висока кваліфікація фахівців і робітників;  доступна середня ціна продукту;  висока енергетична цінність продукту;  універсальність використання. | Поле SO  орієнтація на споживача: стратегія якості та розширення асортименту для вдосконалення продукції;  розробка нових стратегій управління виробництвом продукції. | Поле ST  розвиток технологій для збереження конкурентної переваги;  використання швидкої реакції на інновації (як частини гнучкої корпоративної культури) для розвитку продуктів. |
| Слабкі сторони W  не відповідність продукції технічним умовам якості;  нестабільна частка ринку;  незнання конкурентів. | Поле WO  підвищення маркетингової привабливості, розвиток технологій та інновацій для збереження та розширення частки ринку;  диверсифікація виробництва і збуту | Поле WT  уникнення маркетингового тиску конкурентів;  налагодження стосунків з постачальниками. |

Таким чином, проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПРАТ «Куп'янський МКК», ми маємо підґрунтя для обґрунтування управлінського рішення. Переваги, недоліки, можливості та загрози дають можливість використовувати рейтинг в управлінні, щоб розробити стратегії для покращання поточної ситуації підприємства.

1. Оцінка організації управління якістю продукції на підприємстві ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат»

Висока якість виробленої продукції - основне завдання всіх працюючих на ПРАТ «Куп'янський МКК». Товариство розробляє стратегічні напрямки удосконалення якості продукції за допомоги таких показників: комплексність, своєчасність та повнота культури обслуговування, якість технологічних операцій, робіт, послуг і продукції на підприємстві. Планувати підвищення якості продукції допомагають передовсім старанне вивчення поточного та перспективного попиту на продукцію підприємства та аналіз відгуків споживачів.

Робота з поліпшення якості на ПРАТ «Куп'янський МКК» ведеться постійно і починається з господарств та ферм, які постачають основну сировину - молоко. Клопітка і планомірна робота з господарствами сприяє збільшенню поставок якісної сировини.

Питання якості та безпеки продукції є пріоритетним для ПРАТ «Куп'янський МКК». Впроваджена на комбінаті Система управління якістю та безпечністю харчової продукції сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001 та схеми сертифікації FSSC 22000. В рамках системи, визначені всі потенційні небезпеки, які можуть вплинути на безпеку харчової продукції, розроблені механізми контролю для виявлених небезпек. Кожен виробничий етап знаходиться під строгим контролем, починаючи від ретельної перевірки якості сировини, що надходить до офіційного підтвердження якості готового продукту, завдяки чому продукція, що випускається завжди відповідає найвищим стандартам.

ПРАТ «Куп’янський МКК» постійно підтверджує відповідність своєї продукції державним стандартам, тому на підприємстві створена база нормативної документації, а також організовано методичне керівництво роботами по стандартизації, яке здійснюється інженером зі стандартизації. Всі нормативні документи на підприємстві мають статус - контрольних або робочих примірників і підлягають постійній актуалізації в міру внесення до них змін. Фахівцями постійно проводиться ознайомлення працівників із змінами в нормативній документації і новими нормативними документами на продукцію. «Такі нормативні документи існують на підприємстві:

ДСТУ 2212:2003 Молочна промисловість. Виробництво молока та кисломолочних продуктів;

ДСТУ 2296–93 Система сертифікації УкрСЕПРО. Знак відповідності;

ДСТУ 2887–94 Пакування та маркування;

ДСТУ 4399:2005 Масло вершкове. Технічні умови;

ДСТУ 4324:2004 Молочна промисловість. Виробництво молочних консервів;

ДСТУ 4422:2005 Молочна промисловість. Виробництво масла;

ДСТУ 4699:2006 Продукти молочні. Продукт згущений з соєвим екстрактом та цукром. Технічні умови;

ДСТУ 4702:2006 Продукти молочні. Продукт згущений з олією та цукром. Технічні умови;

ДСТУ 7170:2010 Молочна промисловість. Продукти молочні та молоковмісні» [13].

Підприємству було видано наступні сертифікати відповідності:

який засвідчує, що система управління якістю стосовно виробництва сухого незбираного молока, знежиреного молока, продуктів кисломолочних, сухих вершків і масла відповідає вимогам ДСТУ ІСО 9001 - 2009;

який засвідчує, що система управління якістю та безпекою виробництва, зберігання, транспортування сухого цільного, сухого знежиреного молока, вершків сухих і масла коров'ячого на основі аналізу ризиків і критичних контрольних точок (НАССР) відповідає вимогам 1470- 2004;

який засвідчує, що система управління охороною праці виробництва масла коров'ячого, молока сухого знежиреного, молока сухого незбираного, сухих вершків, продукції з незбираного молока відповідає вимогам 18001-2009;

який засвідчує, що система менеджменту безпеки харчових продуктів стосовно виробництва та зберігання сухих молочних продуктів, молочних консервів, масла з коров'ячого молока і спредів відповідає вимогам FSSC ІСО 22000-2006.

Також ПРАТ «Куп’янський молочноконсервний комбінат» нагороджено «Дипломом якості» Міжнародної Академії МАРТІС «Золота Фортуна» в номінації «За високу якість продукції» та з нагоди 55-річного ювілею підприємства.

Підприємство з 1996 року приймає активну участь у виставках, ярмарках, фахових і галузевих дегустаційних конкурсах. Слід відзначити численні нагороди, що підтверджують як високу якість продукції, так і активну участь комбінату в розвитку молочноконсервного виробництва в Україні.

Виставки на котрих ПРАТ «Куп’янський МКК» отримав нагороди:

«Alimentaria 2018» (Барселона, Іспанія);

22 міжнародна виставка продуктів харчування «GULFOOD-2017» (Дубай, ОАЕ);

«Лідер галузі 2015» Національного бізнесу-рейтингу Торговельно-промислової палати України (м. Київ, 2015 р.);

ХХ Міжнародна витавка-ярмарка "АГРО-2008";

Всеукраїнський конкурс «Кращий вітчизняний товар року»;

Міжнародний Самміт "Краща компанія СНД";

Міжнародна спеціалізована виставка «Молочна індустрія ХХ1 століття;

Друга Всеукраїнська конкурс-виставка "Кращий вітчизняний товар року 2006";

18-та спеціалізована виставка продукції виробників харчової промисловості "Продукти України";

Виставка конкурс "Молочні продукти та здоров'я"(м. Харків);

Всеукраїнський конкурс якості продукції "100 кращих торгових марок України".

