

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
Факультет управління, економіки та права**

**Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого**

***КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА***

освітнього ступеня «Магістр» на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ».**

Виконав: студент групи Мо-61  
Спеціальності: 073 Менеджмент  
(шифр і назва)

Юр Роман Іванович

(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Боднарчук В.Д.

(Прізвище та ініціали)

Львів 2024

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський національний університет**  
**природокористування**  
**Факультет управління, економіки та права**  
**Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого**

Освітній ступінь «Магістр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
\_\_\_\_\_  
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу студенту**

Юр Роман Іванович  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області».

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента \_\_\_\_\_ Боднарчук В.Д.  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10. 01.2024

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Якість як об'єкт управління

1.2. Управління якістю в системі ефективності виробництва та послуг

1.3. Методика дослідження управління якістю

2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Львівської області

2.2. Характеристика заходів з підтримки якості виробництва продукції в області

2.3. Характеристика сучасного стану управління якістю сільськогосподарської продукції

### 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Особливості вдосконалення процесу управління якістю в сільському господарстві

3.2. Оптимізація та контроль витрат на управління якістю продукції

3.3. Системний і процесний підхід як принципи якості

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 25.04.23

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	25.04.- 28.04.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	04.05.- 30.07.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	04.09.- 25.11.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.09.- 06.12.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	09.12.23- 10.01.24

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента \_\_\_\_\_ Боднарчук В.Д.  
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.3:631.11

Кваліфікаційна робота магістра: текстова частина 70 стор., 21 таблиця, 4 рисунки, 36 літературних джерел.

Юр Роман Іванович. Управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу та висновків. В першому розділі висвітлено теоретичну сутність управління та управління якістю, розглянуто поняття якості продукції, показники, що характеризують якість продукції, особливості якості сільськогосподарської продукції. Проаналізовано проблеми та завдання управління якістю сільськогосподарської продукції, а також взаємозв'язок якості, стандартизації та сертифікації, визначені сучасні вимоги до управління якістю сільськогосподарською продукцією. Другий розділ побудовано на аналізі цифрового матеріалу та залежності його від якості певного виду. Третій розділ присвячено пошуку шляхів покращення системи управління якістю на підприємствах аграрної галузі.

Юр Роман Іванович. Управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та аналізу системи управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Акцент роботи розміщений на ключові аспекти забезпечення якості сільськогосподарської продукції та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

У роботі проводиться аналіз системи контролю якості на різних етапах виробництва, від початкового етапу вирощування до підготовки продукції до збуту. Досліджуються фактори, які впливають на якість сільськогосподарської продукції, включаючи агротехнічні, екологічні та технологічні аспекти.

Особлива увага приділяється впровадженню сучасних методів та стандартів управління якістю, таких як системи сертифікації та стандарти якості. Робота також досліджує взаємозв'язок управління якістю та задоволення потреб споживачів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління якістю, якість сільськогосподарської продукції, управління.

Roman Yur. Product quality management in agricultural enterprises of Lviv region

The qualification paper is dedicated to the exploration and analysis of the quality management system in agricultural enterprises of the Lviv region. The focus of the work is on key aspects of ensuring the quality of agricultural products and enhancing competitiveness in the context of the modern market environment.

The paper conducts an analysis of the quality control system at various stages of production, from the initial cultivation phase to the preparation of products for sale. Factors influencing the quality of agricultural products, including agronomic, environmental, and technological aspects, are investigated.

Special attention is given to the implementation of modern methods and standards of quality management, such as certification systems and quality standards. The paper also explores the interrelation between quality management and consumer satisfaction, which is a crucial aspect of competitiveness.

Keywords: quality management, quality of agricultural products, management.

## Зміст

Вступ	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Якість як об'єкт управління	8
1.2. Управління якістю в системі ефективності виробництва та послуг	15
1.3. Методика дослідження управління якістю	26
2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Львівської області	29
2.2. Характеристика заходів з підтримки якості виробництва продукції в області	39
2.3. Характеристика сучасного стану управління якістю сільськогосподарської продукції	45
3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	52
3.1. Особливості вдосконалення процесу управління якістю в сільському господарстві	52
3.2. Оптимізація та контроль витрат на управління якістю продукції	57
3.3. Системний і процесний підхід як принципи якості	66
Висновки та пропозиції	73
Список використаних джерел	76

## Вступ

У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції, управління якістю продукції стає стратегічно важливим фактором для сільськогосподарських підприємств, що працюють в Львівській області. Незмінно високі вимоги споживачів до якості та безпеки продукції, а також динамічні зміни на ринку, вимагають від аграрних підприємств ефективного управління процесами виробництва, спрямованого на забезпечення високого стандарту якості. Успіх кожного товаровиробника оцінюється за рівнем ефективності виробництва, обумовленої, в першу чергу, ступенем задоволення потреб суспільства з найменшими витратами. При цьому визначальною характеристикою, яка формує суспільні потреби, стає якість продукції. Це пов'язано з тим, що якість в умовах конкуренції є головним стимулом придбання продукції, одним із факторів конкурентоспроможності.

Розвиток економіки України на сучасному етапі значною мірою залежить від якості як одного із чинників забезпечення національних інтересів. Поліпшення якості продукції та послуг і, відповідно, конкурентоспроможності сприяє поширенню виробництва й обсягу продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяє зміцненню позицій підприємств, галузей та промисловості в цілому. Саме тому існує необхідність розробки більш ефективних методів забезпечення та управління якістю, які нададуть можливість виявити резерви з підвищення якості продукції, знайти більш дієві засоби для досягнення високого рівня показників, забезпечуючи тим самим і позитивний суспільний ефект соціального змісту. Звідси перспективи вітчизняних підприємств полягають у здатності забезпечити свій стратегічний розвиток на основі виробництва конкурентоспроможних товарів.

Дана робота присвячена ретельному аналізу та дослідженню системи управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. В контексті сучасних викликів та тенденцій, робота розглядає ключові

аспекти управління якістю, починаючи від агротехнічних процесів та закінчуючи стандартами сертифікації та задоволенням потреб споживачів.

Особлива увага надається аспектам впровадження сучасних технологій та стандартів, спрямованих на поліпшення контролю якості, ефективність виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Висвітлюються практичні аспекти управління якістю в контексті аграрного сектору Львівської області.

В роботі використано широкий інструментарій дослідження та стратегій управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах, що може служити основою для подальшого вдосконалення та оптимізації відповідно до сучасних вимог і стандартів галузі.

Мета дослідження: на основі отриманих результатів розробити положення вдосконалення системи управління якістю у сільському господарстві.

Об'єктом дослідження є відносини щодо управління виробничою діяльністю та діяльністю щодо забезпечення певного рівня якості продукції та послуг.

Суб'єктом дослідження є підприємства аграрного профілю на рівні області які займаються виробництвом та реалізацією продукції.

Отримані результати дослідження становлять основу для розроблення рекомендацій та стратегій управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, спрямованих на підвищення рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Якість як об'єкт управління

Коли ми обговорюємо "якість" у повсякденному розмовному стилі, ми маємо на увазі властивості чогось – це може бути продукт, послуга або навіть характер людини - які роблять його чи її відповідним для певних потреб. Наприклад, якщо ми говоримо про якість тканини чи паперу, ми звертаємо увагу на їхні особливості. Однак, якість не обов'язково пов'язана з тим, наскільки високі або складні вимоги до неї встановлені. Таким чином, важливо точно визначити ці вимоги для досягнення певного рівня якості. Виробник та покупець мають узгоджувати ці вимоги перед здійсненням замовлення.

Якість може мати різні аспекти - вона може описувати якість продукції у вузькому сенсі або включати в себе якість роботи, послуг, інформації, процесів, підрозділів, співробітників, системи, компанії, а також якість цілей та інших аспектів.

Здатність об'єкта задовольняти потреби може бути представлена сукупністю його характеристик. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000, якість - це "ступінь, у якому сукупність характеристик відповідає вимогам". У деяких визначеннях якості йдеться про "придатність для використання", "відповідність цілям" або "задоволення потреб споживача". Це лише кілька аспектів якості.

Часто, якість розглядають як клас або рівень вимог, які можуть бути встановлені для продукції. Проте, якщо продукція задовольняє потреби своїх споживачів, вона є якісною, незалежно від того, наскільки вимоги високі.

Управління якістю продукції - це комплекс заходів, спрямованих на формування, забезпечення та підтримання певного рівня якості. Воно включає різні функції, такі як прогнозування, аналіз, контроль, стимулювання та відповідальність за якість.

Підприємствам, які мають впроваджену систему управління якістю, як засіб вдосконалення своїх господарчих процесів належить перевага над іншими, тому що впроваджені системи управління якістю надають можливість на більш ефективне провадження господарської діяльності підприємства [20].

Якість продукції – це постійне прагнення до ідеалу, який постійно змінюється при наближенні до нього. Тим не менше постійне прагнення до якості сприяє значному успіху [21].

Запровадження системи управління якістю дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, задоволеність споживачів і в той же час захистити інтереси компанії [33].

Об'єкти управління якістю продукції - це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг. Суб'єкти управління якістю послуг - це органи управління та окремі особи, що виконують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

Методи управління якістю розділяють на наступні групи:

1. Організаційні (адміністративні) методи: а) Директивні (накази, директиви та інше); б) Регулюючі (стандарти, нормативи, правила); в) Дисциплінарні (відповідальність та заохочення).
2. Соціально-психологічні методи: а) Соціальні (мотивація та виховання); б) Психологічні (формування психологічного клімату в колективі, створення позитивних прикладів).
3. Техніко-технологічні методи: а) Технічні методи контролю якості; б) Методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів.
4. Економічні методи: а) Економічне стимулювання та матеріальна зацікавленість; б) Формування цін з урахуванням рівня якості; в) Фінансування діяльності в сфері якості.

Ці підходи визначаються для досягнення та підтримання високої якості у різних аспектах управління.

Управління якістю – аспекти управління, які визначають політику якості, цілі та відповідальність і реалізують їх за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в рамках системи якості. [5, с.124]



Рис. 1.1. Основні елементи управління системи якості

У сфері управління якістю на підприємстві використовуються внутрішні та зовнішні методи. Ці методи базуються на конкретних засобах управління якістю. Спільність термінології, показників і методів визначення якості встановлена завдяки розробці Державним науково-дослідним інститутом «Система» Держстандарту України у серії нормативно-технічних документів (НТД). Серед ключових документів варто відзначити:

1. ДСТУ 2925-94 «Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення».
2. ДСТУ 3230-95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення».
3. ДСТУ 3021-95 «Випробування і контроль якості продукції. Терміни та визначення».

Крім цього, міжнародний стандарт ISO 8402:1994 «Загальне керівництво якістю і забезпечення якості» також відіграв важливу роль у забезпеченні єдності в термінології, методів оцінки та забезпечення якості продукції.

Ці нормативно-технічні документи визначають та регулюють процеси оцінки, контролю та забезпечення якості продукції, сприяючи єдності підходів та засад у визначенні якості на рівні національних та міжнародних стандартів.

Згідно з узагальненою дефініцією, якість продукції описується як сукупність характеристик, що стосуються виробу, процесу чи послуги, які спроможні задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Укладаючи контракт, потреби чітко визначаються, а в інших умовах передбачувані потреби мають бути виявлені та визначені. Якість продукції визначається через взаємопов'язані аспекти діяльності, такі як проектування, виробництво та процеси обслуговування чи ремонту.

Об'єктами управління якістю продукції визначено процес сертифікації якості, вартість заходів з якості, заходи з поліпшення якості продукції та параметри якості. Суб'єктами управління якістю продукції - виробники, споживачі та державні інститути з питань якості та держава загалом. Складовими управління якістю являється підтримка, покращення, планування та контроль якості. Найрезультативнішим підходом до управління якістю, на думку автора, є процесний підхід у поєднанні з інструментами якості. [9]

Показник якості продукції представляє собою кількісну характеристику однієї чи кількох властивостей продукції, яка служить для оцінки її загальної якості.

Придатна продукція - це той вид продукції, який повністю відповідає усім встановленим вимогам і стандартам якості.

Ознака продукції може бути якісною або кількісною характеристикою будь-яких властивостей або станів продукції, яка описує її якість.

Параметр продукції - це конкретна ознака продукції, яка кількісно характеризує певні її властивості і служить для оцінки її якості.

Властивість продукції – це об'єктивна характеристика, яка проявляється під час створення, експлуатації або споживання продукції.

Брак - це продукція, передача якої споживачеві не допускається через наявність дефектів.

Дефект - це невідповідність заданим чи очікуваним вимогам, пов'язаним з продукцією (послугою), включаючи вимоги безпеки. Дефектна одиниця продукції - це одиниця продукції, яка має хоча б один дефект.

Рівень якості продукції - це відносна характеристика якості продукції, яка базується на порівнянні значень оцінюваних показників якості продукції з базовими значеннями відповідних показників.

Технічний рівень продукції - це відносна характеристика якості продукції, яка базується на порівнянні значень показників, що характеризують технічну досконалість оцінюваної продукції, з базовими значеннями відповідних показників.

Інтегральний показник якості продукції - це показник якості продукції, який визначає відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до загальних витрат на її виготовлення, експлуатацію або споживання.

Одиничний показник якості продукції - це показник, який конкретизує або описує одну з властивостей чи характеристик продукції.

Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Г. Тагуті, Ф. Кросбі, Д. Харрінгтон - це основоположники концепцій управління якістю, які сприяли переходу до епохи Загального управління якістю (TQM). Розроблені ними теорії пережили випробування

часом і підтвердили свою ефективність. Деякі з цих концепцій стали відомими завдяки успішним вищим менеджерам - президентам компаній, які віддавали перевагу концепції TQM. Серед них були Г. Форд, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум, Ф. Кросбі та інші.

Показники якості можна розділити на кілька груп:

1. За властивостями:

- Показники призначення і довговічності. Оцінка того, наскільки продукт відповідає своїм основним функціям та тривалості служби.
- Надійності, а саме вимірювання стійкості продукту до виникнення в ньому дефектів чи поломок.
- Технологічності, що означає оцінку рівня технічної відповідності, ефективності виробництва та використання продукту.
- Естетичні, а саме оцінка зовнішнього вигляду, привабливості та дизайну продукту.
- Ергономічні через врахування зручності використання та взаємодії людини з продуктом.
- Стандартизації та уніфікації, що означає вимірювання відповідності продукту встановленим стандартам і можливість використання разом з іншими продуктами.
- Екологічної безпеки через оцінку впливу продукту на навколишнє середовище.

2. За способом вираження:

- В натуральних одиницях.
- В безрозмірних одиницях, а саме вираження у відсотках, балах, індексах та інших безрозмірних одиницях.
- У вартісних одиницях.

3. За кількістю властивостей:

- Узагальнюючі, а саме показники, які об'єднують кілька властивостей продукту.

- Одиничні, як вимірювання конкретної властивості продукту, таких як показники призначення, надійності та інші.
- Комплексні, які саме характеризують кілька властивостей продукту одночасно.

#### 4. За застосуванням для оцінки:

- Базові, а саме основні показники, що використовуються для оцінки якості продукту.
- Відносні – показники, які порівнюються або відносяться до інших показників для визначення рівня якості.

Назва показника якості вказує на характерну властивість чи характеристику продукту.

Значущий показник, що є ключовим для конкретного виробу, вважається визначальним. Показники якості закріплюються у нормативно-технічній документації (стандартах, технічних умовах, інструкціях тощо) і стають основою для формування вимог до якості продукції.

В наш час менеджмент якості, що представляє четверте покоління, стає ключовим для управління фірмами. Відбувається процес злиття МВО (Менеджмент виробничих операцій) та MBQ (Менеджмент якості виробництва), подібний до першої фази в системі, створеній Тейлором, але на новому, високому рівні якості та відмінності. В сучасних умовах ніяка компанія, яка не застосовує передові підходи у сфері управління якістю та екології, не може розраховувати на успіх у бізнесі та загальне визнання в суспільстві.

