

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему: Управління проєктом розробки та впровадження системи управління
якістю на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Комишова Ганна Іванівна

Київ 2024 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра: Управління проєктами

Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: Управління проєктами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С.Д.

„___” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Комишова Ганна Іванівна

1. Тема роботи:

Управління проєктом розробки та впровадження системи управління якістю на
ПрАТ «Обухівський молочний завод» _____

затверджена наказом ректора КНУБА № ___ від «___» _____ 20__ року

2. Керівник роботи:

Бушуєва Наталія Сергіївна, д.т.н, професор _____

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

11 червня 2024 р. _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

5. Графічний матеріал за розділами:

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	
Вступ	
Розділ 1.	
Розділ 2.	
Розділ 3.	
Висновки	
Остаточне оформлення роботи	
Перевірка роботи на плагіат	
Попередній захист роботи на кафедрі	
Направлення роботи на рецензування	

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Дата	Перевірів	Підпис
Розділ 1.				
Розділ 2.				
Розділ 3.				

8. Дата видачі завдання 23 січня 2024 року

Зав. кафедри		Бушуєв С.Д.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		Бушуєва Н.С.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Студент		Комишова Г.І.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ <i>до атестаційної роботи магістра:</i>		Комишова Ганна Іванівна	
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	<p style="text-align: center;"><i>Управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю на ПрАТ «Обухівський молочний завод»</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Project Management development and implementation of quality management system at JSC «Obukhov dairy plant».</i></p>		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації та інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проектами		
Спеціальність	073. Менеджмент		
Освітньо-професійна програма	Управління проектами		
Керівник	Бушуєва Н.С.		
Обсяг роботи:	<i>пояснювальна записка, сторінок</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	122	3	30
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.	<p>У першому розділі атестаційної роботи розглянуто поняття про систему управління якістю в управлінні проектами, вітчизняні та міжнародні стандарти до вимог якості молочній продукції, особливості розробки та впровадження системи управління якістю.</p> <p>Зокрема, розкрито поняття управління проектом та системи управління якістю, досліджено сім принципів управління системи управління якістю, проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.</p> <p>Досліджено системи Total Quality Management (TQM), стандарти ISO 9000:2015 Системи управління якістю, ISO 9001: Системи управління якістю – вимоги, ISO 9004: Системи управління якістю – посібник з удосконалення, ДСТУ EN ISO 29001:2021 Системи управління якістю, Стандарт ISO 19011:2018 «Guidelines for auditing management systems», Стандарт ISO 10006:2018 «Управління якістю в проектах», ISO 14001:2015, ISO 31000:2018 – Система ризик-менеджменту, методологія Kanban, Agile, шлях «Plan – Do – Check – Act» (PDCA) «Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій». Вказані переваги системи управління якістю за версією ISO 9001:2015. Вказані правові аспекти забезпечення якості; та рух на захист прав і інтересів споживачів.</p>		

	<p>Гарантією якості та безпечності молочної продукції в сучасних умовах виступає система НАССР (Система аналізу небезпечних факторів та визначення критичних точок контролю, як системи управління якістю), яка повністю відповідає вимогам управління якістю за стандартами ISO 9000:2015.</p>
<p><i>Розділ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»</i></p>	<p>У другому розділі атестаційної роботи було проведено аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод», описано систему управління якістю діяльності на ПрАТ «Обухівський молокозавод».</p> <p>Проведено проєктний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», визначено їхні основні функції та досвід в управлінні харчовими проєктами, описано проєкт розробки та впровадження системи управління якістю, що досліджувався у атестаційній роботі, здійснено аналіз цілей, завдань проєкту, окреслено ключові показники, що впливатимуть на розвиток проєкту.</p> <p>Проведені дослідження показують, що компанія орієнтована на власний капітал і володіє достатньою фінансовою стійкістю. Фінансове становище ПрАТ «Обухівський молочний завод» відповідає задовільному рівню. У 2023 році, порівняно з 2021 роком, спостерігається удосконалення фінансового становища, що свідчить про вдосконалення інвестиційної привабливості компанії. На ПрАТ «Обухівський молокозаводі» планується впровадження системи управління якістю, що сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015.</p> <p>Політика у сфері якості ПрАТ «Обухівський молокозавод» у розрізі виконання проєкту розробка та впровадження управління системи якості на підприємстві для надання високоякісних послуг щодо впровадження нових продуктів, які будуть відповідати внутрішнім стандартам якості ПрАТ «Обухівський молокозаводу», який буде на найвищому рівні задовольняти сучасні потреби цільової аудиторії під впливом нинішніх воєнних умов.</p> <p>Проведено аналіз імовірних ризиків, їх причин виникнення та можливостей впливу, визначено найзагрозливі за впливом та найімовірні за виникненням ризику, розроблено можливі варіанти дій у відповідь.</p> <p>Всі досліджувані фактори впливу у зовнішньому та внутрішньому середовищах значною мірою впливають на діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод». На діяльність впливає PESTLE-аналіз, на ПрАТ «Обухівський молокозавод».</p>

	<p>Найважливіше місце займають природні фактори. Проведено SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розроблено матрицю БКГ та діаграму Ісікави. Ефективність функціонування підприємств і організацій в умовах конкурентного середовища в значній мірі визначається використанням основних елементів комплексу маркетингу.</p>
<p><i>Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».</i></p>	<p>У третьому розділі атестаційного дослідження визначено напрями вдосконалення системи управління якістю діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод», описано розвиток підприємства в напрямку просування асортименту молочної продукції діяльності підприємства на ПрАТ «Обухівський молокозавод» та здійснено економічне обґрунтування запропонованого заходу.</p> <p>Зокрема, розглянуто розвиток заводу в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю, розроблено стратегію розвитку продукту оптимальних параметрів для розробки та впровадження системи управління якістю, проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.</p> <p>Аналіз проведений на прикладі йодованого йогурту. Це найпоширеніший та відомий товар на ринку України. Асортимент цього товару постійно оновлюється. Протягом цього часу йогурт все ще приносить величезні прибутки, і для забезпечення подальшого зростання продукт потрібно оновлювати та модифікувати, щоб зробити його привабливішим для клієнта. У таблиці 3.2 наведено життєвий шлях йодованого йогурту.</p> <p>Йододефіцит є серйозною глобальною проблемою, яка стосується не лише України, а й всієї планети. Хвороби, пов'язані з дефіцитом йоду, насправді посідають високе місце серед найпоширеніших неінфекційних захворювань людини. Це може включати захворювання щитовидної залози, такі як звитяжна зоба, та низку інших проблем, таких як розумова відсталість у дітей, аномалії розвитку та інші медичні ускладнення.</p> <p>Графічно представлено декомпозицію цілей – це поділ ключових результатів проекту на окремі компоненти, щоб вдосконалити точність оцінок витрат, часу та ресурсів, створити основу для вимірювання ефективності та управління, та забезпечити чітку систему підзвітності.</p> <p>З урахуванням того, що на підприємстві вже встановлено сучасну потокову лінію з виробництва йогурту з добовою потужністю у 2000 кг, розраховано виробничу програму з виробництва йогурту на плановий рік.</p>

	<p>Проведено розрахунок доходу проекту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Прогнози обсягів продажу продукції надано відділом економіки виробництва досліджуваного підприємства.</p> <p>Зроблено висновок, що виробництво йодованого йогурту за реалістичним прогнозом реалізації проекту є економічно доцільним і має високий рівень доходності, швидку окупність та прибутковість.</p>
<p><i>Висновки по роботі:</i></p>	<p>У відповідності до мети атестаційного дослідження досліджено та проаналізовано розробку та впровадження системи управління якістю, яке у вагомій мірі допускає збільшення ефективності діяльності підприємства.</p> <p>У першому розділі атестаційного дослідження розкрито теоретичні аспекти дослідження управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю. Зокрема, розкрито поняття та принципи управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю, досліджено види, етапи, функції та проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.</p> <p>Визначено, що оцінка управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю свідчить про те, що такий проект є складним та багатокомпонентним процесом, який вимагає всебічного підходу та координації. Основні етапи управління проектом включають науково-дослідні роботи, впровадження проекту, виробництво, реалізацію та вдосконалення продукції. Кожен з цих етапів вимагає ретельного планування, виконання та контролю для забезпечення високої якості кінцевої продукції.</p> <p>Важливими функціями управління проектом є встановлення цілей та політики якості, забезпечення необхідними ресурсами, впровадження процедур моніторингу та коригувальних дій, постійне вдосконалення системи управління якістю. Такий підхід дозволяє виявляти та усувати недоліки на усіх стадіях життєвого шляху продукції, що сприяє вдосконаленню конкурентоспроможності та задоволенню вимог споживачів.</p> <p>Розробка та впровадження системи управління якістю за стандартами ISO, зокрема моделі TQM забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам, вдосконалює її безпечність та якість, а також зміцнює репутацію підприємства на ринку. Виконання цих завдань вимагає інтегрованого підходу, залучення кваліфікованих спеціалістів та безперервної роботи над удосконаленням усіх процесів виробництва.</p>

У другому розділі атестаційного дослідження проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю та проектний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», визначено основні функції та досвід в управлінні харчовими проектами.

Було визначено ключові функції управління проектами в харчовій промисловості, а також досвід підприємства у цій галузі. Виявлено, що основні сильні сторони підприємства включають широкий асортимент продукції, високу якість товарів, кваліфікований персонал та успішний вихід на нові ринки збуту.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони та можливості ПрАТ «Обухівський молочний завод» переважають над слабкими сторонами та загрозами. Однак, загрози, такі як нестабільність економічних показників та зміни споживчих уподобань, залишаються значними викликами. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема збільшення чистого прибутку та продуктивності праці, хоча оборотність запасів знизилася. Це свідчить про ефективність управління ресурсами та стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, результати другого розділу підкреслюють важливість стратегічного планування та адаптації до змін на ринку для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Обухівський молочний завод». Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оптимізації логістичних процесів та вдосконаленні ефективності управління запасами для подальшого удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі атестаційного дослідження описано проект розробки та впровадження системи управління якістю, здійснено аналіз цілей, завдань проекту, окреслено ключові показники, що впливатимуть на розвиток проекту, розглянуто розвиток молокозаводу в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю, розроблено стратегію розвитку продукту оптимальних параметрів для розробки та впровадження системи управління якістю.

Запропоновано ПрАТ «Обухівський молокозавод» для розвитку обрати стратегію розвитку товару, зосереджену на виробництві йодованому йогурті. Це є важливим рішенням для ПрАТ «Обухівський молокозавод», особливо з урахуванням зростаючої потреби в цьому продукті через нестачу йоду у дітей. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має можливість не лише

	<p>відповісти на сучасні тенденції споживачів, а й сприяти забезпеченню здоров'я своїх клієнтів.</p> <p>Здійснено економічне обґрунтування запропонованого заходу. На підставі аналізу ефективності запропонованого проєкту виробництва йогурту йодованого на ПрАТ «Обухівський молокозавод» зроблено висновки, що даний проєкт є прибутковим за всіма сценаріями розвитку.</p>
<p>Ключові слова: проєкт, управління проєктом, управління ризиками проєкту, управління якістю проєкту, управління зацікавленими сторонами проєкту, життєвий цикл проєкту, управління змінами проєкту.</p> <p>Keywords: project, project management, project risk management, project quality management, project stakeholder management, project life cycle, project change management.</p>	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	14
1.1. Поняття про систему управління якістю в управлінні проєктами.....	14
1.2. Вітчизняні та міжнародні стандарти до вимог якості молочної продукції.....	23
1.3. Особливості розробки та впровадження системи управління якістю.....	32
Висновки до першого розділу.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	41
2.1. Аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	41
2.2. Система управління якістю діяльності на ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	60
2.3. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища на ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	70
Висновки до другого розділу.....	80
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	81
3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	81
3.2. Розвиток підприємства в напрямку просування асортименту молочної продукції діяльності підприємства на ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	96
3.3. Економічне обґрунтування запропонованого заходу.....	113
Висновки до третього розділу.....	119
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Актуальність дослідження розробка та впровадження систем управління якістю на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» – це метод відповідного рівня якості продукції/послуг на підприємстві. ISO 9001:2015 – це один із найпопулярніших стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації, був прийнятий у більш ніж 170 країнах світу. ISO 9001:2015 – це система управління якістю, сертифікація яка гарантує, що молокозавод може випускати та вдосконалювати продукцію на стійкому рівні якості. В Україні аналогом цього стандарту є ДСТУ ISO 9001:2015. Основний принцип розробки системи управління якістю – це процесний підхід, який здійснює управління процесами, визначає, реалізовує можливості для вдосконалення. У цій роботі розглянуто вирішальні рекомендації та подальші дослідження у даному напрямку.

Ці відомі зарубіжні та вітчизняні вчені внесли значний внесок в розвиток даного напрямку, серед них є: Х.Бреде, Х.Вадсвордт, В.Вахрушева Е.Демінг, Дж.Джуран, К.Ісікава, Й.Кондо, Е.Крайер, І.Крижанівський, Ф.Кросбі, О.Лосицький, Ю.Ребрін. Т.Сейфі, Г.Тагуті, Р.Фатхутдинова, А.Фейгенбаум, Э.Шилінг, В.Шугарт. Основні положення системи якості відображені в стандартах, але практика впровадження відображає значні дискусійні моменти, що й вплинуло на вибір даної теми дослідження, її мети та завдання.

На ПрАТ «Обухівський молокозавод» система управління якості планується розробити та впровадити відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Ціль системи управління якістю у тому, що підприємство має стежити за тим, щоб у роботі не було помилок, які можуть призвести до появи браку.

Розробка та впровадження системи управління якістю дозволить ПрАТ «Обухівський молокозавод» підтримувати стабільну якість продукції, процес виробництва або надання послуг, на яких працюватиме ця система, стане керованим. Це дасть змогу повноцінно задовольнити споживчий попит, вивести підприємство на новий ринок, з дотриманням цінової політики, та вдосконалити його

конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки.

Об'єкт атестаційної роботи: управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.

Предмет атестаційної роботи: використання розробки та впровадження системи управління якістю.

Мета атестаційної роботи: є дослідження та аналіз розробки та впровадження системи управління якістю, яке у вагомій мірі допустити збільшення ефективності діяльності підприємства. Дане завдання зорієнтоване на дослідження розвитку опису продукту й принципів управління проектом, який містить в собі ініціалізацію, планування, контроль, закриття проекту, застосовуючи розробку та впровадження системи управління якістю для майбутнього досвіду та аналізу у молочному виробництві.

Завдання атестаційної роботи:

- ✓ Розкрити поняття та принципи управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.
- ✓ Провести оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.
- ✓ Провести проектний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», визначити їхні основні функції та досвід в управлінні харчовими проектами.
- ✓ Описати проект розробки та впровадження системи управління якістю, що буде досліджуватися у роботі.
- ✓ Здійснити аналіз цілей, завдань проекту, окреслити ключові показники, що впливатимуть на розвиток проекту.
- ✓ Розглянути розвиток заводу в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю.
- ✓ Розробити стратегію розвитку продукту оптимальних параметрів для розробки та впровадження системи управління якістю.

Наукова новизна. В роботі вивчається розробка та впровадження системи управління якістю – це новаторство у молочному виробництві, що вагомо може вплинути на результативність виробництва. В роботі використовується аналіз проєктної діяльності, що має специфіку в управлінні харчовими проєктами, яка надає можливість розкрити переваги. Дана робота містить в собі проведення аналізу методів та засобів в розрізі розробки та впровадження системи управління якістю. Це може мати обґрунтовані пропозиції для подальшого розвитку.

У даній роботі використано такі методи дослідження: порівняльний аналіз законодавства у напрямку системи якості; методи аналізу: SWOT-аналіз; аналіз матриці БКГ; аналіз ризиків, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, використання програми MS Visio: декомпозиція процесів системи управління якістю, IDEEF0, діаграма Ісікави.

Практичне значення. Надані рекомендації та проведення досліджень зможуть допомогти ПрАТ «Обухівський молочний завод» удосконалити свою позицію у в управлінні харчовими проєктами, напрямку розробки та впровадження системи управління якістю.

В даній роботі проведено аналіз та пропозиція, які зможуть на ПрАТ «Обухівський молокозавод» збільшити досвід управління харчовими проєктами, в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю, яке може допомогти зменшенню витрат та зниженню строку виробництва продукту. Дана розробка буде мати вплив у подальшому впровадженні системи управління якістю, що вплине до нових розробок молочних продуктів.

Апробація результатів атестаційної роботи: вперше оприлюдненням дослідження стане захист атестаційній роботи.

Структура та обсяги атестаційної роботи: складається з трьох розділів. Обсяг роботи – 126 аркушів. Список використаної літератури містить 51 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. Поняття про систему управління якістю в управлінні проєктами

Велика частка сучасного бізнесу в Україні, Європі та в усьому світі проєктно-орієнтована. В Україні ця частка приблизно 50%. Все більше компаній орієнтуються на створенні нових продуктів чи послуг, на досягненні нових результатів у різних напрямках.

Проєкт — це певний захід або процес з визначеними термінами, мета якого полягає у створенні унікального продукту або отриманні певних інноваційних результатів. У бізнесі мета проєкту – це рішення конкретних завдань. Project Management – це конкретна діяльність, мета якої – реалізувати всі поставлені проєктом завдання, куди вкладається величезна кількість знань, досвіду, методики інструментарію.

Управління проєктами – це наука системи знань, правил і стандартів. Це область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту. Найвідомий ресурс – РМВОК. Це певна «книга знань» в напрямку проєктного менеджменту, в якій описані кращі практичні поради і тематичні знання [1].

Проєктний менеджмент — це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту [2].

Управління якістю – це управління умовами, що впливають на властивість продукції, для забезпечення конкурентоспроможності товарів, кожне підприємство обґрунтовано здійснює управління власними бізнес-процесами

заради забезпечення якості власної продукції [3].

Управління якістю проєкту – це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проєкту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації.

Якість проєкту – це визначення мало коли зустрічається в наукових працях, в основному використовують визначення якості згідно зі стандартами ISO 9000:2015 – визначає якість як ступінь, до якої сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [4].

Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001:2015

Система менеджменту якості – це сукупність різних бізнес-процесів, спрямованих на задоволення вимог клієнтів та вдосконалення їхньої задоволеності. У СМЯ такі процеси: розуміння контексту організації, роль керівництва у розробці політики якості та створення культури орієнтації на клієнта, планування, оцінка та надання ресурсів, управління комунікаціями та документацією, проєктування, ланцюжок поставок, виробництво, доставка, управління невідповідним продуктом або послугою, вдосконалення процесів, оцінка продуктивності, внутрішній аудит, аналіз ризиків та можливостей, аналіз з боку керівництва та інші.

Існують такі принципи управління якістю: орієнтація на клієнта; лідерство; залученість персоналу; проєктний підхід; лідерство; прийняття рішень на основі фактів; управління взаємин.

ISO 9001:2015 є найпоширеним та універсальним міжнародним стандартом для створення системи управління якістю (СУЯ) в організації. Цей стандарт може застосовуватися в організаціях будь-якого типу, розміру та напрямки діяльності. ISO 9001:2015 заснований на семи принципах управління якістю, які лежать в основі стандарту. Ці принципи визначені експертами технічного комітету ISO/TC 176, який відповідає за розробку та актуалізацію стандартів ISO у напрямку управління якістю. Черговість принципів не має значення, а відносна значимість кожного принципу може відрізнятися від

компанії до компанії, а також може змінюватися з часом та етапом розвитку організації.