«На ПРАТ «Куп'янський МКК» діє система управління якістю, яка базується на наступних принципах:

управління якістю продукції і ефективне використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції;

комплексність (одночасна реалізація взаємопов’язаних технічних, організаційних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів при управлінні якістю продукції і ефективного використання ресурсів з обов’язковим забезпеченням охорони навколишнього середовища)» [35].

Ця система містить у собі організаційну структуру, посадові інструкції, що визначають відповідальність, методики, процеси і ресурси, що забезпечують відповідність продукції установленим вимогам стандартів.

Головним завданням є управління якістю з метою виконання встановлених вимог.

«Координацію діяльності щодо постановки, функціонування, аналізу й удосконалення системи якості ПРАТ «Куп'янський МКК» здійснює Рада з якості, очолювана Генеральним директором, що складається з керівників структурних підрозділів і головних фахівців» [23].

Для ефективного функціонування системи якості ПРАТ «Куп'янський МКК» розробляє і керує документами, що підрозділяються на:

документи системи якості зовнішнього походження;

нормативні документи системи якості внутрішнього походження, до складу яких входять:

посібник з якості, включаючи політику і мету в області якості;

стандарти підприємства (СТП);

робочі методики, інструкції;

положення про відділи Підприємства;

робочі форми.

Основою функціонування цієї системи на підприємстві є строге виконання документованих процедур системи якості і управління процесами, що можуть істотно вплинути на якість готової продукції. За виконання цих правил призначена персональна відповідальність, регулярно проводиться перевірка й аналіз відповідності реальних процесів документованим вимогам.

Організаційна структура управління ПРАТ «Куп'янський МКК», представлена в Додатку А1. Здійснюється вона через упорядкування взаємозв'язків між елементами системи, визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами та працівниками щодо підготовки, прийняття і реалізації рішень виробничого характеру.

Серед існуючих методів забезпечення виробництва продукції важливе місце посідає внутрішньовиробничий технічний контроль якості. На ПРАТ «Куп'янський МКК» функції безпосереднього контролю якості сировини і в цілому готової для споживання продукції виконує відділ технічного контролю (ВТК). Головне завдання технологічного контролю - постійно забезпечувати необхідний рівень якості, зафіксований в нормативних документах, шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу і цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що його формують.

На ПРАТ «Куп'янський МКК» контроль процесу управління якістю продукції здійснюють:

на рівні підприємства – директор з виробництва і начальник відділу планування;

на рівні цеху – начальники цехів.

Оцінку процесу управління якістю продукції, що виконується з метою визначення його ефективності і наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Процес управління якістю продукції на ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії оцінки процесу | Посадові особи, що здійснюють оцінку процесу | Періодичність оцінки | Метод оцінки |
| Ефективність управління якістю продукції через управління наступних об'єктів управління: |  |  |  |
| сировина, матеріали та комплектуючі вироби | Директор по комерційним питанням | Раз у квартал | Аналітичний |
| виробниче устаткування | Заст. головного інженера по встаткуванню і технічному переозброєнню | Раз у квартал | Аналітичний |
| засоби технічного оснащення | Заст. головного інженера по підготовці виробництва | Раз у квартал | Аналітичний |
| метрологічні засоби і іспитове устаткування | Уповноважений по якості – головний інженер | Раз у квартал | Аналітичний |
| технологічні процеси | Уповноважений по якості - головний інженер | Раз у квартал | Аналітичний |
| програмне забезпечення ЕОМ | Уповноважений по якості - головний інженер | Раз у квартал | Аналітичний |
| виробничий персонал | Директор з персоналу | Раз у квартал | Аналітичний |
| виробниче середовище | Уповноважений по якості - головний інженер | Раз у квартал | Аналітичний |
| засоби і методи захисту продукції від корозії, старіння і механічних ушкоджень | Уповноважений по якості - головний інженер | Раз у квартал | Аналітичний |

«На ПРАТ «Куп'янський МКК» існують такі види контролю:

вхідний – контроль продукції постачальника, що надійшла на підприємство;

операційний – контроль продукції або процесу під час виконання або після завершення технологічної операції;

приймальний – контроль продукції, за результатами якого приймається рішення про її придатність до поставок;

суцільний – контроль кожної одиниці продукції в партії;

вибірковий – контроль, при якому рішення про якість продукції приймається за результатами перевірки однієї або кілька вибірок з партії або потоку продукції» [16].

Об'єктами контролю є: матеріали, напівфабрикати, заготівлі, деталі, технологічні процеси та вироби.

Відділ технічного контролю Товариства визначає:

відповідність сировини вимогам нормативних документів (рис. 2.2);

дозування компонентів згідно рецептури;

відповідність готової продукції вимогам нормативних документів;

відповідність маси нетто продукції і герметичність пакування;

правильність наклеювання етикетки;

зовнішній вигляд транспортної тари, правильність маркування.

Вхідна сировина, допоміжні матеріали згідно ТТ накладної

ВТК

Наявність паспортів якості, гігієнічних висновків, зовнішній вигляд сировини, відбір проб

для аналізу

Лабораторія

Проведення лабораторних аналізів

ВТК

Висновок про придатність сировини

Склад

Ізолятор браку

Виробництво

Реєстрація в лабораторному журналі №6

Реєстрація в лабораторному журналі №7

Так

Ні

Рис. 2.2. Схема контролю сировини і допоміжних матеріалів на

ПРАТ «Куп'янський МКК»

Отже, організаційно-технічні питання контролю якості сировини, матеріалів та тари, які надходять на комбінат вирішує начальник ВТК тільки при наявності аналізів і висновків лабораторії. Для здійснення вхідного контролю лабораторія комбінату забезпечена необхідними контрольно-вимірювальними приладами, які потрібні для проведення випробувань у відповідності з вимогами нормативної документації.

При надходженні на комбінат сировини, матеріалів або тари без сертифікату чи іншого документу, який засвідчує якість, видача на виробництво забороняється.

Для документованого підтвердження виконання процедур і аналізу процесів і якості продукції на підприємстві використовуються протоколи якості. Відповідальність за своєчасне заповнення, збереження, захист і управління протоколами якості несуть керівники структурних підрозділів, у сфері діяльності яких знаходиться відповідний протокол.