Якість у контексті сільського господарства є важливим об'єктом управління, оскільки вона визначає рівень задоволення споживача та відповідність продукції певним стандартам і очікуванням. В аграрному секторі якість може включати широкий спектр аспектів, що впливають на виробництво. Першочергово це поживна цінність та безпека продуктів. Вирощувані культури або тваринницька продукція повинні мати високу поживну цінність та

бути безпечними для споживання. Якість може оцінюватися наявністю певних поживних речовин, вмістом резидуальних хімікатів та забруднень.

Якість сільськогосподарської продукції повинна відповідати вимогам щодо гігієни та здоров'я. Це може стосуватися якості ґрунту, води для поливу, також якості умов утримання тварин. Продукція має відповідати екологічним стандартам та бути стійкою до негативного впливу на довкілля, уникати забруднення ґрунту, води, повітря тощо.

Для визначення дотримання вимог якості продукції також доцільно вимірювати розмір, колір, форму та інші фізичні параметри сільськогосподарських продуктів. Наприклад, розмір фруктів або овочів, колір та структура зерна. В контексті сільського господарства, якість також може охоплювати ефективність роботи сільськогосподарської техніки, та її відповідність функціональним вимогам.

Відповідність стандартам якості та сертифікація є важливим аспектом управління якістю, а також відповідність сільськогосподарської продукції встановленим стандартам якості та отримання необхідних сертифікатів.

Управління якістю в сільському господарстві передбачає систематичний контроль і покращення процесів вирощування, збирання, обробки та зберігання сільськогосподарської продукції з метою забезпечення високої якості продуктів і задоволення потреб споживачів.

## **1.2. Управління якістю в системі ефективності виробництва та послуг**

В основі широкого розуміння ефективності господарської діяльності, що проявляється як у мікро-, так і в макроекономічному масштабі, у коротко- та довгостроковому періодах, лежить принцип економії – основоположний принцип будь-якої господарської діяльності незалежно від форми власності. Питання ефективності по суті є предметом інтересу багатьох галузей науки,



наприклад, кібернетики, праксеології, теорії організації та управління, економіки підприємства. Це багатопотокове поняття, яке по-різному розуміється і тлумачиться в економічній літературі та господарській практиці. На підприємствах, які відповідають технічним вимогам стандартів серії ISO 9000:2000, поняття ефективності пов'язане з усіма реалізованими процесами. Однак не пояснюється, як їх визначити.

Систему управління якістю необхідно розглядати як цільову підсистему системи управління організації. [32, с. 7]

Економічна ефективність визначається як відношення отриманого ефекту до витрат. Вона найповніше виражає результати раціонального господарювання на підприємстві. Це пояснюється взаємозв'язком між різними формами отримання результатів (виробничими, фінансовими) і витратами на їх отримання. Це пов'язано з ефективністю виробництва. Його особливістю є цілеспрямованість дій. У зв'язку з тим, що обсяг поняття економічної ефективності змінюється з часом, можна говорити про специфічний зв'язок між отриманими результатами та вкладами, а також про зв'язок між метою діяльності та засобами, необхідними для її досягнення. Мета. Існують певні умови, які повинні бути виконані для того, щоб дана діяльність вважалася ефективною: результати та витрати мають бути вимірними та вираженими у формі єдиної міри, наприклад, грошей. Ефективність повинна бути пов'язана з конкретною діяльністю, що здійснюється в конкретному місці і в строго визначені терміни. Такий підхід свідчить про необхідність віднесення ефективності до конкретних суб'єктів, передусім підприємств (суб'єктивна ефективність), окремих процесів, які ними реалізуються (об'єктивна ефективність) та конкретної сукупності підприємств (макроекономічна ефективність).

Сільськогосподарська продукція має різне цільове призначення. Згідно з цим критерієм вона поділяється на три типи: кінцевого споживання, проміжну і сировину. До продукції кінцевого споживання відносять ту продукцію, яка завдяки своїм біологічним якісним характеристикам безпосередньо

використовується для особистого споживання (свіжі овочі, фрукти, ягоди, незбиране молоко тощо). Продукція, призначена для подальшого використання в сільськогосподарському виробництві в наступних циклах відтворення, називається проміжною (насіння, садивний матеріал, корми). Сільськогосподарська сировина (сировинні ресурси) представлена тими видами продукції, які використовуються для промислової переробки (цукровий буряк, технічні сорти картоплі, значна частка зерна, льонопродукція, соняшник тощо) [2].

Підприємства, чия система менеджменту орієнтована на якість і водночас відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000, змушені використовувати положення для демонстрації ефективності проведених заходів. Трактуювання термінів «ефектність» і «ефективність» різні. Ефективність означає ступінь виконання запланованих заходів і досягнення запланованих результатів, а ефективність — це співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Стосовно управління якістю фраза про те, що діяльність є ефективною та запланованою, цілі досягнуті, означає, що досягнутий в результаті цих заходів ефект більший, ніж понесені витрати. При цьому враховується факт постійного вдосконалення досягнутих результатів, ефективності та результативності. Постійне вдосконалення означає оцінку продуктивності порівняно з потребами з метою виявлення подальших можливостей для вдосконалення. Науковці наводять приклади підвищення ефективності: зменшення сприйнятливості процесу до збоїв, зниження рівня помилок шляхом внесення змін у дизайн продукту або визначення задоволеності споживачів шляхом проведення опитувань чи інших досліджень. Стандарти серії ISO 9000:2000 містять положення про необхідність вимірювання ефективності системи якості. Рекомендація про те, що «для того, щоб забезпечити порівняльні показники для різних процесів і забезпечити підвищення результативності та результативності організації, керівництво має враховувати перетворення даних із процесів у фінансову інформацію» означає,

що під час оцінки ефективності результати, які виражені в термінах вартості, важливі. Відповідно до стандарту, вони можуть включати дані про витрати:

- \* витрати на профілактику та оцінку,
- \* витрати на невідповідність,
- \* витрати на внутрішні та зовнішні пошкодження,
- \* витрати життєвого циклу.

Тому зрозуміло, що фінансова оцінка повинна враховувати рівень витрат, пов'язаних з якістю, т. зв витрати на якість.

Ефективність у системі управління якістю стосується всіх сфер функціонування організації і тому її слід розуміти дуже широко. Видається доцільним прийняти наступні визначення цього ключового поняття. Ефективність – це здатність реалізовувати стратегію компанії та досягати конкретних цілей. Ефективність також:

- \* позитивний результат, дієвість, ефективність, майстерність;
- \* запорука підвищення конкурентоспроможності;
- \* швидкість реагування на виклики та очікування ринку;
- \* в умовах мінливого середовища це необхідність, а не проблема вибору;
- \* здатність реалізовувати стратегію компанії та досягати конкретних цілей;
- \* важливий інструмент для вимірювання операційної ефективності.

Ефективність є ключовим елементом людського та організаційного розвитку, який служить самореалізації та здатності сучасного суспільства до виживання, а також ступенем досягнення мети. Цей підхід означає, що ефективність є процесом розвитку. охоплення явищ, що відбуваються всередині організації та між нею та оточенням. Визначення має на увазі дві точки зору: внутрішню, зосереджену на питаннях класично зрозумілої продуктивності, і зовнішню, яка бере до уваги думку клієнтів щодо цінності, яку вони сприймають. Ефективну організацію створюють люди, які демонструють здатність адаптуватися до змін, лояльність, креативність і задоволені своєю роботою. Від управлінського персоналу очікується формулювання основних і

допоміжних цілей і стратегій для їх досягнення, а від працівників вимагається повна готовність до співпраці.

Науковці вказують на необхідність впровадження в компанії дванадцяти принципів ефективності, до яких належать: чітко визначена мета, професійні поради, здоровий глузд, дисципліна, справедливість і чесна поведінка, надійна, негайна, точна і постійна звітність, наукове планування дій, шаблони, норми, графіки дій, адаптовані умови, зразкові методи роботи (стандартизація методів і операцій), письмові положення та інструкції, результативність винагороди (ефективність). Принципи Емерсона підтверджені практикою підприємств, які будують свою діяльність на якості. [31]

Літературні джерела вказують на те, що на економічну ефективність впливає комплексне управління якістю (TQM). Застосування цієї філософії призводить до покращення організації, персоналу, інформаційного потоку та спілкування між працівниками. У комплексному управлінні якістю економічна ефективність виражається співвідношенням ринкових ефектів TQM до витрат на впровадження TQM.



Рис. 1.2. Загальна схема повного управління якістю [19, с. 104]

Розуміння ефективності вимагає опису елементів, з яких складається підприємство, включаючи ресурси, процеси, результати та клієнтів. Успіх організації залежить від ефективності, а також від швидкості, з якою підприємства адаптуються до змін у зовнішньому середовищі (потреби клієнтів, дії конкурентів, макроекономічні зміни) та внутрішньому середовищі

(зростання витрат, неефективність, можливості розвитку нові продукти). Умовою ефективності підприємства є ефективне лідерство, яке починається з формулювання бачення і поширюється на стратегію, яка має забезпечити успіх на ринку. Додана вартість, яка розглядається як творчий внесок підприємства, вимагає ефективних дій у цих трьох сферах.

Усі рівні, пов'язані з потребами операційної ефективності, вимагають встановлення та реалізації цілей (організація, процеси та посади), методів проектування організації, процесів та посад, а також визначення методів управління організацією, процесами та посадами. У цьому відношенні важливо враховувати всі відповідні фактори, що визначають ефективність на зазначених рівнях. До факторів, що впливають на перший рівень - організаційний - належать: стратегія, організаційні цілі та методи їх вимірювання, організаційна структура та спосіб використання ресурсів. На рівень процесу впливають дії, пов'язані з процесами ізоляції, і результати цих процесів. На третій рівень – посади – впливають: методи набору та просування по службі, обсяг завдань і обов'язків, застосовані стандарти роботи, зворотний зв'язок, винагороди та навчання. На кожен рівень, таким чином, впливають три фактори: визначення цілей, метод проектування та метод управління, які називаються потребами ефективності.

Цілі на рівні всієї організації впливають із прийнятої стратегії. Інші рівні ефективності та інші змінні, що впливають на ефективність, є результатом цілей організації. Автори цієї концепції враховують системний підхід до управління, який означає: виявлення, розуміння та підтримку взаємопов'язаних процесів як системи, що, у свою чергу, призводить до підвищення результативності та ефективності досягнення цілей. При впровадженні системи управління якістю відповідно до запропонованої моделі підвищення ефективності рекомендується здійснити наступні кроки:

- \* визначення потреб і очікувань клієнтів та інших зацікавлених сторін;
- \* встановлення політики якості та цілей організації в галузі якості;

- \* визначення цілей якості, процесу та відповідальності, необхідних для їх досягнення, а також ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- \* встановлення методів вимірювання результативності та ефективності кожного процесу;
- \* визначення заходів запобігання невідповідностям та усунення їх причин;
- \* встановлення та застосування процесу постійного вдосконалення системи управління якістю.

Для підприємств, які впроваджують управління якістю та адаптуються до вимог стандартів ISO 9001:2000, передбачається, що ефективність – це процес нескінченних змін, спрямованих на досягнення поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів. Ефективність у цьому розумінні включає такі виміри: цілеспрямований, соціальний та економічний. В економічному вимірі критерієм може бути співвідношення отриманих ефектів до витрат, а також різниця між ефектами та витратами. Результатом є якість проведених процесів і їх результат, тобто задоволеність клієнтів.

У цільовому вимірі критерієм був ступінь реалізації цілей (що впливають із стратегії). Ця мета може полягати в покращенні якості процесів, реалізації діяльності, спрямованої на задоволення споживачів, або зниженні витрат. При оцінці того, чи реалізується цей аспект ефективності відповідно до припущень, корисними є опитування клієнтів, що виражають ступінь задоволеності чи незадоволення споживачів, звіти та звіти про витрати, понесені у зв'язку із забезпеченням якості, та багато іншого.

Соціальний вимір поєднує системний підхід з культурною та поведінковою перспективою. Це тісно пов'язане з філософією TQM, яку використовують підприємства, які впроваджують вимоги стандартів серії ISO 9000:2000. У цій широкій перспективі можна взяти до уваги наступні критерії: здатність організації консолідувати прийняті цінності та норми всередині організації, ступінь впровадження TQM, адаптації, виживання та розвитку. На нашу думку, неможливо сформулювати єдину та універсальну систему оцінки

багатокритеріальної ефективності. Тому кожна організація повинна прийняти власні критерії оцінки ефективності та вибрати відповідні заходи для оцінки явищ.

Виходячи з представленої інтерпретації ефективності з точки зору економічної, соціальної та телеологічної, можна зробити висновок, що компанія сама повинна прийняти рішення щодо системи вимірювання за різними критеріями. Однак показники мають бути пов'язані з якістю. Наприклад, показники, засновані на витратах, впливають на ефективність як її міри, тоді як ефективні рішення призводять до раціоналізації цих витрат. Висновок полягає в тому, що організація ефективна настільки, наскільки ефективні (раціоналізовані та оптимізовані) її витрати.

Вибір відповідних заходів і відповідних цілей є найважливішим фактором, що впливає на ефективність організації. Заходи оцінювання мають найбільший сенс, коли визначено чітку точку відліку у вигляді цілей або завдань. Відсутність заходів означає неможливість досягти очікуваних результатів на всіх рівнях: організації, процесу та робочому місці. Усі три рівні мають бути взаємозалежними, наприклад, робота не може бути належним чином описана без розуміння процесів, у яких вона бере участь. У літературі все частіше зустрічаються спроби визначити критерії вимірювання та оцінки загальної ефективності організації. Критерії ефективності — це спеціально зважені стандарти, за якими вимірюються досягнення по відношенню до цілей організації. Встановлення цих критеріїв щодо системи управління якістю надзвичайно складне, а складність пов'язана з різноманітністю сфер, що підлягають оцінці. Загалом можна виділити кілька груп критеріїв:

- \* економічні, наприклад, внутрішні значення або зовнішні витрати на дефекти продукції, прийняті для цілей політики якості;

- \* технологічні, необхідні значення допусків на розміри, значення необхідної твердості або шорсткості поверхні, допустимий відсоток браку виробу;

\* експлуатаційні, наприклад значення необхідного замовнику рівня надійності або довговічності виробу, необхідне значення показника ремонтпридатності виробу;

\* незмірні - ті, що потребують оцінки.

Оцінка ефективності системи якості дає можливість показати її загрози, а також допомагає визначити дії, спрямовані на внесення необхідних змін. До детермінант оцінки ефективності підприємства належать:

- \* орієнтація компанії на цілі, планування їх досягнення;
- \* той факт, що конкретна проблема, завдання або проект визначає те, як люди організовані;
- \* прийняття рішень працівниками незалежно від займаної посади;
- \* система заохочень, яка однаково карає або винагороджує керівників різних рівнів;
- \* ефективна комунікація на підприємстві;
- \* ставлення до людських конфліктів як до проблем, які необхідно вирішити;
- \* підтримка менеджерами існуючої системи цінностей.

Для оцінки ефективності проектів підвищення якості в літературі виділено наступні групи заходів:

- синтетичні лічильники,
- показники вартості якості,
- аналітичні показники якості.

Першу групу складають показники витрат, ефективності, результативності (вони визначають ступінь досягнення програмою якості наміченої мети, а також показують різницю між фактичним і цільовим рівнем результатів у результаті підвищення рівня якості виробленої продукції), економічної ефективності ефектів, продуктивності та рентабельності (визначати залежність між підвищенням рівня якості та величиною прибутку, досягнутого в результаті залучення конкретних активів, а також доходів і активів підприємства). Особливістю другої групи заходів є їх залежність від



рівня якості. Підвищення рівня якості викликає зміни у витратах на якість і у відношеннях цих витрат до інших еталонних баз. Третя група заходів, яка називається детальною, стосується вибраних детермінант якості, наприклад, наслідків неадекватної якості роботи. Ця група характеризується такими показниками: дефекти, невідповідності, дефекти, простої, втрати через внутрішні та зовнішні недоліки, прийняті та відхилені рекламації, дефектні та затримані поставки тощо.