Орієнтація на клієнта

Головна увага в управлінні якістю приділяється задоволенню вимог клієнтів та прагненню перевершити очікування клієнтів.

Успіх в організації досягається, коли вона приваблює та зберігає довіру клієнтів та інших зацікавлених сторін. Взаємодія з клієнтом дає можливість створити йому більше цінності. Розуміння поточних та майбутніх потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін сприяє стійкому успіху організації.

Для реалізації даного принципу необхідно:

- Повідомляти потреби та очікування клієнтів усім співробітникам компанії;
- Визнавати всіх прямих і непрямих клієнтів як тих, хто отримує користь від організації;
- Пов'язувати цілі організації з потребами та очікуваннями клієнтів;
- Планувати, проектувати, розробляти, виробляти, постачати, підтримувати продукцію й послуги для задоволення потреб та очікувань клієнтів;
- На постійній основі вимірювати та відстежувати ступінь задоволеності клієнтів та вчасно вдаватися до відповідних дій.

Лідерство

Лідери на всіх рівнях компанії встановлюють єдність мети та напрямки розвитку, створюючи умови, де співробітники беруть участь у досягненні цілей організації у напрямку якості. Створення єдності мети й напрямку та участь усіх співробітників дозволяють організації узгоджувати стратегії, політику, процеси, ресурси для досягнення цілей.

Для реалізації даного принципу треба:

- Створити та підтримати спільні цінності, справедливість та етичні принципи поведінки на всіх рівнях компанії;

- Довести співробітникам місію, бачення розвитку, стратегії, політику, процеси компанії в масштабах всієї організації;
- Створити культуру взаємодопомоги, довіри, чесності;
- Заохотити відданість організації;
- Переконатись, що лідери на всіх рівнях є позитивним прикладом для підлеглих;
- Забезпечити людей необхідними ресурсами, навчанням, повноваженнями діяти та брати на себе відповідальність;
- Надихати, заохотити та визнати внесок кожного співробітника.

Задіяність персоналу

Весь персонал на всіх рівнях компанії потрібен для зростання її здатності створювати цінність та приносити користь.

Для ефективного та результативного управління організацією важливо залучати всіх людей на всіх рівнях, поважаючи їх як осіб. Визнання, розкриття прав і можливостей, збільшення компетентності сприяють залученню людей у досягнення цілей організації у напрямку якості.

Для реалізації даного принципу необхідно:

- Спілкуватися зі співробітниками, сприяючи розумінню важливості їхнього особистого внеску;
- Пропагувати співпрацю в рамках усієї організації;
- Сприяти та залучати до відкритого обговорення та обміну знаннями та досвідом;
- Надати співробітникам можливість без страху виступати з ініціативою;
- Пропонувати проводити самооцінку продуктивності стосовно особистих цілей.

Процесний підхід

Заплановані результати досягаються найефективніше та швидко, коли діяльність усієї компанії розуміється, управляється як взаємопов'язані процеси, що функціонують як єдина система.

Система управління якістю складається з ланцюга взаємопов'язаних процесів. Розуміння того, як ця система працює та дає результати, дозволяє компанії оптимізувати систему та її продуктивність.

Для реалізації даного принципу треба:

- Визначити цілі системи та процеси, необхідні для їх досягнення;
- Встановити повноваження, відповідальність та підзвітність для управління процесами;
- Зрозуміти можливості організації та визначити необхідні ресурси, перш ніж діяти;
- Визначити взаємозалежність процесів та провести аналіз впливу змін окремих процесів на систему в цілому;
- Керувати процесами та взаємозв'язками як єдиною системою для ефективного та результативного досягнення цілей організації у напрямку якості;
- Забезпечити доступність інформації для роботи, постійних процесів, моніторингу, аналізу, оцінки продуктивності всієї системи;
- Керувати ризиками, які можуть вплинути на результати процесів та загальні результати системи управління якістю;
- Полегшення.

Вдосконалення

Організації направляють увагу на постійному вдосконаленні. Постійні вдосконалення та розвиток принципово важливі для компанії, щоб підтримувати вже досягнутий рівень продуктивності, своєчасно реагувати на зміни в її внутрішніх та зовнішніх умовах та створювати нові можливості.

Для реалізації даного принципу необхідно:

- Сприяти встановленню цілей удосконалення на всіх рівнях компанії;

- Проводити навчання для співробітників усіх рівнів, як застосовувати основні інструменти та методології для досягнення цілей;
- Переконатися, що люди є компетентними для успішної реалізації проєктів щодо вдосконаленням;
- Відслідковувати, аналізувати та проводити аудит планування, реалізації, завершення та результатів проєктів щодо вдосконаленням;
- Визнавати удосконалення.

Прийняття рішень на підставі фактичних даних

Рішення, що ґрунтуються на аналізі й оцінці достовірних та фактичних даних, з великою ймовірністю призведуть до запланованих результатів.

Прийняття рішення – це процес, який завжди супроводжується певною невизначеністю. При прийнятті рішень враховують ризики й можливості та враховувати факт, отримана інформація по-різному інтерпретована. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та можливі непередбачені наслідки. Факти, докази, аналіз даних призводять до великої об'єктивності та впевненості у прийнятті рішень.

Для реалізації даного принципу треба:

- Проводити аналіз ризиків та можливостей на постійній основі;
- Визначати, вимірювати, відстежувати ключові показники для демонстрації результатів діяльності організації;
- Зробити всі дані доступними для зацікавлених сторін;
- Переконати, що надана інформація досить точна, надійна, безпечна.

Керування взаємовідносин

Для забезпечення успіху компанії у довгостроковій перспективі, організація керує своїми відносинами із зацікавленими сторонами, вони впливають на діяльність організації. Витривалий успіх з великою ймовірністю досягається, коли організація керуватиме відносинами з усіма зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на свою роботу. Головне значення надається управлінню взаємовідносинами з постачальниками та партнерами.

Для реалізації даного принципу необхідно:

- Визначити зацікавлені сторони (постачальники, партнери, клієнти, інвестори, співробітники) та їх відносини з компанією.
- Визначити та розставити пріоритети у відносинах із зацікавленими сторонами, якими необхідно керувати.
- Ділитися інформацією, досвідом, ресурсами з зацікавленими сторонами.
- Організовувати спільну діяльність з розвитку та вдосконалення з постачальниками, партнерами та іншими заінтересованими сторонами.
- Заохочувати та визнавати вдосконалення та досягнення постачальників та партнерів.

Всі перелічені стандарти ISO 9001:2015 принципи – це невід’ємна частина системи управління якістю є взаємозалежними [5].

Управління якістю проєкту передбачає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проєкт задовольняв ті потреби, задля яких він і розроблений. Управління якістю проєкту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості.

Огляд таких основних процесів управління якістю проєкту:

1. Планування якості – це визначення які стандарти якості застосовані до даного проєкту і як домогтися відповідності їм.
2. Забезпечення якості – оцінка загального виконання проєкту на регулярній основі для підтвердження того, що проєкт задовольняє стандарти якості.
3. Контроль якості – відстежування певних результатів по проєкту для встановлення того, чи відповідають вони певним стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання [6].

Основний підхід до управління якістю – це відповідність даних стандартів якості стандартам Міжнародної організації з питань стандартизації (ISO). Цей загальний підхід поєднується з відомими підходами до управління якістю, рекомендованими Демінгом, Джураном, Кросбі й новими всеосяжними управлінням якістю (TQM) та безперервного вдосконалення.

В основу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 покладено цикл Демінга – PDCA див. рис. 1.1.



Рисунок 1.1. цикл Демінга – PDCA на основі даних [8]

Управління якістю проєкту адресується до управління проєкту так й продуктом проєкту. Недотримання вимог якості в будь-якому напрямку може мати серйозні негативні наслідки для зацікавлених осіб проєкту:

- задоволення вимог споживача шляхом збільшення роботи команди проєкту може призвести до негативних наслідків через втому членів команди;

- задоволення цілей календарного плану проєкту шляхом скорочення планових інспекцій якості може призвести до негативних наслідків через невиявлення браку.

Якість – це сукупність властивостей продукту, які стосуються його здатності задовольнити проголошені і неочікувані вимоги. Головним аспектом управління якістю проєкту є необхідність перетворення на стадії управління проєкту неочікуваних вимог на проголошені.

Запровадження в Україні нормативно-правових актів з урахуванням вимог європейського законодавства в харчовій галузі вітчизняної економіки, а зокрема у молочній, є пріоритетом у стандартизації держави. При їх впровадженні підприємства задовольняють внутрішньо-економічні потреби споживачів та вийдуть на міжнародний ринок [7].

Якість продукції – сукупність її взаємопов'язаних характеристик і можливостей задовольняти певних груп споживачів. Різні товари забезпечують різний ступінь задоволення потреб споживачів. У першу чергу споживачами сприймаються товари, що забезпечують більший ступінь задоволення за весь період споживання.

При визначенні якості товару вагоме значення є вибір бази для порівняння, оскільки якість товару визначається за абсолютними показниками. Якість товару слід порівнювати з якістю товарів аналогів. За базу можна взяти реальний товар або гіпотетичний, як кращий за всіма показниками порівнюваних товарів на місцевому, регіональному або міжнародному ринку. Інформацію про характеристики товарів аналогів можна отримати у результаті маркетингових та соціальних досліджень [9].

Структура системи управління якістю – сукупність її компонентів і внутрішніх зв'язків, які впливають на якість продукції на всіх етапах життєвого шляху продукту: дослідження потреб споживачів, маркетинговий аналіз ринку, розробка та впровадження, забезпечення матеріалами для розробки та планування, виробництво, випробування та експерименти, пакування і умови

зберігання, збут продукції та утилізація залишкових компонентів.

Запровадження в Україні нормативно-правових актів з урахуванням вимог європейського законодавства в усіх галузях вітчизняної економіки, тав харчовій, є пріоритетним напрямком в стандартизації у державі. При їх впровадженні підприємства задовольняють внутрішньо-економічні потреби споживачів та вийдуть на міжнародний ринок.

Український ринок харчових продуктів характеризується недостатньою готовністю до жорсткої конкуренції з потужними міжнародними лідерами світового ринку, необхідно вдосконалити стан вітчизняних суб'єктів господарювання, щоб пройти міжнародну сертифікацію та вийти з конкурентоспроможним продуктом на світові ринки [9].

1.2. Вітчизняні та міжнародні стандарти до вимог якості молочній продукції

Загальне управління якістю (англ. Total Quality Management, TQM) – загальноорганізаційний метод безперервного розвитку якості всіх організаційних процесів.

Стимулювання виробництва товарів конкурентоспроможних на міжнародних ринках створило новий Загальноорганізаційний метод безперервного розвитку якості всіх організаційних процесів, виробництва і сервісу. Цей метод отримав назву – загальне управління якістю.

Головна ідея TQM – це компанія працює над якістю продукції та якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. Постійне паралельне удосконалення 3-х складових: якості продукції, якості організації процесів, рівня кваліфікації персоналу.

Якість визначається наступними категоріями: ступінь реалізації вимог клієнтів, значення фінансових показників компанії, рівень задоволеності службовців компанії своєю роботою.

TQM включає два механізми:

- Quality Assurance (QA) – контроль якості – підтримує необхідний рівень якості та надає компанії гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги.
- Quality Improvements (QI) – зростання якості – рівень якості треба підтримувати й зростати, піднімаючи і рівень гарантій.

Два механізми: контроль якості й зростання якості – дозволяють вдосконалювати й розвивати бізнес.

Загальне управління якістю – це система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. TQM зосереджений на якості, сфокусований на замовнику, заснований на фактах, керований командний процес. TQM спрямований на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне зростання роботи. Принципи TQM – це загальне вдосконалення якості, якість міжнародного рівня, безперервне удосконалення якості, загальна якість послуг та загальна якість управління.

В основі TQM лежать принципи: орієнтація на споживача, залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності, підхід до системи якості як до процесу, системний підхід до управління, постійне вдосконалення [10].

Фундаментальними стандартами в системі стандартів ISO серії 9000:2015:

➤ ISO 9000:2015 Системи управління якістю – основні принципи та поняття. Стандарт встановлює основні положення, визначення та терміни, що використовуються в серії ISO 9000:2015, які необхідні для їх правильного застосування.

➤ ISO 9001:2015 Системи управління якістю – вимоги. Стандарт визначає вимоги до системи управління якістю, що використовуються для підтвердження здатності організації задовольнити потреби споживача та інших заінтересованих сторін. Це єдиний стандарт із серії ISO 9000:2015, який

сертифікується сторонніми організаціями, тобто. лише за цим стандартом видається сертифікат про відповідність системи управління якістю встановленим вимогам.

➤ ISO 9004:2018 Системи управління якістю – посібник з удосконалення. Це керівництво у ширшому діапазоні цілей системи управління якістю, спрямоване на вдосконалення результативності роботи підприємства. Передбачає постановку процесу безперервного вдосконалення, суть якого у тому, щоб послідовно і безперервно вдосконалювати процеси, які у організації, залучаючи всіх співробітників всіх рівнях. Цей стандарт не призначений для сертифікації, тому не згадується в контрактних документах [11].

Стандарт ISO 19011:2018 “Guidelines for auditing management systems”, затвердили у липні 2018 р. Оновлений стандарт ISO 19011:2018 "Настанова для аудитів систем менеджменту" містить 7 розділів та бібліографію з 4-х найменувань. Основні відмінності:

- доповнений підхід до принципів аудиту, що ґрунтується на оцінці ризику;
- розкрито керівництво з управління програмою аудиту, включаючи ризик програми аудиту;
- розкрито керівництво з проведення аудиту, зокрема, розділ про планування аудиту;
- розкрито загальні вимоги щодо компетенції для аудиторів;
- проведено коригування термінології для відображення процесу;
- вилучені додатки, що містять вимоги до компетенції для аудиту окремих дисциплін системи менеджменту;
- розкрито надання рекомендацій щодо аудиту таких нових концепцій, як контекст організації, лідерство та зобов'язання, віртуальні аудити, дотримання відповідності та ланцюжок постачань [12].

Стандарт ISO 10006:2018 "Управління якістю в проєктах" подає настанови щодо управління якістю в проєктах. У ньому викладено принципи та практику

управління якістю, запровадження яких унаслідок їх впливу є важливим для досягнення цілей у сфері якості в проєктах. Його узгоджено з ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015, а також він доповнює настанови, викладені в ISO 21502:2020 [13].

Настанови застосовано до проєктів, які можуть набувати різних форм, які становлять частину програми чи пакета проєктів. Їх може використовувати персонал, який має досвід в управлінні проєктами та якому потрібно забезпечити, щоб його організація застосовувала практики, що є в управлінні якістю та в стандартах на системи управління якістю ISO/TC 176, хто має досвід в управлінні якістю, та хто повинен взаємодіяти з організаціями – виконавцями проєктів, застосовуючи свої знання та досвід до проєкту.

У даному стандарті використано процесний підхід, елементами якого є шлях «Plan – Do – Check – Act» (PDCA) («Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій») та «ризик-орієнтоване мислення». Два поняття «управління якістю в проєктах» і «системи управління якістю в проєктах»: – управління якістю в проєктах охоплює: системи управління якістю в проєктах, відповідальність керівництва в проєктах, управління ресурсами в проєктах, виготовлення продукції/надання послуг за проєктом, та вимірювання, аналізування, вдосконалення в проєктах; – системи управління якістю в проєктах охоплюють: характеристики проєкту, принципи управління якістю в проєктах, процеси управління якістю проєкту та програму якості проєкту.

Цей стандарт призначено для використання в контексті вимог до системи управління якістю, встановлених в ISO 9001:2015, та настанов про процеси управління проєктом, викладених в ISO 21502:2022. Процеси управління проєктом описано в ISO 21502:2022.

Цей стандарт розроблено як стандарт підтримки, який надає настанови, а не як стандарт на систему управління, що й відображено в його структурі. У додатку В наведено матрицю перехресного посилання між цим стандартом, ISO 9001 та ISO 21502:2022 «Настанови щодо управління проєктами» [14].

Розробляються загальні стандарти та система галузевих стандартів якості, яка побудована на базі стандартів ISO серії 9000:2015, що відображають спецвимоги до конкретних галузей економічної діяльності, та доповнюють один одного. Даними стандартами є подальші.

ISO 14001:2015 – низка міжнародних стандартів, пов'язаних з управлінням навколишнім середовищем, щоб допомогти організаціям:

- ✓ мінімізувати діяльність або процеси яка негативно впливає на навколишнє середовище (спричиняє несприятливі зміни повітря, води чи землі);
- ✓ відповідати законам, нормативним актам та іншим екологічним вимогам;
- ✓ постійно вдосконалювати захист навколишнього середовища.

Стандарт ISO 14001:2015 схожий до серії стандартів ISO 9000:2015 управління якістю, оскільки обидва стандарти стосуються процесу виробництва продукту. Під час проведення аудитів застосовуються стандарти аудиту ISO 19011:2019 та ISO 17021:2018.

Нова версія ISO 14001:2015 зосереджена на вдосконаленні екологічних показників. Основні принципи ISO 14001:2015 базуються на циклі «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» (PDCA) [14].

ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Вимоги з посібником із застосування» – це новий стандарт, розроблений технічним комітетом ISO/TC 283 «Occupational health and safety management» міжнародної організації зі стандартизації на основі положень OHSAS 18001:2010.

Стандарт універсальний у застосуванні, що дає можливість застосування організаціями будь-якого виду діяльності та розміру як виробника, так і постачальника послуг [15].

ISO 22000:2018 – це міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів, розроблений для глобальної гармонізації вимог до управління безпекою харчових продуктів для підприємств у харчовому ланцюгу.

Сертифікація ISO 22000:2018 призначена для організацій, які прагнуть створити більш цілеспрямовану, узгоджену та інтегровану системи управління безпечністю харчових продуктів, ніж це зазвичай вимагається законом. Стандарт вимагає виконання будь-яких застосовних законодавчих і нормативних критеріїв, пов'язаних з безпекою харчових продуктів, у своїй системі безпеки харчових продуктів.

Стандарт ISO 22000:2018 сумісний і гармонізований з іншими міжнародними стандартами системи менеджменту, включаючи ISO 9001. Він ідеально підходить для інтеграції з існуючими системами та процесами менеджменту.

ISO 22000:2018 застосовується до організацій, що беруть участь у ланцюжку створення харчових продуктів: виробники упаковки або миючих засобів, постачальники послуг з прибирання, боротьба зі шкідниками або послуги промислової пральні. Він дозволяє проводити оцінку та демонструє відповідність продукту вимогам безпеки харчових продуктів та контролю ризиків, пов'язаних з безпекою харчових продуктів. Стандарт забезпечує безпеку харчових продуктів від ферми до вилки.

ISO 22000:2018 які працюють у харчовій промисловості; це первинні виробники, виробники рослин і кормів, виробники продуктів харчування, оптові та роздрібні торговці, транспортні та складські компанії для послуг громадського харчування, а також організації, такі як виробники пакувальних матеріалів, засобів для чищення та дезінфекції, добавок та інгредієнтів [16].