Усвідомлюючи свою ведучу роль у створенні умов для успішного функціонування ПРАТ «Куп'янський МКК», відповідальність перед суспільством і споживачами, керівництво визначає Політику підприємства в області якості і намічає цілі в області якості. Виконання цих цілей Генеральний директор забезпечує шляхом прийняття зобов'язань щодо:

доведення до персоналу важливості виконання і передбачення вимог споживача, а також встановлених і законодавчих вимог;

забезпечення ресурсами і створення робітничого середовища, що гарантує мотивацію і залучення персоналу в процеси формування вищих цінностей, визначених політикою в області якості;

систематичного аналізу стану системи якості і її відповідностей вимогам стандартів серії ISO 9000 з метою удосконалення системи якості підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

«ПРАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» був введений в експлуатацію в жовтні 1957 році як завод по виробництву згущеного молока. Метою діяльності підприємства є одержання прибутку від усіх видів торгівельної, комерційної, виробничої, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення соціальних та економічних інтересів акціонерів і членів трудового колективу Товариства. Основним видом діяльності комбінату є перероблення молока, виробництво масла та сиру, також підприємство здійснює оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Для виробництва використовується молоко вищої якості з ферм, де впроваджений контроль за чистотою виробництва та дотримуються температурного режиму. Основна продукція,яку виготовляє комбінат це продукція з незбираного молока; згущені молочні консерви; сухі молочні продукти та масло вершкове» [35].

ПРАТ «Куп'янський МКК» повністю забезпечено господарчими активами, сукупна вартість яких значно зросла протягом досліджуваних років. Поміж яких більшу частину займають необоротні активи. Найбільшу частину оборотних активів складають: запаси, які мають позитивну динаміку та дебіторська заборгованість за товари роботи та послуги, сума якої зменшується.

Усі джерела фінансування господарчих активів на ПРАТ «Куп'янський МКК» представлені власним капіталом, довгостроковими кредитами банків та поточними зобов’язаннями і забезпеченнями. Сума власного капіталу, який складається з акціонерного, додаткового, капіталу у дооцінках та капітальних резервів збільшується на суму нерозподіленого прибутку, який утворився на протязі досліджуваного періоду. Серед поточних зобов’язань ПРАТ «Куп'янський МКК» зростає сума кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов’язаннями та короткострокових кредитів банків.

Після аналізу та оцінки фінансових результатів діяльності бачимо, що комбінат має стабільну позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції, проте сума собівартості реалізованої продукції також зростає за досліджувані роки. Крім того підприємство отримувало ще валовий прибуток. І хоч були операційні непрямі витрати, фінансові та витрати з податку на прибуток, товариство однаково отримало прибуток від операційної діяльності. А отже, результат діяльності підприємства протягом досліджуваних 2015-2017 років є прибутковим.

«З усіх чинників непрямого впливу зовнішнього середовища для ПРАТ «Куп'янський МКК» більш за все загрозу представляють економічні, екологічні та науково-технічні чинники. Підвищення курсу валюти негативним чином позначається на діяльності підприємства і змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка сприяла б незначному зниженню попиту і збереженню прибутку на попередньому рівні. Підвищення темпу інфляції і зростання цін призводить до знецінення запасів, будівельних товарів, грошових коштів, що відшкодовують витрати підприємства і в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів. Крім цього збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до підвищення ціни продукції, а, отже, зниження попиту на неї. Екологічні чинники представлені головним чином кліматичними і ресурсними умовами конкретного регіону. У цій частині зовнішнього макросередовища при організації і веденні бізнесу має велике значення завдання забезпечення екологічного захисту, раціонального використання і відтворення природних ресурсів» [13]. Також досить великий вплив на кон'юнктуру і ціни ПРАТ «Куп'янський МКК» роблять випадкові чинники: незапланований забій скота, урядові рішення в галузі торгівлі, аномальні погодні умови.

Місія ПРАТ «Куп'янський МКК», як інноваційного підприємства молочної галузі України - дати українським споживачам можливість споживати високоякісні молочні продукти європейського рівня. У звітному 2017 році середньооблікова чисельність штатних працiвникiв складає 554 особи та позаштатних працівників 1 особа. Аналіз фінансового стану ПРАТ «Куп'янський МКК» виявив, що загалом комбінат володіє достатнім рівнем фінансової стійкості, проте оцінка платоспроможності показала, що підприємство схильне до кредитного ризику, пов'язаному з її операцiйною дiяльнiстю (насамперед, у вiдношеннi торгової дебiторської заборгованостi) та фiнансовою дiяльнiстю, включаючи депозити в банках i фiнансових органiзацiях, валютнi операцiї та iншi фiнансовi iнструменти.

Виконаний SWOT-аналіз для ПРАТ «Куп'янський МКК» виявив такі його сильні сторони: комбінат має ринок збуту на Україні та за її межами, висока кваліфікація фахівців і робітників, доступна середня ціна продукту. Слабкими сторонами являються нестабільна частка ринку та незнання конкурентів. Можливості для підприємства: розширення асортименту продукції, розробка і прийняття програми покращання якості продукції, виявлення нових потреб споживачів. Загрози для підприємства це: скорочення ринку реалізації, через те, що конкуренти виробляють нові види продукції, різка зміна потреб і запитів споживачів унаслідок несприятливих економічних змін, інфляція та загроза зменшення попиту на молочноконсервну продукцію.

РОЗДІЛ 3

ПРИНЦИПОВІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ»

Збереження провідних позицій на вітчизняному та європейському ринках на основі максимального задоволення вимог і передбачення очікувань споживачів – це основна стратегія ПРАТ «Куп'янський МКК» у сфері якості. Найкращий показник задоволеності споживачів – це їх стабільна та довгострокова співпраця з комбінатом. Слоган «Якість – наша традиція» - ємке розуміння в місії підприємства.

На ПРАТ «Куп'янський МКК» пропонується впровадити систему тотального менеджменту якості (TQM) та розробити план поліпшення якості продукції. Тоді як на підприємстві діє система управління якістю продукції, яка спрямована на управління якістю тільки з метою виконання встановлених стандартами вимог, то впровадження тотального менеджменту якості дозволить ще й управляти цілями і самими вимогами, що дасть впевненість у високій якості продукції у споживачів.

Система TQM буде орієнтованою на постійне поліпшення якості та допоможе мінімізувати виробничі витрати. Однією з головних умов успішного впровадження TQM є те, що стратегія якості на підприємстві повинна передбачати постійну особисту участь Генерального директора у питаннях, зв'язаних із якістю (рис.3.1). Він повинен буде включити всі аспекти якості в мету компанії і підтримувати її діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами й можливостями ресурсів керівництва.

З рис. 3.1 бачимо, що найбільш важливими елементами TQM є:

фокусування усієї діяльності на нестатки й побажання споживачів;

реальна участь кожного в процесі досягнення головної мети – задовольняти запити споживача;

фокусування уваги на процесах, розглядаючи їх як оптимальну систему досягнення головної мети – максимізацію цінності продукту для споживача й мінімізацію його вартості, як для споживача, так і виробника;

постійне й безупинне поліпшення якості продукту;

базування всіх рішень компанії тільки на фактах, а не на інтуїції чи досвіді її працівників.