Основою системи оцінювання є набір заходів, розробка якого дозволяє відслідковувати ефективність на кожному з трьох рівнів та усувати помилки та проблеми, які виникають, наприклад, у процесі впровадження або погані результати роботи конкретної посади. Цей набір також дозволяє визначити внесок кожного відділу у створення результатів усієї організації, а всередині відділів – внесок співробітників, які реалізують процес.

Для оцінки ефективності допомагають різні методи та інструменти. Використання статистичних методів може допомогти зрозуміти мінливість вимірних властивостей продуктів і процесів, а також результатів інших видів діяльності. Перевагою цих методів є короткий час оцінки та висока достовірність результатів оцінки при відносно низькій вартості дослідження.

До детермінант ринкового успіху (ринкової ефективності) відносяться: продукти та їх характеристики, відносини з клієнтами, обслуговування, обслуговування, бренд, імідж, репутація та зосередженість на тому, що є найважливішим для клієнта. У цій сфері слід враховувати витрати, продукт, індивідуалізацію обслуговування та консалтинг. Основні показники ефективності також включають: частку ринку, залучення нових клієнтів, утримання існуючих, задоволеність клієнтів і прибутковість клієнтів. Погляд на клієнта дозволяє точно визначити та виміряти цінність, пропоновану цільовим клієнтам. Цінність, запропонована клієнту, - це переваги, які компанія пропонує у вигляді продуктів і послуг, щоб забезпечити лояльність і задоволення клієнтів. Основні показники з точки зору клієнта включають: частку ринку, прибутковість клієнта та задоволеність споживача. Важливими є показники, які

визначають у відносних чи абсолютних значеннях швидкість, з якою компанія отримує нових клієнтів, і ступінь, до якого вона підтримує тривалі відносини з клієнтами. Динамічна ефективність означає швидкість, з якою компанія розробляє нові продукти та ринки, створює або набуває нових технологій і навичок. Стратегічна система показників як набір заходів для оцінки ефективності організації дозволяє пов'язати стратегію з цілями компанії та кожним виміром ефективності. Використання комплексної системи показників на практиці означає переклад стратегії на конкретні та вимірювані цілі, відомі на всіх рівнях організації. Це також означає ефективну комунікацію, планування та інтеграцію проектів, поєднання стратегічних цілей із такими видами діяльності, як система управління якістю, бенчмаркінг або реінжиніринг. Таким чином, стратегічна система показників може бути застосована до підприємств, які мають систему управління якістю і хочуть достовірно оцінити ефективність не тільки систем якості, але й усієї організації. Ефективна та ефективна робота буде забезпечена шляхом надання працівникам відповідного набору фінансових і нефінансових заходів, особливо інформації про витрати, якість, ефективність і тривалість циклу процесів, які вони контролюють. Елементом системи ефективності може стати використання різноманітних заходів управління організацією. Однак використання всіх заходів одночасно може стикнутися з деякими проблемами. Перешкоди можуть включати відсутність бажання інвестувати відповідну кількість часу для побудови комплексної системи управління, а також брак фінансових ресурсів або небажання працівників впроваджувати зміни.

Ефективність системи управління якістю стосується багатьох аспектів, зокрема функціонування організації в цілому, використання ресурсів, впровадження процесів і методів комунікації. На підприємствах, де впроваджено управління якістю, пропагується системний підхід до організації. Тому його ефективність слід оцінювати систематично.

Сучасні організації поводяться як адаптивні системи. Для того, щоб організація адаптувалася до мінливого середовища, усіма елементами, що

складають організаційну систему: ресурсами, процесами, результатами та зворотним зв'язком, необхідно ефективно керувати. Тому необхідно враховувати ефективність на кожному з трьох рівнів: організації, процесу та робочого місця, а також вплив на ефективність встановлених цілей, організаційного дизайну та методів управління. Таким чином, ефективність – це процеси, які реалізуються відповідно до передбачуваних цілей, бажаної поведінки людини, оптимального використання ресурсів, а також реалізації цілей якісної політики в правильному напрямку, використовуючи фінансові та нефінансові заходи.

### **1.3. Методика дослідження управління якістю**

Методика дослідження управління якістю включає в себе низку підходів та інструментів для аналізу, визначення, контролю та покращення процесів, пов'язаних із забезпеченням якості продукції чи послуг. Наведемо кілька ключових етапів та методів дослідження управління якістю. Найпершим є аналіз системи управління якістю (СУЯ), де дослідження починається з оцінки системи управління якістю в організації. Це включає перевірку відповідності процесів та процедур вимогам стандартів якості, визначення слабких місць, виявлення можливостей для вдосконалення. Наступним етапом є перевірка або аудит якості який є систематичним, незалежним та документованим обстеженням діяльності та системи управління якістю, щоб визначити, чи відповідають вони вимогам встановлених стандартів.

Для цього також необхідно використання технік якісного аналізу. Техніки якісного аналізу, такі як "PDCA" (Plan-Do-Check-Act), "DMAIC" (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), "Root Cause Analysis" (Аналіз кореневих причин), допомагають виявляти проблеми, знаходити оптимальні рішення та впроваджувати поліпшення в управління якістю.

Для оцінки якості важливо використовувати методи статистичного аналізу, які є сформованими та не потребують лишніх затрат. Використання

статистичних методів для оцінки та аналізу даних, таких як контрольні картки, регресійний аналіз, аналіз варіант, дозволяє виявляти змінність у виробничих процесах та забезпечувати стабільну якість.

Кожному підприємству важливо впровадження методів управління якістю, розроблення та впровадження стратегій, таких як "Total Quality Management" (Загальне управління якістю), "Six Sigma" (Шість Сигм), "Lean Manufacturing" (Лишній тип виробництва), є ключовими методами для покращення системи управління якістю. Світова практика пропонує використання та впровадження у виробництво класифікаційних систем та показників. Використання класифікаційних систем та показників для оцінки рівня якості, таких як "Key Performance Indicators" (Ключові показники ефективності) або "Quality Assurance Metrics" (Метрики забезпечення якості).

Всі ці методи спрямовані на вдосконалення процесів виробництва, забезпечення високої якості продукції чи послуг і підвищення задоволення клієнтів. Оцінка та постійне вдосконалення системи управління якістю є постійним процесом, необхідним для успішної діяльності будь-якої організації.

Управління якістю в сільському господарстві може мати свої особливості та відрізнятися від управління якістю в інших галузях. Враховуючи специфіку сільського господарства, де вирощується продукція рослинництва та тваринництва, а також займаються різноманітними сільськогосподарськими процесами, можна виділити кілька особливостей управління якістю в цій галузі.

Управління якістю в сільському господарстві пов'язане з урахуванням особливостей продукції, таких як якість ґрунтів, догляд за тваринами чи рослинами, використання добрив та пестицидів, що впливає на якість та безпеку продукції. Існують спеціальні стандарти та регулювання для сільського господарства, що визначають вимоги до якості продукції, безпеки для споживача, відповідності екологічним нормам.

Управління виробничими процесами охоплює не лише якість кінцевої продукції, а й управління самими агротехнічними та технологічними процесами, що впливають на якість та кінцевий результат. Контроль якості

може включати в себе перевірку якості ґрунту, відстеження харчових ланцюгів, визначення відповідності вимогам екології та безпеки.

Сучасні комп'ютерні технології, що використовують підприємства для автоматизації системи управління фінансово-господарською діяльністю, створюють необхідні умови для вдосконалення оперативного аналізу. Саме оперативний аналіз дає змогу своєчасно втрутитись у господарські процеси та правильно їх спрямувати, у короткі терміни отримати інформацію про своєчасне виконання договірних зобов'язань, стан розрахунків, виконання виробничої програми тощо. Оперативний аналіз є системою щоденного спостереження та оцінювання відхилень фактичного стану досліджуваного об'єкта від регламентованих показників, визначення причин та можливих наслідків таких відхилень, розроблення механізмів швидкого втручання в господарські процеси для реалізації ефективної діяльності підприємства, набуває особливого значення в умовах нестабільної виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємств. Перевагою оперативного аналізу є його дієвість, тобто можливість управлінського апарату своєчасно втрутитись у господарські процеси та правильно спрямувати їх.

Сучасний стан економічного аналізу можна охарактеризувати як абстрактно-логічний метод пізнання, котрий розширює сфери застосування та змінює свої завдання і функції, щоб адаптуватися до нових умов господарювання. Проведені дослідження показують, що аналітичні дослідження потрібно спрямувати на такі нові сфери:

- 1) поглиблене вивчення потреб ринку;
- 2) ґрунтовне дослідження ефективності інвестицій;
- 3) ретельне вивчення кредитної та конкурентної здатності підприємств усіх форм власності;
- 4) абсолютне дослідження пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності;
- 5) вивчення вимог споживачів щодо якості товарів та надання послуг [35, с. 235].

Сільське господарство може також використовувати спеціальні системи сертифікації, щоб підтверджувати відповідність продукції певним стандартам якості (наприклад, органічному вирощуванню).

Таким чином, управління якістю в сільському господарстві має свої власні особливості, що враховують специфіку виробничих процесів та вимоги до продукції в цій галузі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

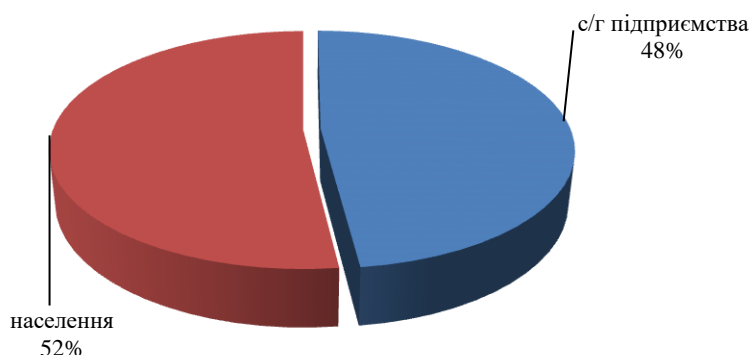
#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарських підприємств Львівської області**

Львівська область є одним із лідерів впровадження та застосування систем контролю якості виробленої продукції на заході України. Територіально межує з Рівненською, Тернопільською, Івано-Франківською та Закарпатською областями, а також з Республікою Польща на заході. Область з площею 21,8 тис. км<sup>2</sup>, що становить 3,6% території України. Львівська область займає сімнадцяте місце за розмірами серед усіх областей України. Населення області становить 2 мільйони 754 тисячі чоловік. За густотою населення (127 чоловік на км<sup>2</sup>), Львівська область посідає четверте місце у країні, випереджаючи лише Донецьку, Луганську та Дніпропетровську області.

За масштабами території Львівщина порівнюється з державами, такими як Ізраїль або Кувейт, і країнами, наприклад, Люксембургом. У Львівській області промислове виробництво представлене переважно харчовою, паливною, машинобудівною, металообробною та електроенергетичною промисловістю. Продукція для народного споживання зосереджується переважно на продовольчих товарах, які становлять 65% загальної структури. Область має налічувати 728 промислових підприємств, а також функціонує 1679 малих промислових підприємств. Міста, які виконують ключові економічні функції, включають Львів, Дрогобич, Стрий, Борислав, Новий Розділ, Червоноград і Сокаль. Структура економіки області відрізняється складністю за галузями та регіональною організацією.

У сільському господарстві Львівської області основними галузями спеціалізації є вирощування зернових культур, картоплі, овочів, цукрових буряків та льону. Також розвинені галузі м'ясно-молочного скотарства, свинарства та птахівництва.

Сектор сільського господарства є значущою складовою економіки області. У 2019 році валовий обсяг сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2016 року) досягнув 23,0 млрд гривень, що становить зростання на 2,8 млрд гривень або 13,9% порівняно з 2015 роком. Сільське населення, яке складає 39% населення області, забезпечує 52% валового обсягу сільськогосподарської продукції, тоді як сільськогосподарські підприємства виробляють 48%. Збільшується частка товарного виробництва в агросекторі, так зростання частки продукції, виробленої сільськогосподарськими підприємствами, порівняно з 2015 роком, склало 10%.



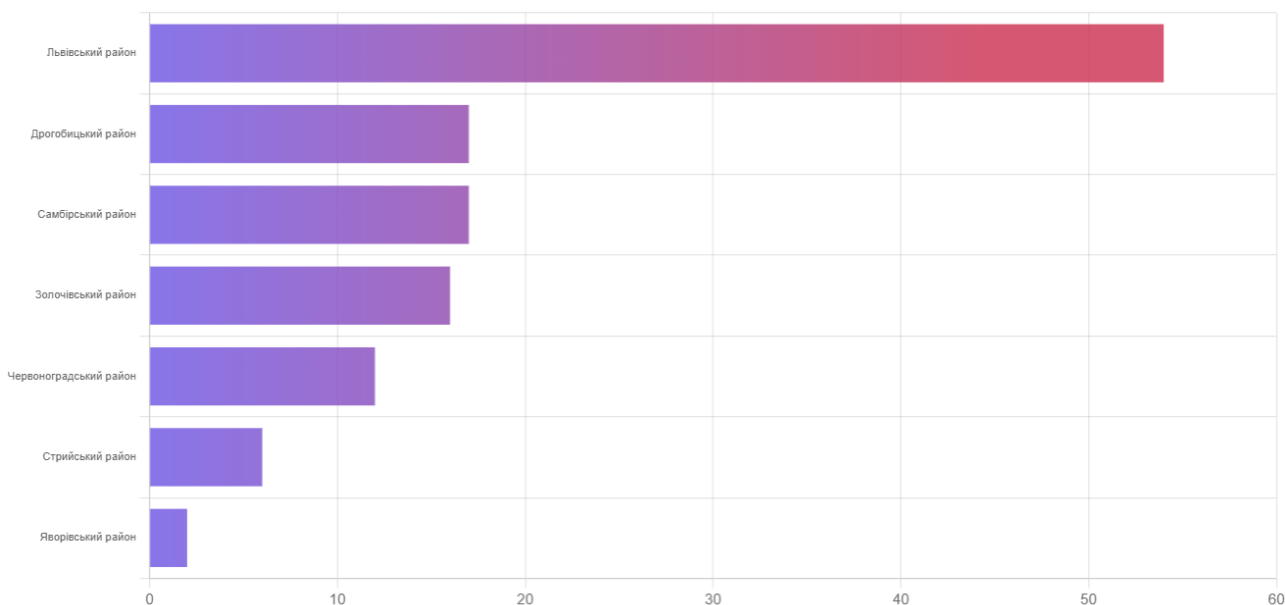
*Рис. 2.1.* Структура категорій господарств у виробництві продукції сільського господарства Львівської області в 2019р., %

У сільському господарстві львівської області діють 1342 сільськогосподарських підприємства, включаючи 782 фермерських господарства та приблизно 280 тисяч особистих селянських господарств. Кількість найманих працівників у сільському господарстві на кінець 2019 року становила 9,4 тисяч осіб, що на 0,8 тисяч осіб більше, ніж у 2015 році (8,6 тисяч осіб).

Площа сільськогосподарських угідь фермерських господарств складає 69,4 тисяч гектарів або 19,4% загальної площі сільськогосподарських угідь області. У фермерських господарствах утримуються 2776,2 тисяч голів свійської птиці, що складає 28% від загальної кількості на початок 2020 року, 4,4 тисячі голів овець та кіз (14%), а також вони є головними виробниками вовни — 4,5 тонни (26%) і м'яса у живій масі — 43,7 тисяч тонн (24%) щорічно.



Кількість сільськогосподарських підприємств що ведуть діяльність на території районів львівської області станом на 01.01.2022 р. показано на рисунку 2.2.



*Рис. 2.2.* Кількість сільськогосподарських підприємств, які здійснюють свою діяльність в районах, од

Таким чином на території Львівського району свою діяльність ведуть 54 сільськогосподарських підприємства, на території Дрогобицького та Самбірського районів по 17 підприємств і найменше – на території Яворівського району – 2 підприємства.

Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності відображає розподіл створеної вартості (або доходів) між різними галузями чи секторами економіки. Це статистичний показник, який вказує, яка частина валової доданої вартості (ВДВ) була створена у різних сферах економіки чи в окремих видах економічної діяльності протягом певного періоду, такого як квартал, рік чи інший відповідний проміжок часу.

Валова додана вартість (ВДВ) представляє суму створеної вартості в процесі виробництва товарів або послуг у певному секторі економіки. Розподіл ВДВ за видами економічної діяльності може показати, які галузі або сфери економіки є найбільш прибутковими, де створюється більше додаткової

вартості та де відбувається основна економічна діяльність області, країни або регіону.

**Таблиця 2.1. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності**

Показник	Роки			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Сільське, лісове та рибне господарство	8	8,4	8,7	0,7
Промисловість	20	19,7	21,6	1,6
Оптова та роздрібна торгівля	14,6	16,6	17,5	2,9
Фінансова та страхова діяльність	2,4	2,3	2	-0,4

Таблиця показує структуру валової доданої вартості за різними видами економічної діяльності протягом трьох років (2019, 2020 і 2021). Різні галузі економіки представлені в таблиці з їх відсотковою часткою у загальній валовій доданій вартості.

Отже, основні тенденції за період 2019-2021 років у розподілі валової доданої вартості за видами економічної діяльності можна виокремити сільське господарство, яке демонструє зростання від 8% в 2019 році до 8,7% у 2021 році, що свідчить про певний позитивний розвиток цього сектору. У промисловості відсоткова частка збільшилася з 20% в 2019 році до 21,6% у 2021 році, що свідчить про певний розвиток в цьому секторі. Оптова та роздрібна торгівля також показала зростання від 14,6% у 2019 році до 17,5% у 2021 році.

Загалом, можна сказати, що промисловість, торгівля, аграрний сектор мають тенденцію до зростання в структурі валової доданої вартості, тоді як інші сектори.

Львівська область, як видно з наданих даних, має значний природно-заповідний фонд, який включає різноманітні території та об'єкти, призначені для збереження природних ресурсів і біорізноманіття. До таких об'єктів входять заповідники, заказники, ботанічний сад, пам'ятки природи, парки, а також заповідні урочища. Ці об'єкти мають важливе значення для збереження унікальних видів рослин, тварин і екосистем.

Щодо корисних копалин, Львівська область володіє значними природними ресурсами, включаючи родовища нафти, газу, вугілля, а також великі запаси різних мінеральних сировин, таких як глина, пісок, гіпс, вапняк, пісковики, піщано-гравійні суміші. Крім того, на території області знаходяться родовища лікувальних мінеральних вод типу «Нафтуса», що вказує на наявність природних джерел, корисних для лікувальних цілей.

Ці природні ресурси є важливими для економіки області, оскільки вони можуть бути використані в промисловості, будівництві, енергетиці, та інших галузях господарства, при цьому важливо зберігати баланс між експлуатацією природних ресурсів і їх збереженням для майбутніх поколінь.

Сільське господарство Львівської області є однією з важливих складових господарства регіону. В області присутні різні типи сільськогосподарських угідь, включаючи поля для вирощування зернових культур, сади, городи, пасовища та інші. Ці землі використовуються для різних видів сільськогосподарської діяльності. Область спеціалізується на вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, а також картопля, овочі, цукрові буряки, льон та інші. У Львівській області розвинені галузі тваринництва, такі як м'ясо-молочне скотарство, свинарство, птахівництво. Ці напрямки становлять значний внесок у сільськогосподарське виробництво регіону.

У області працює значна кількість фермерських господарств, особистих селянських господарств, які відіграють важливу роль у виробництві сільськогосподарської продукції. У сільському господарстві області зазвичай використовуються різні сучасні технології для обробки ґрунту, поливу, захисту рослин, які сприяють підвищенню врожайності та якості продукції.

Серед викликів для сільського господарства можуть бути зазначені проблеми з ефективним використанням земель, нестабільність погодних умов, конкуренція на ринку, а також необхідність модернізації і впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та забезпечення екологічності сільськогосподарського виробництва.

Значення активу балансу сільськогосподарського підприємства відображає реальну вартість та обсяги ресурсів, які воно володіє, та може служити показником фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів та загальної потужності господарства. Розглянемо структуру балансу підприємств Львівської області у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. Структура активу балансу сільськогосподарських підприємств (тисяч гривень)**

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020, %
	на кінець року			
	2020	2021	2022	
Необоротні активи	9 990 438,9	12 442 045,9	14 238 921,9	142,5
Оборотні активи	29 714 667,4	28 208 616,8	36 543 602,0	123,0
Необоротні активи та групи вибуття	2 557,5	746,5	1 851,2	72,4

Дані таблиці 2.2 показують структуру активу балансу сільськогосподарських підприємств протягом трьох аналізованого періоду, а саме 2020 - 2022 років. Так, необоротні активи зросли більш ніж на 42% за два роки (з 2020 по 2022 рік). Це може вказувати на значний розвиток та розширення фіксованих активів сільськогосподарських підприємств, таких як земля, будівлі, машини та обладнання. Оборотні активи зросли близько 23% за той же період. Це може свідчити про збільшення запасів, готової продукції, грошових коштів та інших активів, які швидко перетворюються на грошові потоки в рамках сільськогосподарської діяльності. Необоротні активи та групи вибуття зменшилися на 27,6% за період з 2020 по 2022 рік. Ймовірно, це включає витрати на демонтаж, видалення, переробку або інші операції, пов'язані зі зняттям з експлуатації об'єктів, що не використовуються підприємствами.

Отже, загальна тенденція показує зростання як необоротних, так і оборотних активів, що може свідчити про позитивний розвиток сільськогосподарських підприємств у вказаному періоді.

Актив сільськогосподарського підприємства представляє собою сукупність матеріальних та фінансових ресурсів, які володіє це підприємство і які використовуються для здійснення його господарської діяльності. Основні складові активу сільськогосподарського підприємства включають:

✓ Основні фонди – це земельні ділянки, будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні об'єкти, які використовуються для сільськогосподарської діяльності.

✓ Оборотні активи у вигляді грошових коштів, запасів, зерна, добрив, насіння, товарів на складі, незавершеного виробництва тощо.

✓ Фінансові активи такі як цінні папери, банківські вклади, інвестиції, паї в кооперативах та інші фінансові інструменти.

✓ Інші активи - це можуть бути права власності на різні об'єкти, нематеріальні активи (наприклад, авторські права, патенти), а також інші активи, що не входять до вищезазначених категорій, але є власністю підприємства.

Структура пасиву балансу відображає фінансові зобов'язання підприємства, їхню природу (коротко- або довгостроковість), а також джерела фінансування його активів та діяльності.

**Таблиця 2.3. Структура пасиву балансу сільськогосподарських підприємств Львівської області**

Показники	Роки			Відхилення, %
	2020	2021	2022	
Власний капітал	12932982	18285614	22550421	174,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 239 011	4 552 546	4 804 131	148,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	23535 669	17813 249	23429 822	99,6

Дані таблиці 2.3 свідчать, що власний капітал вказує на власність, яку утримує підприємство після врахування всіх зобов'язань. Значуще збільшення власного капіталу на 74,4% за два роки (з 2020 по 2022 рік) може свідчити про

позитивну фінансову діяльність підприємства. Довгострокові зобов'язання і забезпечення включають довгострокові зобов'язання, такі як позики чи випуск облігацій, а також будь-яке забезпечення. Збільшення на 48,3% за той самий період може вказувати на збільшення капіталовкладень або використання довгострокових кредитів для розвитку.

Поточні зобов'язання і забезпечення включає короткострокові зобов'язання, такі як поточна заборгованість яка за досліджуваний період практично не змінилася.

Загалом, спостерігається зростання власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що може вказувати на позитивні тенденції в діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області протягом цього періоду.

Структура пасиву балансу сільськогосподарського підприємства включає різні джерела фінансування та джерела капіталу, які підтримують діяльність підприємства та його активи. Основні складові пасиву балансу включають:

- Власний капітал - грошові внески власників (засновників або акціонерів) плюс прибуток, який залишається в підприємстві після виплати податків та дивідендів. Власний капітал включає основний капітал, резервний капітал, нерозподілену прибуток, власні акції тощо.

- Позикові кошти (зобов'язання) – борги, які підприємство зобов'язане повернути у майбутньому. Позикові кошти можуть включати банківські кредити, облігації, заборгованість перед постачальниками та інші платежі. Вони можуть бути поділені на короткострокові (до одного року) та довгострокові (понад один рік).

- Забезпечення для майбутніх зобов'язань – це резерви, страхові виплати, передоплата за товари або послуги, які ще не надані.

- Зобов'язання перед постачальниками і кредиторами вказують на заборгованість підприємства перед своїми постачальниками товарів та послуг, кредиторами, які надали позики або кредити, а також перед іншими контрагентами.

• Короткострокові та довгострокові зобов'язання – це суми, які підприємство зобов'язане виплатити у майбутньому і які можуть бути розподілені за строками сплати.

Іншим важливим показником роботи підприємств є їх фінансові результати.

**Таблиця 2.4. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств до оподаткування**

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	%	Тис. грн.
Фінансовий результат, тис. грн	1 519 376	5 441 332	3 702 297	243,7	2 182 921
Прибуткові підприємств а	81,9	83,4	81,4	99,4	-0,50
Прибуткові підприємств а, тис. грн	1990352	5 848 091	4 937 495	248,1	2 947 143
Збиткові підприємств а, %	18,1	16,6	18,6	102,8	0,50
Збиткові підприємств а, тис. грн	470 976	406 759	1 235 198	262,3	7641

У 2021 році спостерігалось значуще зростання фінансового результату в порівнянні з 2020 роком (на 143,7%), досягнувши значення 5 441 332 тис. грн. У 2022 році відбулося зменшення фінансового результату на 31,9%, склавши 3 702 297 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Прибуткові підприємства зазнали невеликого зниження відсотка у 2022 році (з 83,4% в 2021 до 81,4% в 2022 році). Збиткові підприємства виявили зростання на 2,8%, з 16,6% в 2021 до 18,6% в 2022 році. Результат прибуткових підприємств зросли на 248,1% в 2022 році порівняно з 2020 роком, досягши 4 937 495 тис. грн у 2022 році. Результат збиткових підприємств також зросли на 262,3% у 2022 році порівняно з 2020 роком, склавши 1 235 198 тис. грн у 2022 році.

Необхідність виробництва основних видів сільськогосподарської продукції на одну особу визначається кількістю продуктів, які необхідно виробити на одного жителя, щоб забезпечити його необхідним харчуванням та іншими продуктами сільськогосподарського походження для споживання. Цей показник може залежати від кількості населення, їх харчових звичок, доступності продуктів на ринку та інших факторів.

Цей показник допомагає визначити рівень самозабезпечення населення продуктами харчування та оцінити потреби у сільськогосподарській продукції. Найчастіше він обчислюється на основі виробництва різних категорій сільськогосподарської продукції, таких як зернові культури, м'ясо, молоко, овочі, фрукти тощо, порівняно з кількістю населення.

Для ефективного функціонування сільськогосподарського сектору важливо, щоб виробництво сільськогосподарської продукції було достатнім для задоволення потреб населення у харчових продуктах та інших важливих сільськогосподарських товарах, що впливає на загальну якість.

**Таблиця 2.5. Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції на одну особу, кг**

Показник	Роки			2021р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Культури зернові та зернобобові	653	642	735	112
Буряк цукровий фабричний	246	289	341	138
Картопля	625	639	676	108
Культури овочеві	282	322	333	118
Культури плодові та ягідні	49	56	53	108
М'ясо	51,6	51,5	59,2	115
Молоко	191,1	183,7	171	89
Яйця, шт	231	231	241	104

Отримані дані таблиці 2.5 вказують, що виробництво зернових та зернобобових культур зросло на 12% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Виробництво цукрового буряку збільшилося на 38% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Урожайність картоплі підвищилася на 8% у 2021 році в порівнянні



з 2019 роком. Виробництво овочів зросло на 18% у 2021 році порівняно з 2019 роком. У вирощуванні плодів та ягід спостерігається невелике зниження, від 2019 до 2021 року зменшилося на 8%. Виробництво м'яса підвищилося на 15% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Виробництво молока зменшилося на 11% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Виробництво яєць зросло на 4% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

В цілому, бачимо різні тенденції у виробництві різних видів сільськогосподарської продукції. Деякі напрямки виробництва показують позитивні зміни, такі як зернові культури, цукровий буряк, овочі та м'ясо, тоді як інші, як от молоко, плоди та ягоди, виявляють деяке зниження в обсязі виробництва протягом цього періоду.

## **2.2. Характеристика заходів з підтримки якості виробництва продукції в області**

Заходи з підтримки якості виробництва продукції в сільському господарстві, які постійно використовуються різними управлінськими органами, які відповідальні за якість управлінських рішень та якість продукції, спрямовані на різні аспекти. Розглянемо заходи, які впливають на якість рішень щодо покращення якісних характеристик продукції:

1. Встановлення стандартів якості для сільськогосподарської продукції, сертифікація, яка підтверджує відповідність цих стандартів.
2. Надання сільськогосподарським виробникам доступу до навчання з покращення методів вирощування, управління господарством, застосування новітніх технологій, а також консультації щодо вдосконалення якості продукції.
3. Застосування сучасних методів вирощування, використання сучасних сортів рослин, гібридів та тварин, що відповідають вимогам якості.

4. Впровадження систем контролю якості продукції на всіх етапах виробництва, від вирощування до зберігання та транспортування.
5. Фінансування наукових досліджень для пошуку та впровадження нових технологій та методів, які поліпшують якість продукції.
6. Допомога в збуті та маркетингу продукції відповідно до вимог якості, включаючи створення брендів, підвищення впізнаваності та рекламу.
7. Впровадження практик вирощування та виробництва, які сприяють екологічній безпеці продукції та дотриманню екологічних стандартів.

Ці заходи можуть варіюватися в залежності від конкретних потреб і пріоритетів сільськогосподарських господарств, регіональних особливостей, а також вимог споживачів та ринкових умов.

За результатами обстежень Державного управління з питань охорони ґрунтів у області виявлено, що майже 25 тисяч гектарів земель є непридатними та малопродуктивними для вирощування сільськогосподарських культур. Однак ці ділянки можуть бути використані для вирощування енергетичних культур або окремих сортів ягід. З обстежених 610 тисяч гектарів, 210 тисяч гектарів (35,2%) є кислими і потребують проведення заходів із розкислення. Через посилену мінералізацію органіки ґрунтів та недостатнє використання органічних добрив, гумус втрачається щорічно (середній показник для області - 2,67%). Щоб зберегти рівень гумусу, потрібно вносити не менше 10 тонн на гектар органічних добрив. Але вже протягом багатьох років вносять лише у середньому 0,5 тонн на гектар, що у 20 разів менше від визначеної потреби.

У використанні технологій для захисту сільськогосподарських культур в основному використовуються хімічні засоби (99,2% засобів захисту). Проте спостерігається тенденція до щорічного скорочення використання біологічних засобів. Цей напрям розвитку є загрозливим як для довкілля, так і для якості та безпечності сільськогосподарської продукції.

У 2020 році завершилося виконання Комплексної програми підтримки та розвитку агропромислового виробництва Львівської області на період 2016-2020 років, яка була затверджена рішенням Львівської обласної ради від

01.03.2016 р. № 106 (із змінами). Реалізація заходів цієї програми та інших державних програм підтримки сільського господарства позитивно вплинула на розвиток цієї галузі в області. Індекс виробництва сільськогосподарської продукції за 2020 рік склав 100,2%, порівняно з 2019 роком. Однак не вдалося досягти запланованого рівня споживання молока – 252 кг на одну особу через щорічне зменшення поголів'я корів у господарствах населення.