ISO 50001:2020 – Енергетичний менеджмент – це міжнародний стандарт системи енергетичного менеджменту. Він підтримує організації різних секторів у більш ефективному використанні енергії за допомогою розробки систем енергетичного менеджменту. Основні причини розробки та впровадження цього стандарту:

➤ Виснаженість природних ресурсів. На сьогоднішній день гостро стає питання обмеженості енергоресурсів, яке торкається всіх країн світу і стає глобальною проблемою.

➤ Висока енергоємність продукції. Ця проблема тягне за собою наслідки: зниження ефективності економіки, випуск неконкурентоспроможної продукції, зниження обсягу реалізації на світових і внутрішніх ринках, збільшення витрат на експорт, закриття малоефективних підприємств.

➤ Забруднення навколишнього середовища. Це основна причина збільшення енергозбереження, зокрема, гази, що виділяються в атмосферу при спалюванні викопного вуглеводневого палива, здатні викликати парниковий ефект [17].

ISO 31000:2018 – Система ризик-менеджменту. Ризик існує завжди, але, вочевидь, прийняття деяких рішень потребує структурованого підходу. У 2018 році стала презентація оновленого ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines.

ISO 31000:2018 — це стислий посібник, який допоможе організаціям використовувати принципи управління ризиками для удосконалення планування і прийняття більш ефективних рішень.

Запропонована структура дозволяє вибудовувати в організації інтегровану систему управління, створену на ризик-орієнтованому підході.

Процес управління ризиком має стати невід’ємною складовою всієї бізнес-стратегії організації. Оцінка ризику належить повністю інтегруватися в усі компоненти процесу управління [18].

Світові стандарти ISO серії 9000:2015 утворюють комплекс стандартів на системи управління якістю. Для сучасних організацій є побудова інтегрованих систем управління, як умови цілеспрямованого розвитку організації, спрямованого на досконалість. Інтегрована система управління відповідає вимогам більш ніж одному системному стандарту задовольняє потреб

зацікавлених сторін: власників, персоналу, споживачів, постачальників, суспільства [19].

Кожна організація працює за стратегією, яка забезпечує ефективну та продуктивну співпрацю, для всіх напрямків, окрім ІТ, це просте й доступне керування процесами є запорука успіху. В останні роки набули популярності гнучкі методології керування процесами, вони допомагають вдосконалювати продуктивність роботи та прибутковість компанії.

Agile методологія є комплекс засобів для керування проектом. Це схема, що дозволяє оздоровити процес взаємодії між учасниками команди та дає змогу адаптуватися до постійних змін в режимі реального часу, що збільшує ефективність праці. Зменшуються терміни виконання проекту та спрощується процедура внесення правок.

До головних цінностей віднесли такі тези:

- команда та її спільна праця важливіші за процеси та інструменти;
- важливіше зробити гарний продукт, що працює, ніж написати докладний звіт;
- постійний контакт із замовником та його задоволеність важливіше, ніж умови контракту;
- вміння адаптуватися до мінливих обставин важливіше, ніж сліпе виконання плану.

Головна ціль методології Agile – це створіння продукту або послуги, яка здатна задовольнити потреби замовника, що вдається виконувати завдання швидко та ефективно. Всі члени команди повинні розділяти встановлені маніфестом Agile принципи:

- створення продукту, який задовольнить замовника;
- вимоги можна змінювати протягом усього часу роботи;
- надавати необхідне для ефективного розвитку проекту потрібно якомога частіше;
- взаємодія з замовником має бути щоденною протягом всього

проєкту;

- успіх роботи залежить від мотивації кожного члена команди;
- особисте спілкування виконавців збільшує ефективність праці;
- продукт, що працює, є головним критерієм оцінки успішності

проєкту;

- команда має напрацювати спільний темп роботи та дотримуватися його постійно;

- увага до якості збільшує гнучкість проєкту;

- робочий процес потрібно оптимізувати;

○ якщо надати команді можливість організувати власну роботу, продуктивність значно збільшиться;

○ необхідно систематично аналізувати можливості для збільшення ефективності.

Agile – одна з головних методологій розробки програмного забезпечення, до неї відносяться Scrum та Kanban.

Kanban з японської мови – це «вивіска», він є одним із різновидів Agile-методик. Дана методологія використовувалась у відомій виробничій системі Toyota, згодом її стали застосовувати в усіх напрямках діяльності. З методології Kanban розвинулась система бережливого виробництва.

Kanban дає змогу ефективно керувати діяльністю робітників та строками виконання задач, навантаження забезпечує найбільшу продуктивність праці. Kanban дошка візуалізує всі процеси, а робітники відстежують виконання в режимі реального часу.

Методологія передбачає гнучкість, задачі додаються або видаляються незалежно від зміни пріоритетів у виконанні проєкту. Система Kanban має такі принципи:

1. Візуалізація. Усі задачі додаються до плану та оновлюються певною мірою виконання, дасть нам змогу побачити прогрес й етапи, де потрібна допомога.

2. Групування. Усі завдання поділяють на: виконанні, виконується, виконане.

3. Увага до невиконаних завдань. Візуалізація та групування дають змогу звернути увагу на затримуючі задачі, та своєчасно розподілити ресурси.

4. Вдосконалення. Дає змогу виявити та посилити слабкі місця.

Kanban постійно змінюється, але відображає те, що кожен учасник команди зараз робить.

В Kanban немає часу для виконання задачі, чіткої структури розподілення завдань. Увага звертається на перелік задач, який треба виконати. Поділу на етапи немає. Задачі пересуваються певною мірою виконання. Головне у Kanban – це вдосконалення всього процесу роботи.

Усі методології ефективні та побудовані на однакових принципах. Головна задача – це вдосконалення якості кінцевого продукту [20].

Управління якістю є напрямком, де значна увага приділяється в межах законодавства. Українські товари відповідають світовим стандартам якості, треба розробляти якісні показники продукції компаній, які здійснюють свою діяльність на території України, змінюючи умови для вдалого відбування світових аудитів та міжнародної сертифікації.

1.3. Особливості розробки та впровадження системи управління якістю.

Розвиток виробництва молочної продукції в умовах ринкової економіки – це забезпечення якості, безпечності, конкурентоспроможності продукції. У молочному виробництві й забезпеченні попиту населення вимоги до якісних характеристик молокопродуктів постійно збільшується. На міжнародному ринку найактуальнішим стає здоровий спосіб життя та розробка й впровадження якості молочних продуктів харчування.

Якість продукції – це один з вагомих виробничих та економічних показників роботи харчових підприємств. За останні роки кожне

молокопереробне підприємство зустрічається з ефективним збутом молочної продукції, тому що при споживанні населенням молочної продукції та дитячого харчування, забезпечення якісної продукції особливості накопичує конкурентоспроможність.

Виробництво якісної молочної продукції на 95% залежить від якісних організаційних процесів діяльності, та 5% – вплив інших факторів. Більшість провідних виробництв на міжнародному ринку направляють свої заходи на збільшення якості молочної продукції через якісні організаційні процеси діяльності [21].

Значні розробки економічного аспекту питань управління якістю продукції внесли вчені: Е.Демінг, М.М. Ільчук, В.А. Лапідус, В.Ю. Огвоздін, І.С. Полікарпов, І.В. Полуда. Але актуальність науково-методичного й нормативного забезпечення управління якістю не досконало вивчена. При створенні організації контролю якості враховують специфіку молочної галузі виробництва, використовуючи світовий та вітчизняний досвід.

Мета дослідження – це вирішення актуальності впровадження системи управління якістю на харчових підприємствах та практичних рекомендацій вдосконалення, виявлення умов, що мають вплив на якість продукції.

Молочна галузь – одна з найперспективніших галузей у харчовій промисловості, тому відчувається гострий дефіцит якісних молочних продуктів.

Якість – це складна категорія має багато особливостей та аспектів. За рівнем розвитку галузі більшої популярності набувають екологічно чисті молочні продукти, збагачені йодом, селеном, які позитивно впливають на здоров'я людини.

Управління якістю – це цілеспрямований процес в системі молокопереробних підприємств для встановлення, забезпечення, підтримки необхідного рівня якості продукції, яка виробляється, задовольняючи потреби покупців й населення взагалі. Система управління якістю – це сукупність пов'язаних елементів системи якості, які діють за допомогою матеріально-

технічних і інформаційних засобів, що є процесом досягнення основних цілей діяльності підприємства в галузі якості продукції. Основні елементи – це цілі, функції, організаційні структури управління, методи управління, взаємодія яких забезпечує виробництво молочної продукції необхідного рівня якості.

Завдяки впровадженню системи управління якістю можна отримати дослідження: визначити потреби, очікувань замовників, інших зацікавлених сторін; запровадження політики, цілей організації у напрямку якості; визначення та постачання ресурсів, необхідних для досягнення цілей у напрямку якості; застосування методів, що вимірюють результативність та ефективність кожного процесу; використання результатів та ефективності кожного процесу; визначення засобів, що запобігають невідповідностям, які усувають їхні причин; запроваджують процес постійного вдосконалення системи управління якістю [22].

Система управління якістю охоплює такі етапи життєвого шляху продукції: наукове дослідження і проектування; виготовлення продукції; обіг продукції; споживання або експлуатація та утилізація продукції.

Перераховані етапи забезпечення якості продукції представлені нижче.

- Дослідження і проектування продукції: наукове дослідження, обґрунтування розробки, власне розроблення продукції, підготовка її виробництва.

- Дослідження та обґрунтування розробки: фундаментальні наукові дослідження (прикладні науково-дослідні роботи);

- Розроблення продукції (технічного завдання): науково-дослідне розроблення; дослідно-конструкторських робіт (технологічної документації); дослідно-технологічні роботи – дослідний та головний зразки.

- Підготовка виробництва продукції: конструкторське підготовка виробництва (конструкторська документація); технологічне лінія виробництва (проектування технологічних процесів, технічного контролю).

- Виготовлення продукції: виробництво продукції; підготовка промисловості до виробництва вдосконаленого виробу, його освоєння; власне виготовлення виробу як продукту праці.

- Реалізація продукції: експлуатація, утилізація продукції [23].

Міжнародна спільнота виявила піднесений інтерес до систем управління якістю. У 90% випадків контрактних відносин споживач потребує від підприємства-поставника підтвердження наявності системи управління якістю за стандартом ISO 9000:2015. Така система управління якістю не набула поширення. Модель системи управління якістю продукції молочного виробництва, в основі якої лежить процесний підхід.

Система управління якістю є індивідуальною й унікальною, вона сприяє вирішенню проблем і виконанню планів щодо вдосконалення роботи конкретного підприємства. При позитивному сприйнятті впровадження системи якості, керівництво підприємства одразу приймається рішення щодо вибору органу сертифікації.

В процесі впровадження системи управління якістю треба розробити та впровадити комплекс внутрішніх стандартів, що визначають основні процеси, які відбуваються в підприємстві. Цими внутрішніми стандартами є:

- загальні положення дослідження в молочному виробництві. Цілі і засоби досягнення;
- підготовча робота з впровадження маркетингу на підприємстві;
- порядок розподілу прав і обов'язків по рівнях;
- організація і порядок проведення дослідження попиту на молоко і молочну продукцію;
- планування і порядок розробки прогнозу виробництва та збуту молочної продукції;
- формування стратегії та тактики підприємства і його структурних підрозділів;

- порядок формування асортименту молочної продукції, що випускається;
- порядок формування цінової політики, визначення точки беззбитковості;
- порядок формування взаємовідносин з покупцями і споживачами;
- порядок формування взаємовідносин з посередниками та комерційними агентами;
- порядок проведення рекламних заходів.

Гарантією якості та безпечності молочної продукції в сучасних умовах виступає система НАССР, яка повністю відповідає вимогам управління якістю за стандартами ISO 9000:2015.

Система є основною моделлю управління якістю та безпечністю харчових продуктів в промислово-розвинених країнах світу. Вона офіційно визнана всіма країнами-учасницями СОТ та ЄС, схвалена Міжнародною комісією з харчових продуктів (Комісія «Кодекс Аліментаріус») [24].

Впровадження системи НАССР дає можливість підприємству стабільно виробляти молочну продукцію, гарантуючи її безпечність в процесі споживання. В кінцевому результаті знижуються збитки сільськогосподарських підприємств, пов'язані із внутрішніми і зовнішніми втратами. Разом з цим вдосконалюється реалізація молочної продукції, що безпосередньо пов'язано із збільшенням довіри до неї, екологічною безпекою для споживачів, а також з забезпеченням ринку збуту.

Прискорений розвиток економіки висувають нові вимоги до виготовлених товарів і систем управління якістю підприємств. Основне завдання керівництва буде опрацювання заходів щодо впровадження сертифікованої системи якості, що забезпечуватиме конкурентноздатність, безпечність молочних продуктів, зріст попиту та високий рівень довіри у споживачів, що вдосконалить ефективність діяльності підприємств. Переваги СУЯ за версією ISO 9001:2015 вказані нижче див. табл. 1.1.

Переваги системи управління якістю за версією ISO 9001:2015

Стратегічні та економічні переваги системи управління якістю	
Для підприємств	Для замовників (споживачів)
* переваги перед конкурентами щодо участі в національних і міжнародних тендерах, виставках, торгах;	* вимоги замовника законодавчо визначені та регламентовані;
* підвищення інвестиційної привабливості;	* створення можливостей для вдосконалення задоволеності замовників;
* оптимізація документообігу підприємства;	* впевненість потенційних замовників у постійній належній якості продукції та послуг;
* задоволення вимог постачальників і замовників завдяки функціонуючій на підприємстві системі управління якістю;	* привабливість і надійність підприємства для ведення спільних проектів;
* сертифікація продукції, що випускається, на термін до п'яти років;	* переконлива спроможність бізнесу і стійке положення підприємства на ринку;
* зниження рівня браку або невідповідної вимогам стандарту продукції;	* впевненість у надійності підприємства як ділового партнера;
* можливість виходу на нові, а також міжнародні ринки;	* врахування ризиків для замовників (споживачів) щодо якості продукції та послуг.
* врахування ризиків й можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями підприємства.	

Джерело: зроблено автором на основі даних [25]

Правові аспекти забезпечення якості продукції і послуг базується на дотриманні контрактного права. Контракт або договір – це угода двох сторін, яка встановлює, зміцнює, припиняє права і обов'язки, правова форма забезпечення якості на всіх стадіях життєвого шляху продукції або послуги.

Контракт враховує особливості взаємовідносин сторін, узгоджує їх інтереси, та створює юридичні гарантії для їх сторін.

У стандарті ISO 9000:2015 є напрямки контрактної роботи: 1) вибір контрагентів, укладання контракту, визначення вимог до якості продукції та системи якості; 2) приймання виконання контракту й перевірки замовником

якості продукції та системи якості; 3) виявлення невідповідності продукції за результатами вхідного контролю та пред'явлення претензій й позовів; 4) відповідальність за порушення договору про якість продукції.

При поставці неякісної продукції споживач має право вимагати: анулювання дії контракту; зниження продажної ціни; усунення виявлених невідповідностей якості; заміни неякісної продукції.

В Україні захист споживачів від неякісної продукції регламентується Законом „Про захист прав споживачів" та іншими законодавчими актами та постановами Кабінету Міністрів України.

Юридична відповідальність за якість – це зобов'язання покладені на виробника за відшкодування збитків у результаті нанесення травми, пошкодження власності або іншої шкоди, викликані використанням продукції або послуги.

Ризик юридичної відповідальності виробника існує на всіх стадіях життєвого шляху продукції. Наявність фактору ризику є значний стимул забезпечення якості і викликає потребує планувати спеціальні заходи, які зводили ризик до мінімуму.

До цих заходів відносять: 1) створення ефективної системи якості; 2) ретельне документування процесів виробництва для доказу невинності виробника продукції при можливих погіршеннях її якості не з його вини; 3) відмова від реклами, яка містить інформацію про продукцію, не забезпечену якістю; 4) однозначний опис технічних характеристик продукції і інструкцій з її експлуатації; 5) проведення випробувань для оцінки проекту й дослідного зразка продукції для перевірки безпеки та реєстрація результатів випробувань; 6) впровадження статистичних методів приймального контролю якості продукції; 7) проведення аналізу інструкцій та попередження споживача про правила підтримання продукції в робочому стані; 8) встановлення процедур виявлення й повернення продукції, яка має характеристики, що не відповідають встановленим вимогам; 9) проведення досліджень продукції, в якій

припускається наявність характеристик, що не відповідають вимогам безпеки;
10) страхування відповідальності за якість.

Рух на захист прав і інтересів споживачів.

У 1985р. Генеральна Асамблея ООН прийняла „Керівні принципи захисту інтересів споживачів”, в основу яких покладені перераховані раніше вісім прав споживачів: 1) право на безпеку – це право бути захищеним від продукції, процесів виробництва та послуг, небезпечних для здоров’я та життя; 2) право на інформацію – право на одержання необхідної інформації для можливості вибору, захист від нечесної реклами та етикетування продукції, яка вводить споживача в оману; 3) право на вибір – це право на вибір продукції та послуг, що пропонуються за конкурентними цінами із забезпеченням відповідної якості; 4) право бути вислуханим – це право представлення інтересів споживача для формування та проведення урядової політики та право участі у процесі розвитку продукції та послуг; 5) право на задоволення основних потреб – це право мати доступ до основних, необхідних товарів та послуг: достатньої кількості продуктів харчування, одягу, притулку, захисту здоров’я та вдосконалення санітарних умов; 6) право на відшкодування збитків – це право на одержання чесного вирішення справедливих вимог, включаючи компенсацію підміни фальсифікованих товарів або незадовільних послуг; 7) право на освіту – це право на одержання знань та умінь, які необхідні для інформованості та здійснення свідомого вибору товарів і послуг та ознайомленим з основними правами й обов'язками споживача, як можна вплинути на них; 8) право на здорове навколишнє середовище – це право жити та працювати в довкіллі, яке не загрожує життю сьогоденішнього та майбутнього покоління. Права споживачів визнано складовою свободи особистості і їх забезпечення є критерієм якості життя, згідно з тріадою комплексних показників методики ООН: добробут, здоров’я, освіта [26].

Висновок до першого розділу.

У першому розділі атестаційного дослідження розкрито теоретичні аспекти дослідження управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю. Зокрема, розкрито поняття та принципи управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю, досліджено види, етапи, функції управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю та проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.

Визначено, що оцінка управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю свідчить про те, що такий проект є складним та багатокомпонентним процесом, який вимагає всебічного підходу та координації. Основні етапи управління проектом включають науково-дослідні роботи, проектування, виробництво, реалізацію та утилізацію продукції. Кожен з цих етапів вимагає ретельного планування, виконання та контролю для забезпечення високої якості кінцевої продукції.

Важливими функціями управління проектом є встановлення цілей та політики якості, забезпечення необхідними ресурсами, впровадження процедур моніторингу та коригувальних дій, а також постійне вдосконалення системи управління якістю. Такий підхід дозволяє виявляти та усувати недоліки на усіх стадіях життєвого циклу продукції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволенню вимог споживачів.

Розробка та впровадження системи управління якістю за стандартами ISO, зокрема моделі TQM, Kandan, Agile забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам, підвищує її безпечність та якість, а також зміцнює репутацію підприємства на ринку. Виконання цих завдань вимагає інтегрованого підходу, залучення кваліфікованих спеціалістів та безперервної роботи над удосконаленням усіх процесів виробництва.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз проєктної діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

На дату 18.05.2024 ПрАТ "Обухівський молокозавод" має основний вид економічної діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Керівником є Зануда Максим Олексійович. Адреса підприємства: Україна, 08703, Київська обл., місто Обухів, вул. Каштанова, будинок 1. Підприємство засноване на початку 1930-х років.