Залучення вищого керівництва

Базування рішень

на фактах

Увага процесам

Постійне

поліпшення

Залучення в роботу всіх

Рис. 3.1 Найважливіші елементи TQM, які забезпечують

успіх стратегії якості

ПРАТ «Куп'янський МКК» як і будь-яке підприємство повністю залежить від своїх споживачів і тому повинне усю свою увагу приділяти задоволенню їх запитів, розуміти їх потреби, виконувати вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. Адже надана споживачем оцінка продукції – це остаточна міра її якості. Реакція споживача може бути негайною, може проявитися через певний час або передувати замовленню. Часто, оцінюючи надану послугу, споживач виходить лише із своєї суб’єктивної думки. Споживачі рідко за своєю ініціативою повідомляють організацію про свою оцінку виробленої продукції. У разі свого незадоволення вони скоріше всього припинять купувати її, не повідомляючи про це організацію, тобто не дозволяючи їй виконати відповідні коригувальні дії. Враження задоволення споживача на підставі відсутності претензій може привести до помилкових висновків, тому ПРАТ «Куп'янський МКК» повинне ввести практику постійного оцінювання і визначення ступеня задоволеності споживача. Це можливо за допомогою наступних методів:

заповнення споживачем анкети;

анкетування споживача поштою й телефоном;

проведення дегустацій та виставок продукції;

робити облік даних, отриманих на підставі досліджень ринку;

відгуків та листів від споживачів на веб-сайті;

збору та аналізу скарг і претензій.

Таке оцінювання дасть змогу виявитися як позитивним, так і негативним відгукам та їх ймовірний вплив на майбутню діяльність організації. Оцінку виробленої продукції, яку дає споживач, слід зіставляти з оцінкою самого Товариства, щоб визначити, чи збігаються ці два критерії якості і чи є необхідність вжиття заходів щодо підвищення якості. Відповідно до TQM, акцент на споживача повинний бути основним у всіх сферах діяльності комбінату і є його першорядною задачею.

Для того щоб стратегія якості ПРАТ «Куп'янський МКК» була успішною, як внутрішній (працівники комбінату), так і зовнішній споживач повинні бути не тільки задоволені і залучені в процес, який забезпечує це задоволення, але й брати безпосередню участь у безупинному поліпшенні якості цього процесу. Завданням і обов’язком керівника буде поширення всієї інформації та даних по всій організації та залучення всіх працівників в процес поліпшення якості з метою забезпечення постійного попиту на продукцію та зміцнення ринкових позицій. Кожен процес виготовлення продукції повинен буде мати свого власника, який буде не тільки виконувати операції та відповідати за них, але й зможе виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення, тобто приймати самостійні рішення. Базовою концепцією керування процесами комбінату, в умовах TQM буде вплив на процес, а не на його результати, адже не можна очікувати кінцевого результату, а потім виправляти помилки, необхідно впливати на сам процес, щоб не допустити їх. Власники процесу, що виконують самоконтроль повинні:

знати необхідні параметри якості виходу процесу незалежно від того, на якій операції вони працюють;

вміти виявляти й усувати всі причини невідповідності на своїй операції, без перекладання рішення цього питання на керівника процесу;

активно шукати можливості поліпшення;

мати засоби і знання для перевірки відповідності вимогам специфікації;

знати, як і де зробити коригувальні дії для проведення процесу відповідно до вимог специфікації.

Для цього підприємство повинне бути забезпечене кваліфікованими кадрами, тому керівництву для того, щоб кожен співробітник ефективно брав участь у стратегії якості необхідно:

навчити персонал основам TQM;

навчити персонал концепціям постійного поліпшення роботи;

наділити всіх працівників власників процесів відповідальністю і правами, що відповідають виконуваній роботі;

виявити реальну зацікавленість працівників у результатах своєї праці;

заохотити поліпшення результатів роботи.

Якщо ПРАТ «Куп'янський МКК» буде повністю залучати всіх співробітників, то досягне потужного ефекту, при якому сукупний результат колективної роботи істотно перевершує суму результатів окремих виконавців.

При впровадженні стратегії поліпшення якості продукції ПРАТ «Куп'янський МКК» може зіткнутися з бар’єрами, які перешкоджатимуть одержанню відчутного результату. Основні з них:

генеральний директор може не зрозуміти як поліпшення якості вплине на роботу комбінату в цілому,тобто у нього орієнтація винятково на фінансовий результат;

опір працівників комбінату будь-яким змінам, які відбуваються в організації;

співробітники можуть розглядати процес удосконалення управління якістю як чергову програму, яка має свій початок і кінець, через те що перші результати, підтверджуючі рух підприємства в вірному напрямку, приходять не відразу, і тому працівники втрачають зацікавленість до того, що відбувається;

орієнтація виключно на технічне покращення, бо вважають, що справді впливає на рішення проблем якості тільки виробничий процес. Для подолання цього бар’єру найкращим рішенням буде сформувати крос-функціональні команди, за допомогою яких працівники почнуть усвідомлювати цілісність організації і проблеми якості.

На ПРАТ «Куп'янський МКК» для ефективності підвищення якості продукції Генеральний директор підприємства буде здійснювати:

мотиваційні способи;

сувору перевірку якості продукції;

перевірку та оцінювання результатів дій працівників;

контролює строки виконання замовлень та послідовність виконання операцій.

При формуванні політики ПРАТ «Куп'янський МКК» в галузі якості слід враховувати:

потреби, які пред'являються до неї;

визначення політики в письмовій формі;

повинна узгоджуватися з іншими напрямами діяльності підприємства;

керівництво повинно забезпечувати розуміння кожним членом колективу розроблений план у політиці сфері якості, неухильно його виконувати;

політика якості має бути сформульована таким чином, щоб її положення стосувалися кожного члена трудового колективу, а не тільки якості продукції, що випускається.

Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками:

управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у виробництві продукції;

документування процесів - створення належної документованої бази з метою запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості продукції;

фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки досягнення цілей;

інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості.

Політику якості Товариства пропонується сформувати наступним чином: ПРАТ «Куп'янський МКК» забезпечує функціонування і поліпшує систему управління якістю, яка є запорукою нашого успіху. Основним показником реалізації нашої політики є ступінь задоволення потреб споживачів у якісній продукції. Ми готові реалізувати політику за рахунок задоволення замовника сучасною системою сервісу, доступною ціною, широкою і стійкою системою розповсюдження, швидкою реакцією на зміну споживчого попиту. Результатом виконання наведених принципів повинна стати місія підприємства, яка забезпечить постійне зростання, розвиток і вдосконалення виробництва.

