

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ АДАПТАЦІЇ ДО ВИМОГ РИНКУ

Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, А.В. Троян, *кандидати економічних наук*  
З.П. Борецька, *аспірант\**

Національний університет біоресурсів і природокористування України

**Розглянуто особливості взаємодії підсистем (якість організації, якість продукції, якість виробництва, якість взаємодії із зовнішнім середовищем) у системі управління якістю підприємства з врахуванням політичного, соціального, економічного, екологічного, науково-технічного та організаційного аспектів проблеми якості. Оцінено перспективи адаптації сільськогосподарських підприємств до вимог сучасного ринку, їх пріоритети та переваги у взаємовідносинах "виробник-споживач".**

**Постановка проблеми.** Зростання в аграрному секторі економіки, що відбуваються завдяки процесам концентрації землі, інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та нарощування його експортного потенціалу трактується як безперечно позитивні тенденції, що забезпечать Україні місце лідера у світовому агропродовольчому просторі. Однак при цьому ігноруються суперечності досягнутих результатів: нарощування виробництва лише окремих видів продукції, зокрема експортоорієнтованих та землевиснажливих; збільшення обсягів насамперед сировинної частини агропродовольчого експорту; посилення диспаритету в доходах учасників ринку внаслідок зростання надходжень від зовнішньої торгівлі; перевага питомої ваги працездатного селянства "неформального сектора економіки" у загальній кількості зайнятих виробництвом сільськогосподарської продукції, примітивного виробництва для власного споживання та наповнення внутрішнього продовольчого ринку, яка за якісними параметрами не відповідає міжнародним стандартам серії ISO. Зазначене заважає Україні закріпитися на світовому агропродовольчому ринку як потужному бізнес-партнеру із високою діловою репутацією, розширювати торговельні кордони, у повній мірі трансформуватися із виробника сировини на експортера високоякісних продуктів харчування.

Глобалізаційні процеси в економіці та посилення нецінової конкуренції стимулюють вітчизняні сільськогосподарські підприємства до пошуку інноваційних шляхів розвитку, які, в першу чергу, пов'язані з проблемами підвищення якості виготовленої продукції, адаптації її до міжнародних вимог. Тому вдосконалення механізму формування системи управління якістю у сільськогосподарських підприємствах, яка виступає гарантом здатності організації стабільно виробляти та постачати продукцію визначеної якості, набуває пріоритетного характеру. Розробка, впровадження, сертифікація та підтримання системи управління якістю в стані дієздатності є одним із стратегічних напрямків діяльності господарюючих суб'єктів, що значно підвищує їх результативність, соціо-економічну ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Наукове підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління якістю закладено у працях провідних всесвітньовідомих науковців: Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави, Й. Кондо, Г. Тагута, А. Фейгенбаума, Дж. Харрінгтона,

Ш. Шигео та інших. Вітчизняна наукова школа якості об'єднала не менш вагомні здобутки Ю.І. Калити, Р.В. Бичківського, М.І. Шаповала, Д.Ф. Крисанова, Л.Е. Басовського, Г.А. Саранчі, Т.І. Тарнавської, Н.А. Янківського та інших науковців.

Сучасна система аграрного виробництва в Україні, що демонструє низький рівень пристосованості сільськогосподарської галузі до реальних умов міжнародного ринкового

---

\* Науковий керівник — професор Т.І. Балановська.

середовища, вимагає поглиблення теоретико-методологічних розробок з питань управління якістю в агропромисловому секторі економіки.

Виклад основного матеріалу. За останні чотири роки у структурі українського експорту істотно зростає частка сільськогосподарської продукції та продукції харчової промисловості, зокрема її залишків і відходів, а також насіння і плодів олійних рослин, жирів та олії відповідно тваринного або рослинного походження. Це дозволяє зробити висновок про невикористаний потенціал, що існує в Україні у сфері поглибленої переробки продукції сільськогосподарського сектора [1].

Продукції в Україні не бракує, але вона не відповідає європейським вимогам. Останні ж доволі жорсткі. Наприклад, є вимога щодо простежування походження продукції. Так, перш ніж придбати українське молоко чи якусь іншу продукцію, покупець хоче знати весь ланцюжок її виробництва — від раціону корів та умов їх утримання до появи молочного продукту на полиці магазину. Бізнесмен несе відповідальність за якість і стандарти своєї продукції. Сьогодні настав час говорити не так про кількісні показники сільгосппродукції, як про її якість. А вона, за словами експертів, часто недостатня [1].