Обухівський молочний завод – одне з основних підприємств з переробки молока Київської області. З часом компанія розвивалася, удосконалювалися технології і збільшився асортимент продукції. В даний час це сучасне підприємство з переробки молока з кращими традиціями і визнанням в галузі.

Колектив компанії постійно працює над удосконаленням якості продукції, вдосконаленням її поживних і смакових характеристик, збільшенням асортименту. Компанія завжди бере активну участь у виставках, конкурсах і фестивалях, де незалежні експерти оцінюють якість молочної продукції. Висока якість продукції бренду цінують фахівці, це масло відмінної якості "Селянське", що завоювало золоту медаль і Кубок фестивалю морозива, ряжанка жирністю 2,5% і Гран-прі кондитерського маслозаводу «Обухівське». На дегустаційному конкурсі на якість молока був обраний український сир з жирністю 72,5%. Він був нагороджений золотою медаллю Канадської асоціації виробників молока. Серед медалей-золота медаль Національного конкурсу «100 кращих товарів декомунізації України».

На сьогоднішній день ПрАТ «Обухівський молочний завод» це одне з провідних підприємств молочної промисловості Київської області. В даний час завод виробляє близько 50 видів молочних продуктів і йогурту ТМ «Лукавиця» див. рис. 2.1.



Рис. 2.1. Види молочних продуктів на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [32].

Сертифікат Укрмолпрому «Знак якості» та багато інших нагород за маркування цільномолочної молочної продукції. На сьогоднішній день продукцію Обухівського молочного заводу ТМ «Лукавиця» можна придбати в містах Києві, Київській та Черкаській областях. Ключовою особливістю підприємства як партнера є його широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта [27].

ПрАТ «Обухівський молочний завод» зареєстровано як Приватне акціонерне товариство з колективною формою власності. Це дає право залучати робочу силу. Спільна співпраця дозволяє керівництву компанії приймати об'єктивні рішення і впроваджувати нові ідеї і технології у виробництво.

Згідно зі статутом, діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод» полягає в наступному: переробка молока та виробництво молочної продукції. Торговельна діяльність; надання лізингових послуг; надання послуг громадського харчування; надання транспортних послуг; товарно-біржові операції; інші види діяльності, що не суперечать законодавству України. Продукція марки «Лукавиця» успішно продається на території, прилеглій до фабрики%. Велика частина продажів припадає на місто Київ. Якість продукції висока, щоб зайняти успішну позицію на висококонкурентному неділю. За весь час свого існування, в 2023 році, компанія розвивала і вдосконалювала технології і збільшувала асортимент своєї продукції.

Режим роботи підприємства залежить від тривалості та обсягу зібраного молока. Найбільший обсяг виробництва на підприємстві припадає на весняно-осінній період, при цьому населення постачає більше сировини.

У ПрАТ «Обухівський молочний завод» спеціалізується на виробництві обмеженого асортименту продукції у відносно невеликих кількостях, серійне виробництво використовується серійно, повторюється партіями після певного періоду часу.

Чистий прибуток від реалізації продукції збільшився за останні 3 роки: у 2020 році – 252759 тис.грн, у 2021 році – 248908 тис. грн, у 2022 – 325879 тис. грн, у 2023 році – 343900 тис. грн.

Кількість співробітників компанії скоротилася за останні 3 роки. У 2021 році їх буде 245 чол., в 2022 році – 234 чол., а в 2023 році – 230 чол. Соціальні аспекти діяльності компанії і кадрова політика, охорона і охорона праці, дотримання високого рівня кваліфікації фахівців спрямовані на мотивацію співробітників, особливо тих, хто є акціонером компанії.

Компанія отримала стабільний прибуток на підставі рішення Загальних зборів акціонерів і, зокрема, виплатила дивіденди на кінець року за останні 3 роки.

Основними пріоритетами компанії є: намагайтеся піклуватися про здоров'я всієї нації і піклуватися про здоров'я її споживачів; виробництво тільки натуральних і якісних продуктів; постійне оновлення технічних процесів і використання новітнього обладнання; активна громадянська участь в охороні навколишнього середовища та навколишнього середовища; високий рівень соціальної відповідальності;

На ПрАТ «Обухівський молочний завод» здійснюється безліч технологічних процесів. Технічний процес в основному розділений на різні технічні модулі. Модуль складається з джерела, каналу передачі, області обробки та пункту призначення. Технічний модуль представлений логічно уніфікованою групою обладнання, необхідної для виробництва 1 або більше партій.

Автоцистерна, яка з'єднана з лінією приймання - її продуктивність до 10000 л/год. Також це сховище сирого молока – 225000 л. Лінія приймання оснащена фільтром, деаератором, вимірювачем витрат та пластинчастим теплообмінником для охолодження молока до 4°C.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» пройшов сертифікацію власних виробничих потужностей згідно з вимогами системи управління безпекою, отримавши сертифікат «Standard ISO 22000:2005». Усі виробничі потужності

заводу відповідають міжнародним стандартам і являються абсолютно безпечними для працівників, та якісними для виготовлення молочної продукції. На ПрАТ «Обухівський молочний завод» запроваджено німецьку інноваційну технологію очищення молока з низькою температурою пастеризації – Fresh Milk Technology.

Цільова система ПрАТ «Обухівський молочний завод» побудована за цільовим призначенням з його розкладанням і створенням підціл. Досягнення основних цілей за рахунок ряду взаємопов'язаних основних цілей, які визначають сферу діяльності і напрямки цілей діяльності: 1) ритмічне виробництво і доставка продукції за кількістю, якістю та асортиментом; 2) якість продукції постійно відповідає суспільним потребам; 3) вдосконалити міцність і стабільність використання всіх видів зварних швів, 4) вдосконалити і підтримувати їх рівень якості і на цій основі підвищити ефективність використання зварних швів; 5) він заснований на останніх досягненнях наукових, технологічних, технологічних і виробничих організацій, які гарантують стійку і ефективну роботу на поточний і майбутній періоди, визначені планом розвитку; 6) вдосконалення задоволеності роботою, задоволення матеріальних і розумових потреб членів команди, удосконалення умов праці, способу життя і відпочинку, соціальної активності співробітників; 7) вплив виробничих процесів і продуктів на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, дотримання стандартів і вимог щодо їх відновлення та оновлення.

Приватне акціонерне товариство "Обухівський молочний завод" - одне з основних підприємств з переробки молока Київської області. Це сучасна компанія з кращими традиціями і визнанням в галузі. Висока якість продукції бренду цінується професіоналами. Продукцію Обухівського молочного заводу ТМ "Лукавиця" можна придбати в місті Києві та Київській області. Високоякісний і широкий асортимент молочної продукції заводу є ключем до його конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку і збільшення споживчого асортименту підприємства [28].

На підприємстві панує демократичний стиль управління, керівник сам розподіляє роботу між працівниками, а сам вирішує важливі питання діяльності організації.

Збори акціонерів є вищим керівництвом ПрАТ «Обухівський молочний завод», в його обов'язки входить обрання та затвердження Наглядової ради, Комітету з аудиту та декомунізації. Наглядова рада має контролювати діяльність органів виконавчої влади та визначати організаційну структуру. Комітет з аудиту стежить за фінансовою діяльністю підприємства, стежить за правильністю і законністю укладення договорів і дотриманням статуту. Рада директорів організовує виконання рішень засідань.

Голова керуючого комітету очолює ПрАТ «Обухівський молочний завод», і за ним повинні слідувати всі функціональні керівники. Перш за все, голова ради директорів несе відповідальність за правильність діяльності компанії і виконання необхідних рішень, прийнятих директором. Кожен менеджер функцій повинен виконувати певну функцію. Вони повинні узгоджувати всі рішення з відповідними працівниками, виконувати свої обов'язки, координувати рішення та звітувати перед головою ради директорів.

Голова ради директорів має наступні обов'язки: 1) здійснювати повсякденне управління виробничою та фінансовою діяльністю організації; 2) він спрямовує роботу фахівців і керівників виробництва на довгострокове, річне і поточне планування виробничої та фінансової діяльності; 3) слідкуйте за діяльністю виробничих підрозділів і дотриманням принципів фермерських розрахунків; 4) перевірте правильність і терміни узгодження з урядом та іншими організаціями; 5) перевірте актуальність і достовірність урядових звітів; 6) забезпечити ефективне використання основних засобів та існуючих виробничих активів; 7) контролювати відповідність виробничих одиниць затвердженим внутрішнім нормам; 8) очолити роботу з розробки та впровадження принципів організації наукового управління та прогресивної форми винагороди; 9)

забезпечити дотримання правил техніки безпеки і техніки безпеки та інших правил.

Голова правління ПрАТ «Обухівський молочний завод» є зразком сучасного менеджера, оскільки в основному вбирає в себе всі професійні, ділові та соціально-психологічні якості сучасного менеджера: освіченість, відповідальність, професіоналізм, лідерство, організованість, менеджмент, навички планування, управління конфліктами і стресами, комунікабельність, вимогливість, порядність, повага, терпимість, доброта, інновації та справедливість.

Головний інженер підприємства повинен стежити за технічними аспектами виробничо-господарської діяльності. Він несе особисту відповідальність за процес організації та контролю роботи технічного обладнання, а також за технічне обслуговування існуючого обладнання. Керівник відділу планування та економіки визначає і повністю контролює процес продажів і маркетингову діяльність. Начальник відділу кадрів займається процесом найму нових співробітників, а також процесом звільнення і підвищення посади на новий рівень. Головний бухгалтер повинен надати бухгалтерський облік підприємства, Економічний аналіз стану підприємства та щоквартальний статистичний звіт.

Голова ради директорів і наглядова і контрольна рада обираються на загальних зборах акціонерів строком на 3 роки. Голова та члени ради директорів обираються на загальних зборах і мають п'ятирічний термін повноважень. Рішенням Загальних зборів акціонерів припиняються повноваження Президента і Ради директорів. Без рішення Загальних зборів повноваження членів Правління припиняються в порядку, передбаченому законом.

Ревізійна комісія і Голова ревізійної комісії обираються загальними зборами з числа акціонерів або їх представників у кількості 3-х осіб строком на 5 років. Будь-яких винагороди або компенсації, які мають бути виплачені посадовим особам емітента в разі їх звільнення, не передбачено.

На підприємстві плануються всі процеси: виробництво, фінанси, маркетинг і т.д. Стратегічне планування включає в себе ці та інші плани, при його проведенні погоджують всі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Вплив сезонних змін полягає у дефіциті та високій ціні на сировину в зимовий період, водночас з дещо вдосконалення попиту на готову продукцію та надлишком сировини влітку. Джерелами сировини є Обухівський район – 38%, Черкаська обл. – 35%, Білоцерківський р-н. – 10%, Рокитнянський р-н – 13%. Постачальниками більше – 10% обсягу постачання є ТОВ «Агромілк», ПАТ «Обухівське», ТОВ «Мейк Агро» [29].

Стратегією підприємства є збільшення виробництва і реалізації молочної продукції щорічно на 5-10%, розробка нових видів продукції, вдосконалення якості продукції, зменшення витрат шляхом раціонального використання матеріальних та теплоенергетичних ресурсів, впровадження новітніх технологій. Але для реалізації зазначеної стратегії підприємство відокремило певні ризики.

По-перше, основні ризики в діяльності компанії пов'язані з коливаннями суспільного попиту на молочну продукцію в минулому році, зокрема, через зниження купівельної спроможності населення. У період зниження попиту на більш дорогі види молочних продуктів, такі як сир і сметана, компанія використовує методи прогнозування для управління ризиками.

По-друге, в умовах високої конкуренції в перенасичених регіонах з постачальниками молочної продукції, такими як місто Київ і Київська область, компанії піддаються ризику руху грошових коштів, але компанія не долає всі кредитні ризики і ризики ліквідності.

Одним з найважливіших досягнень ПрАТ "Обухівський молочний завод" є гарантована якість продукції, що випускається. Вся продукція виробляється відповідно до державних стандартів і вимог. Лабораторне управління є важливою сферою виробництва високоякісних молочних продуктів. Лабораторія вимірювального виробництва забезпечує контроль фізико-хімічних і мікробіологічних параметрів: сировини, що надходить на переробку; готової

продукції; технологічного процесу виробництва; допоміжних матеріалів; пакувальних матеріалів; контролю санітарних умов виробництва.

Лабораторія оснащена всім необхідним лабораторним обладнанням та обладнанням для проведення фізико-хімічних і мікробіологічних досліджень, а також нормативними документами, хімічними реагентами і приладами. Кожна вироблена партія молочних продуктів перевіряється на надходження сировини для переробки в ході технологічного процесу виробництва і протягом терміну придатності, щоб гарантувати гарантовану якість продукції і відповідність її нормативним документам. За результатами проведеного аналізу проводяться коригувальні заходи щодо усунення причин виявлених дефектів і вдосконалення технології виробництва. Відповідно до нормативних документів на безпеку і вміст ГМО всі продукти перевіряються сертифікованими лабораторіями і відповідають прийнятним рівням. Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи по кожному виду продукції доступно відповідно до асортименту, чинним протягом терміну дії нормативного документа [30].

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» являє собою взаємозв'язок вертикально-залежних структурних підрозділів, в якій гендиректор може управляти виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників. Голова правління повинен контролювати діяльність своїх підлеглих і вимагати виконання ними своїх посадових обов'язків. Він також несе повну відповідальність за діяльність підприємства різних підрозділів, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. Робота кожного структурного підрозділу очолюється конкретним відповідальним фахівцем, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства [31].

Організаційна структура емітента включає наступні підрозділи: відділ охорони праці; бухгалтерія; відділ збуту; відділ заготівлі; відділ транспорту; виробничий цех; виробнича лабораторія; механічний відділ; енергетичний відділ; відділ будівництва та ремонту. Дочірніх підприємств, філій,

представництв та інших відокремлених структурних підрозділів немає.

Підприємство складається з таких будівель і споруд: *адміністративно-побутовий корпус, в якому знаходиться кабінет директора, служба головного інженера, механіка, бухгалтерія, плановий відділ, відділ кадрів, відділ охорони праці, розрахунковий відділ, відділ реалізації готової продукції; * головний виробничий корпус, в якому розташовані приймальна дільниця, маслоцех, цех виготовлення цільномолочної продукції, цех виготовлення морозива та лабораторія; * корпус ремонтного відділу, в якому знаходяться електрики, слюсарі токар і зварювальник; * складські приміщення.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» має лінійно-функціональну організаційна структуру. При даній структурі призначення функціональних служб полягає в підготовці для лінійних керівників даних, щоб вони могли прийняти компетентне управлінське рішення або виробниче. Переваги і недоліки цієї структури управління: *залучення до управління більш компетентних спеціалістів у певній галузі; * ефективність для вирішення нестандартних ситуацій; * швидке зростання професіоналізму функціональних менеджерів; * отримувати узгоджені завдання і замовлення; * повна особиста відповідальність за результати бізнесу.

Недоліки лінійної функціональної структури управління: * складність координації діяльності всіх відділів; * велике навантаження на генерального директора та його співробітників з питань оперативного виробництва та управління [31];

Соціальні аспекти діяльності та кадрової політики компанії: Охорона праці та безпека акціонерів компанії, спрямовані на високий рівень кваліфікації та мотивації співробітників.

Фінансове становище компанії за останні 3 роки, є задовільним і дозволяє їй продовжувати виробничу і господарську діяльність. Молокозавод працює в умовах жорсткої конкуренції як на ринку закупівлі сировини, так і на ринку реалізації готової продукції. Продукція Товариства представлена на ринку під

торговою маркою “Лукавиця”. Впроваджується прогресивне технологічне устаткування, вдосконалюються технологічні процеси і освоюються нові види продукції. Молочна продукція виробляється з натуральної молочної сировини, відповідає державним стандартам та іншій нормативно-технічній документації [31].

ПрАТ “Обухівський молочний завод” має 5 рахунків у 3 банках, за період з 2015 року по 2023 рік, найбільший рух коштів спостерігався у 2021 році, що наглядно відображається на графіку руху грошових коштів.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» має свою організаційну структуру. Організаційна структура ПрАТ «Обухівський молочний завод» представлена у Додатку Д.

Представлено рух грошових коштів на рахунках ПрАТ «Обухівський молокозавод» див. рис. 2.2.

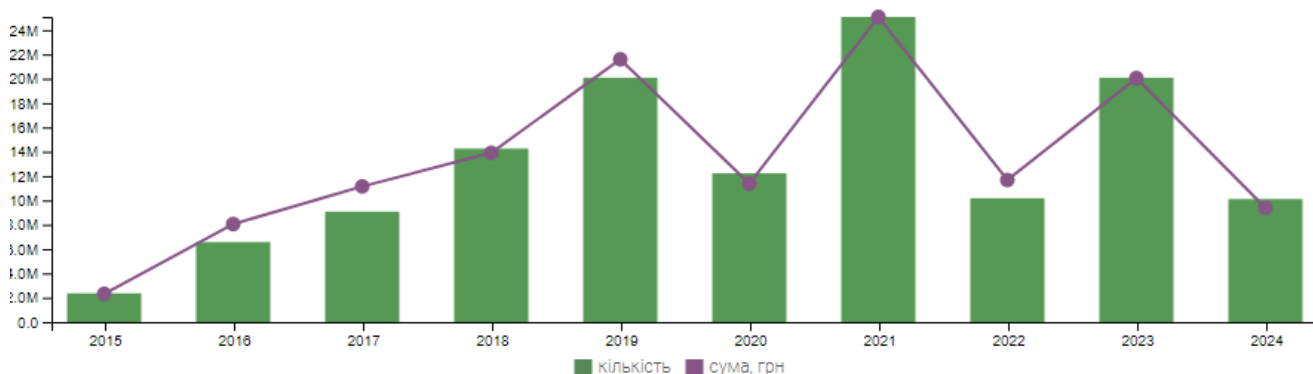


Рис. 2.2. Рух грошових коштів на рахунках ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Джерело зроблено автором на основі даних офіційного сайту [32]

За розрахунками основних фінансово-економічних показників діяльність ПрАТ “Обухівський молочний завод” за досліджуваний період була визнана прибутковою – це дохід від реалізації продукції у 2023 році збільшився порівняно з 2021 роком на 94992 тис.грн., валовий прибуток – на 33610 тисяч гривень та чистий прибуток – на 22469 тис.грн.

У порівнянні з 2021 роком Собівартість продажів зросла на 22,68%. Валюта балансу зросла на 56922 тис.грн. – це вдосконалення якості балансу.

Оборотні активи у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилися на

45,88%. Це демонструє здатність забезпечувати безперебійну роботу за рахунок фінансових ресурсів.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» є прибутковим підприємством і щорічно розкриває свої фінансові показники див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності на ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2021-2023 рр. (тис. грн.)