«Принципи ПРАТ «Куп'янський МКК»:

досягнення оптимального співвідношення ціна-якість продукції та послуг для клієнтів порівняно з конкурентами;

проведення постійного дослідження побажань покупців з метою впровадження нових видів продукції;

відповідність продукції і послуг міжнародним і національним стандартам;

постійне зниження кількості скарг від наших клієнтів;

розширення освоєних і завоювання нових ринків збуту продукції;

впровадження новітніх технологій з метою підвищення продуктивності праці, якості продукції і зниження її собівартості;

підвищення соціальних умов працівників через покращення якості продукції;

формування та впровадження принципів роботи, що відповідають світовим стандартам» [67].

Політика підприємства повинна спрямовуватись на підтримку та вдосконалення системи менеджменту якістю, в якій підготовлений персонал зможе повністю реалізувати свої можливості.

«Систему цілей і завдань доцільно реалізувати за такими напрямками:

підвищення рівня задоволення споживачів;

поліпшення економічного стану підприємства за рахунок поліпшення якості;

розширення або завоювання нових ринків збуту завдяки виробництву високоякісної продукції;

досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень інших провідних підприємств і фірм;

освоєння виробів, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;

поліпшення найважливіших показників якості продукції;

зниження рівня дефектності продукції в процесі її виготовлення;

збільшення термінів гарантії на продукцію;

розвиток післяпродажного сервісу» [37, с. 84].

Іншим важливим напрямком реалізації Політики якості в ПРАТ «Куп'янський МКК» є нормативне забезпечення створення системи TQM, а саме:

розробка та прийняття політики якості в ПРАТ «Куп'янський МКК», настанови якості, в якій мають бути зазначені складові системи;

розроблення та проведення самооцінювання діяльності комбінату загалом та його працівників;

розроблення процесів, які характеризують технологію виробництва продукції;

удосконалення внутрішніх адміністративних регламентів;

прийняття програми оцінки та розвитку кадрів, як основи забезпечення та підвищення якості виробництва.

Для усього персоналу ПРАТ «Куп'янський МКК» повинні бути визначені його повноваження та відповідальність в сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені у посадових інструкціях та кваліфікаційних вимогах. Має забезпечуватися достатність повноважень співробітників для реалізації їх відповідальності. Разом з тим на комбінаті повинна бути налагоджена система внутрішнього інформування персоналу, що включатиме оперативне інформування всіх співробітників про рівень досягнення встановлених цілей якості на всіх рівнях, проблем, пов’язаних з виробництвом невідповідної продукції та реакцією на них споживачів, необхідністю підтримки репутації організації та розширення ринків збуту тощо.

«Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці управління якістю, ще неналежна увага приділяється створенню ефективної організаційної культури менеджменту якості, недостатнє розроблення якої знижує ефективність управління якістю. Вона пропонує реальний інструментарій і технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні підприємством, а в поєднанні з іншими ресурсами підвищує ефективність менеджменту підприємства і сприяє його успішній діяльності» [23]. Ми рекомендуємо перш за все оцінити існуючу організаційну культуру менеджменту якості на ПРАТ «Куп'янський МКК». Таким чином, була створена експертна група із співробітників ПРАТ «Куп'янський МКК», яка складалася з 15 осіб, серед яких є менеджери підприємства різного рівня та фахівці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Склад експертної групи ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |
| --- | --- |
| Експертні підгрупи | Кількість |
| Топ-менеджмент | 4 |
| Керівники середнього рівня | 3 |
| Керівники нижчого рівня | 3 |
| Фахівці | 2 |
| Робітники виробничих підрозділів | 3 |
| Всього | 15 |

Експертною групою було проведено оцінювання за всіма індикаторами складових організаційної культури менеджменту якості підприємства. Тож розглянемо результати цієї діагностики ПРАТ «Куп'янський МКК» за її складовими елементами.

Результати експертного оцінювання індикатора розвитку персоналу ПРАТ «Куп'янський МКК» наведено на рис. 3.2.

Рис. 3.2 Результати експертного оцінювання індикатора розвитку

персоналу ПРАТ «Куп'янський МКК»

«Як бачимо з рис. 3.1- індикатори комунікабельності та неформальних стосунків перебувають у відносно кращому стані, ніж такі індикатори як згуртованість, рівень освіти та система підвищення кваліфікації. У найгіршому стані перебуває індикатор відповідності кількості та структури персоналу меті підприємства. Такий стан показує, що необхідно змістити акцент у бік завдань, які стоять перед підприємством. Це зумовлює посилення вимог до персоналу та формування нової кадрової політики» [34].

Результати експертного оцінювання інноваційної діяльності підприємства представлені на рис. 3.3. Підприємством упроваджуються нові види продукції, що відкриває для нього нові ринки, має значний виробничий потенціал, але рівень його інноваційної діяльності є явно недостатнім. Спрямування вектора інноваційної культури на співпрацю із науково-дослідницькими організаціями та збільшення гнучкості організаційної структури як фактора, сприятливого для інноваційної активності, є головними напрямками розвитку корпоративної культури інноваційного типу на цьому комбінаті.

Рис. 3.2 Результати експертного оцінювання індикатора прояву інноваційної діяльності на ПРАТ «Куп'янський МКК»

Треба враховувати, що умови праці на ПРАТ «Куп'янський МКК» різняться залежно від функціональної специфіки підрозділу, тож цілком виправдано, що робітниками виробничих підрозділів умови праці були оцінені значно нижче, ніж керівниками та службовцями (рис. 3.3).

Рис. 3.3 Результати експертного оцінювання індикатора умов праці

Результати експертного оцінювання індикатора організації праці на ПРАТ «Куп'янський МКК» наведено на рис. 3.4. Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві спостерігається не висока ступінь відповідності посади та кваліфікації робітника, що свідчить про не ефективну роботу служби з підбору персоналу.