Хоча в цілому, за останні десять років експорт сільськогосподарської продукції збільшився майже у 8 разів — до 18,3 млрд. дол. [2] (цьому сприяли іноземні та вітчизняні інвестиції, що були вкладені в модернізацію аграрного виробництва), у сільськогосподарському виробництві України поширеним є нехтування екологічних норм і вимог. Корпоративні та індивідуальні господарства не дотримуються вимог сівозміни, масштабною є монокультуризація, обмежене виробництво тваринницької продукції. Структура сільськогосподарського виробництва деформована на користь експорто-орієнтованої рослинницької продукції. Інституціональне середовище не спонукає виробників до впровадження правил належної світової сільськогосподарської практики [3].

Розглядаючи експорт як відображення ситуації на внутрішньому ринку, потрібно кардинально змінювати підходи до впровадження нових технологій не тільки виробництва, а й "післязбиральної" доробки продукції, її сортування та пакування, тобто слід використовувати максимальну кількість ланцюжків доданої вартості. А це, в свою чергу, примусить шукати такі організаційні форми, які б могли забезпечити реалізацію нових ідей, активізувати питання спеціалізації, кооперування матеріально-технічних та фінансових ресурсів, управління процесами, людськими ресурсами тощо, з подальшою адаптацією до соціально-економічного стану суспільного розвитку.

Міжнародна організація зі стандартизації щорічно працює над розробленням нових та вдосконаленням існуючих стандартів (табл.1) з метою полегшення адаптації підприємств до вимог сучасного ринку, розширення кордонів міжнародної торгівлі та досягнення прозорості у взаємовідносинах між виробником та споживачем.

У світі швидкими темпами зростає популярність проходження процедури сертифікації на підприємствах системи управління якістю, яка є гарантом спроможності організації виробляти високоякісну продукцію, забезпечувати чіткість та прозорість виконання виробничих процесів, а також виконувати умови контрактів у зазначені терміни.

Бажання підприємств щодо впровадження та сертифікації системи управління якістю пояснюється рядом важливих переваг, які здобуває організація в процесі дотримання міжнародних стандартів: зростає усвідомлення важливості поняття "якість" серед працівників, внаслідок кращого розуміння існуючих проблем; покращується керованість підприємством, завдяки застосуванню процесного підходу; підвищується рівень якості продукції та послуг, а також рівень якості обслуговування споживачів, що сприяє зростанню кількості потенційних та постійних клієнтів організації; швидше досягається взаєморозуміння та згода всередині колективу, що тим самим впливає на формування та зміцнення корпоративної культури, а також позитивного іміджу підприємства (табл. 2).

**Таблиця 1. Співвідношення кількості розроблених міжнародних стандартів у галузях світового народного господарства, %**

Галузі	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Інженерні технології	27,7	27,6	27,3

Електроніка, інформаційні технології, телекомунікації	16,3	16,7	16,8
Загальна інфраструктура, наука, обслуговування	8,9	9,0	9,2
Здоров'я безпека навколишнє середовище	4,1	4,0	4,1
Технології матеріалів	23,7	23,4	23,2
Транспорт та роздрібна торгівля	10,6	10,5	10,5
Сільське господарство	5,8	5,8	5,7
Будівництво	2,1	2,2	2,4
Спеціальні технології	0,8	0,8	0,8

Джерело: побудовано за даними сайту «ІСО в цифрах» [4]

**Таблиця 2. Результати впровадження та сертифікації системи управління якістю на середніх та малих підприємствах у країнах Європейського Союзу**

<b>Отримана вигода від впровадження система управління якістю та сертифікації відповідно до ISO 9001</b>	<b>Оцінка по 5 бальній шкалі</b>
Зростання усвідомлення важливості якості серед працівників	3,97
Зростання розуміння існуючих проблем	3,89
Покращення керованості підприємством	3,59
Покращення обслуговування клієнтів	3,57
Підвищення якості продукції та послуг	3,52
Зростання взаєморозуміння і згоди всередині підприємства	3,49
Підвищення ступеню задоволення споживачів	3,44
Підвищення результативності участі підприємства у тендерах	3,42

Джерело: дані із сайту «ИНТЕРСЕРТИФИКА - ТЮФ» [5]

Останні дослідження у Великобританії, що проводилися серед організацій різних розмірів, дозволили виявити позитивні зміни економічних показників у підприємствах, що сертифікували свої системи управління якістю (табл. 3).