Розглянемо вплив управлінських рішень від виконання програми розвитку сільського господарства на якісні показники діяльності сільськогосподарських підприємств в межах досліджуваного періоду в таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7. Основні структурні показники діяльності сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб**

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019, %
	2019	2020	2021	
Кількість підприємств, шт	1 404	1 447	1 499	106,8
Кількість зайнятих працівників, осіб	14 104	13 004	13 371	94,8
Кількість найманих працівників, осіб	13 296	12 340	12 423	93,4
Витрати на персонал, млн грн	1 686,40	1594,30	1979,60	117,4
Витрати в розрахунку на 1 працівника, тис.грн	126,8	129,19	159,35	125,7
З витрат на персонал - витрати на оплату праці, млн грн	1395,70	1316,40	1625,80	116,5
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) без ПДВ, млн грн	22394,90	22902,90	28590,10	127,7

Таблиця 2.7 відображає основні структурні показники діяльності сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб у 2019, 2020 та 2021 роках. У цілому можна зазначити, що сектор сільськогосподарських підприємств-юридичних осіб вказує на певне зростання як за кількісними показниками (кількість підприємств), так і за показниками ефективності (збільшення обсягу реалізації продукції), хоча обсяги витрат також зросли, що потребує уваги щодо

оптимізації та контролю над витратами у секторі. Тож, рішення та дії були ефективними.

Кількість підприємств зростає на 6,8% протягом цього періоду, вказуючи на певний ріст сектору. Кількість зайнятих працівників зменшилася на 5,2% у 2020 році, але знову зростає на 2,8% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про тенденцію до певних коливань у секторі зайнятості. Витрати на персонал зростають впродовж цього періоду, збільшившись на 17,4% з 2019 по 2021 рік. Обсяг реалізованої продукції зростає на 27,7% протягом трьох років, що може свідчити про збільшення виробництва та обсягу реалізації продукції сільськогосподарських підприємств.

Протягом 2016-2020 років з державного бюджету на програми підтримки сільськогосподарських товаровиробників було виділено 419,3 млн гривень, з обласного бюджету витрачено 68,5 млн гривень. Також було повернуто до обласного бюджету 16,1 млн гривень в результаті погашення кредитів, наданих у рамках програми.

Фінансова підтримка надається для придбання основних засобів у сільському господарстві, таких як техніка та обладнання, які не використовувалися попередньо. Це спрямовано на забезпечення різних сфер, таких як вирощування картоплі, садівництво, ягідництво, виноградарство, овочівництво, бджільництво, рибництво, дрібне тваринництво, вирощування великої рогатої худоби, виробництво молока та м'яса, заготівля кормів, переробка власно вирощеної продукції, її зберігання та постачання. Фінансування може становити до 70% вартості придбання, але не більше 50 тис. гривень для кожного сімейного фермерського господарства.

Ця фінансова підтримка на здешевлення вартості основних засобів доступна сімейним фермерським господарствам один раз на три роки протягом дії програми. У випадку відчуження або передачі основних засобів третім особам протягом трьох років, суб'єкт господарювання повинен повернути кошти фінансової підтримки до обласного бюджету.

Фінансова підтримка надається сімейним фермерським господарствам для компенсації до 70% витрат на придбання телиць, нетелів та корів з метою їх подальшого відтворення. Однак, сума компенсації обмежується максимум 50 тис. гривень. Ця підтримка доступна лише для фермерських господарств без статусу юридичної особи, які утримують троє або більше корів, що ідентифіковані та зареєстровані згідно з встановленими процедурами на момент придбання тварин.

Фінансова підтримка на здешевлення вартості поголів'я великої рогатої худоби може надаватися річно, за умови, що у господарстві не спостерігається зменшення кількості корів на початок наступного звітного року.

У випадку зменшення кількості придбаних тварин, частково компенсованих фінансовою підтримкою, на 1 січня двох наступних років, отримані кошти повертаються суб'єктом господарювання до обласного бюджету в повному обсязі.

Кошти з обласного бюджету надаються для часткового відшкодування вартості придбаних у поточному році основних засобів, спрямованих на підтримку діяльності кооперативу. Ця фінансова підтримка розрахована на використання в таких сферах, як виробництво, зберігання, переробка, транспортування та передпродажна підготовка сільськогосподарської продукції.

Дія програми розповсюджувалася на сільськогосподарські кооперативи, які відповідають умовам, зазначеним у пунктах 1-4 статті 5 Закону України "Про сільськогосподарську кооперацію". Ці кооперативи включають членів, які володіють або користуються землями сільськогосподарського призначення, або мають тварин, які ідентифіковані та зареєстровані в Єдиному державному реєстрі тварин.

Для отримання підтримки діючі сільськогосподарські кооперативи підтверджують факт здійснення своєї діяльності через фінансову звітність за попередній звітний рік та подають проект розвитку кооперативу на конкурс у встановленій Департаментом формі.

Фінансова підтримка надається у формі часткового відшкодування вартості придбаних основних засобів, які не використовувалися, у розмірі до 70% їх вартості, але не більше ніж 200 тис. гривень одному кооперативу. Якщо сільськогосподарський кооператив зареєстрований як платник податку на додану вартість (ПДВ), вартість техніки та обладнання відшкодовується без урахування податку на додану вартість.

Фінансова підтримка надається для відшкодування вартості придбаного насіння вітчизняного виробництва жита і гречки, яке було висіяне в поточному та наступному роках. Це насіння повинно бути не нижчою якості першої репродукції для жита або першого покоління гібриду для гречки. Підтримка складає 50% вартості насіння, але не перевищує 30,000 гривень одному суб'єкту господарювання на рік.

Для отримання часткової компенсації за насіння ярих культур, документи подаються до 1 липня, а для озимих культур - до 15 жовтня поточного року. Ці документи розглядає Конкурсна комісія двічі на рік. Фінансова підтримка надається за результатами розгляду документів Конкурсною комісією.

Супровід кредитних ліній фінансової підтримки для втілення бізнес-планів переможцями конкурсів здійснює Фонд підтримки. Цей супровід охоплює укладання кредитних договорів, забезпечення кредитів, виконання договірних зобов'язань отримувачами коштів (включаючи повернення кредитів та сплату відсотків за їх використання), а також повернення коштів до бюджету і урегулювання претензій.

Фонд підтримки зобов'язаний надавати Департаменту звітні дані про стан реалізації заходів фінансової підтримки на зворотній основі щоквартально до 10 числа місяця, наступного за звітним періодом, за визначеною формою. Також після завершення терміну втілення бізнес-плану суб'єкт господарювання зобов'язаний надати інформацію про обсяги виробленої продукції та створені робочі місця під час його виконання.

Департамент економічної політики обласної державної адміністрації та Львівська обласна рада отримують інформацію про стан виконання

Комплексної програми щоквартально до 15 числа місяця, наступного за звітним періодом. Після закінчення бюджетного року Департамент до 25 січня подає звіт про виконання Комплексної програми та пояснювальну записку про проведену роботу вищезгаданому структурному підрозділу обласної державної адміністрації та постійній комісії з питань діяльності агропромислового комплексу, підприємництва та інвестицій обласної ради.

### **2.3. Характеристика сучасного стану управління якості сільськогосподарської продукції**

В сучасній міжнародній практиці широке визнання отримали системи управління якістю, що відповідають вимогам стандартів ISO серії 9001, а також системи управління безпекою харчових продуктів (ХАССП) за ISO 22000.

Згідно з наказом ДП "УкрНДНЦ" від 31 жовтня 2019 року № 340, з 1 грудня 2019 року на території України почав діяти національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT) "Вимоги до організацій харчового ланцюгу щодо систем управління безпечністю харчових продуктів". Цей стандарт замінює ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT), який втратив чинність з 1 липня 2021 року.

Також з 1 грудня 2019 року стали чинними національні стандарти, які встановлюють вимоги до програм-передумов для різних ланок харчового ланцюга, обов'язкові при впровадженні вимог ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT).

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22002-1:2019 (ISO/TS 22002-1:2009, IDT) "Програми-передумови безпечності харчових продуктів. Частина 1. Виробництво харчових продуктів" вперше введений.

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22002-2:2019 (ISO/TS 22002-2:2013, IDT) "Програми-передумови безпечності харчових продуктів. Частина 2. Громадське харчування" також вперше введений.

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22002-3:2019 (ISO/TS 22002-3:2011, IDT) "Програми-передумови безпечності харчових продуктів. Частина 3. Сільське господарство" вперше уведений.

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22002-4:2019 (ISO/TS 22002-4:2013, IDT) "Програми-передумови безпечності харчових продуктів. Частина 4. Виробництво пакування для харчових продуктів" також вперше введений.

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22002-6:2019 (ISO/TS 22002-6:2016, IDT) "Програми-передумови безпечності харчових продуктів. Частина 6. Виробництво кормів і харчових продуктів для тварин" вперше введений.

Державний стандарт України ДСТУ ISO/TS 22003:2019 (ISO/TS 22003:2013, IDT) "Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що забезпечують аудит і сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів" введено на заміну ДСТУ-П ISO/TS 22003:2009.

Отже, для уникнення значних проблем у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, кожне господарство повинно надавати особливу увагу цьому питанню. Це безпосередньо стосується як продукції рослинництва, так і тваринництва.

Розрахуємо зростання ціни в тому числі через зростання якості продукції в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами (грн за т)**

Показники	Львівська область			Відношення 2021р до 2019, %
	2019	2020	2021	
Культури зернові та зернобобові	3 954,9	4 845,8	5 799,9	146,7
Соняшник	7 624,8	11 697,9	15 597,0	204,6
Буряк цукровий фабричний	812	900,9	1 364,2	168,0
Картопля	5 869,8	5 310,60	5 243,4	89,3
Культури овочеві	19 604,1	7 105,4	10 640,7	54,3
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	32 328,8	30 482,9	36 384,4	112,5



Молоко	8 079,1	8 891,2	9 959,4	123,3
Яйця, грн за тис.шт	1 225,8	1 276,0	1 774,7	144,8

Таблиця 2.8 показує середні ціни продукції сільського господарства, яка була реалізована підприємствами Львівської області у 2019, 2020 та 2021 роках. Середня ціна за культури зернових та зернобобових продуктів значно зросла на 46,7% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна на соняшник суттєво зросла на 104,6% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна на буряк цукровий зросла на 68% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна на картоплю знизилася на 10,7% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна за овочі зросла на 54,3% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна за тварин у живій масі зросла на 12,5% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна за молоко зросла на 23,3% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Ціна за яйця зросла на 44,8% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Загально можна зазначити, що більшість продуктів сільськогосподарського сектора Львівської області показують тенденцію до зростання цін у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, що може бути спричинено кон'юнктурою ринку та зростанням якості.

Практика свідчить, що з часом загальна сума витрат на впровадження в виробництво, виготовлення і використання продукції кращої якості, навіть якщо досягнення останнього потребує додаткових витрат у виробництві, істотно скорочується. Кращий товар краще продається [7].

**Таблиця 2.9. Споживання основних продуктів харчування населенням (на одну особу за рік; кг)**

Показники	Львівська область			Відношення 2021р до 2019, %
	2019	2020	2021	
М'ясо та м'ясні продукти	52,1	53,1	51,7	99,23
Молоко та молочні продукти	215,3	225,9	222,1	103,16
Яйця (шт)	290	278	280	96,55
Хлібні продукти	93,6	93,6	92,4	98,72
Картопля	178,4	180,1	179,1	100,39

Овочі та баштанні продовольчі культури	171,2	182,8	184,1	107,54
Плоди, ягоди та виноград	58,5	58,5	65,8	112,48
Риба та рибні продукти	9,4	9,6	10,8	114,89
Цукор	30,4	29,2	31,3	102,96
Олія	12,8	13,6	15	117,19

Таблиця 2.9 демонструє споживання основних продуктів харчування на одну особу за рік в Львівській області у 2019, 2020 та 2021 роках. Основні відмінності полягають в тому, що споживання м'яса та м'ясних продуктів майже не змінилося, знизившись на 0,77% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Споживання молока та молочних продуктів зросло на 3,16% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Споживання яєць практично залишилося на тому ж рівні у 2021 році, з меншою відмінністю 3,45%. Споживання хлібних продуктів майже не змінилося, знизившись на 1,28% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Споживання картоплі практично залишилося на тому ж рівні у 2021 році, зі зростанням на 0,39%. Споживання овочів та баштанних продуктів зросло на 7,54% у 2021 році порівняно з 2019 роком., плодів, ягід та винограду зросло на 12,48% у 2021 році порівняно з 2019 роком., риби та рибних продуктів зросло на 14,89% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Споживання цукру зросло на 2,96% у 2021 році порівняно з 2019 роком., олії – зросло на 17,19% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

За результатами аналізу інформації від Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів за IV квартал 2019 року, у сфері виробництва та обігу харчових продуктів і сільськогосподарської сировини було здійснено 5059 приписів з усунення порушень. На ринку діє близько 225974 операторів у різних галузях та сферах економіки.

В сільському господарстві особливу загрозу становлять мікотоксини. Ці сполуки занесені до переліку регульованих речовин у харчових продуктах, кормах та іншій сільськогосподарській сировині через їх підвищену небезпеку для здоров'я людей та тварин.

Глобальні зміни клімату та інтенсивний розвиток сільського господарства супроводжується значною зміною біоценозів, структури сівозмін, і відсутністю належної уваги до захисту рослин. Це призводить до значного впливу на поширення токсинів, що виробляються грибами, і загального підвищення їх токсиногенності. Негативні погодні умови під час вегетації та під час збирання врожаю кормів можуть значно підвищувати ризик зараження тварин токсинами, які походять від пліснявих грибів та їх мікотоксинів у зерні та кормах, які використовуються для годівлі.

У певні періоди прохолодні та вологі умови можуть затримати процес дозрівання зерна, особливо у випадку кукурудзи, що сприяє утворенню цвілі та мікотоксинів на полі. Наприклад, відомо, що фузаріозні токсини зазвичай з'являються в умовах прохолодної та вологої погоди під час росту рослин, збирання та зберігання сільськогосподарських культур. В той же час, висока температура та вологість сприяють утворенню афлатоксинів. Відкладення збирання урожаю для сприяння його дозріванню та зниження вологості також може призвести до росту пліснявих грибів та утворення мікотоксинів. Також ця проблема стосується зберігання зерна та кормів за умов високої вологості або у погано провітрюваних приміщеннях, що може посилити проблеми, пов'язані з поширенням пліснявих грибів.

Для господарств різних організаційно-правових форм, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, зокрема тваринництвом, надзвичайно важливо забезпечити чіткий контроль якості та безпечності усього ланцюгу, починаючи від полів та ферм і закінчуючи споживачами. Це необхідно для того, щоб уникнути потрапляння мікотоксинів у тіло тварин та продукцію, яку вони виділяють.

Один зі способів вирішення цієї проблеми - це проведення систематичного моніторингу, аналізу та тестування сільськогосподарської продукції та сировини на предмет наявності мікотоксинів. Це включає в себе регулярні перевірки якості зерна, кормів, сировини та готової продукції для виявлення будь-яких небезпечних рівнів мікотоксинів.

Моніторингові програми повинні бути належно організовані та спрямовані на виявлення та контроль рівнів мікотоксинів у продукції на різних етапах виробництва. Це важливий елемент системи контролю якості та безпеки продукції та забезпечення відповідності вимогам стандартів безпеки харчових продуктів.

У сучасних умовах послуги у сфері аналізу сільськогосподарської продукції та харчових продуктів охоплюють широкий спектр діагностичних процедур. Деякі з найпоширеніших послуг у цьому сегменті включають:

1. Детальний аналіз складників харчових продуктів, таких як білки, жири, вуглеводи, вітаміни, мінерали, мікроелементи, трансжири, холестерин, а також консерванти, добавки та інші харчові компоненти.
2. Визначення наявності та кількості мікроорганізмів та токсинів у харчових продуктах, зокрема, виявлення хвороботворних мікроорганізмів тобто мікробіологічний аналіз.
3. Встановлення походження та перевірка подальшої ідентичності продуктів через аналіз автентичності продуктів харчування.
4. Виявлення та визначення наявності алергенів, таких як горіхи, яйця, молоко, соя, глютен та інші, що можуть спричиняти алергічні реакції.
5. Перевірка наявності пестицидів, діоксинів та інших шкідливих речовин, які можуть бути присутні в продуктах.
6. Визначення наявності та оцінка генетично модифікованих організмів у харчових продуктах.
7. Виявлення та оцінка хвороб тварин та безпека продуктів тваринного походження. Це також включає перевірку кормових добавок, преміксів, кормів, ґрунту та води для тварин.
8. Перевірка якості добрив та насіння на наявність несприятливих елементів.
9. Діагностика хвороб та здоров'я рослин, виявлення патогенних мікроорганізмів.