Рис. 3.4 Результати експертного оцінювання індикатора організації праці

на ПРАТ «Куп'янський МКК»

Культура соціального забезпечення на ПРАТ «Куп'янський МКК» зі зрозумілих причин перебуває на низькому рівні (рис. 3.5). У період соціалістичної економіки принципи соціального забезпечення були іншими: держава здійснювала регулювання соціальної сфери через підприємства, які утримували на своєму балансі численні об’єкти соціальної сфери. Під час зміни парадигми економічного розвитку втрата ринків збуту та зниження обсягів реалізації зумовили відмову багатьох підприємств від об’єктів соціальної сфери. Тому, як показує дослідження, майже всі індикатори, що характеризують культуру соціального забезпечення, перебувають на низькому рівні. Це особливо стосується наявності системи надання житла, яке практично відсутнє. Крім того, невисока оцінка системи страхування на підприємстві свідчить про незахищеність як фахівців, так і менеджерів від різних страхових випадків. Підприємство не має фондів для достатнього фінансування організації дозвілля співробітників та їхнього відпочинку під час відпустки. Однак треба зазначити, що на підприємстві існує система матеріальної допомоги та соціального страхування.

Рис. 3.5 Результати експертного оцінювання індикатора соціального

забезпечення на ПРАТ «Куп'янський МКК»

Результати експертного оцінювання індикатора культури управління на ПРАТ «Куп'янський МКК» наведено на рис. 3.6. Бачимо, що стиль керівництва та систему спадкоємності стилю керівництва майже всі експерти оцінили досить високо. Це каже про те, що методи та прийоми впливу керівників і їх ставлення до підлеглих дієві. Професійна підготовка керівників та рівень їх компетентності також високо оцінена експертами. Спостерігається розбіжність думок експертів щодо таких індикаторів як рівень централізації влади та система кар’єрного просування. А ступінь залучення робітників до прийняття рішень взагалі експерти оцінили дуже низько, особливо фахівці та робітники виробничих підрозділів.

Рис. 3.6 Результати узагальненої оцінки сили культури управління на ПРАТ «Куп'янський МКК»

Узагальнення оцінок організаційної культури менеджменту якості здійснюється при об’єднанні даних індикативного оцінювання від усіх груп експертів у розрізі елементів корпоративної культури та надається у формі профілю корпоративної культури ПРАТ «Куп'янський МКК» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Профіль організаційної культури менеджменту якості ПРАТ «Куп'янський МКК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Індикатори розвитку | Рівень корпоративної культури | | | |
| низький | середній | підвищений | високий |
| розвиток персоналу |  |  |  |  |
| прояв інновацій |  |  |  |  |
| умови , характер і зміст праці |  |  |  |  |
| організація праці |  |  |  |  |
| соціальне забезпечення |  |  |  |  |
| культура управління |  |  |  |  |

Як видно з табл. 3.2, ПРАТ «Куп'янський МКК» має в цілому підвищений рівень культури менеджменту якості: чотири з шести складових культури перебувають саме на цьому рівні і вище. До цих складових належать: прояв інновацій, умови , характер і зміст праці, організація праці, культурна управління. Водночас такі індикатори як розвиток персоналу та соціальне забезпечення перебувають на середньому і низькому рівні відповідно. Отже, профіль організаційної культури менеджменту якості ПРАТ «Куп'янський МКК» дає можливість, по-перше, оцінити загальний рівень культури підприємства, та по-друге, виявити ті складові культури, на які потрібно звернути увагу, запропонувавши певний комплекс дій, що здатні привести до поліпшення ситуації.

ПРАТ «Куп'янський МКК» будуючи механізм реалізації Політики в галузі якості в системі управління, необхідно усвідомлювати, що організація робіт щодо якості торкається практично всіх аспектів роботи комбінату в цілому. Оскільки система менеджменту якості фактично охоплює усі сфери діяльності організації, то, безумовно, процеси створення та впровадження системи на підприємстві будуть пов’язані зі зміною організаційної структури управління. Тому реалізація потенційних можливостей систем менеджменту якості залежить не тільки від виконання всіх передбачених міжнародним стандартом ІСО 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу підприємства. А як ми бачили з оцінювання експертами організаційної культури менеджменту якості, елементи: професійний досвід та система відповідності посади і кваліфікації робітників мають середній рівень. І щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб керівник сам розумів це і не сподівався на те, що впровадження систем само по собі автоматично вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання. Тому для виконання завдань у сфері якості ми пропонуємо створити Генеральному директору службу системи якості, яка дозволить на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Очолювати службу системи якості буде координатор з якості, який прямо і безпосередньо підпорядковується Генеральному директору. При проведенні конкурсу на зайняття посади координатора, а згодом і для написання посадової інструкції для нього пропонуємо керівнику висунути такі вимоги. «Координатор повинен належати до професійної групи «Професіонали». Він буде проводити роботи по функціонуванню і вдосконаленню діючої системи управління якістю в рамках своєї компетенції. В своїй роботі повинен керуватися:

діючим законодавством України;

наказами та розпорядженнями генерального директора;

діючою нормативною документацією в сфері виробництва продукції комбінату;

державними стандартами і стандартами ISO серії 9000;

документацією системи управління якістю;

посадовою інструкцією» [63].

«Координатор з якості повинен знати:

Державні стандарти в сфері якості та безпечності харчових продуктів та стандарти ISO серії 9000;

нормативну документацію в сфері виробництва продукції комбінату;

порядок пред'явлення і розгляду рекламацій щодо невідповідної продукції;

Закон України „Про безпечність та якість харчових продуктів" та інші нормативні акти;

основи трудового законодавства;

діючі нормативно-правові акти з охорони праці, з заходів протипожежної безпеки та промсанітарії;

правила внутрішнього трудового розпорядку;

норми ділової поведінки та етики професійних відносин;

системи, методи і засоби технічного контролю, правила проведення випробувань і приймання продукції;

інструкцію з надання першої медичної допомоги потерпілим при нещасних випадках» [61].

«Основними завданнями та обов'язками будуть:

координувати роботу та брати участь у розробленні, впровадженні і вдосконаленні процесів системи управління якістю;

координувати роботи по функціонуванню системи управління якістю;

брати участь у проведенні навчання і консультацій співробітників комбінату з питань розробки, функціонування та удосконалення системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів;

приймати участь у розгляді та аналізі рекламацій щодо якості продукції, підготовці висновків і проведенні листування за результатами розгляду;

вивчати причини, що викликають виготовлення невідповідної продукції, брати участь у розробленні та впровадженні заходів по їх усуненню;

розробляти та впроваджувати нові методи контролю якості продукції під час виробництва;

вивчати передовий вітчизняний і світовий досвід з розроблення і вдосконалення системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів;

приймати участь у координації діяльності групи внутрішніх аудиторів, розробленні графіків внутрішніх аудитів і проводити аудити у відповідності з цими графіками;

здійснювати контакти із зовнішніми аудиторами під час організації та проведення зовнішніх аудитів;

здійснювати контакти з консалтинговими організаціями в галузі системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів;

приймати участь в реалізації всіх процесів системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів;

забезпечувати максимальну об'єктивність та достовірність результатів роботи;

у всіх випадках дотримувати етичних норм.