№ з/п	Найменування показника	2021	2022	2023	Зміна	Темп приросту, %	Прогнозний 2024р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середня вартість сукупного капіталу	3203	3203	3203	0	-	3023
3	Ресурси підприємства						
3.1	Основні засоби:						
3.1.1	За первинною вартістю на кінець року	76069	82257	89382	13313	14,89	91235
3.1.2	За залишковою вартістю на кінець року	24989	25749	28090	3101	11,03	29050
3.1.3	Знос на кінець року	51080	56508	61292	10212	16,66	62185
3.2	Оборотні активи:						
3.2.1	Усього на кінець року	46721	58773	57383	10662	18,58	18750
3.2.2	Запаси на кінець року	12939	35798	21735	8796	40,46	8150
3.2.3	Дебіторська заборгованість на кінець року	10088	13881	7968	-2120	-26,60	7100
3.2.4	Грошові кошти на кінець року	23694	9094	27680	3986	14,4	3500
4	Економічні показники:						
4.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	248908	325879	343900	94992	27,62	350000
4.2	Собівартість реалізованої продукції	209254	254212	270636	61382	22,68	285000

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Фінансові результати:						
5.1	Валовий прибуток (збиток)	39654	71667	73264	33610	45,88	75000
5.2	Чистий прибуток (збиток)	55	30682	22524	22469	99,76	23000
6	Валюта балансу	99268	131703	156190	56922	36,44	157050

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту у 2021-2023 рр. [33].

Розглянемо на графіку відображення змін фінансового результату ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2021-2023 рр. див. рис. 2.3.

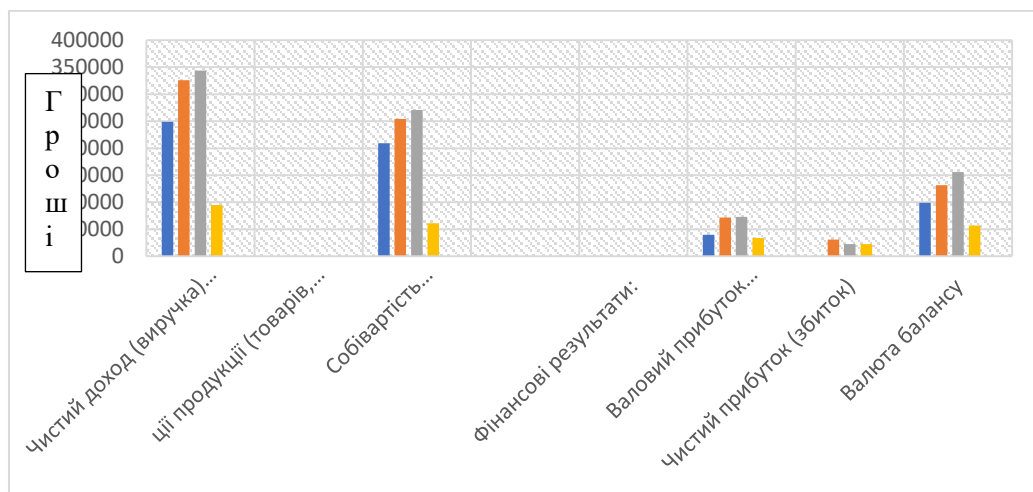


Рис 2.3. Зміни фінансового результату ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2021-2023 рр.

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33].

Показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» представлені див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод»
за 2021-2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Зміна	Темп приросту, %	Прогнозний 2024р.
1	Чистий прибуток	Чистий прибуток	55	30682	22524	22469	99,76	22653
2	Продуктивність праці, грн./особу	Чистий дохід/Середнь ооблікова чисельність робітників	0,224	131,11	97,93	42,22	4,38	112
3	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід/Оборотні активи	5,33	5,54	5,99	0.67	11,10	6,1
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чистий дохід/матеріальні запаси	19,24	9,10	15,82	-3,41	-21,58	16,0

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33].

Виходячи з розрахунку показників ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2021-2023 рр., можна зробити висновок що підприємство значно збільшило свій прибуток, збільшилась продуктивність праці, але оборотність запасів знизилась. Оцінка платоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» див. рис. 2.4.



Рис 2.4. Оцінка платоспроможності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [35].

Оцінка платоспроможності малого та середнього бізнесу ПрАТ «Обухівський молочний завод», що ґрунтується виключно на інформації, отриманій з відкритих джерел, вона оцінюється, як висока.

На цей показник спираються кредитори, приймаючи рішення про кредитування юридичної особи, у разі відсутності у неї кредитної історії або у сукупності з оцінкою на основі даних з кредитної історії.

Проведені дослідження показують, що компанія орієнтована на власний капітал і володіє достатньою фінансовою стійкістю. Фінансове становище ПрАТ «Обухівський молочний завод» відповідає задовільному рівню. У 2023 році, порівняно з 2021 роком, спостерігається удосконалення фінансового становища, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Молокозавод реалізує досить широкий асортимент продукції. У кожній асортиментній групі представлено безліч позицій. Асортимент становить 11 позиції, а варіативність кожного асортименту – більше 15 позицій в кожній товарній групі. Спеціалізація ПрАТ «Обухівський молочний завод» за останні 3 роки не змінилася, але обсяг виробленої продукції зростає.

Продукція ПрАТ «Обухівський молокозавод» має сезонний характер. Найбільша частка продажу молочної продукції підприємства припадає на квітень місяць. Побудуємо матрицю БКГ на ПрАТ «Обухівський молокозавод» див. табл. 2.3.

Результати розрахунку бальних показників для побудови матриці БКГ на ПрАТ
«Обухівський молокозавод»

Напрямок діяльності	Доля ринку,%	Темп приросту попиту,%
Молоко	18%	16%
Закваска	14%	14%
Симбіомакс	12,50%	14%
Ряжанка	11,50%	12%
Кефір	9,20%	11%
Морозиво	8,53%	14%
Сиркові десерти	6,21%	10%
Йогурт	4,96%	9%
Сметана	4,21%	7%
Сир кисломолочний	3,57%	5%
Масло	4,26%	8%

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33].

Побудуємо матрицю БКГ на ПрАТ «Обухівський молокозавод» див. рис.

2.5.

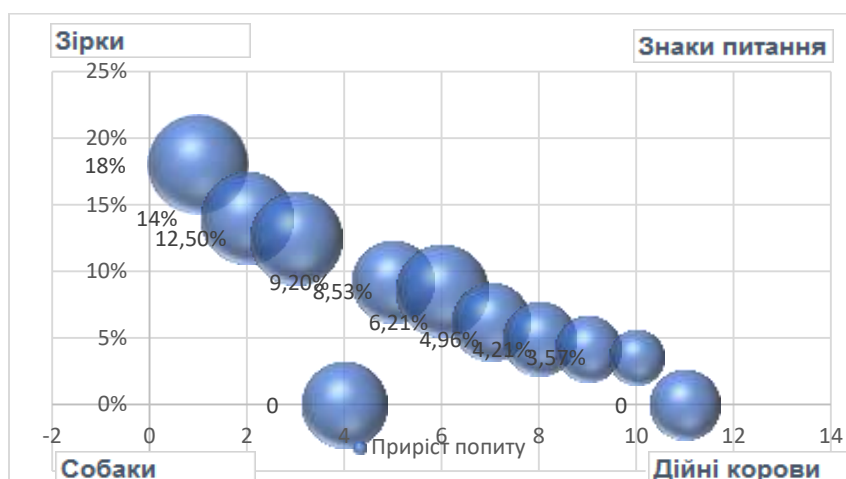


Рис. 2.5. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» на ПрАТ «Обухівський молокозавод» 2021–2023 рр.

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33]

Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темп зростання/зменшення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товарів/послуг на ринку.

Переваги: *дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; вивчити зв'язок між бізнес-підрозділами, їх довгостроковими цілями; *проаналізувати різні етапи розвитку бізнес-підрозділів. Недоліки: *усуває

аналіз причин і ускладнює розробку управлінських рішень; *нехтує можливістю вдосконалення бізнесу, вдосконалення практики управління.

Відповідно до побудованої матриці БКГ на ПрАТ «Обухівський молокозавод», більшість товару на ПрАТ «Обухівський молокозавод» відносяться до сектора «Собаки» – для таких товарів підприємства притаманний низький темп зростання. Але є «Зірки» – Закваска, та «Дійні корови» – Молоко, товар який прибутком забезпечує інші.

Побудуємо динаміку приросту та попиту продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» див. рис. 2.6.

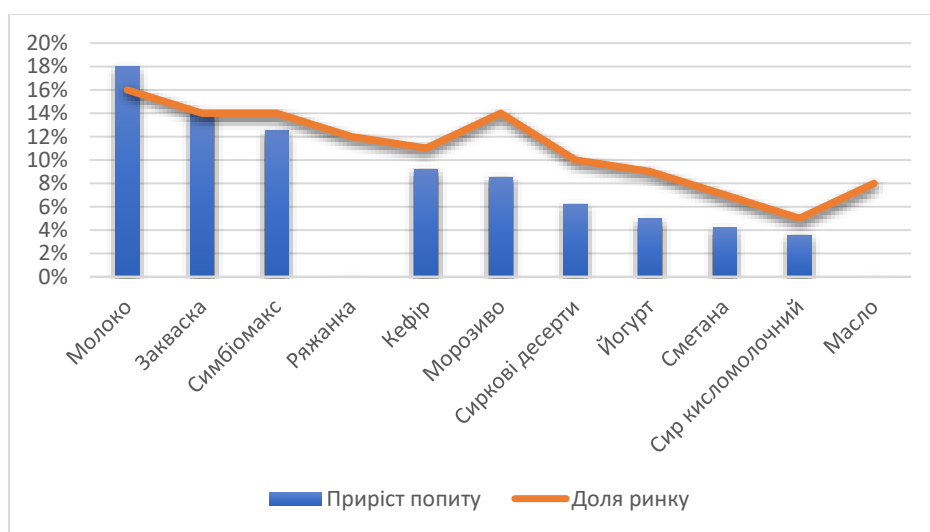


Рис 2.6. Динаміка приросту та попиту продукції ПрАТ «Обухівський МОЛОКОЗАВОД»

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33]

Кадрова програма компанії спрямована на підвищення кваліфікації співробітників і їх соціальний захист, а також заохочення співробітників компанії у вигляді дивідендів акціонерам.

У таблиці 2.4 наведена чисельність співробітників компаній, опитаних в розбивці по підрозділах. Середня чисельність співробітників, зайнятих повний робочий день ПрАТ «Обухівський молокозавод», у 2021 році – 245 осіб, 2022р. 234 особи, 2023 році – 230 осіб. Середня кількість позаштатних працівників і працівників, зайнятих неповний робочий день, – 5 осіб. Кількість працівників, зайнятих неповний робочий день (днів, тижнів) – 2, див. табл. 2.4.

Чисельність працюючих у ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2021-2023 рр.

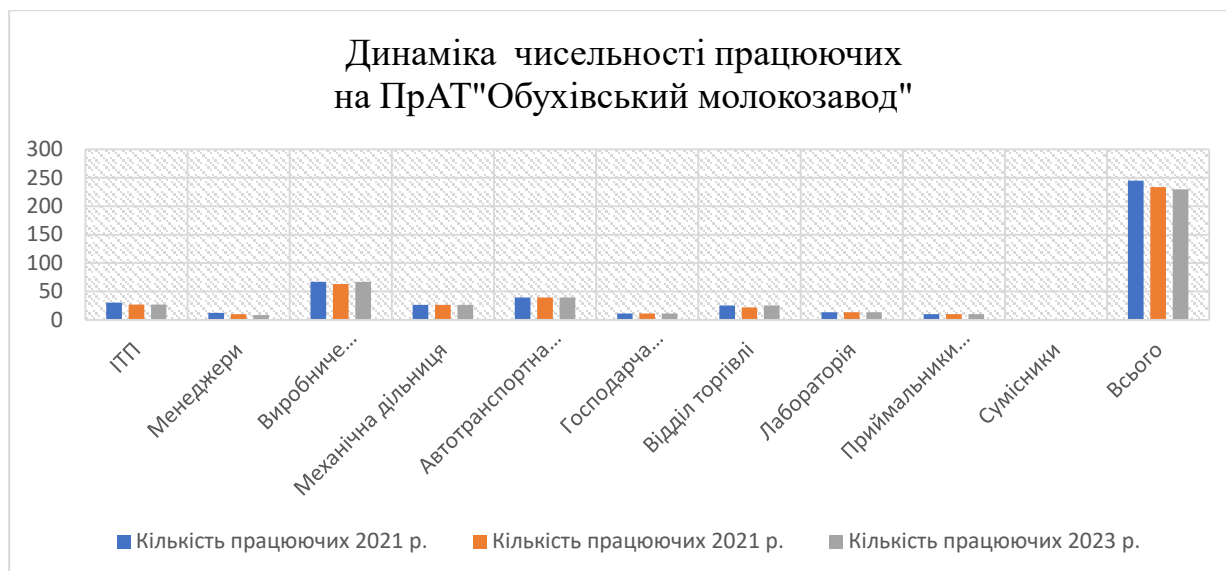
Назва відділу	Кількість працюючих 2021 р.	Кількість працюючих 2022 р.	Кількість працюючих 2023 р.	Різниця
ІТП	30	27	27	3
Менеджери	12	10	8	4
Виробниче відділення	67	63	63	4
Механічна дільниця	26	26	26	0
Автотранспортна дільниця	39	39	39	0
Господарча дільниця	11	11	11	0
Відділ торгівлі	25	22	22	3
Лабораторія	13	13	13	0
Приймальники молока	10	10	10	0
Сумісники	1	1	0	1
Всього	245	234	230	15

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [33].

Аналізуючи динаміку кадрових змін на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» треба констатувати зменшення численності працюючих, за рахунок інженерно-технічного персоналу, менеджерів та виробничого відділення.

ПрАТ «Обухівський молокозавод», згідно даних фінансової звітності, за період 2021-2023р. не має зобов'язань за кредитами, облігаціями, іпотечними цінними паперами, довідковими сертифікатами, простими векселями та іншими цінними паперами, фінансовими вкладеннями в права підприємства.

Невизнана і прострочена кредиторська заборгованість відсутня. У 2023 році дивіденди були виплачені за результатами 2022 року. Дивіденди були виплачені в повному обсязі. Побудуємо динаміку чисельності працюючих на молкозаводі див. рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Динаміка чисельності працюючих на ПрАТ «Обухівський
МОЛОКОЗАВОД»**

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту за 2021-2023рр [33].

Для реалізації інвестиційних проєктів компанія використовує власні кошти, які залучаються тільки за рахунок продажу звичайних акцій.

Незважаючи на проблеми у майбутньому, то у подальшому розвитку на ПрАТ «Обухівський молокозавод», планується збільшення виробничих потужностей, впровадження нових технологій виробництва, випуск нової продукції на ринок молочних виробів.

SPACE-аналіз – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Структура SPACE – аналізу

Джерело: зроблено автором на основі даних [35].

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства: * фінансова сила підприємства; * конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку; * привабливість галузі, у якому діє підприємство; * стабільність галузі, у якому діє підприємство [36].

Для коректної оцінки і подальшого вдосконалення конкурентоспроможності доцільно застосовувати комплекс методів в залежності від завдань, що стоять перед підприємством.

2.2. Система управління якістю діяльності на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Трансформаційний характер економіки сучасної України, її знаходження у військовому стані, постійне збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, неусунені складні наслідки пандемії Covid-19 та вторгнення в Україну посилюють нестабільність національного ринку в цілому.

Розробка та впровадження системи якості на підприємстві – це рішення, яке приймає організація з метою вдосконалення своєї діяльності та створення базового підґрунтя для стабільного розвитку.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» є виробником молочної продукції, яка призначена для вживання населення: міста Києва, Київської та Черкаської

областей. Наявність системи управління якістю харчових продуктів сприятиме вдосконаленню конкурентоспроможності підприємства, повної простежуваності та управлінню процесом випуску якісної продукції, своєчасному прийняттю оперативних рішень при виникненні проблемних питань, більшої лояльності з боку замовників.

Система управління якістю якості (СУЯ) – механізм управління, ціллю якого є реалізація цілей щодо якості, та мінімізація всіх втрат на узгоджене функціонування всіх елементів. Побудова системи якості здійснюється вимогами міжнародних стандартів, прийнятих більшістю країн як національні. Наявність сертифікованої СУЯ – це вагомий доказ високого рівня характеристик продукції при складанні декларації постачальника про те, що товар відповідає вимогам чинних нормативної документації. Підприємства, які мають сертифіковану СУЯ, мають безліч переваг перед підприємствами, що її не мають і це підтверджується спеціальними дослідженнями.

На ПрАТ «Обухівський молокозаводі» планується впровадження системи управління якістю, що сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

Розробка та впровадження систем управління якістю підприємство зможе отримати такі переваги: безперечні технологічні процеси; контроль аспектів, які критично важливі для якості продукції; позитивне ставлення замовника до висновку операції; міжнародне визнання сертифікованих систем якості; скорочення об'єму контролю при виконанні замовлення; скорочення непродуктивні витрати праці; гарантування рівню якості і терміни виконання замовлень; мінімальні об'єми перевірок з боку замовника; ефективність досягнення цілей підприємства; вдосконалення кваліфікації співробітників підприємства. визначення рівня і застосування системи з урахуванням специфіки виробництва; навчання співробітників з користю заходів щодо забезпечення якості і системами менеджменту якості; визначення організаційної структури проекту з призначенням відповідальних співробітників і складанням плану проведення проекту; аналіз наявності організаційних планів, описів процесів,

інструкцій, документована відповідальність, виробничих процесів; консультування і надання допомоги при створенні методології, визначення складу робітників і виробленні їх інструкцій, та довідника управління якості; контроль виконання положень, описаних в довіднику управління якості, внутрішня оцінка системи; навчання персоналу, який після сертифікації несе відповідальність за підтримку в належному стані і аудиті системи [11].

СУЯ має охоплювати всі стадії життєвого шляху товарів. За міжнародними стандартами до життєвого шляху продукції входить чимало складових, тому дослідження з оцінки ефективності розробки та впровадження СУЯ буде проведено однією з найавторитетніших сертифікаційних фірм світу – організацією «Lloyd's Register». Загальний висновок, зроблений на основі наведених даних: підприємства, що впровадили систему якості, працюють у 2-3 рази ефективніше за тих конкурентів, які не використовують такої системи [12].

При організації заходів просування молочної продукції у ПрАТ «Обухівський молочний завод» мають обов'язково враховувати потреби клієнта різних соціально-демографічних груп. Ідея має бути спрямована на українського споживача. Формування ідеї звернення доцільно базувати на психологічних портретах виявлених на цільовому ринку.

Політика організації у галузі якості

Політика у сфері якості ПрАТ Обухівський молокозавод у розрізі виконання проєкту розробка та впровадження управління системи якості в різних регіонах України для надання високоякісних послуг щодо впровадження нових продуктів, які будуть відповідати внутрішнім стандартам якості ПрАТ Обухівський молокозаводу, який буде на найвищому рівні задовольняти сучасні потреби цільової аудиторії під впливом нинішніх воєнних умов.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» для гарантування якості продукції споживачам, може мати місце на зовнішніх і внутрішніх ринках, зобов'язується:

- * розробити і впровадити систему управління якістю для виробництва йодованого йогурту;
- * забезпечити контроль виробництва продукту на всіх

етапах; * випустити безпечну продукцію.