Ці послуги є важливими для забезпечення високої якості та безпеки продуктів, які споживає громадськість, та виробництва сільськогосподарської продукції в цілому.

Дійсно, аналіз сільськогосподарської продукції на наявність ГМО є важливою складовою для багатьох аграрних підприємств. Особливо враховуючи тенденцію ринку, де відбувається підвищений попит на негенетично модифіковані продукти та збільшується цінова привабливість такої продукції.

Середні ціни на послуги з аналізу ГМО в сільськогосподарській продукції можуть варіюватися від різних лабораторій та методів визначення. Однак, враховуючи відмінність цін на продукцію без ГМО та попит на неї, вкладення у аналіз якості і безпечності може бути виправданим з погляду підвищення конкурентоспроможності на ринку та отримання вищої вартості за продукцію.

Такий аналіз не лише сприяє визначенню вмісту ГМО у продукції, а й може бути ключовим фактором для створення стратегій продажу та розвитку. Підприємства, які активно вивчають та контролюють якість своєї продукції, відповідають на попит споживачів та розробляють стратегії розвитку, можуть мати перевагу на ринку та здобути позиції високого споживчого захисту.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **3.1. Особливості вдосконалення процесу управління якістю в сільському господарстві**

Управління якістю праці і продукції є складовою частиною загальної системи управління господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Єдність систем забезпечується введенням посадових обов'язків робітників всіх служб і підрозділів підприємства, а також функцій, пов'язаних з реалізацією задач по підвищенню якості праці і продукції. Управління якістю здійснюється на всіх рівнях управління підприємством та здійснюється безперервно на всіх стадіях життєвого циклу продукції.

Управління якістю продукції є важливою складовою сучасних сільськогосподарських підприємств. Для поліпшення управління якістю продукції на сільськогосподарських підприємствах можна взяти наступні заходи:

Запровадити систему управління якістю, що дасть змогу застосувати системи управління якістю, такі як ISO 9001:2015, що сприяє стандартизації процесів виробництва, підвищенню ефективності та забезпеченню високої якості продукції.

Навчати та розвивати персонал, що дасть змогу підвищення кваліфікації працівників щодо сучасних методів обробки, вирощування та догляду за культурами, а також управління якістю, допомагає поліпшити процеси та результати.

Впровадити інноваційні технології та постійно їх вдосконалювати. Використання новітніх технологій у сільському господарстві, таких як дрони для моніторингу полів, сучасні системи поливу, генетично модифіковані організми (ГМО), допомагає покращити якість та урожайність.

Вести спостереження та контроль якості, як постійний моніторинг якості виробів від моменту посіву до збору врожаю, контроль якості виробництва та складання звітів про якість можуть покращити виробничі процеси та уникнути виробничих дефектів.

Взаємодія зі споживачами дасть змогу отримати зворотній зв'язок від споживачів стосовно якості продукції, що може допомогти у вдосконаленні продукту та відповідності його вимогам. Це можна зробити через онлайн-форми та опитування, відгуки клієнтів, а також використання соцмереж.

Поширювати екологічну урбанізацію. Зростає попит на екологічно чисту продукцію. Застосування екологічно чистих методів вирощування, органічність та дотримання екологічних стандартів може позитивно вплинути на споживачів та відповідати їхнім потребам.

Через оптимізацію ланцюга постачання та контроль за якістю сировини та матеріалів, що використовуються для виробництва. Ці підходи можуть допомогти сільськогосподарським підприємствам покращити управління якістю продукції та забезпечити високу якість своєї продукції.

Сутність будь-якого управління виражається через приймання управляючих рішень з наступною їх реалізацією. Зміст управляючих дій є функцією управління. Як правило, реалізація функції здійснюється шляхом складання переліку конкретних задач, які розкривають зміст роботи по даній функції. На підприємствах, де важлива якість продукції чи послуг, зазвичай створюють спеціальні органи або структури для управління якістю. До найпоширеніших можемо віднести та рекомендуємо створити на підприємствах аграрного сектору Львівської області:

1. Відділ управління якістю (Управління якості) – це ключовий орган, що відповідає за впровадження політики якості, контроль якості виробництва та впровадження систем управління якістю на підприємстві.

2. Технічний відділ (відділ технічної підтримки), який відповідає за технічну підтримку виробничих процесів та впровадження нових технологій з метою поліпшення якості продукції.

3. Лабораторія контролю якості, яка проводить тестування, вимірювання та аналіз якості виробів згідно з встановленими стандартами.

4. Відділ забезпечення якості сировини та компонентів, що відповідає за контроль якості вхідних матеріалів та компонентів, які використовуються у виробництві.

5. Групи по покращенню якості (Якісні команди), які спеціалізуються на аналізі проблем, виявленні можливостей покращення та впровадженні ініціатив з покращення якості в різних сферах діяльності підприємства.

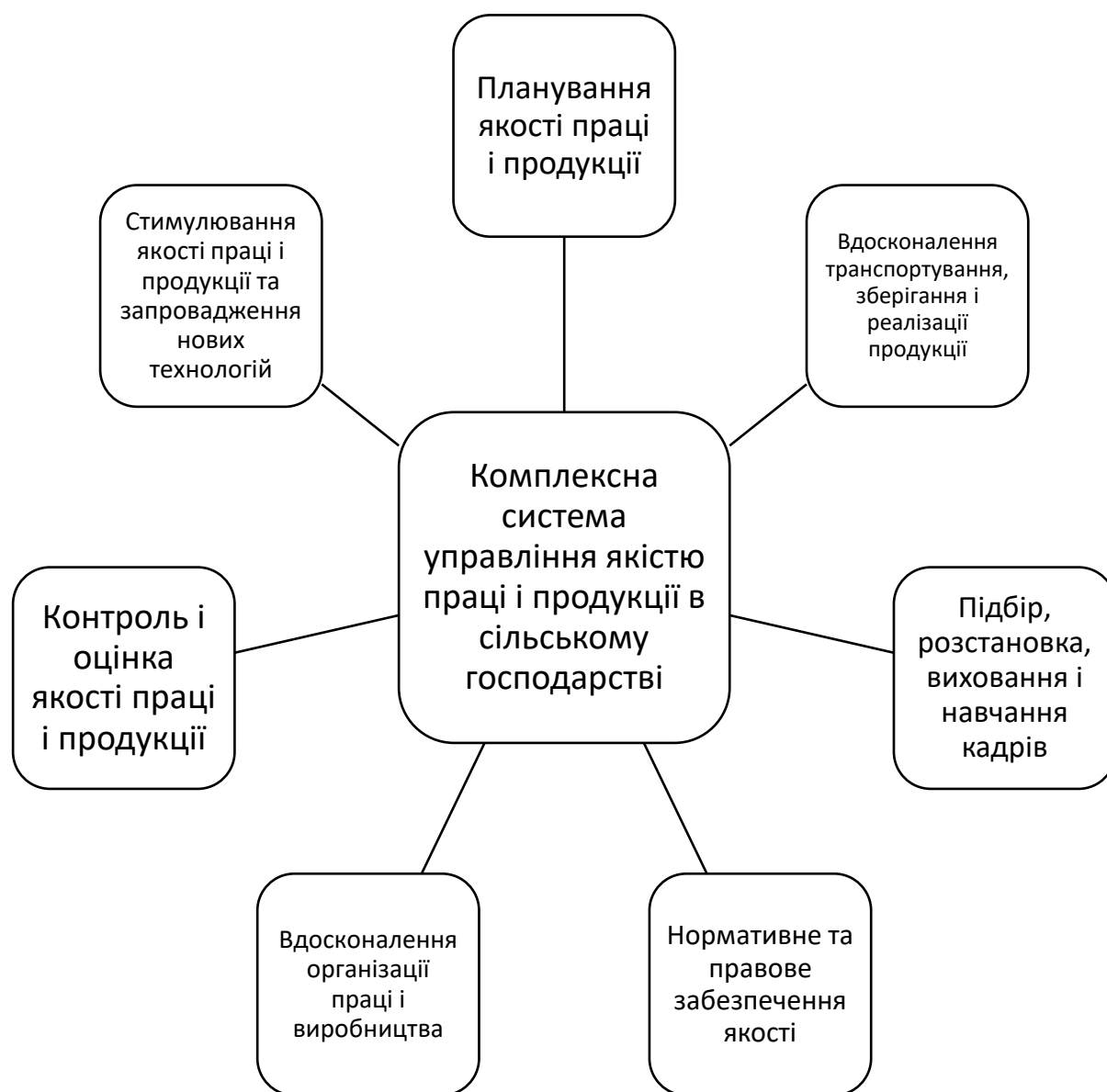
6. Керівництво з якості, що визначає стратегічні напрямки та політику управління якістю, забезпечуючи відповідність стандартам та вимогам клієнтів.

Створення цих органів управління якістю дозволяє підприємствам систематично контролювати, забезпечувати та покращувати якість своїх продуктів або послуг.

Комплексна система управління якістю праці є важливою для багатьох організацій. Вона спрямована на забезпечення відповідності умов праці та діяльності персоналу встановленим стандартам і вимогам, а також на поліпшення умов праці та підвищення ефективності робочого процесу.

Комплексна система управління якістю праці допомагає забезпечити високий стандарт умов праці, збільшити задоволеність працівників, знизити ризики виробничих травм та захворювань, а також збільшити ефективність та продуктивність працівників.





*Рис. 3.1.* Запровадження комплексної системи управління якістю в аграрних підприємствах Львівської області

Керівник служби якості на підприємстві відповідає за забезпечення та розвиток системи управління якістю, а також за виконання стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу. Ось деякі з його основних функцій:

- ✓ Розроблення та впровадження політики якості через формулювання стратегії та політики управління якістю, яка відповідає місії та цілям підприємства. Розроблення планів та процедур для досягнення цієї політики.

- ✓ Координація системи управління якістю як відповідальність за планування, впровадження та підтримку системи управління якістю на підприємстві відповідно до вимог стандартів якості (наприклад, ISO 9001).
- ✓ Навчання та розвиток персоналу через забезпечення того, щоб працівники були повністю свідомі та кваліфіковані щодо стандартів якості, використання методів управління якістю та дотримання вимог.
- ✓ Організація внутрішніх аудитів для перевірки відповідності стандартам якості та участь у зовнішніх аудитах для отримання сертифікації якості.
- ✓ Управління якісними заходами через розроблення та впровадження заходів з покращення якості продукції, виявлення проблемних ситуацій та вдосконалення процесів для досягнення високої якості продукції або послуг.
- ✓ Взаємодія зі стандартами, а саме слідкування за змінами в стандартах якості та їх впровадження на підприємстві, забезпечення відповідності вимогам і нормам.
- ✓ Аналіз та звітність через збір та аналіз даних про якість, складання звітів про результати та ефективність системи управління якістю.

Це лише загальний опис функціональних обов'язків керівника служби якості, які можуть змінюватися в залежності від розміру підприємства, його специфіки та потреб.

Процес контролю якості на сільськогосподарському підприємстві є ключовим етапом, що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам. До етапів контролю якості можемо включити:

1. Оцінка процесів та визначення ключових критеріїв якості для конкретної продукції. Розробка плану контролю якості, включаючи методи, засоби та критерії оцінки.
2. Контроль якості входять відбір та оцінка сировини, добрив, насіння, обладнання та інших матеріалів, що використовуються у виробничих процесах.

3. Моніторинг якості під час вирощування, обробки, збирання та зберігання сільськогосподарської продукції. Це включає в себе перевірку відповідності процесів вимогам якості.
4. Проведення лабораторних аналізів, фізичних випробувань, вимірювань і перевірок для переконання відповідності продукції вимогам стандартів.
5. Систематичне спостереження за якістю продукції на різних етапах виробництва та її відповідність до поставлених вимог, а саме моніторинг якості продукції.
6. Якщо виявляються будь-які відхилення від стандартів якості, необхідно вживати заходів для виправлення ситуації. Це може включати корекцію процесів, відсторонення непридатної продукції або вдосконалення процедур.
7. Запис результатів контролю якості, створення звітів та документів, які підтверджують відповідність продукції стандартам якості.

Ці процеси забезпечують стабільність та відповідність якості сільськогосподарської продукції у відповідності з вимогами та очікуваннями ринку і споживачів.

### **3.2. Оптимізація та контроль витрат на управління якістю продукції**

Управління якістю має здійснюватися за допомогою контролінгу, що підтримує процес планування та контролю якості, а також контроль якості та координацію, а також моніторинг та нагляд за належним ходом цього процесу. Контролінг – сучасний метод комплексного, злагодженого управління на підприємстві, завданням якого є оптимізація постановки та реалізації його цілей. Однак у сфері якості контролінг є ефективним методом підтримки діяльності суб'єкта господарювання у сфері управління якістю шляхом підтримки та координації завдань планування, контролю та контролю якості, а також моніторингу їх виконання в порядку для досягнення раніше поставлених

цілей. Завданням контролінгу є створення інструментів для процесу постачання інформації, включаючи збір та обробку даних, що походять, зокрема, з процесу контролю, контролю та регулювання. Виконуючи свої завдання, контроль якості використовує як інструменти, створені для його потреб, так і ті, що використовуються в системі управління якістю. Засоби контролю якості можна розділити на наступні групи.

- інструменти для отримання якісних даних,
- якісні інструменти обробки даних,
- інструменти надання інформації про якість.

Перша група включає облік витрат на якість, бюджетування витрат на якість, звіт про прибутки та збитки, друга група включає аналіз витрат на якість, а третя група включає систему реєстрації та звітності щодо якості. Проте основним контролінговим інструментом у сфері управління якістю на підприємстві є облік витрат на якість. Якісна система обліку витрат, адаптована до інформаційних потреб контролюючого суб'єкта господарювання, є основним джерелом інформації для цілей управління. Крім того, це полегшує планування та подальший контроль витрат на якість, понесених у компанії, а також аналіз та оцінку відхилень між запланованими та фактично досягнутими значеннями. Всі ці заходи в кінцевому підсумку повинні сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів компанії.

Облік витрат на якість є відносно окремою підсистемою в обліку витрат компанії і являє собою систему для ідентифікації, вимірювання та обробки інформації про витрати на якість для цілей як фінансового, так і управлінського обліку. Загалом кажучи, це включає визначення, реєстрацію, оцінку та аналіз діяльності, пов'язаної з якістю, і планування діяльності, спрямованої на покращення якості та зниження загальних витрат виробництва. Економічний підхід до якісного обліку витрат має на увазі систему:

- вимірювання,

– облік на відповідних рахунках, як балансових, так і позабалансових, усіх витрат, пов'язаних з якістю продукції, що виникають на наступних етапах реалізації продукції,

- аналіз рівня та структури витрат на якість,
- здійснення дій, спрямованих на підвищення якості,
- зниження витрат через неналежну якість,
- оптимізація витрат на якість.

Якісний облік витрат дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом виявлення джерел відхилень від вимог до якості, вимірювання їх величини та здійснення заходів щодо усунення цих відхилень.

Сутність обліку витрат на якість полягає в бюджетуванні витрат на якість, їх вимірюванні та реєстрації, а також контролі, представленні та аналізі. Його реалізація на підприємстві повинна дати можливість створити інформаційну базу для визначення причин виникнення конкретних витрат на якість. Крім того, цей розрахунок служить для оптимізації витрат на неналежну якість і відіграє значну роль в оцінці системи забезпечення якості.