дотримуватися трудової та виробничої дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку;

підтримувати в робочому стані документацію системи управління якістю та безпечністю та брати участь у функціонуванні процесів „Управління документацією", „Управління протоколами", "Коригувальні дії", "Запобіжні дії", "Управління невідповідною продукцією", „Внутрішні аудити"» [63].

«Функціональні обов’язки з охорони праці пропонуємо такі:

дбати про особисту безпеку і здоров’я, а також про безпеку і здоров’я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території комбінату;

вивчати, знати та виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, з заходів протипожежної безпеки і охорони навколишнього середовища, правила безпечного поводження з оргтехнікою, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

додержуватися норм, методів і прийомів безпечного ведення робіт на своєму робочому місці;

дотримуватися оптимального режиму праці та відпочинку при роботі на персональному комп’ютері;

дотримуватися вимог чинних правил безпеки для пішоходів під час руху в складських приміщеннях та на території комбінату;

дотримуватися чистоти на своєму робочому місці;

негайно доповідати керівникові відділу з питань охорони праці про випадки виробничого травматизму» [66].

«Координатор з якості має право:

вимагати від працівників підприємства виконання всіх дій, які вимагаються від них документацією системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів;

вносити пропозиції щодо удосконалення діючої системи управління якістю;

в разі виникнення проблем при функціонуванні системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, звертатися за сприянням безпосередньо до генерального директора;

надсилати до будь-яких посадових осіб підприємства запити про інформацію, необхідну для результативного функціонування та вдосконалення системи управління якістю, і отримувати від них своєчасні вичерпні відповіді;

брати участь в обговорюванні та у вирішенні питань, пов'язаних з виконанням покладених на нього обов'язків;

брати участь у нарадах, конференціях, семінарах та інших заходах, пов'язаних з питаннями систем управління якістю» [63].

«Також, пропонуємо директору з персоналу при написанні вакансії вказати умови праці та ключові навики, якими повинен володіти координатор з якості:

повна зайнятість;

графік роботи 5/2;

надається службовий автомобіль, корпоративний зв’язок, ноутбук;

працевлаштування згідно КзпП, соц. пакет;

професійний розвиток;

заробітна плата – 10000 грн. + %;

обов'язкова вища освіта;

досвід роботи не менше 2 років;

розвинуті навички роботи з комп’ютером, включаючи навички створення та оперування базами даних;

знання англійської мови;

аналітичні навички / навички логічного мислення та системного підходу;

комунікативні навички та навички міжособистісних стосунків (в т.ч. роботи у команді)» [51].

Конкурс на зайняття вакантної посади координатора проводиться протягом місяця.

Генеральний директор регулярно повинен розглядати дієвість впровадженої системи менеджменту якості, щоб гарантувати її придатність та ефективність умовам діяльності комбінату. Тому ПРАТ «Куп'янський МКК» має проводити внутрішній аудит якості. Це може бути аудит якості процесу, продукції, або аудит системи якості. Відповідальним за проведення внутрішнього аудиту буде координатор з якості.

«Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Аудит якості продукції — це кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його точки зору)» [84].

«Аудит продукції може проводитися:

із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу;

ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю кінцевого споживача» [53].

«Аудит якості процесу дозволяє провести аналіз елементів процесу, оцінити його повноту, правильність вибору умов проведення й можливої ефективності. Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам» [84].

«Більш ширшим за обсягом і документуванням є аудит системи якості, який є документованою діяльністю, що здійснюється для отримання перевірки та оцінювання об’єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, і що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п’яти днів. Проводиться для того, щоб з’ясувати на основі об’єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред’явленому до них набору вимог» [84].

«У результаті перевірки координатором систем управління якістю складається список невідповідностей, що являє собою: невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000; потенційні невідповідності (коли ряд заходів знаходиться на межі невідповідності). Доказом невідповідності можуть бути отримані координатором з якості дані після проведення інтерв’ю, перевірення документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту» [84].

На ПРАТ «Куп'янський МКК» повинно бути чітко визначено, що координатор з якості має приймати рішення щодо тої чи іншої невідповідної продукції. Усі випадки виявлення невідповідностей та прийняті щодо них рішення повинні реєструватися. Якщо невідповідність була виявлена до того, як продукція була доведена до споживача, повинні бути вжиті заходи, щоб запобігти її ненавмисній передачі споживачу. Якщо невідповідна продукція була виявлена після того, як вона була продана споживачу, необхідно проінформувати про це споживача та узгодити з ним подальші дії.

Загальну схему проведення аудиту процесу управління якістю на ПРАТ «Куп'янський МКК» можна подати, як послідовно здійснювані заходи, які дозволяють не тільки виявити невідповідність продукції, але й передбачити можливість коригувальних і запобіжних дій щодо унеможливлення виробництва неякісної продукції (рис. 3.7).

Документування процесу внутрішнього аудиту в ПРАТ «Куп'янський МКК» слід здійснювати на основі складання плану внутрішнього аудиту, який включає такі основні елементи:

цілі і сфери аудиту;

список осіб, відповідальних за якість;

перелік довідкових документів (статуту, положення, інструкції);

дату і місце проведення аудиту;

список підрозділів, що перевіряються;

заходи аудиту або перелік контрольних питань;

графік нарад, які проводяться в процесі аудиту;

дату закінчення аудиту і подання звіту.

Невідповідність

Визначення коригувальних дій

Коригувальна дія ефективна

Передбачена

процедура

Наступна

перевірка

Коригувальна дія

неефективна

Перевірка

виконання

Заходи по усуненню відхилень

Проблема

процедури

Аналіз

процедури

Запит щодо коригувальних дій

Перевірка

Аудит процесу управління якістю

Процедури та інструкції

Рис. 3.7 Рекомендована блок схема аудиту процесу управління якістю на

ПРАТ «Куп'янський МКК»

Звіт про аудит готується координатором з якості і представляється генеральному директору ПРАТ «Куп'янський МКК» і має містити наступні пункти: назва підрозділу; галузь аудиту; план аудиту; список членів та їх кваліфікація; кількість виявлених невідповідностей; перелік документів, на основі яких і згідно яких проводився аудит; рішення про коригуючі дії; заключення (оцінку ступеню адекватності діяльності підрозділу вимогам документації процесу управління якістю); додаток (протоколи про значні невідповідності).