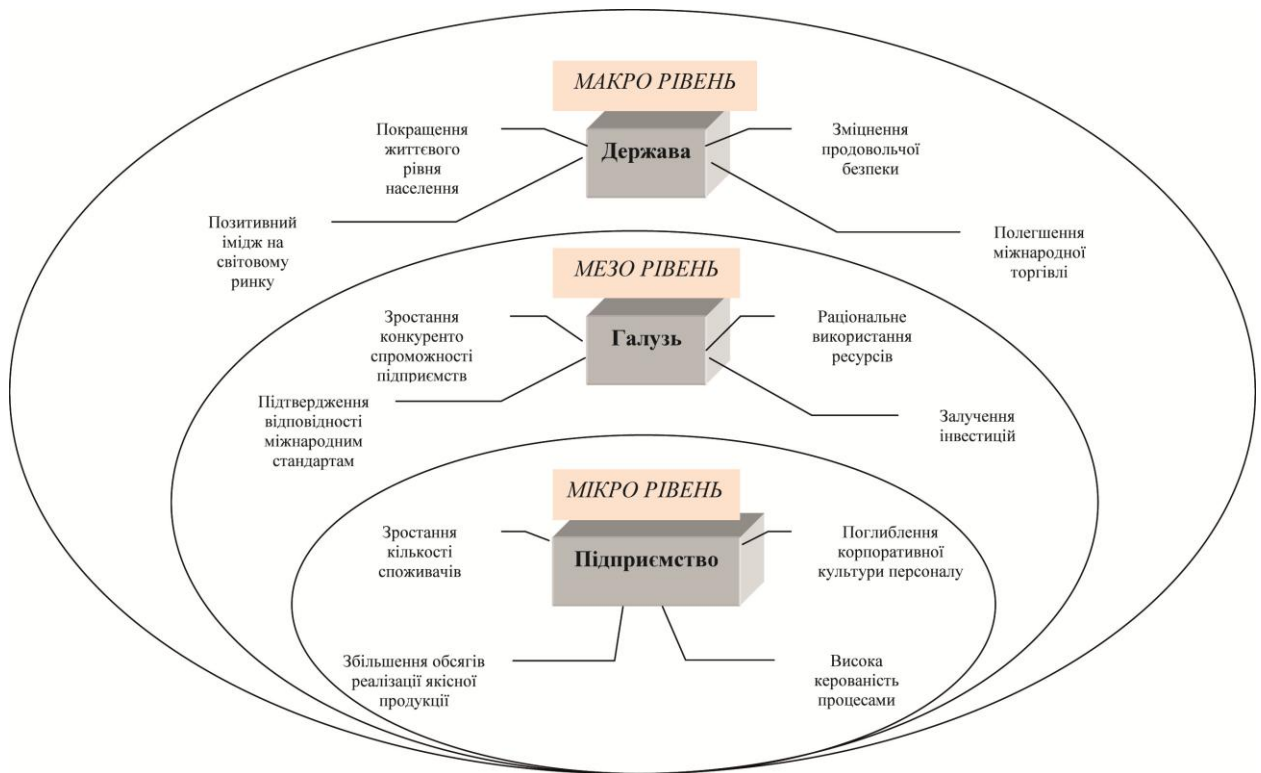
**Таблиця 3. Економічні показники підприємств Великобританії із сертифікованими системами управління якістю**

Економічні показники	На підприємствах, що сертифікували С.У.Я.			У середньому по галузі
	великі	середні	малі	
Рентабельність, %	4,4	4,9	6,8	1,9
Повернення капіталу, %	16,6	16,2	17,5	7,7
Об'єм продажів на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів	93,5	62,2	53,7	47,7
Прибуток на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів	3,6	2,9	4,2	0,9
Інвестиції в розрахунку на одного працюючого, тис. фунтів стерлінгів	21,2	23,9	18,9	11,0

Джерело: дані із сайту «ИНТЕРСЕРТИФИКА - ТЮФ» [5] .

Синергія якості виготовленої продукції, досконалості організаційних та виробничих процесів, що підтверджується сертифікатами на системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 дозволяє підприємствам, у т. ч. сільськогосподарським, максимально ефективно використовувати наявні ресурси для підвищення рівня конкурентоспроможності діяльності та досягнення стабільного положення на ринку.