Предметом якісного обліку витрат є:

- записи про часткові витрати на якість,
- інтерпретація інформації про витрати на якість з точки зору часу та простору,
- надання напрацьованої інформації всім зацікавленим сторонам у прозорій, зрозумілій формі,
- визначення ступеня реалізації мети системи забезпечення якості, якою в економічному плані є оптимізація витрат на якість на підприємстві,
- підготовка проекту для можливої перевірки застосованої програми підвищення якості керівниками суб'єкта.

Основною метою обліку витрат на якість є надання менеджерам багатовимірної інформації про витрати на якість, що використовуються в управлінні суб'єктом господарювання. Зокрема, це має надавати інформацію, що дозволяє оцінити придатність та ефективність системи якості, вказувати

додаткові сфери, які потребують уваги та вдосконалення, а також установлювати цілі якості та витрати на наступний період.

Вищезазначені цілі впливають із широкого набору різноманітних завдань якісного обліку витрат, до яких, зокрема, відносяться:

- контроль витрат, тобто контролінг, включаючи планування, регулювання та контроль рівня витрат на якість на підприємстві з метою здійснення заходів, спрямованих на забезпечення належної якості продукції,
- знайти основу для запровадження порівнянь, щоб зрозуміти, як формуються витрати на якість у даній компанії порівняно з іншими підприємствами, що працюють у тій самій галузі,
- створення інформаційної бази для розрахунку та планування витрат в бухгалтерському обліку підприємства,
- планування якості з урахуванням витрат у поєднанні з аналізом вартості,
- допомога у створенні політики якості в компанії,
- розкриття завищених витрат на якість внаслідок прийняття неналежних критеріїв якості, які не вимагаються ринком,
- можливість спостереження за якістю продукції з точки зору витрат на якість,
- визначення проектів, які зменшать витрати та покращать якість,
- забезпечення кращого розуміння економічного значення вимог до якості,
- виявлення так званих слабких місць якості в продуктах і процесах,
- надання даних для звітів про якість,
- оптимальне за витратами планування контролю якості.

Калькуляція витрат на якість надає інформацію про те, чому конкретні витрати були понесені в даному місці та в певний час. Він дозволяє оцінити, чи були ці витрати насправді необхідними і чи принесли вони користь у вигляді підвищення якості, оптимізації витрат на якість і поліпшення ефекту роботи компанії. Аналітична та контрольна корисність звітів, створених у сфері витрат

на якість, визначає ефективність процесу покращення якості як продуктів, так і процесів.

Облік витрат на якість дозволяє контролювати економічну ефективність, якщо витрати на якість включені в рамки відповідних стратегій компанії. Основою контролю витрат на якість є періодичний аналіз показників, який повинен давати інформацію щодо частки витрат на якість у загальних витратах на виробництво або співвідношення між окремими категоріями понесених витрат.

Якісний облік витрат є одним із найважливіших елементів системи контролю якості, а також є перевіркою ефективності цієї системи в цілому та правильності управління підприємством.

Ведення якісного обліку витрат дає можливість керівництву підприємства оцінити функціонування системи забезпечення якості та її економічну ефективність. Цей рахунок також повинен надавати інформацію, яка дозволить вам досягти очікуваних прибутків і підвищити довіру клієнтів. Це може бути особливо корисним для визначення продуктів або підрозділів компанії, які призводять до витрат через низьку якість, а також для визначення коригувальних дій, які є найбільш економічно ефективними та дозволяють покращити продуктивність і структуру витрат. Тому витрати на якість слід враховувати в процесі прийняття рішень щодо якості, а також у формулюванні корпоративної стратегії.

Після впровадження системи управління якістю та обліку витрат на якість на підприємствах можна помітити очевидний парадокс – витрати на якість менше нуля. Це пов'язано зі значним зниженням витрат на низьку якість з відносно невеликим збільшенням витрат на запобігання якості.

Витрати на якість є умовою договору. Це поняття як в теорії, так і на практиці не має чіткого визначення, і основні розбіжності стосуються насамперед їх змісту та обсягу. У літературі з цього питання існують різні визначення витрат на якість, і, крім того, в літературі вказуються різні види та багатоваріантні поділи. Це пов'язано з тим, що на підприємствах існує багато

сфер, в яких діяльність і процеси забезпечення якості переплітаються. У самому визначенні цього поняття також багато неоднозначності. У практиці підприємств вартість якості зазвичай ототожнюють з низькою якістю, тобто з втратами, викликаними неналежною якістю продукції. Проте в теорії управління якістю витрати на якість найчастіше визначають за їх структурою.

Витрати на якість, що виникають на кожному підприємстві у зв'язку з досягненням певного рівня якості, складають важливий елемент загальних витрат виробництва і являють собою суму всіх операційних витрат, пов'язаних з досягненням якості. Завдяки їм можна кількісно оцінити ефективність систем, призначених для забезпечення належного рівня якості на підприємстві, тому їх іноді також називають витратами на забезпечення якості.

Витрати на якість тісно пов'язані з адаптацією продукту до вимог і очікувань клієнта щодо якості та водночас відображають наслідки невиконання їх. Тому концепцію витрат на якість можна розуміти як:

- витрати, пов'язані з якістю, що є наслідком недостатньої ефективності діяльності, впровадженої в даному об'єкті, з точки зору системних процесів,
- збитки, виражені у вартісному виразі, які виникли в результаті відсутності належного проведення організаційних процесів або їх неправильного нагляду,
- частина витрат, понесених підприємством у результаті здійснення конкретних заходів як їх невід'ємний елемент,
- економічно обґрунтовані витрати, понесені у зв'язку з отриманням сертифіката зовнішньої оцінки продукції підприємства,
- витрати, понесені на підвищення виробничого потенціалу підприємства, пов'язані з техніко-технологічним аспектом розвитку бізнесу.

Витрати на якість можна розглядати як у вузькому, так і в широкому ракурсі. У вузькому розумінні вони відносяться до витрат, понесених підприємством у зв'язку з виробництвом продукції. На підприємстві витрати на якість виникають під час виконання всіх функцій, які створюють ланцюжок створення вартості, починаючи від досліджень і розробок, через планове



виробництво, маркетинг і розподіл і закінчуючи обслуговуванням клієнтів. Однак у ширшій перспективі це т. зв соціальні витрати на якість, які включають витрати протягом усього життєвого циклу продукції, а тому несуться не тільки всередині підприємства, а й за його межами, клієнтами, посередниками та продавцями. Витрати на якість є інструментом, який дозволяє виявити слабкі місця в процесах, що реалізуються в компанії, як основних, так і допоміжних. Крім того, вони відіграють роль:

- мета контролю якості, тобто створення такої структури витрат, яка дозволить мінімізувати суму витрат на якість,
- основа для прийняття стратегічних рішень,
- інструменти для оцінки діяльності з підвищення якості,
- основа для визначення оптимального рівня якості продукції.

Діяльність у сфері контролю якості включає як діяльність, що здійснюється для гарантування належної якості продукції, так і діяльність, що здійснюється у зв'язку з усуненням наслідків невідповідності вимогам якості. Тому можна сказати, що грошей коштує не тільки якість, а й її відсутність.

Витрати на якість можуть являти собою значний потенціал економії, тому вони повинні покриватися комплексною системою контролю на всіх етапах життєвого циклу продукції, як при формуванні стратегії, так і при поточній економічній політиці. Дії в цій сфері повинні включати:

- аналіз витрат на якість за продуктами та місцями їх виробництва,
- визначення шляхів вдосконалення (попередження, контроль, зменшення кількості помилок),
- координація діяльності, починаючи з визначення якісних завдань, контролю їх ходу та виконання,
- застосування відповідальності за витрати на помилки.

Детальну інформацію щодо витрат на якість, як зазначалося раніше, слід реєструвати відповідно до типу та місця виникнення цих витрат. Крім того, витрати на якість слід визнавати відповідно до причин їх виникнення та продуктів, яких вони стосуються, що дозволить проводити їх багатоаспектний

аналіз. Щоб якісний облік витрат і звітність приносили користь підприємству, їх потрібно розглядати як частину загальної економічної системи підприємства та пов'язати з традиційною системою бухгалтерського обліку.

Під контролем витрат на якість слід розуміти планування, регулювання та контроль рівня витрат на якість на підприємстві з метою раціоналізації діяльності із забезпечення якості в процесі виробництва.

Метою якісного контролінгу витрат є забезпечення процесу управління суб'єктом господарювання конкретною інформацією про витрати для прийняття рішень і контролю, а також підвищення якості рішень на окремих рівнях управління, тобто організації, процесу та робочого місця. Контроль витрат на якість повинен виконувати завдання, пов'язані з:

- розробка бюджетів витрат на якість для всіх центрів якості,
- постійний моніторинг рівня та структури витрат на якість,
- підготовка звітів та звітів про виконання витрат на якість у центрах витрат,
- аналіз відхилень фактично понесених витрат від бюджету,
- пропозиції щодо коригувальних і виправних дій.

Контроль якості витрат включає три послідовних етапи. Початковий процес контролю – це планування завдань, пов'язаних із витратами на якість, тобто підтримка формулювання цілей і вимог до якості, координація процесу створення планів витрат, контроль виконання планів і розробка бюджетів витрат, оновлення системи планування та розробка звітів і порядок ведення бюджету.

Наступний етап - перевірка - дозволяє виявити причини будь-яких відхилень і вказати заходи щодо усунення. Останній етап, тобто контроль, є важливою сферою управління, в якій використовуються результати аналізу вартості якості.

Взявши за критерій обсяг витрат на якість, що покриваються контролінгом, можна вказати:

– повний контролінг, який складається з усіх суспільних витрат на якість, понесених на окремих етапах життя продукту всіма суб'єктами (виробником, торговцем, споживачем),

– обмежений контроль, який покриває лише частину витрат, наприклад, витрати на якість, понесені безпосередньо виробником,

– фрагментований контролінг, що охоплює частину витрат на якість, які безпосередньо несе виробник, а також витрати, понесені для реалізації конкретного проекту на підприємстві (це включає, серед іншого, витрати на впровадження системи управління якістю, витрати на початок виробництва нового продукту або витрати на зміну структури виробництва).

Основним завданням контролінгу витрат на якість є планування методів оптимізації рівня витрат на якість, оцінка виконання висновків і рекомендацій, а також перевірка ефективності вжитих заходів щодо підвищення ефективності системи якості та управління витратами. Для того, щоб контролінг витрат на якість функціонував належним чином, на підприємстві повинні бути відокремлені центри відповідальності за якість і визначені види витрат, що виникають у них. Кожному центру відповідальності за якість слід призначити відповідні витрати на якість і вказати особу, відповідальну за будь-які відхилення. Центр відповідальності, який відповідає за забезпечення якості, є центром витрат і відповідає за витрати на якість, що виникають на підприємстві, оскільки він може впливати на їх рівень своїми рішеннями в області управління якістю.

Неодмінним елементом контролінгу є його інструменти, які дозволяють досягти поставлених у компанії цілей. Основним інструментом контролю якості, який використовується при реалізації конкретних завдань, пов'язаних з плануванням, контролем і управлінням якістю, є облік витрат на якість. Тому впровадження системи управління якістю в даному суб'єкті господарювання має супроводжуватися запровадженням обліку витрат на якість, аналізом їх величини, відповідними методами розрахунку та їх контролем. Метою ведення якісного обліку витрат на підприємстві є в основному контроль витрат, тобто

планування, керування та контроль рівня витрат на якість з метою покращення всіх видів діяльності, що сприяють забезпеченню відповідної якості в процесі виробництва продукту. Варто додати, що рахунок витрат на якість повинен мати природу рахунку прийняття рішень, тобто він повинен становити основу для рішень, що дозволяють досягти встановлених цілей якості та рахунку відповідальності, тому він повинен дозволяти ідентифікувати відповідальних осіб для досягнення чи недосягнення цих цілей.

### **3.3. Системний і процесний підхід як принципи якості**

З восьми принципів якості два стосуються процесного та системного підходу. Перший підхід, звичайно, більш відомий. Більшість використовуваних методів і інструментів якості спрямовані на ідентифікацію процесів, визначення власника процесу, встановлення показників вимірювання або встановлення межі допуску. Однак, коли необхідно встановити зв'язки між процесами, зазвичай створюють карти процесів, які мало впливають на практику управління. Існує дві основні причини неналежного використання процесного підходу, це відсутність знань про те, що таке процес, і відсутність розуміння процесного підходу. Перша причина відносно добре діагностується. Консультанти роблять багато помилок у визначенні процесів. Найчастіше вони сприймають процес не як впорядковану послідовність входів, внутрішніх процесів і виходів, а як набір нечітких зв'язків. Вони стверджують, наприклад, що процес - це управління персоналом або весь технологічний процес. Такому неправильному тлумаченню можна порівняно легко запобігти, використовуючи одну з популярних класифікацій процесів. Нерозуміння процесного підходу зазвичай пов'язане з повним нерозумінням теорії систем.

Встановлення зв'язків між процесами (чого вимагає стандарт ISO9001:2008) вимагає використання процесного підходу. Оскільки набір взаємозалежних процесів також становить систему. Творці систем управління

якістю обмежуються лише встановленням організаційних зв'язків. Такі зв'язки виникають, коли один ключовий процес є входом іншого процесу або коли деякі допоміжні процеси живлять групу ключових процесів. У стандарті ISO ми маємо справу з "групою" процесів, а не з окремими процесами, якими можна легко керувати. Крім організаційних зв'язків дуже важливі ресурсні та енергетичні зв'язки. Трапляється, що одні і ті ж ресурси забезпечують різні процеси в різний час. Коли ми говоримо про ресурси, ми маємо на увазі кілька груп. Це ресурси: технологічні (у тому числі техніко-матеріальні), людські, фінансові, інформаційні (перетворені на знання).

Відповідно до системного підходу слід шукати зв'язки між процесами, які сприятимуть підвищенню якості продукції. Ідентифікація зв'язків спростить їх процес, який зазвичай використовується в ощадливому виробництві.

Невикористання обох підходів робить нагляд за процесом неефективним. Також зростають витрати на забезпечення якості, перевірку окремих етапів і соціальні витрати, пов'язані з невідповідною та надто складною комунікацією. Проблема системного підходу помічена і в системах екологічного менеджменту (у стандарті ISO14001:2004). Теорія систем необхідна для належного впровадження, підтримки та покращення якості. Виявивши залежності, які існують між процесами та елементами, що створюють системи якості, можна зменшити кількість видів діяльності, які не створюють доданої вартості, і таким чином значно знизити витрати на якість.

Найбільш популярними моделями самооцінки є модель М. Болдріджа, EFQM (Європейський фонд управління якістю), модель Е. Демінга. За останні кілька років з'явилися надзвичайно цікаві пропозиції щодо моделей у державному секторі (CAF – Common Assessment Framework, Spreyer та інші). Особливістю всіх є чітке відокремлення потенціалу підприємства від соціально-економічного ефекту. Передбачається, що потенціал повинен мати прямий вплив на економічні та соціальні ефекти. Наприклад, у моделі CAF потенціал включає: лідерство, стратегію та планування, співробітників, партнерство та ресурси та процеси. До результатів: бізнес-результати у відносинах з

громадянами, бізнес-результати у відносинах з працівниками, соціальні результати, ключові бізнес-результати. Той факт, що існують зв'язки між потенціалом і результатами, є результатом призначення самих критеріїв оцінки і зазвичай демонструється під час проведення та перевірки організаційних оцінок. Набагато цікавішим є теза про те, що між окремими критеріями існує багато цікавих взаємозв'язків. Численні дослідження показують, що сильне лідерство безпосередньо впливає на прихильність, управління людьми та процесами, а також опосередковано впливає на задоволеність працівників. Також існує тісний зв'язок між лідерством і стратегією, а також між управлінням процесом і економічними результатами. Звичайно, ці відносини можуть відрізнятися в різних організаціях, але їх вивчення дозволяє більш ефективно керувати якістю. Між критеріями в моделях самооцінки існує чотири зв'язки: прямий і непрямий, суб'єктивний і об'єктивний. Наприклад, управління процесами безпосередньо впливає на економічні ефекти (вимірюються за допомогою визначених метрик – відповідно до процесного підходу). Однак вплив лідерства на задоволеність співробітників або клієнтів є суб'єктивним (і тому його важко виміряти). Однак слід зазначити, що насправді системна структура моделей дозволяє помітити ті критерії, які важливі для прямих зв'язків. Якщо доведено, що управління процесами впливає на економічні показники, слід також враховувати вплив таких критеріїв, як політика та стратегія чи управління ресурсами. Крім того, моделі досконалості підтримують емпіричні та теоретичні припущення щодо критеріїв, які становлять результати. Наприклад, часто повторювана теза про те, що задоволений внутрішній клієнт безпосередньо впливає на задоволеність зовнішніх клієнтів, насправді є міфом. Він не тільки не враховує новітні знання в цій галузі, але також нехтує припущеннями моделі EFQM. На практиці задоволені працівники можуть працювати гірше, а задоволеність роботою є результатом добре виконаної роботи та дорученням завдань, які призводять до розвитку компетенцій.