Політика підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» харчування у сфері якості сприяє тому, щоб повністю задовольнити та передбачити найвимогливіших запити покупців, так як дане підприємство виготовляє продукцію для наймолодших споживачів віком від 6 місяців до 3 років, обов'язкове дотримання всіх вимог стандартів та нормативної документації щодо виробництва молока та продукції його переробки, які відповідають показникам за надійністю найвищого рівня, щоб досягти на вітчизняному і європейських ринках репутації виробника продукції високої якості. Колектив підприємства сприяє тому, щоб продукція ТМ «Лукавиця» завжди асоціювалася з поняттям висока якість та викликала бажання її придбати [33].

Цілі організації у сфері якості

Для досягнення поставлених цілей, попередження виникнення невідповідностей та забезпечення виготовлення якісних і безпечних продуктів харчування на заводі планується розробити та впровадити СУЯ, яка розроблена на основі міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015. Щоб визначити ефективність функціонування СУЯ плануються та здійснюються перевірки, відповідно до яких швидко приймаються коригувальні дії і відбувається виправлення.

Цілі в сфері якості – головний метод, який використовується при трансформації політики в сфері якості в плани щодо вдосконалення. Ціль підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» це почати виробництво дитячого харчування – надавати послуги всій країні і посісти лідируючий стан серед постачальників молочної продукції харчування для дітей, це досить великий діапазон діяльності, що дає можливість забезпечувати збільшення кількості виробництва молочних продуктів харчування для дітей. У даному разі цілі підприємства у напрямку збуту передбачають задоволення вимог споживачів на збільшеному українському ринку, а цілі у напрямку якості – конкурентоспроможність на світовому ринку. Ціль якості є вершиною піраміди

планування й встановлює задачі бізнесу, зумовлені вищим керівництвом, а також тактику і стратегію, що сформовані керівництвом середньої ланки.

Основними завданнями даного молокозаводу є:

1. Формулювання місії та цілей проєкту, опис кінцевого продукту проєкту та комплексу дій щодо реалізації проєкту.

2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників проєкту, визначення цільових споживачів, визначення місця проєкту в загальному ринку.

3. Обґрунтування привабливості проєкту для замовника на основі SWOT-аналізу проєкту, визначення зацікавлених сторін проєкту, аналіз місця розташування проєкту.

4. Визначення порядку виконання проєкту, визначення організаційної структури проєкту, визначення основних ризиків проєкту та заходів реагування на ризики.

5. Узагальнення заходів та пропозицій щодо обґрунтування та реалізації проєкту на основі проведеного аналізу.

Об'єктом дослідження є управління проєктом розробки та впровадження системи управління якістю під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Предметом дослідження є використання розробки та впровадження системи управління якістю.

Головна мета на ПрАТ «Обухівський молокозавод» є вдосконалення продукції підприємства та посилення його позицій на ринку, задоволення вимог замовника. Для досягнення даної мети поставлено такі цілі: * зростання реалізації в порівнянні з минулим роком; вдосконалення задоволеності замовників виконанням їхніх вимог; * зростання фонду зарплати в порівнянні з минулим роком; * забезпечення належного рівня реклами своєї продукції, інформування споживачів та реагування на їхні потреби; * розширення потужностей та закупівля сучасного обладнання; зростання доходів, збільшення прибутку, зміцнення грошового стану підприємства; * надати внутрішні послуги

всій країні, задовольняти вимоги споживачів, конкурентоспроможність на внутрішньому ринку під час виробництва.

Вже тривалий час розробка та впровадження системи управління якістю є актуальною для дослідження науковців, тому ступень розробки проблеми та обґрунтування доцільно для подальшого її дослідження [33].

Управління документацією

ПрАТ Обухівський молокозавод складає наступні форми фінансової звітності: № 1 – Баланс; № 2 – Звіт про фінансові результати; № 3 – Звіт про рух грошових коштів; № 4 – Звіт про власний капітал; № 5 – фінансова звітність [30].

Розробка та впровадження системи управління якістю на підприємстві робиться для розширення пошуку клієнтів в різноманітних регіонах України, де виступає сам спонсор-замовник. Виконавець проекту надає документацію для звітності і затверджує, що кошти, які були надані виконавцю спонсором, використовуються за цільовим призначенням і його подальше фінансування є доречним. Тому для розгляду у наведеній атестаційній роботі було взято саме процес управління документацією Обухівського молокозаводу щодо зазначеного раніше проекту.

Сфера застосування управління документацією: ПрАТ Обухівський молокозавод при розробці документації до її узгодження та впровадження, планує сформулювати та впровадити міжнародні вимоги, встановлені ІРМА.

Всі процедури мають бути чітко описані і документально оформлені як у Керівництві з управління якістю так й в окремих документованих процедурах. Дані документи мають зберігатися у паперовому та електронному варіантах у відповідних спеціально виділених для цього архівах. Якщо буде потреба документація буде доступною в місцях користування за вимогою зацікавлених сторін проекту. Вся документація розроблена, щоб легко сприймається та ідентифікується кожним співробітником або зацікавленою стороною проекту.

Процедура управління документацією.

Усі його цеха та офіси управляють документами та записами з якості до складу яких входять: 1) документально оформлені заяви про політику і цілі в галузі якості; 2) створення відділу та керівництва з управління якістю; документовані процедури, які описують виконання певних процесів в рамках даної СУЯ; 3) документи, які необхідні інтернет-магазину для забезпечення ефективного планування, здійснення процесів та управління ними; 4) записи, що виготовляються в процесі виконання проєкту – «Процедура управління записами»; 5) фінансова звітність щодо використання наданих спонсором коштів за періоди, які були визначені у контракті по проєкту, яка надається спонсору у формі, яка відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності.

Кожен менеджер, який приймає участь у проєкті має право вносити пропозиції щодо змін у документації. Зміни до документації СУЯ має право вносити лише Менеджер з управління якістю після затвердження Керівником відділення з управління якістю.

Персонал ПрАТ «Обухівського молокозаводу» повинен ознайомитися із документацією СУЯ та змінами до неї і підтримувати виконання встановлених вимог: 1) ознайомлення з необхідною документацією та змінами до неї відбувається після затвердження змін Керівником відділення з управління якістю; 2) після ознайомлення кожен співробітник реєструється у Листі ознайомлення, який вкладається до Керівництва з УЯ та кожної з документованих процедур; 3) менеджер з управління якістю відповідає за ознайомлення персоналу з необхідною документацією та змінами в процесі виконання проєкту; 4) менеджер з УЯ усно звітує перед Керівником відділення з УЯ про виконану роботу.

За необхідності або неможливості однієї або всіх зазначених сторін бути присутніми у офісі, звітування може відбуватись через внутрішню систему листування; всі зовнішні документи реєструються у відповідності з внутрішніми

вимогами інтернет магазину та розподіляються за призначенням у відповідні архіви.

Застарілі документи, що були залишені для певних цілей зберігаються окремо від діючих документів у архіві виключно в електронному форматі. Менеджер з УЯ відповідає за попередження випадкового використання даних документів.

Для успішної реалізації проєкту також потрібно розглянути та запланувати заходи щодо реагування на ризики, що можуть виникнути в ході виконання проєкту. Ідентифікація основних ризиків наведено див. табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Реєстр ризиків проєкту

Код ризику	Найменування ризику	Категорія ризику	Імовірність виникнення	Вплив на проєкт
Ризики				
P3-1	Зміна місцевої влади	Політичні умови	0,8	Низький
P3-2	Зміна внутрішньої політики держави	Політичні умови	0,6	Помірний
P3-3	Незадоволення мешканців охорони довкілля	Соціальні умови	0,6	Помірний
P3-4	Неотримання дозвільної документації	Правові умови	1,0	Дуже високий
P3-5	Зміна нормативної документації в промисловості	Правові умови	0,6	Високий
P3-6	Низьке використання засобів виробництва	Технології проєкту	0,8	Високий
P3-7	Нестабільність платоспроможності споживачів	Споживачі продукту	0,5	Високий
P3-8	Відсутність попиту на запропонований асортимент	Споживачі продукту	0,7	Високий
P3-9	Наявність подібного продукту на ринку промисловості	Конкуренти	0,8	Низький
P3-10	Складна логістика продукції на підприємство	Фактори інфраструктури	0,4	Високий

Джерело: розроблено автором

У таблиці 2.6. визначено ризики як вплинуть параметри на проєкт. Див. табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення впливу ризику на проєкт

Параметри/ Вплив на проєкт	Дуже низький 0,0-0,2	Низький 0,2-0,4	Помірний 0,4-0,6	Високий 0,6-0,8	Дуже високий 0,8-1,0
Вартість	Незначне збільшення вартості <3%	Збільшення вартості 3-10%	Збільшення вартості 10-20%	Збільшення вартості 20-40%	Збільшення вартості >40%
Терміни	Незначне збільшення часу <2%	Збільшення часу 2-5%	Збільшення часу 5-10%	Збільшення часу 10-20%	Збільшення часу >20%
Зміст	Ледве помітне зменшення змісту	Вплив на другорядні області змісту	Вплив на основні області змісту	Зменшення змісту неприйнятне для Замовника	Кінцевий продукт проєкту фактично непотрібний
Якість	Ледве помітне зниження якості	Вплив лише на найтрудомісткіші завдання	Для зниження якості потрібне погодження Замовника	Зниження якості неприйнятне для Замовника	Кінцевий продукт проєкту фактично непотрібний

Джерело: розроблено автором

На основі таблиці 2.6 «Визначення впливу ризику на проєкт» виконано матрицю імовірності та впливу ризиків на проєкт див. табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця імовірності та впливу ризиків 1

0,8-1,0		P3-1	PВ-1		P3-6 PВ-3
0,6-0,8				P3-7 P3-8 P3-9	
0,4-0,6			P3-2	P3-2	
0,2-0,4					
0,0-0,2					
Імовірність/ Вплив	0,0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0

Джерело: розроблено автором

Заходи реагування на ризики наведено див. табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Заходи реагування на ризики

Код ризику	Найменування ризику	Заходи щодо недопущення настання ризику		Заходи щодо мінімізації негативних наслідків	
		Дії	Відповід.	Дії	Відповід.
1	2	3	4	5	6
P3-6	Неотримання дозвільної документації	Підготовка необхідних документів для отримання дозвільної документації на етапі передпроектних робіт	Керівник проекту	Коригування усіх пакетів документів на отримання дозволу до усунення зауважень	
P3-7	Зміна нормативної документації на підприємстві	Аналіз нормативних документів застосування коригуючих дій, що впливає на процес, цеху	Керівник проекту	Передбачити резервний фонд для виконання додаткових робіт підрядними організаціями	Керівник проекту
P3-8	Низьке використання	Укладання договорів на виконання	Фахівець з підготовки	В плані проекту	Керівник проекту

1	2	3	4	5	6
	засобів планування	проектної документації організаціями, що використовують планування	договорів	передбачити додатковий час на перевірку проектної документації	
P3-9	Відсутність попиту продаж	Розробка маркетингових заходів	Фахівець з маркетингу	Додатковий аналіз ринку нерухомості з визначенням нової політики маркетингу	Фахівець з маркетингу
PВ-1	Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для УП	Придбання необхідного забезпечення, навчання фахівців офісу УП	Керівник проекту	Розробка додаткових регламентів щодо УП	Офіс УП
PВ-3	Невчасне введення продукту виробництво	Розробка плану графіку виробництва, поетапний контроль виконання робіт	Керівник проекту	Передбачити резервний фонд та додатковий час для виконання необхідних робіт	Керівник проекту

Джерело: розроблено автором

2.3. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Цей аналіз проводять аналітики, котрі є сторонніми щодо підприємства особами не мають доступу до його внутрішньої інформаційної бази.

Визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Так як продукція має короткі терміни зберігання, це є основним аргументом щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише в тих регіонах, які розташовані поруч.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» відноситься до молокопереробної галузі. Молокопереробна галузь промисловості є однією з найбільш важливих в Україні на сучасному етапі розвитку. Значні темпи падіння економіки країни останніми роками негативно вплинули на розвиток досліджуваної галузі, показавши низьку конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників молочної продукції на міжнародних ринках. Нещодавно українські молокопереробні підприємства отримали можливість виходу на ринки Європи, але, на жаль, поки не спроможні її реалізувати. Якість вітчизняної молочної продукції не дає змогу задовольнити потреби вимогливого українського споживача [34].

Оцінка вагомості потенційних чинників, що впливають на проєктну діяльність підприємства наведена див. табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PESTLE-аналіз: оцінка зовнішнього середовища на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

№ з/п	Група факторів	Опис фактору	Вплив фактору	Експерти					Середня оцінка	Оцінка з поправкою
				1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Економічні	1. Зростання цін на матеріали та сировину	3	3	2	1	3	2	11	0,20
		2. Падіння темпів виробництва	3	3	4	5	4	5	21	0,39
		3. Високі темпи інфляції	3	2	3	3	2	1	11	0,20
		4. Зниження купівельної спроможності населення	3	1	3	3	3	3	13	0,24
		5. Розвиток асортименту товарів підприємства	3	3	5	1	3	2	14	0,26
		6. Високі проценти за кредитами	3	5	1	5	2	4	17	0,32
		7. Коливання валютного курсу	3	2	3	5	2	5	17	0,32
			21							
Середній ступінь впливу										0,28
2.	Політичні	1. Посилення регулювання галузі державою	3	2	4	4	3	2	15	0,28
		2. Гальмування економічних реформ	3	1	3	2	3	3	12	0,22
		3. Недосконалість законодавчої бази	3	3	3	4	3	4	17	0,32
		4. Політична криза в країні	3	3	4	3	5	3	18	0,34
		5. Воєнний конфлікт в Україні	3	3	5	4	5	3	20	0,37
		6. Зміни в податковому законодавстві	2	3	5	3	5	3	19	0,24
		7. Зниження ставки податок на прибуток підприємств завдяки прийняттю Податкового кодексу	3	3	4	4	3	4	18	0,34

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		8. Рівень політичної стабільності в суспільстві	3	3	5	3	5	3	19	0,35
		9. Характер політичної боротьби	2	3	5	3	5	3	19	0,24
		10. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	2	3	4	3	3	3	16	0,20
			27							
Середній ступінь впливу										0,29
3.	Соціальні									
		1. Наявність і потенційна кількість робочої сили	3	2	4	3	2	2	13	0,24
		2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	2	2	2	3	1	10	0,12
		3. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні	3	3	3	4	3	4	17	0,32
		4. Відданість покупців певному бренду	2	2	4	2	4	3	15	0,19
		5. Чисельність населення	3	3	5	3	5	2	18	0,34
		6. Чисельність народжуваності	3	2	5	3	4	3	17	0,32
			16							
Середній ступінь впливу										0,25
4.	Технологічні	1. Прискорення темпів науково-технічного прогресу	2	4	1	4	1	4	14	0,17
		2. Впровадження нових технологій	3	4	1	3	1	2	11	0,20
		3. Нововведення у напрямку продажу	3	2	5	2	5	3	17	0,32

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		продукції								
		4. Скорочення життєвого шляху технологій	2	3	3	4	3	2	15	0,19
		5. Нововведення у напрямку технологій	3	2	5	1	3	3	14	0,26
		6. Нововведення у напрямку розробки та впровадження системи управління якістю	2	1	3	1	3	3	11	0,14
			15							
Середній ступінь впливу										0,21
5.	Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	3	5	1	5	1	5	17	0,32
			3							
Середній ступінь впливу										0,32
6.	Екологічні	1. Стан природних ресурсів	3	3	2	5	2	2	14	0,26
		2. Екологічний фактор	3	5	3	4	3	3	18	0,34
		3. Природні умови	3	1	3	1	2	1	8	0,15
		Підсумок балів	9							
Середній ступінь впливу										0,25
		Загальний підсумок балів	161							

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту 2021-2023р [33].

Всі досліджувані фактори впливу на підприємницькому середовищі значною мірою впливають на діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод». Найбільше на діяльність ПрАТ «Обухівський молочний завод» здійснили вплив правові фактори – 0,32, політичні фактори – 0,29, далі – економічні – 0,28, соціальні та екологічні – 0,25, технологічні – 0,21. Таким чином, у ПрАТ "Обухівський молокозавод" значний вплив мають всі фактори зовнішнього середовища. Дане підприємство не може змінювати ці фактори, тому повинно уважно стежити за змінами факторів непрямого впливу і у випадку їх зміни підлаштовувати свою діяльність до нових умов роботи. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на вдосконалення результативності діяльності підприємства наведено див. табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на вдосконалення результативності діяльності підприємства

Фактори	Вплив на проектну діяльність підприємства
Фактори зовнішнього середовища	
1	2
1. Динаміка і тип ринку	В першу чергу це показник динаміки ємності ринку, адже чим швидше зростає ринок, тим більше існує передумов для зростання результативності діяльності підприємства. При цьому, розглядаючи динаміку ринку, слід враховувати динаміку вільної ємності ринку, інакше на ринку може скластися ситуація, при якій зростання ринку не викличе збільшення результативності діяльності через збільшення обсягів продажів.
2. Конкуренція	Даний чинник необхідно розглядати з точки зору творення і руйнування. В основному, усталений ринок має фіксований набір конкурентів, при цьому відбувається поділ ринку і кожен діє в рамках займаного сегмента, і ця ситуація призводить до синергетичного ефекту (поділ витрат між конкурентами на формування споживчої думки, лобіювання власних інтересів в органах влади, створення асоціацій і захист інтересів в глобальному економічному просторі і т.п.).
3. Споживче сприйняття продукції	Даний чинник демонструє силу бренду продукції (послуг) підприємства у споживачів. Виникає необхідність формування ефективних інструментів брендингу.

1	2
4. Доступ до чинників виробництва	Земля, праця, капітал.
5. Швидкість інновацій	Необхідно постійно вести моніторинг частоти інноваційного оновлення товарних груп на ринку і відповідно до цього приймати управлінські рішення в сфері інновацій, спрямовані на підвищення результативності діяльності підприємства. До завдань підприємства входить співвіднесення частоти появи інноваційних товарів на ринку та інноваційний потенціал.
6. Купівельна спроможність	Підприємство повинне швидко реагувати на зміну цього чинника. В умовах скорочення купівельної спроможності необхідно концентрувати увагу на скороченні та оптимізації витрат, і при зростанні даного чинника акцент робиться на забезпеченні зростання продажів та збільшення частки ринку.
7. Тип споживання	Аналіз та врахування цього чиннику дає можливість підприємству оптимізувати взаємодію зі споживачем, що позитивно позначається на збільшенні обсягів продажів, підвищенні результативності діяльності підприємства.
Фактори внутрішнього середовища	
1. Потенціал оптимізації співвідношення ціна/цінність	Даний чинник описує вплив маркетингового потенціалу підприємства на результативність виробничої діяльності. Результативність виробництва сприяє зменшенню витрат, а, отже - отримується лідерство на ринку за ціною, що дозволяє формувати велику норму прибутку і фінансувати процеси, спрямовані на підвищення результативності діяльності.
2. Ступінь інноваційного сприйняття	Високий ступінь інноваційного сприйняття дає підприємству можливість підвищувати результативність виробництва за рахунок ресурсозберігаючих технологій і раціональної організації процесів виробництва продукції (організаційні інновації).
3. Фінансовий стан підприємства	Показує ступінь інвестиційної привабливості бізнесу. Стійкий фінансовий стан підприємства збільшує ймовірність залучення додаткового капіталу для розвитку підприємства.
4. Технологічний розвиток	Рівень технологічного розвитку дозволяє раціонально будувати виробничі бізнес-процеси, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.
5. Організація бізнесу	Якість організації бізнес-процесів в компанії (виробничих, збутових, логістичних, управлінських, комунікаційних), визначають результативність його діяльності.
6. Якість фінансового	Ефективне управління фінансами дозволяє найбільш якісно організувати виробничий шлях, скоротити витрати.