Після впровадження та сертифікації систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000, на рівні підприємства, так званому мікрорівні, спостерігається збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції вищої якості, що означає потенційне зростання кількості споживачів. Відзначається підвищення рівня організації виробничих процесів та поглиблення корпоративної культури (рис. 1).



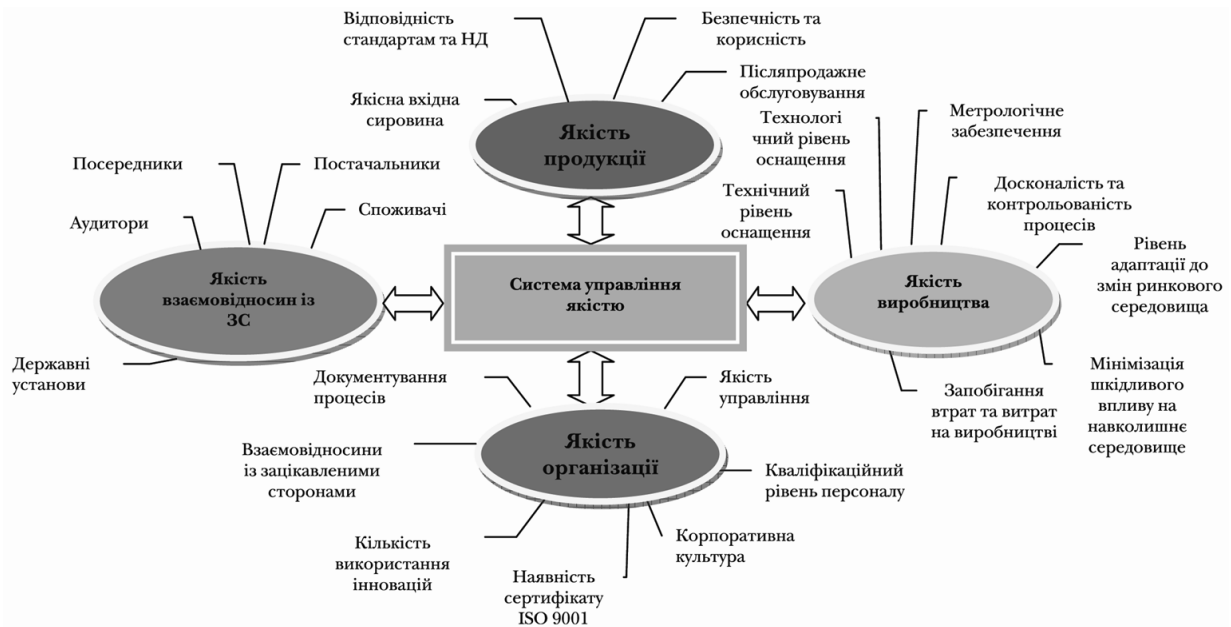
**Рис. 1. Переваги від впровадження систем управління якістю на сільськогосподарських підприємствах**

Впровадження систем управління якістю в сільськогосподарських підприємствах має безпосередній вплив і на галузь АПК, оскільки зростає конкурентоспроможність організацій, задіяних в аграрній сфері, збільшується кількість залучених інвестицій у сільськогосподарське виробництво, більш раціонально використовуються наявні ресурси та приділяється увага екологічній складовій життєдіяльності підприємств.

На макрорівні збільшення кількості сертифікованих сільськогосподарських підприємств відповідно до міжнародних стандартів полегшує ведення торгівлі на світовому ринку, покращує імідж держави, зростає рівень життя населення та зміцнюється продовольча безпека.

Система управління якістю передбачає одночасне гармонійне та ефективне функціонування кількох її складових, серед яких, на нашу думку, доцільно виокремити наступні підсистеми: 1) якість організації; 2) якість виробництва; 3) якість взаємодії із зацікавленими сторонами; 4) якість виготовленої продукції (рис. 2). У свою чергу, кожна з підсистем має сукупність елементів, завдяки яким відбувається ідентифікація та диференціація процесів, з'являється можливість керування ними, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптації системи та підприємства в цілому до умов ринкового середовища.