Звіти і матеріали аудиту (програма, протоколи нарад, індивідуальні звіти аудиторів) зберігаються у координатора з якості на комбінаті. Якщо в результаті аудиту виявлені значні невідповідності, то на кожну з них розробляються коригуючі дії, які потім реалізуються. При цьому метою коригування є не тільки сама невідповідність, але й причини, що її викликали. Матеріали аудиту служать основою для регулярного аналізу, оцінки стану і визначення ефективності системи якості керівництвом організації. Зразок форми звіту та результати внутрішнього аудиту представлені в табл. 3.3.

Аудит процесу управління якістю в ПРАТ «Куп'янський МКК» має передбачати, що для кожного виду продукції, що виробляється, мають бути визначені дії щодо перевірки її відповідності визначеним характеристикам якості. Ці перевірки повинні охоплювати усі характеристики якості продукції. Для кожної характеристики якості кожного виду продукції визначається:

схема перевірки – суцільна або вибіркова;

відповідальність за проведення перевірки;

форма реєстрації результатів перевірки;

дії, якщо при перевірці було встановлено невідповідність.

Генеральним директором ПРАТ «Куп'янський МКК» мають регулярно аналізуватися дані про діяльність всіх працівників, вимоги та очікування споживачів, що надходять з різних джерел, з метою визначення можливостей для поліпшування діяльності. Цей аналіз повинен охоплювати, принаймні, такі дані:

про вимоги споживачів і рівень їх задоволеності;

про результати аудитів процесів управління якістю;

про результати моніторингу якості продукції та невідповідність.

Таблиця 3.3

Форма звіту про внутрішній аудит

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Звіт про внутрішній аудит № | | | Сторінка: |
| Підрозділ , що перевіряється:  Начальник:  Учасники: | | Головний аудитор: Аудиторська група: | |
| Ціль перевірки: | | Дата проведення: | |
| Результати перевірки   1. Кількість виявлених:   невідповідностей: в тому числі критичних: - зауважень:   1. Висновки   ціль перевірки досягнута ( не досягнута):  пояснення (при необхідності)  діяльність підрозділу, що перевіряється ,задовольняє (не задовольняє) . корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради )  Лист реєстрації невідповідностей № необхідність повторної перевірки так/ні   1. Додатки: опитувальні листи № , листи невідповідності № | | | |
| Головний аудитор:  П. І. Б.,  П. І. Б.  Дата 20\_ р. | Директор \_\_\_\_\_\_\_\_П. І. Б.  Начальник відділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ П. І. Б.  Дата 200\_ р. | | |

За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшування процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

Результати аналізу аудити можуть використовуватися генеральним директором та відповідними управлінськими працівниками у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції. Усі ці моменти є обов’язковими для функціонування та розвитку систем управління якістю. Однак за умов лише формального підходу до їх використання вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Збереження провідних позицій на вітчизняному та європейському ринках на основі максимального задоволення вимог і передбачення очікувань споживачів – це основна стратегія ПРАТ «Куп'янський МКК» у сфері якості.

У розділі розкриті елементи побудови й впровадження системи тотального менеджменту якості (TQM) на підприємстві ПРАТ «Куп'янський МКК».

«Головною перевагою системи є загальний охват системою всієї структури підприємства. Можливості TQM значно ширше, ніж просто забезпечення якості продукту або послуги. Дана технологія управління, заснована на участі всіх працюючих в організації на всіх рівнях організаційної структури, спрямована на досягнення довгострокового успіху підприємства через задоволення вимог споживача і вигоди, як для членів організації, так і для всього суспільства» [64].

«Політика у сфері якості — це офіційно сформульовані вищим керівництвом загальні наміри і спрямованість діяльності організації у зв’язку з якістю. Політика щодо якості становить основу для встановлення конкретних завдань у цій сфері та їх відповідного документування» [36].

Досягнення визначених цілей і завдань політики якості слід здійснювати за такими напрямками:

управління та організація - на засадах комплексності, системності, інноваційності у виробництві продукції;

документування процесів - створення належної документованої бази з метою запровадження та підтримання політики якості, методик оцінки, аналізу, контролю та моніторингу якості продукції;

фінансування - створення ефективної фінансової та матеріально-технічної підтримки досягнення цілей;

інформаційне забезпечення - формування цілісного інформаційного та комунікативного середовища для формування та впровадження політики якості.

Для усього персоналу ПРАТ «Куп'янський МКК» повинні бути визначені його повноваження та відповідальність в сфері управління якістю. Вони повинні бути відображені у посадових інструкціях та кваліфікаційних вимогах.

Для виконання завдань у сфері якості запропонували створити Генеральному директору службу системи якості, яка дозволить на всіх етапах виробництва ефективно управляти якістю продукції, оцінювати і підвищувати її. Очолювати службу системи якості буде координатор з якості, який прямо і безпосередньо підпорядковується Генеральному директору. Основними його завданнями та обов'язками будуть:

Координувати роботу та брати участь у розробленні, впровадженні і вдосконаленні процесів системи управління якістю.

Координувати роботи по функціонуванню системи управління якістю.

Брати участь у проведенні навчання і консультацій співробітників комбінату з питань розробки, функціонування та удосконалення системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Приймати участь у розгляді та аналізі рекламацій щодо якості продукції, підготовці висновків і проведенні листування за результатами розгляду.

Вивчати причини, що викликають виготовлення невідповідної продукції, брати участь у розробленні та впровадженні заходів по їх усуненню.

Розробляти та впроваджувати нові методи контролю якості продукції під час виробництва.

Вивчати передовий вітчизняний і світовий досвід з розроблення і вдосконалення системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Приймати участь у координації діяльності групи внутрішніх аудиторів, розробленні графіків внутрішніх аудитів і проводити аудити у відповідності з цими графіками.

Здійснювати контакти із зовнішніми аудиторами під час організації та проведення зовнішніх аудитів.

Здійснювати контакти з консалтинговими організаціями в галузі системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Приймати участь в реалізації всіх процесів системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.

Забезпечувати максимальну об'єктивність та достовірність результатів роботи.

У всіх випадках дотримувати етичних норм.

Дотримуватися трудової та виробничої дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку.

Підтримувати в робочому стані документацію системи управління якістю та безпечністю та брати участь у функціонуванні процесів „Управління документацією", „Управління протоколами", "Коригувальні дії", "Запобіжні дії", "Управління невідповідною продукцією", „Внутрішні аудити".

«Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом рівня якості як продукції, так і організації і управління виробництвом. Результати внутрішніх перевірок є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000» [64].