1	2
менеджменту	
7. Кадровий потенціал	Людський потенціал співробітників підприємства, рівень завдань, які можуть бути вирішені персоналом підприємства, визначає його конкурентоспроможність на ринку, стабільність, здатність розвиватися.
8. Накопичений досвід і історія бізнесу	Досвід та історія допомагають сформувати позитивний імідж, а також надають емпіричну базу для вирішення проблем підвищення результативності діяльності організаційно-економічного механізму управління бізнесом.

Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту за період 2021-2023р. [33].

Оцінка сильних і слабких сторін на підприємстві

ПрАТ «Обухівський молокозавод» сьогодні переробляє близько 300 тонн молока на добу при своїй потенційній потужності переробки в 500 тонн.

Основне виробництво заводу розбито на п'ять секторів: – цех незбираного молока; цех молочного білка; цех стерилізованого молока; цех плавлених сирів; дільниця фасованої сметани.

Всю продукцію можна поділити на основні види. Цей факт можна розглядати як сильну сторону на підприємстві: функціональні кисломолочні продукти, лінія «Лукавиця», молочні продукти, збагачені йодованим білком, класичні молочні продукти, масло фасоване вагове.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сказати, що ПрАТ "Обухівський молокозавод" має перелік слабких сторін та загроз.

Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зменшення виробітку та обсягів діяльності. Окрім цього, підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має репутацію серед споживачів.

Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ "Обухівський молокозавод" можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе направити свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ "Обухівський молокозавод" представлена див. табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT для ПрАТ «Обухівський молочний завод»

1	2	3
Матриця SWOT	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Велика ємність ПрАТ «Обухівський молочний завод». 2. Позитивний імідж підприємства. 3. Економічна стабілізація в країні. 4. Зростання добробуту населення. 5. Можливість використання нових технологій. 6. Вільні ресурси. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстка конкуренція на ринку. 2. Підвищення ПДВ. 3. Монополія постачальників. 4. Технологічна відсталість від конкурентів. 5. Негативне ставлення громадськості та виконавчої влади до реклами товарів.
<p>Сильні сторони підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Новий кваліфікований управлінський персонал. 2. Відносно дешева робоча сила. 3. Вдале розташування підприємства. 4. Стійке фінансове становище. 	<p>1/5 Підприємство може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів.</p> <p>2/3,4 Завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення.</p> <p>4/2,4,5 Для збільшення привабливості продукції на підприємстві варто</p>	<p>2,3/1,3,4 Своєю політикою щодо працівників підприємство має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових</p>

1	2	3
5. Висока вартість основних фондів в силу їх унікальності. 6. Рекламна підтримка.	проводити постійний контроль якості продукції та досягнення його стабільності як опори в конкурентній боротьбі.	конкуренції уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію.
Слабкі сторони підприємства: 1. Слабка мотивація, низька виробнича культура. 2. Нестабільність якості продукції. 3. Технологічна відсталість. 4. Недосконалий процес збуту продукції. 5. Недостатньо асортименту йогурту.	2,3/1 На підприємства потрібно сприяти вдосконаленню «керованості» організацією з метою зробити її більш мобільною в конкурентній боротьбі. 1,2,3/2,5 Для збільшення попиту на продукцію в ПрАТ «Обухівський молочний завод» потрібно проводити модернізацію основних засобів.	Погіршення соціальної відповідальності керівництва ПрАТ «Обухівський молочний завод» негативно позначиться на рівні навколишнього середовища підприємства та призведе до погіршення репутації підприємства. Тому в ПрАТ «Обухівський молочний завод» постійно варто практикувати посилення контролю стандартів якості товарів.

Джерело: розроблено автором

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а можливості перевищують загрози у ПрАТ «Обухівський молочний завод». Головні загрози для підприємства – це непрогнозована зміна економічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі, а також зміна споживчих уподобань. Основними сильними сторонами підприємства є: широкий асортимент молока та молокопереробної продукції і їх достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід підприємства на нові ринки збуту.

Висновок до другого розділу.

У другому розділі атестаційного дослідження проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю та проектний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», визначено основні функції та досвід в управлінні харчовими проектами.

Було визначено ключові функції управління проектами в харчовій промисловості, а також досвід підприємства у цій галузі. Виявлено, що основні сильні сторони підприємства включають широкий асортимент продукції, високу якість товарів, кваліфікований персонал та успішний вихід на нові ринки збуту.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони та можливості ПрАТ «Обухівський молочний завод» переважають над слабкими сторонами та загрозами. Однак, загрози, такі як нестабільність економічних показників та зміни споживчих уподобань, залишаються значними викликами. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема збільшення чистого прибутку та продуктивності праці, хоча оборотність запасів знизилася. Це свідчить про ефективність управління ресурсами та стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, результати другого розділу підкреслюють важливість стратегічного планування та адаптації до змін на ринку для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Обухівський молочний завод». Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оптимізації логістичних процесів та підвищенні ефективності управління запасами для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Сьогодні українська молочна продукція є конкурентоспроможною як на внутрішньому, так й на зовнішньому ринках. Звичайно, є багато важливих проблем, пов'язаних із багатьма аспектами вимог до якості продукції в Україні та Європі.

Йогурт багатий на вітаміни групи В, містить легкозасвоювані білки й кальцій. Компоненти й ферменти, які містяться в йогурті, сприяють удосконаленню процесу травлення людини.

Йогурт засвоюється краще за інші молочні продукти: його можна вживати навіть у разі алергії до білків молока, зокрема діти та дорослі, які не переносять лактозу.

У 100 грамах 1,5% йогурту приблизно 60 ккал; є жирні й органічні кислоти, жири, білки, вуглеводи, холестерин; вітаміни А, РР, групи В; мінерали – калій, кальцій, магній, натрій, сірка, фосфор, хлор, залізо, цинк, йод, мідь, марганець, селен, хром, фтор, молібден, кобальт.

Споживання йогурту вдосконалює функцію кишок: жива і здорова мікрофлора не дає шкідливим і токсичним речовинам «пробиватися» у кров, а виводить їх. Кальцію в йогурті дуже багато, він підтримує в порядку стан кісток і зубів та зберігає здоров'я слизуватих оболонок, запобігаючи виникненню раку товстої кишки – він знижує ризик його розвитку на $\frac{3}{4}$. Прийнято джерелом кальцію вважати молоко, але його дійсно можуть пити не всі, і до того ж кальцій з молока засвоюється гірше – воно не містить тих бактеріальних живих культур, які є в йогурті.

Йогурт сприяє кращому засвоєнню інших мінералів і вітамінів і зміцнює імунітет: дослідження показали, що 100-200 г йогурту щодня дозволяють

організму активніше виробляти інтерферон; бактерії, як містяться в ньому, підтримують діяльність лейкоцитів, допомагаючи їм краще захищати організм від інфекцій.

Йогурт додає організму більше молочних білків, ніж ми можемо одержувати з молока: усього у 2-х склянках є 1/5 частина добової норми білка для дорослої людини [38].

СУЯ за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 підтримує та допомагає підприємствам збільшити рівень очікувань та задоволеності клієнта й забезпечує: 1) вдосконалення ефективності, яка призведе до зниження вартості, а згодом до вдосконалення конкурентоспроможності; 2) вдосконалення роботи колективу, працівники знають що робити та отримують задоволення від роботи; 3) краще сприймання замовниками іміджу підприємства; 4) направлення якості продукції [39].

Одним із найважливіших є встановлення принципово нових шляхів впровадження системи управління якістю на підприємстві. Необхідність їх впровадження підтверджується такими даними: Підтверджується, що якість продукції на 95% залежить від якості бізнес-процесів і лише на 5% від інших причин. Тому саме правильна розробка СУЯ як важливого аспекту системи управління якістю підприємств створює умови для виробництва якісної продукції.

План щодо розроблення та впровадження системи менеджменту якості на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» для населення згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» наведено див. табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План розроблення та впровадження системи управління якістю згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»

№	Етап	Результат	Відповідальний
1	2	3	4
1	Пошук та залучення зовнішнього консультанта, з досвідом впровадження та аудитів СУЯ	Підбрано і знайдено консультанта з досвідом для інформування вищого керівництва	Генеральний директор

1	2	3	4
2	Ознайомити вище керівництво з основними, допоміжними елементами, принципами та призначенням СУЯ	Вище керівництво повністю ознайомлено зі стандартом, його змістом, елементами, розуміє принципи функціонування СУЯ, формування знань в області вдосконалення управління відповідно до світового досвіду підвищення якості управління	Зовнішній консультант
3	Створення підготовчого комітету щодо виконання проекту	Створено підготовчий комітет, в складі якого - керівник організації та керівники функціональних відділів	Генеральний директор
4	Створення робочої групи та її підготовка до різних аспектів системи якості та методик реалізації	Створена робоча група, в складі якої є керівник проекту та члени (по одному представнику від кожного функціонального підрозділу)	Генеральний директор
5	Дослідження існуючої в організації СУЯ	Визначено переваги, недоліки та відхилення в методиках забезпечення якості відповідно до вимог стандартів на СУЯ	Підготовчий комітет
6	Визначення процесів, необхідних в СУЯ, їх послідовності і взаємодії, а також критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання, функціонування і контролю процесів	Визначено послідовність і взаємодію процесів, необхідних в СУЯ. Отримано інформацію для ефективного виконання і моніторингу процесів в СУЯ	Підготовчий комітет
7	Розроблення настанов з якості, методик та інструкцій з ведення робіт по СУЯ	Розроблено настанови з якості, методики та інструкції з ведення робіт по СУЯ	Робоча група

1	2	3	4
8	Навчання персоналу методам та методикам СУЯ	Персонал ознайомлений, обізнаний і навчений у всіх питаннях системи якості	Робоча група
9	Випробування нової СУЯ протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок	Нова система випробувана. Отримані результати періодичних перевірок для оцінювання відповідності СУЯ існуючим стандартам	Робоча група
10	Виконання коригувальних дій за невідповідностями, які виявлені за результатами перевірок	Усунено і виправлено недоліки та відхилення у СУЯ, виявлені під час перевірки	Робоча група
11	Організація попереднього аудиту СУЯ зовнішніми органами	Проведено перевірку СУЯ групою з аудиту і зовнішніми органами	Аудитор
12	Виконання коригувальних дій за результатами зовнішнього аудиту	Усунено недоліки та відхилення у системі, виявлені під час зовнішньої перевірки	Робоча група
13	Організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом з сертифікації	Сертифікована і діюча СУЯ	Орган з сертифікації

Джерело: зроблено автором на основі даних ISO 9001:2015

«Системи управління якістю. Вимоги» [39].

Аналіз буде проводитися на прикладі йодованого йогурту. Це найбільш поширений та відомий товар на ринку України. Асортимент цього товару постійно оновлюється.

Протягом цього часу йогурт все ще приносить величезні прибутки, і для забезпечення подальшого зростання продукт потрібно оновлювати та модифікувати, щоб зробити його більш привабливим і для клієнта.

Аналіз буде проводитися на прикладі йодованого йогурту. Це найпоширеніший та відомий товар на ринку України. Асортимент цього товару постійно оновлюється.

Йогурт все ще приносить великі прибутки, для забезпечення подальшого

зростання продукт потрібно оновлювати, щоб зробити його більш привабливим для клієнта. Життєвий шлях йодованого йогурту див. табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Життєвий шлях йодованого йогурту (розроблено автором на основі даних) [40]

Етапи	Мета	Процеси, які проводяться	Термін	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
Моніторинг ринку	Дослідження ринку для визначення смаків споживача	Провести опитування 250 споживачів у чотирьох торговельних мережах (Сільпо, МегаМаркет, Фоззи)	2 квартал 2024 р	Начальник відділу збуту, менеджер з маркетингу
Планування обсягу виробництва продукту, закупівлі і продажів	Визначення обсягів виробництва продукту, кількості необхідної сировини, пов'язаних з виготовленням продукту; створення плану обсягу майбутніх продажів виробу	Закупівля 7,06 т молока, виготовлення 4,41 т йодованого йогурту по 125 г	2 квартал 2024 р	Начальник відділу збуту (маркетингу)
Проект йодованого йогурту	Розроблення рецептури; дослідження характеристик продукту, оптимізація, розроблення нормативного документу	Розробити нормативний документ (ТУ)	2 квартал 2024 р	Головний інженер, головний технолог
Планування і розроблення виробничих процесів йодованого йогурту	Планування й затвердження виробничих процесів; оснащення	Розроблення технологічних карт. Закупити для виробництва новий Гомогенізатор «TAPFLO»	3 квартал 2024 р	Головний технолог, головний механік

1	2	3	4	5
	виробництва необхідним технологічним оснащенням, засобами механізації, автоматизації обладнанням, контрольними вимірювальними приладами; регулювання параметрів процесів; розроблення апаратурно-технологічної схеми виробництва; проведення матеріально-технічних розрахунків; методів контролю			
Підготовка до виробництва йодованого йогурту	Проведення тренінгів із підготовки персоналу, перевірка підготовленості виробництва	Провести тестування персоналу на підготовленість до роботи. Результати не менше 90% відмінних. Перевірити підготовленість виробництва	3 квартал 2024 р	Головний технолог, головний інженер, головний 3 управління охорони праці
Закупівля матеріалів, сировини, комплектувальних виробів	Визначення вимог до замовлень на постачання продукції, документації; Вибір, укладання	Закупівля молока 7,06 т, стабілізатора (пектина) – 70,6 кг; наповнювач фруктовий	3 квартал 2024 р	Економіст 3 планування

1	2	3	4	5
	<p>договорів з якісними постачальниками сировини; контроль й оцінювання системи якості в постачальників; реєстрація даних про якість закупленої продукції; організація робіт із вхідного контролю сировини, матеріалів.</p>	<p>пастеризований – 353 кг закваска для питного йогурту YO-PROX 031, BIOPROX, Франція – 211,8 кг; біологічно активний йод «Йодіс-концентрат» – 70,6 л.</p>		
Виготовлення йодованого йогурту	<p>Використання статистичних методів контролю; систематична перевірка стану забезпечення стабільності та точності технологічних процесів</p>	<p>Отримання 7,06 т готового продукту по 125 г.</p>	3 квартал 2024 р	Начальник виробництва
Перевірка готової йодованого йогурту	<p>Контроль й випробовування готової продукції; оформлення звітів про контроль протоколів; розроблення пропозицій з забезпечення й підвищення якості готової продукції; інформування підрозділів та керівництва про якість продукції та робіт із її</p>	<p>Забезпечення відповідності готового виробу вимогам нормативних документів</p>	3 квартал 2024 р	Начальник лабораторії

1	2	3	4	5
	забезпечення			
Пакування йодованого йогурту	Контроль стану упаковки, відповідності параметрів, нормативних документів і договорів вимогам; перевірка відповідності маркування	Пакування 7 т готового йодованого йогурту у стаканчики полістирольні – 56480 шт, 3 самоклеючою наклейкою 56480 шт, 3 гофрокартоном – 60,72 м ² , 3 термозбіжною плівкою – 82,04 кг.	3 квартал 2024 р	Головний технолог, фахівець з стандартизації, сертифікації та якості
Пакування йодованого йогурту	Перевірка комплектності, технічної і товаросупровідної документації	Забезпечення належних умов пакування виробів до транспортування	3 квартал 2024 р	Товарознавець, завідувач складу продукції
Реалізація йодованого йогурту	Операції транспортування, вантажно-розвантажувальні роботи; документування	Відправити на реалізацію 56480 стаканчиків йодованого йогурту по 125 г. Перевірити відповідно до вимог НД транспортування та вантажо-розвантажувальні роботи	3 квартал 2024 р	Начальник відділу
Реклама	Створення реклами; аналіз та введення в дію нових шляхів швидкого розповсюдження реклами	Створити 1 рекламний ролик та пустити його на інформаційні платформи (Facebook, Instagram, YouTube)	3 квартал 2024 р	Фахівець з методів розширення ринку збуту

Розроблення проєкту документованої процедури.

Розглянемо документовану процедуру «Обробка невідповідної продукції». Процедуру наведено у додатку Б.

Це задокументована процедура, розроблена відповідно до положень розділу 8.3 міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. У ній визначаються заходи щодо управління невідповідною продукцією законодавству, звітування відповідним органам, що ухвалюють рішення, та інформація про відповідність. І заходи з видалення.

Метою розробки документованого процесу є узагальнення ключових положень управління несумісною «непереробною» продукцією та розробка рекомендацій щодо управління нею [43].

До невідповідної продукції відноситься сировина, проміжна та/або готова продукція та допоміжні матеріали, які не відповідають їх вимогам і не можуть бути використані для виробництва. Продукти, які не відповідають вимогам, слід негайно ідентифікувати та ізолювати від прийнятних продуктів. Створюється можливість безперервного використання нерелевантних продуктів і уникає повернення нерелевантних товарів. Заходи, що використовуються для управління продуктами, що не відповідають вимогам, можуть включати: окремі підрозділи або групи підприємства; виробнича одиниця або серійно-складальні виробничі одиниці в процесі виробництва; побічні продукти.

Продукція, яка не відповідає стандартам якості, управляється таким чином, щоб уникнути небажаного використання, доставки замовнику та зменшити витрати на оздоблення такої продукції. Це лікування має наступні цілі, а саме вирішення цієї проблеми: 1) виявлення продукції, що не відповідає вимогам; 2) його ідентифікація; 3) реєстрація товару; 4) оцінка продукції, яка не відповідає вимогам, й рішення про її використання; 5) виділення товару; 6) аналіз й оцінка невідповідностей причин їх виникнення; 7) доопрацювання продукції і усунення причин невідповідності; 8) верифікація продукції після доопрацювання.

Послідовність етапів управління цими продуктами, поділ відповідальності

між менеджментом та керівниками підрозділів ПрАТ «Обухівський молокозавод», які беруть участь у їх реалізації, вихідні документи та дані, отримані на етапах, є важливими складовими для ефективних результатів у реалізації фаз даних. Нижче наведено характеристики кожного з етапів керування невідповідним продуктом

Першим етапом процесу є організація та ідентифікація невідповідних продуктів, яка в основному ґрунтується на їх виявленні. Цю дію можна виконати під час моніторингу та вимірювання, виконавши такі дії: * контроль продукції та виробництва в процесі виробництва та аналізу продукції та продукції; * у процесі споживання та споживання [44].

Другим, не менш критичним кроком є виявлення продуктів, які не відповідають вимогам. Вони роблять це шляхом розміщення етикетки на продукті таких продуктів, що вказує на те, що це невідповідне явище.

Після ідентифікації продукту наступним кроком є його реєстрація. Його основна ідея полягає в тому, щоб представник управління якістю та керівник відділу виявлення невідповідної продукції попередньо оцінили недоліки та прийняли раціональне рішення: оформлення Акту про невідповідну продукцію, який вноситься інженером-технологом до журналу обліку документів про невідповідності й зберігається у лабораторії, а також заповнюється інженером-технологом, що має контроль за роботою цехів; виявити причини невідповідності продукції й прийняти рішення про їх подальше використання.