Значна увага з боку керівництва та персоналу приділяється якості продукції, оскільки саме виробництво та реалізація товарів високої якості значно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а, отже, на прибутки. Висока якість досягається за рахунок контролю та відбору вхідної сировини, дотримання нормативних документів та стандартів під час виробництва, відповідності потребам споживачів, вирізняється корисністю та безпечністю в процесі використання та споживання.



**Рис. 2. Система управління якістю на підприємстві, як цілісність взаємодії підсистем**

На якість продукції впливає і рівень технічного та технологічного забезпечення, регулярні метрологічні перевірки, контрольованість та послідовність виробничих процесів, що запобігають нераціональним витратам та втратам. Актуальною вимогою сьогодення є відповідність виробництва принципам лояльності та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Вирішальну роль у забезпеченні та постійному поліпшенні якості організації відіграє людський ресурс. Практика господарювання свідчить, що навіть при достатньо високому технічному рівні оснащення, але за відсутності розуміння загальної мети щодо якості в підприємстві, низькій мотивації праці та безвідповідальності на робочих місцях неможливо підтримувати та покращувати якість виготовленої продукції. У підприємствах, що мають високий рівень репутації, керівництво приділяє значну увагу формуванню позитивного мікроклімату організації, який розкривається через сприяння підвищенню кваліфікації персоналу, прояву ініціативи, доброзичливе ставлення при міжособистісних відносинах у колективі, готовності до змін та нововведень, які б сприяли розвитку підприємства.

Враховуючи широку поінформованість сучасних споживачів, необхідно зазначити, що довіру до підприємства і продукції, яку воно виготовляє, викликає наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам серії ISO, які є гарантом спроможності організації стабільно виготовляти та постачати продукцію високого рівня якості. Саме документування виробничих процесів, чітке визначення відповідальності та кола компетентності кожного окремого працівника робить можливим на вимогу зацікавлених осіб (аудиторів, державних установ, постачальників та споживачів) надати прозору та доступну інформацію стосовно того чи іншого питання.

Дотримання принципів, які викладено у міжнародних стандартах ISO серії 9000, ініціює застосування на підприємстві наукових методів управління якістю, окреслює політику та цілі у сфері якості, орієнтує виробництво на врахування вимог споживача, спрямовує на постійне поліпшення діяльності організації.

Вважаємо слушними міркування спеціалістів [6, 7, 8, 9] щодо багатогранності та різноаспектності проблеми якості, незалежно від виду продукції чи послуги, сфери та галузі функціонування суб'єкта господарювання. Так, пряма пропорційна залежність між масовим виробництвом високоякісної продукції та рівнем економічного розвитку держави виражається у політичному аспекті. Дану залежність можна прослідкувати у такому "ланцюжку": якість продукції є одним із ключів, що визначає конкурентоспроможність підприємства — кількість успішних підприємств, що створюють робочі місця, знижуючи тим самим рівень безробіття в країні та підвищуючи рівень доходів громадян, визначають

політичну ситуацію в країні — високий рівень розвитку країни, стабільність забезпечує високий міжнародний політичний її статус на світовій арені.

Необхідність поліпшення якості продукції до рівня вимог споживачів, у потребі підвищення якості самої праці за допомогою належної освіти, підвищення кваліфікації персоналу, глибокої мотивації персоналу розкривається у соціальному аспекті. Існує думка, що у розвинутих країнах світу, де більша кількість кваліфікованих кадрів, вища адаптивність організаційної структури, виробляються високоякісні товари, що в свою чергу забезпечують високий середньостатистичний рівень нації.

Економічний аспект проблеми якості полягає у підвищенні ефективності економіки країни в цілому, збільшенні прибутку підприємств, підвищенні конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів. Варто зазначити, що всі питання у сфері якості, такі як підвищення її рівня та управління нею, пов'язані з економічними затратами, які в результаті повинні дати обґрунтований економічний ефект.