Використання системної теорії для проведення самооцінки відповідно до моделей EFQM або М. Болдріджа дозволяє розробити детальний план вдосконалення для всієї організації. Такий аналіз дає відповіді на питання про вплив усього потенціалу на економічні та соціальні результати, про зв'язки та залежності між окремими критеріями. Знаючи відповіді на ці запитання, ми зможемо ефективніше розподіляти ресурси та посилювати критерії, які вважаємо ключовими.

В управлінні якістю ми розрізняємо дві основні концепції підвищення якості послуг. Одна - концепція особливостей - припускає, що оцінка якості послуги залежить від особливостей самої послуги та людей, які її надають. Друге поняття - процесне - передбачає, що оцінка якості обслуговування залежить від ходу всього процесу. Клієнти найбільше зацікавлені у вході та виході процесу, і організації повинні прагнути спростити процеси та урізноманітнити форми обслуговування клієнтів (звідси ідея сервісних зустрічей, яка особливо корисна при реалізації адміністративних послуг). На оцінку якості впливають психосоціальні умови (запах, музика, досвід, соціальна дистанція), розвиток інфраструктури та організаційні фактори. На практиці багато факторів впливають на перебіг процесів, і спеціалісти з управління якістю повинні визначити ті фактори, які є найбільш важливими.

В управлінні якістю ми використовуємо два припущення. Один – холістичний – дозволяє охопити якомога більше факторів, що визначають хід процесу, інший – редукціоністський – дозволяє виділити кілька ключових факторів. Вже попередники якості помітили, що процеси не відбуваються в технологічному вакуумі і що на їх хід впливає багато факторів. Якість послуги залежить від взаємодії між клієнтом і фізичною якістю (обладнання, будівлі, декор), між клієнтом і якістю організації (імідж, думка про організацію) і від якості взаємодії між клієнтом і персоналом, а також між самими клієнтами. Тому для того, щоб якісно підвищити якість, необхідно помічати не тільки характеристики якості або самі процеси, а й ті зв'язки та залежності, які можуть бути вирішальними для якості продуктів (продуктів і послуг). Концепція, яка

намагається врахувати як перебіг процесів, так і умови середовища та ситуації, називається системною концепцією.

Принципи системної концепції можуть бути найбільш повно використані для оцінки постачальників. По-перше, організації, які використовують системи якості та/або концепцію TQM, завжди намагаються забезпечити кількох постачальників того самого ресурсу. Загальновідомо, що залежність від одного постачальника є помилкою, навіть якщо ми застосовуємо принципи економного виробництва. Якщо «пиріг замовлень» був розділений на чотири групи і кожен постачальник отримує приблизно 25% усієї палітри замовлень, то відхід одного з постачальників не повинен спричинити істотного зниження якості. На практиці, однак, диверсифікуючи наш асортимент поставок, ми шукаємо постачальників, які зможуть спільно (а не окремо) забезпечити високу якість продукції. Навіть найкращі напівфабрикати, матеріали чи компоненти часто не можуть забезпечити високу якість продукції, більше того - зазвичай буває, що в асортименті замовлення потрібні дещо менші ресурси, які у співпраці з іншими сприятимуть збереження високої якості. Таким чином, правильний вибір постачальників може знизити витрати на доставку та забезпечити високу якість. Оцінка постачальників, передбачена стандартом ISO, не може обмежуватися використанням методів опитування. Достовірна оцінка постачальників повинна бути пов'язана з дослідницькими дослідженнями і розробкою різних альтернативних варіантів реалізації ключових процесів.

Аналізуючи причини невдалих реалізацій, неможливо недооцінити цінність системної теорії. Бар'єри та обмеження TQM були предметом багатьох досліджень. описуючи причини невдач, вони згадують: недостатнє планування (відсутність зв'язку зі стратегією), відсутність корпоративної філософії, що підтримує TQM, і опір співробітників (точніше, робочий потенціал). бачення та планування з одночасним впровадженням нових обов'язків, обмежені ресурси, страх перед змінами, надлишок обов'язків та роботи, відсутність орієнтації на клієнта, незрозуміле навчання, відсутність вимірювання TQM (розроблені та використані заходи), відсутність зобов'язань усіх працівників,



інституціоналізація управління якістю. Дослідження показали, що невдачі полягають у надто частій плинності кадрів, мобільності, відсутності належної підготовки, нездатності пов'язати цілі з винагородою керівників і опорі змінам. Усі дослідження показують, що єдиної групи невдач не існує. Недооціненим фактором, що перешкоджає впровадженню та функціонуванню більшості систем і концепцій якості, є неправильно розроблені організаційні структури. Ми знаємо, що органічні структури та мережі добре пов'язаних процесів підтримують TQM, тоді як механічні структури та надто складні типи різних функціональних структур перешкоджають реалізації TQM. Проте структури змінюються (через потреби ринку, потреби виробництва, нові продукти, міжособистісні конфлікти, ігри тощо). Навіть у структурі якості можна виділити фактори, що сприяють TQM, а також несприятливі, що становлять бар'єр, який не можуть подолати самі працівники. Причина невдачі – відсутність процесного підходу. Цікавим явищем є інституціоналізація TQM. Ми займаємося цим, коли впровадження набуває форми централізованої програми. Рішення приймаються у верхній частині структури. Тоді різноманітні очікування та наміри вищого керівництва або не знаходять визнання та розуміння серед інших співробітників, або програми, сформульовані під потреби всієї організації, виявляються важкорезалізованими у всіх підрозділах і частинах організації. На практиці, коли аналізуються причини відмови, необхідно використовувати теорію систем. Наприклад, коли ми визначаємо фактори невдачі та коли діагностуємо взаємозв'язки між причинами, наслідками та наслідками. Коли ми аналізуємо окремі причини, ми також помічаємо, що вони не є так званими першоджерелами. Наприклад, багато досліджень оптимістично припускають, що залучення є лінійним. Залучені менеджери впливатимуть на залученість працівників. Однак, якщо основною причиною відсутності успіху у впровадженні TQM є недостатня участь керівництва, то слід шукати відповідь на запитання: у чому причина такої недостатньої участі? Існує багато факторів, що сприяють такому стану речей.

До найбільш важливих належать: нерозуміння концепції TQM, мобільність менеджменту та схильність до уникнення ризику.

Здатність до системного мислення в сучасному менеджменті дуже важлива. Організації стають все більш складними утвореннями. Навіть просте використання організаційних метафор дозволяє побачити, якими знаннями повинні володіти якісні спеціалісти. Потрібні не лише знання стандартів ISO чи концепції TQM, а й уміння використовувати інструменти якості. Головним чином потрібні знання про організаційну поведінку, соціальні ігри, процеси та різноманітні взаємодії. Проблема полягає в тому, що теорія систем має багато обмежень. Найважливішим з них є загроза надто хаотичного прийняття рішень. Сприйняття занадто великої кількості залежностей без можливості зробити відповідний і критичний вибір може бути джерелом багатьох непотрібних збурень (включаючи витрати на якість). Проте, здається, що без системного мислення підвищення якості буде неможливим. Крім того, сьогодні існує потреба у дослідженні систем цінностей, які можуть мати домінуючий вплив на культуру якості.

## Висновки та пропозиції

Запровадження системи управління якістю дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, задоволеність споживачів і в той же час захистити інтереси підприємства. Об'єкти управління якістю продукції - це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг. Суб'єкти управління якістю послуг - це органи управління та окремі особи, що виконують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

Система якості на підприємстві залежить від системи управління, а показники якості залежать від прийнятих стандартів та запитів споживачів.

Сільське господарство Львівської області є однією з важливих складових господарства регіону. В області присутні різні типи сільськогосподарських угідь, включаючи поля для вирощування зернових культур, сади, городи, пасовища та інші. У сільському господарстві львівської області діють 1342 сільськогосподарських підприємства, включаючи 782 фермерських господарства та приблизно 280 тисяч особистих селянських господарств.

Економічні показники сільськогосподарських підприємств зросли за досліджуваний період, що може позитивно вплинути на можливість запровадження систем управління якістю продукції на підприємствах. Так, у 2021 році спостерігалось значуще зростання фінансового результату в порівнянні з 2020 роком (на 143,7%), досягнувши значення 5 441 332 тис. грн. У 2022 році відбулося зменшення фінансового результату на 31,9%, склавши 3 702 297 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Прибуткові підприємства зазнали невеликого зниження відсотка у 2022 році (з 83,4% в 2021 до 81,4% в 2022 році).

Виробництво зернових та зернобобових культур зросло на 12% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Виробництво цукрового буряку збільшилося на 38% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Урожайність картоплі підвищилася на

8% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Виробництво овочів зросло на 18% у 2021 році порівняно з 2019 роком.

За результатами обстежень Державного управління з питань охорони ґрунтів у області виявлено, що майже 25 тисяч гектарів земель є непридатними та малопродуктивними для вирощування сільськогосподарських культур. Однак ці ділянки можуть бути використані для вирощування енергетичних культур або окремих сортів ягід. З обстежених 610 тисяч гектарів, 210 тисяч гектарів (35,2%) є кислими і потребують проведення заходів із розкислення.

В області існує система державної підтримки, що позитивно впливає на підвищення якості сільськогосподарської продукції.

Управління якістю праці і продукції є складовою частиною загальної системи управління господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Для поліпшення управління якістю продукції на сільськогосподарських підприємствах можна запровадити систему управління якістю, навчати та розвивати персонал, впровадити інноваційні технології та постійно їх вдосконалювати, вести спостереження та контроль якості, взаємодія зі споживачами дасть змогу отримати зворотній зв'язок від споживачів стосовно якості продукції, поширювати екологічну урбанізацію, управління ланцюгом постачання.

На підприємствах, де важлива якість продукції чи послуг, зазвичай створюють спеціальні органи або структури для управління якістю. До найпоширеніших можемо віднести та рекомендуємо створити на підприємствах аграрного сектору Львівської області відділ управління якістю, технічний відділ (відділ технічної підтримки), лабораторію контролю якості, відділ забезпечення якості сировини та компонентів, групи по покращенню якості (Якісні команди), керівництво з якості.

Управління якістю має здійснюватися за допомогою контролінгу, що підтримує процес планування та контролю якості, а також контроль якості та координацію, а також моніторинг та нагляд за належним ходом цього процесу.

Ведення якісного обліку витрат дає можливість керівництву підприємства оцінити функціонування системи забезпечення якості та її економічну ефективність. Цей рахунок також повинен надавати інформацію, яка дозволить вам досягти очікуваних прибутків і підвищити довіру клієнтів. Витрати на якість, що виникають на кожному підприємстві у зв'язку з досягненням певного рівня якості, складають важливий елемент загальних витрат виробництва і являють собою суму всіх операційних витрат, пов'язаних з досягненням якості.

## Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Безродна С. М. Управління якістю : навчальний посібник. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
4. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 12. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
5. Бичківський Р.В. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація [Текст] / Р.В. Бичківський. - Львів: Львівська політехніка, 2004. – 559 с.
6. Брояка А. А. Удосконалення системи управління якістю та безпечністю агрохарчової продукції в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 3. С. 85–103.
7. Векслер Е. М. Менеджмент якості. Навчальний посібник / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич / під заг. Ред.. Е. М. Векслера. – К.: «ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.
8. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. № 11. 2013. С. 216—220.
9. Габрик О.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА ОДЯГУ.
10. Дейнега О.В. Витрати виробництва та проблеми формалізації їх термінології / Дейнега О.В., Папко О.В. // Наук. зап.: наук-техн. зб. — 2011. — № 4. — с. 17—35.

11. Дерій В.А. Проблеми теорії науки, методики й організації навчання і практики економічного аналізу. Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 6. С. 3-12.
12. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: [https://dnaop.com/html/34108\\_3.html](https://dnaop.com/html/34108_3.html).
13. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. / К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 30 с. – (Національний стандарт України).
14. Загородній А.Е. Якість сільськогосподарської продукції як фактор забезпечення продовольчої безпеки національної економіки. Агросвіт. 2015. № 22. С. 82-86.
15. Зінченко О.А. Визначення показників рентабельності на основі величини якості прибутку / О.А. Зінченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 150–155.
16. Зінченко О.А. Вимірювання якості прибутку підприємства з позиції його конкурентоспроможності / О.А. Зінченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - №29. – С. 96-99.
17. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства / О.А. Зінченко // Економіка та управління підприємствами. – 2010. – № 1(103). – С. 109-114.]
18. Зінчук Т.О. Проблеми адаптації аграрного сектору економіки до умов Угоди про зону вільної торгівлі Україна – ЄС. Економіка АПК.2015. – № 5 – С. 79–87
19. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т. 1. С. 100–105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105.

- 20.Кафель П. Перешкоди впровадження систем управління якістю на польських підприємствах / П.Кафель, Т. Сікора П // Організація і управління. - 2004- № 4 [118]. - С. 8-12.
- 21.Клименко Л. П. Метрологія, стандартизація та управління якістю / Л. П. Клименко, Л. В. Пізінцалі, Н. І. Александровська, В. Д. Євдокимов. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – 340 с.
- 22.Ковальчук С.Я, Оверковська Т.К. Економіко-правові аспекти екологізації аграрного виробництва в Україні [монографія] Вінниця: Едельвейс. 2013. 342 с
- 23.Ковальчук С.Я. Європейські орієнтири аграрної сфери України: перспективи та можливості. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство – 2016. – № 2 – С. 54–60.
- 24.Кравченко Ю. М., Антощенкова В. В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Вип. 202 «Економічні науки». 2019. С. 84–92.
- 25.Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу — Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. — С. 110-113.
- 26.Литвинов А. І. Сільськогосподарська продукція: проблема якості / А.І. Литвинов // Економіка АПК. – 2014. – № 6. – С. 23–30.
- 27.Мізюк Б.М. Системне управління : монографія. Львів : Видавництво комерційної академії, 2004. 338 с.
- 28.Моріна Г. В. Сутність та функції товарного стратегічного планування розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 55(1). С. 244-245.
- 29.Нагаев В.М. Удосконалення організації системи якості управлінської праці в аграрних формуваннях. Вісник ХНАУ. 2011. № 5. С. 52-65.



- 30.Савіцький А. В. Проблеми та сучасний стан управління якістю продукції промислових підприємств. Економіка та менеджмент. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. С. 65-66.
- 31.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. - К: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с. Доступ: <https://studfile.net/preview/7102771/page:24/>
- 32.Скуртол С. Д. Управління якістю продукції молокопереробних підприємств: автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. ПП «Рута». 2012. 18 с.
- 33.Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2022, № 2. <http://efm.vsau.org/>
- 34.Царенко О. М., Руденко В. П. Управління якістю агропромислової продукції: навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 431 с.
- 35.Шестерняк М.М. Економічний аналіз: перспективи розвитку. Економічний і соціальний розвиток України у XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: збірник тез доповідей XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, ТНЕУ, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2018. С. 233-235.