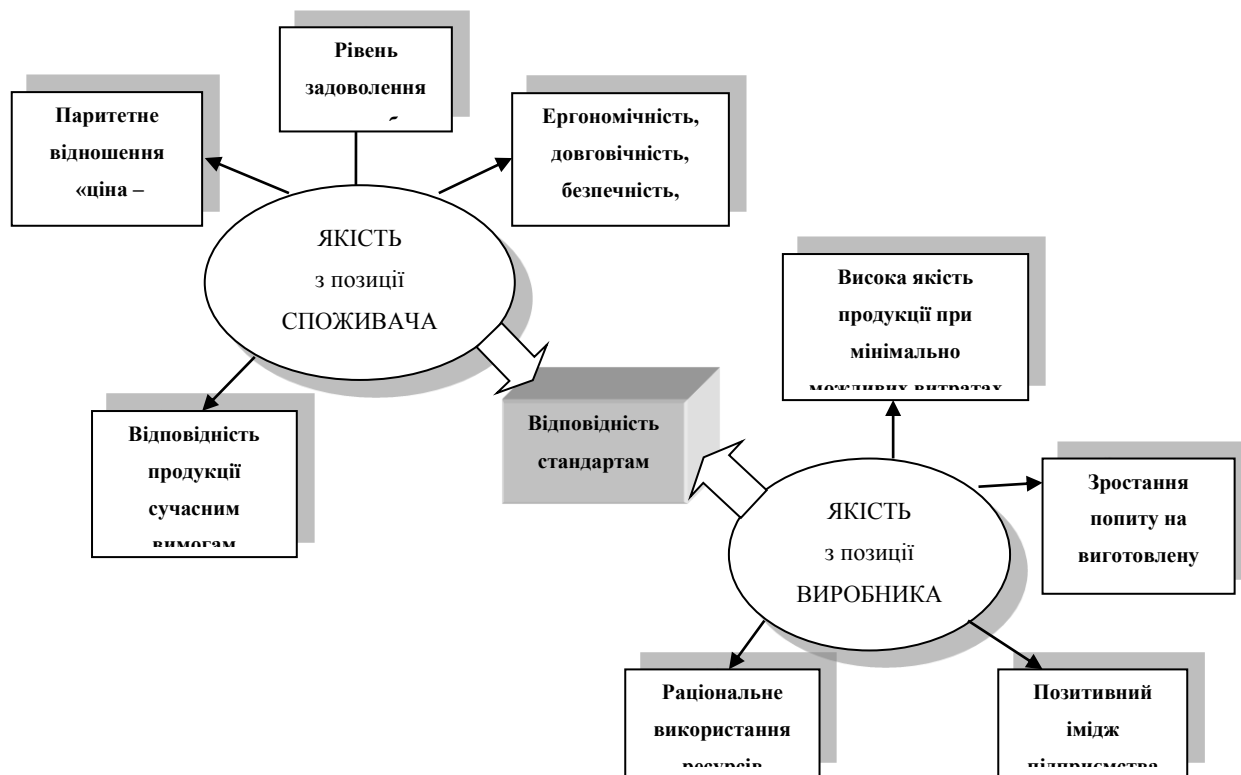
Сучасний науково-технічний аспект проблеми базується на взаємозв'язку процесу підвищення якості продукції та темпів зростання науково-технічного прогресу. Внаслідок науково-технічного прогресу інформаційні системи, транспорті комунікації, технологічні процеси удосконалюються, тим самим забезпечуючи вищий рівень якості продукції, що в свою чергу призводить до нового витка у науці та техніці.

Залежність якості від менеджменту організації, від удосконалення систем якості, стандартизації тощо виявляє організаційний аспект проблеми.

Моральний аспект проблеми полягає у сутності людської істоти, яка прагне до самовираження в трудовому колективі, досягнення та визнання вагомих результатів праці. Рівень якості виготовленої продукції залежить від розвитку особистості — неякісна праця призводить до даремного витрачання ресурсів і недосягнення запланованого рівня якості продукції.

Обізнаність споживачів щодо корисності продукції, вимогливості щодо мінімізації шкідливого впливу процесу виробництва на навколишнє середовище виокремлює екологічний аспект. У суспільстві виникає необхідність в екологічно чистій продукції, яка є високоякісною, безпечною, тому порівняно новим і популярним напрямом є органічне виробництво, яке контролює проходження товару від "лану до столу".

"Якість" як економічну категорію, в першу чергу, доцільно розглядати з двох сторін — з позиції виробника та з позиції споживача (рис. 3). Споживач прагне якісних товарів та послуг, що забезпечать його сподівання, і навіть перевершать їх. Для виробника якість виготовленої продукції — це гордість за високий рівень виробництва, раціональне використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, використання інновацій, можливість зайняти вагоме місце на ринку товарів і послуг. Якість нерозривно пов'язана з економічним успіхом підприємства на мікрорівні, а на макрорівні — це здорова економіка, екологічна безпека та висока оборонна здатність держави, що визначає лідируючі позиції у світовому співтоваристві. Тобто, термін "якість" нерозривно пов'язаний із терміном "продукція", поєднання яких передбачає велику зацікавленість у сфері виробництва та споживання.



**Рис. 3. Якість з позиції "виробник — споживач"**

Підвищення рівня якості продукції та послуг є динамічним процесом. Товар або послуга мусять постійно вдосконалюватися, набувати нових корисних характеристик, щоб задовольнити зростаючі потреби споживача, адже саме покупець є рушійною силою розвитку якості і, водночас, він її фінансує.

Об'єднуючим моментом, з нашої точки зору, в спільному розумінні "якості" для споживача та виробника є відповідність продукції стандартам, які гарантують стабільність у рівні якості виготовленої продукції та наявність очікуваних характеристик, визначених нормативними документами.

### **Висновки**

Зважаючи на постійне поглиблення конкурентної боротьби на ринку та зростання вагомості нецінової конкуренції, важливу роль в успішній діяльності сільськогосподарського підприємства займає виробництво і пропозиція високоякісної продукції та орієнтація на задоволення потреб споживачів. Поряд з цим, як показує світова практика, вимоги суспільства стосуються не тільки якості продукції, а й якості самого підприємства, тобто взаємовідносин підприємства із усіма зацікавленими сторонами (постачальниками, споживачами та й громадськістю загалом). Відповідність організації високим стандартам, які продиктовані сучасними тенденціями, можлива в разі розробки та впровадження ефективної системи управління якістю на адаптивних засадах до вимог міжнародного ринку.

### **Література**

1. Що, власне, продаватимемо? / Дзеркало тижня. Україна. — №14, 12 квітня 2013 <http://gazeta.dt.ua/business/scho-vlasne-prodavativmemo-.html>.
2. Електронний ресурс: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=246431509&cat\\_id=244276429](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246431509&cat_id=244276429)
3. Яка модель агросектору необхідна Україні? / Дзеркало тижня. Україна. — №18, 18 травня 2012 [http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/yaka\\_model\\_agrosektoru\\_neobhidna\\_ukrayini.html](http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/yaka_model_agrosektoru_neobhidna_ukrayini.html).
4. Електронний ресурс: <http://www.iso.org/iso/ru/home/about/iso-in-figures.htm>
5. Електронний ресурс: <http://www.qcert.ru/rus/docs/certification-management-systems/cert-count/cert-world-9001/>

6. Должанський А.М., Очеретна Н.М., Ломов І.М. Системи управління якістю. — Дніпропетровськ: "Свідлер А.Л.". — 2009. — 390 с.
7. Аристов О.В. Управление качеством: Учебное пособие. М.: Изд-во "ИНФРА-М", 2007. — 240 с.
8. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основы стандартизації, метрології, управління якістю: Навчальний посібник. — К.: КНТЕУ, 2001. — 446 с.
9. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2007. — 471 с.

#### АННОТАЦІЯ

**Балановська Т.И., Гоголюа О.П., Троян А.В., Борецкая З.П.** *Иновационные подходы к формированию системы управления качеством сельскохозяйственного предприятия как способ адаптации к требованиям рынка// Биоресурсы и природопользование. — 2013. — 5, № 5—6. — С. 146—154.*

*Рассмотрены особенности взаимодействия подсистем (качество организации, качество продукции, качество производства, качество взаимодействия с внешней средой) в системе управления качеством предприятия с учетом политического, социального, экономического, экологического, научно-технического и организационного аспектов проблемы качества. Оценены перспективы адаптации сельскохозяйственных предприятий к требованиям современного рынка, их приоритеты и преимущества во взаимоотношениях "производитель-потребитель".*

#### SUMMARY

**T. Balanovska, O. Gogulya, A. Troyan, B. Zoreslava.** *Innovative approaches to the formation of quality management system of agricultural enterprise as a way of adaptation to market requirements// Biological Resources and Nature Management. — 2013. — 5, № 5—6. — P. 146—154.*

*The article deals with the peculiarities of interaction of subsystems (organization quality, product quality, production quality, quality of interaction with the environment) in the quality management system of the enterprise which includes political, social, economic, environmental, scientific, technical and organizational aspects of quality. The article provides assessment of the prospects of adapting of agricultural enterprises to the requirements of modern market, their priorities and advantages in the relationship "producer-consumer".*