Акт про невідповідність продукції подається на підпис керівнику відділу для встановлення особи цієї невідповідності та причин її виникнення під час виробництва. Аналіз перешкоджаючих факторів та розробка заходів щодо їх усунення здійснюється у звіті представником управління якістю та керівником сектору.

За результатами аналізу буде визначено одне з наступних: усунення недоліків товарів, що не відповідають вимогам торгівлі; виділення непридатної продукції до технічного вирішення питання про можливість їх майбутнього використання [45].

Заходи, необхідні для запобігання частих невідповідностей товарів, у тому числі: 1) аналіз вимог та визначення причин виробництва своїх товарів; 2) розробляти та координувати коригувальні та профілактичні заходи щодо усунення причин невідповідності; 3) оцініть ефективність вжитих заходів.

Причини невідповідності аналізуються представником управління якості та керівником відділу та готуються рекомендації та можливі заходи щодо їх усунення. В результаті невідповідну продукцію ізолюють у спеціально відведених місцях. Це окрема кімната, замкнена на замок на території підприємства, яка очолює відділ та називається «ізолятор браку». Контекстну діаграму процесу «Управління невідповідною продукцією» представлено у Додатку А.

Останній крок у аналізі управління документом, який відповідає вимогам, – це архівування задокументованих результатів виконаної роботи. Документи з управління цими активами повинні зберігатися відповідно до встановлених правил та термінів [45].

Керівник підрозділу несе повну відповідальність за збереження документів і, зокрема, визначення винуватця, який створив невідповідність у виробничому процесі, тобто не відповідав вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

Дотримання вимог стандартів є одним із ключів до виробництва якісної продукції та усунення проблем, пов'язаних із процесом управління цими товарами на підприємстві, що знижує витрати, як економічні, так і тимчасові. Ця процедура в ПрАТ «Обухівський молокозавод» має постійно вдосконалюватись і є предметом наукових експериментів.

Документація СУЯ може складатися з таких документів: політики в області якості, настанови з якості, процедури, робочі інструкції, плани з якості і записи. Ієрархія СМЯ зазвичай така: Настанова з якості – документ, в якому організація представляє себе, своєю СУЯ, спосіб мислення і підхід управління якістю. Настанова з якості може полегшити роботу аудитора і дати йому можливість краще проаналізувати систему, а за його спостереженнями дійсно сприяє

вдосконалити СУЯ. Дана настанова з якості корисна для працівників керівництва і власників процесів, вона може надати загальне уявлення про систему управління якістю. Для розроблення документа потрібно: визначити напрямки СУЯ, описати вимоги ISO 9001:2015, описати взаємодії між процесами та перерахувати всі використовувані процедури СУЯ.

Політика в області якості – є декларативним документом, встановлює зобов'язання, взяті на себе організацією, в частині якості і постійного поліпшення. Даний документ повинен бути коротким й зрозумілим. Далі слідує цілі в області якості. Процедури СУЯ – оформлення процедур може бути кардинально різним. Це може бути описовий текст або таблиці, можуть бути представлені діаграмами або ж комбінацією всього вище зазначеного. Процедури СУЯ включають в себе наступні елементи: 1) тема – з метою ідентифікації процедури; 2) мета – пояснення причини створення процедури; 3) область застосування – пояснення на що процедура поширюється, а на що ні; 4) розподіл прав і обов'язків персоналу, що має відношення до виконання процедури; 5) записи, тобто результати виконання процедури; 6) ідентифікація змін, дати перевірки документа, особи, що відповідає Опис дій, які мають відношення відповідно до процедури. Має бути описано що саме виконується, ким, яким чином, коли і де. Також чітко повинні бути зазначені входи і виходи дій, включаючи задіяні ресурси: додатки при необхідності.

Робочі інструкції СУЯ – це частиною процедури, також виділені в окремий документ, який містить посилання в процедурі. Робочі інструкції мають структуру таку як мають процедури. Робочі інструкції деталізують діяльність, концентруючись на послідовність в діях, інструментах, методах для виконання інструкції. Навчання і ознайомлення персоналу та залучення висококваліфікованих кадрів до виконання робіт знижує необхідність у повній деталізації інструкцій.

Організація, що розробила і впровадила СУЯ відповідно до ISO 9001:2015, може прийняти рішення на її сертифікацію, для цього треба сформулювати і

провести підготовку розробки та впровадження системи якості, представити об'єктивні результативності своїх процесів і системи управління якістю, отримані шляхом спостереження, вимірювання, випробування, контролю, оцінки, та провести сертифікацію. При виборі органу можуть бути враховані: рівень національного та міжнародного визнання, вимоги споживача, рівень підготовки аудиторів, керівництво принципами, наявність позитивного і неупередженого підходу при перевірках [38].

На формування політики в сфері якості впливають наступні фактори: 1) ситуація на ринку збуту; 2) конкурентоспроможність продукції; 3) науково-технічний прогрес і боротьба з конкурентами; 4) сучасний стан підприємства; 5) обсяг інвестицій в розвиток підприємства.

Розроблена політика в сфері якості у вигляді основних напрямів і цілей включається в Настанову з якості. (Додаток Б).

Настанова з якості – це концептуальний документ, який містить повний опис системи управління якістю з аргументацією її відповідності вимогам стандарту ISO 9001:2015. Цей документ містить сферу застосування системи Настанова з якості I рівень Документовані процедури загального застосування, за видами діяльності та підрозділами II рівень Робоча інструкція за напрямками діяльності та підрозділами III рівень Нормативні документи та технічна література IV рівень Зміст документа Опис системи якості відповідно до політики Опис робіт, необхідних для реалізації елементів системи якості Зовнішні документи/стандарти Політика в сфері якості Детальні робочі інструкції управління якістю; задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю; опис взаємодії процесів системи управління якістю.

Діаграма Ісікави — інструмент, що дозволяє визначити критичні фактори, що впливають на кінцевий результат. Діаграма Ісікави наведено наведено у Додатку В.

Проаналізувавши діаграму можна сказати, що найбільшими проблемами можуть бути:

- Документація – потрібно буде розробити нормативну документацію на новий продукт; розробка нових інструктажів для співробітників, це має бути ясне та легке пояснення.

- Середовище – наявні незадіяні приміщення, які потрібно переробити під виробництво йогурту, тобто відповідність гігієнічним вимогам; наявність зацікавлених інвесторів, потрібно утримувати зацікавленість та підтримувати інвестування, а іноді і вдосконалити.

- Сировина – налагодження роботи з новими постачальниками, перевірка документації та гарантії гарної роботи; відмінна якість сировини.

- Обладнання та технології – закупівля нового обладнання для виготовлення та пакування йогурту, конструювання, метрологічне забезпечення, гарна технологічна підготовка виробництва для безперервного та якісного виготовлення продукції.

- Управління, організація – нерозвинена стратегія, не до кінця розроблений план дій, яка може завдати великих збитків підприємству; відсутність кадрів, які можуть забезпечити гарне виробництво йогурту, потрібно шукати висококваліфікованих кадрів, які зацікавлені в роботі.

- Персонал – стан робочого місця, необхідність забезпечити робітників спецодягом для роботи в холодильних камерах та довготривалі зміни; відсутність знань, кожен співробітник, який бажає отримати нову кваліфікацію має пройти курси; умови стимулювання для забезпечення якісного виробництва.

Наведена розробка автором бізнес процес виробництва йодованого йогурту IDEF0. Додаток Г.

Обсяг документації системи управління якістю залежить від виду діяльності і розміру організації, складності процесів і їх взаємодії; компетентності персоналу. З метою чіткого управління документацією системи управління якістю розробляється задокументована методика управління документацією, яка містить правила затвердження документів, внесення в них змін, поширення нових документів і вилучення застарілих. Підготовка,

впровадження системи якості – складний і довгий процес, який потребує зусиль усього персоналу організації.

Аудит систем управління якістю

Невід’ємною частиною функціонування системи якості на підприємстві та передумовою її сертифікації є аудит якості. Аудит/перевірка – це систематичний, незалежний і задокументований процес визначення ступеню виконання встановлених вимог, який здійснюється аудитором або групою осіб, незалежних від перевіряємої діяльності; розрізняють аудит системи управління якістю, процесу, продукції/послуги. Аудит систем управління – призначений для оцінювання відповідності системи в цілому або окремих її елементів встановленим вимогам. При цьому перевіряється документація системи управління якістю і її відповідність стандарту ISO 9001:2015, виконання вимог документації на практиці. Це найтрудомісткий вид аудиту.

Аудит якості продукції – призначений для визначення відповідності фактичних характеристик показників якості продукції заданим. Він може здійснюватися на різних етапах виробництва продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача, перевіряються ті характеристики показників якості, які є важливими для споживача. Аудит якості продукції проводиться у вигляді додаткових випробувань готової продукції, яка пройшла приймальні випробування і знаходиться на складі. Може проводитись одним або групою аудиторів. стандарту ISO 9001:2015, виконання вимог документації на практиці.

Аудит якості процесу – призначений для оцінювання відповідності процесу виробництва продукції встановленим вимогам. Він проводиться для того, щоб оцінити можливості забезпечення якості при проходженні процесу, в тому числі і з метою його сертифікації. Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам. Розрізняють внутрішній і зовнішній аудит. Зовнішній аудит може проводити підприємство-споживач продукції даної організації або орган із сертифікації, який видав сертифікат на систему якості. Мета зовнішнього аудиту – це перевірка відповідності системи

управління якістю встановленим вимогам, виявленні невідповідностей, їх реєстрації та організації контролю за розробкою і реалізацією запобіжних і коригуючих дій, спрямованих на постійне вдосконалення системи управління якістю.

Внутрішній аудит проводиться для власних цілей самою організацією або за її дорученням для внутрішніх цілей і може служити основою для декларування відповідності. Він проводиться з метою виявлення невідповідностей і напрямів подальшого вдосконалення системи управління якістю. Це найвища форма контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства. Якщо системи управління якістю та навколишнім середовищем перевіряють разом, то це комбінований аудит.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» може досягти успіху за умови, якщо якість та безпечність харчових продуктів буде забезпечуватися на кожній стадії життєвого шляху і стане предметом піклування всіх працівників.

3.2. Розвиток підприємства в напрямку просування асортименту молочної продукції діяльності підприємства на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Пропонується ПрАТ «Обухівський молокозавод» для розвитку обрати стратегію розвитку товару, зосереджену на виробництві йодованого йогурту. Це є важливим рішенням для ПрАТ «Обухівський молокозавод», особливо з урахуванням зростаючої потреби в цьому продукті через нестачу йоду у дітей. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має можливість не лише відповісти на сучасні тенденції споживачів, а й сприяти розширенню здоров'я своїх клієнтів.

Добові потреби в йоді для дітей різних вікових груп у наведено див. табл.

3.3.

Добові потреби в йоді для дітей різних вікових груп

Вік дитини	Потреба в йоді в мкг/добу
Діти до 1 року	110
Діти молодшого віку (від 2 до 6 років)	90
Діти від 7 до 12 років	120
Для підлітків і дорослих	150

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

Йододефіцит є серйозною глобальною проблемою, яка стосується не лише України, а й всієї планети. Хвороби, пов'язані з дефіцитом йоду, насправді посідають високе місце серед найбільш поширених неінфекційних захворювань людини. Це може включати захворювання щитовидної залози, такі як звитяжна зоба, а також низку інших проблем, таких як розумова відсталість у дітей, аномалії розвитку та інші медичні ускладнення [45].

Проблема йододефіциту в Україні залишається серйозною медичною та громадською проблемою. Це становить загрозу здоров'ю населення, особливо для дітей та жінок у вагітність. Однією з основних причин цього є природний дефіцит йоду у ґрунті та воді, особливо в західних регіонах країни. Це призводить до того, що продукти харчування, вирощені на цих територіях, мають низький вміст йоду.

Недостатнє споживання йоду може призвести до серйозних наслідків для здоров'я, таких як захворювання щитовидної залози, включаючи звитяжну зобу, розумова відсталість у дітей, аномалії розвитку та інші проблеми зі здоров'ям [45].

Урядові програми по йоду в сільській місцевості успішно збільшили доступність йодованих солей, проблема залишається актуальною. Додаткові заходи, такі як включення йоду до інших продуктів харчування, як, наприклад, йодований йогурт, можуть бути важливими для боротьби з цим проблемою та забезпеченням населення необхідним йодом через регулярне харчування.

Випуск даного продукту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» виявиться корисним для дітей, оскільки він дозволить їм отримувати необхідні

мікроелементи йоду без необхідності застосування лікарських препаратів для заповнення нестачі йоду в організмі.

Використання йодовмісної біологічно активної добавки, яка є легкорозчинним складом, є важливим аспектом цієї стратегії. Це дозволяє забезпечити дітей необхідним йодом без потреби у використанні додаткових матеріалів, засобів або спеціального обладнання, що може значно знизити витрати та не підвищує собівартість виробленої продукції.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне та доступне споживання йоду, що є важливим для забезпечення здоров'я дітей і попередження йододефіцитних захворювань.

Запропонована стратегія розвитку товару ПрАТ «Обухівський молокозавод» буде визначатися: 1) передбачається акцентування уваги на наданні продукції унікальних властивостей з основним фокусом на високій якості; 2) собівартість продукції може підвищуватися, але це буде вирішуватися на другорядному рівні, оскільки вона компенсується встановленням вищої ціни за продукт; 3) особливий акцент буде зроблено на функціональній стратегії, зокрема в області науково-дослідних розробок і гнучкого виробництва, що дозволяє ефективно адаптуватися до змінних вимог ринку; 4) планується зайняття високої частки ринку в цільовому сегменті.

Комплекс організаційних заходів щодо реалізації запропонованого проєкту виробництва йодованого йогурту.

На підготовчому етапі перед запуском виробництва необхідно провести ряд важливих завдань, що визначатимуть успішність проєкту: 1) розробка кошторису витрат та плану-графіка поставок сировини та матеріалів. Це включає детальне обчислення фінансових витрат на закупівлю сировини та матеріалів, а також складання часового графіка поставок для забезпечення неперервного виробництва без затримок; 2) узгодження умов і підписання договорів на поставку сировини і матеріалів з виробниками і постачальниками. Цей етап передбачає обговорення та узгодження умов поставки з постачальниками, а

також підписання договорів для забезпечення стабільного та вчасного постачання необхідних матеріалів; 3) розробка регламентуючих документів та впровадження нових технологічних процесів. Це включає розробку технологічних регламентів, стандартів та документів, необхідних для організації ефективного виробництва, а також впровадження нових технологій для до вдосконалення якості та продуктивності.

Інвестиційний етап передбачає: 1) підбір і навчання персоналу. Це включає пошук та найм кваліфікованих співробітників, їх навчання з використанням нових технологій та процесів, які будуть використовуватися на виробництві; 2) завезення сировини і матеріалів, розстановка персоналу. Це передбачає організацію доставки та прийому сировини та матеріалів на виробництві, а також розміщення персоналу на робочих місцях для подальшої роботи.

На етапі експлуатації проєкту важливо здійснити запуск виробництва і розпочати випуск продукції. Необхідно, щоб персонал, який відповідає за виробництво, мав середню кваліфікацію та був готовий до роботи з використанням нових технологій та процесів. Первинне навчання з техніки безпеки, електро- та пожежної безпеки надається на місці роботи для забезпечення безпеки працівників.

Структуру робіт проєкту з виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Виробництво йогурту здійснюється резервуарним способом. Знизу наведено декомпозицію процесів системи управління якістю при виробництві йодованого йогурту.

Декомпозиція цілей – це поділ ключових результатів проєкту на окремі компоненти, щоб вдосконалити точність оцінок витрат, часу та ресурсів, створити основу для вимірювання ефективності та управління, та забезпечити чітку систему підзвітності.

Для реалізації проєкту виробництва йодованого йогурту під керівництвом директора ПрАТ «Обухівський молокозавод» буде створена Команда проєкту.

Ця умовна організаційна структура буде функціонувати протягом усього періоду реалізації проєкту з метою ефективного досягнення його цілей.

Члени Команди проєкту включатимуть представників різних відділів та фахівців з необхідною експертизою та досвідом:

1. Керівник проєкту. Відповідальний за загальне керівництво проєктом, планування, виконання та контроль всіх аспектів проєкту.

2. Менеджер з виробництва. Відповідає за організацію виробництва йодованого йогурту, включаючи управління виробничими процесами та ресурсами.

3. Менеджер з закупівель. Відповідає за закупівлю необхідної сировини, матеріалів та обладнання для виробництва йогурту.

4. Менеджер з якості. Відповідає за контроль якості продукції та впровадження стандартів якості.

5. Менеджер з маркетингу. Відповідає за розробку стратегій маркетингу та просування продукту на ринку.

6. Фінансовий аналітик. Відповідає за фінансовий аналіз проєкту, розрахунок витрат та доходів.

7. Технічний експерт. Фахівець з технічних аспектів виробництва йогурту, надає консультації щодо технологічних процесів та обладнання.

Ця команда працюватиме спільно для досягнення поставлених цілей проєкту та забезпечення його успішної реалізації. Кожен член команди відповідатиме за свою область діяльності, але співпрацюватиме з іншими членами для забезпечення гармонійної роботи проєкту в цілому.

Далі представимо матрицю відповідальності проєкту виробництва йогурту йодованого, яка визначає ступінь відповідальності кожного члена команди за ту чи іншу задачу див. табл.3.4.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності проєкту з виробництва йодованого йогурту
на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Процес	Виконавці							
	Керівник проєкту	Менеджер з виробництва	Технічний експерт	Старший технолог	Менеджер з якості	Менеджер з закупівель	Менеджер з маркетингу	Фінансовий аналітик
Розробка і затвердження проєкту	К	ВВ		С		С	С	С
Аналіз попиту та конкурентів							ВВ	
Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проєкту								
Координація розробки нового продукту, внесення пропозицій щодо якісних показників продукту, контроль смакових якостей та координація дегустацій				ВВ				
Розробка продукту, проведення дегустацій та внесення коректив у вигляді доопрацювання формули.					ВВ			
Укладання договорів на поставку сировини та матеріалів	К					ВВ		
Підбір персоналу	П	С	ВВ					
Запуск роботи лінії	П	ВВ						
Налагодження безперебійної роботи	П	ВВ						

Ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: ВВ – Відповідальний виконавець, С – Супровід, П – Приймання робіт, К – Керівництво.

Джерело: розробка автором

Команда проєкту складається зі структурних підрозділів та керівників цих підрозділів ПрАТ «Обухівський молокозавод». Кожен з керівників відповідає за свій власний відділ та його функціонування в межах проєкту. При цьому, директор має роль менеджера проєкту та забезпечує загальну координацію та керівництво всією командою. Така функціональна ієрархічна структура організації дозволяє ефективно керувати проєктом, використовуючи внутрішні ресурси та експертизу компанії.

Функціональні організаційні структури можуть створювати бар'єри для ефективної комунікації та співпраці між різними відділами та підрозділами компанії. Горизонтальна інтеграція, тобто обмін інформацією та ресурсами між різними функціональними групами, може бути обмеженою, що може сповільнити процес реалізації проєкту.

Створення команд «над» наявними функціональними зв'язками може бути ефективним рішенням для вирішення комплексних проблем та забезпечення міжфункціональної співпраці. Ці команди можуть діяти як самостійні організаційні одиниці, об'єднуючи експертів з різних функціональних областей для спільного вирішення проблем та досягнення цілей проєкту. При цьому кожен учасник команди залишається адміністративно підпорядкованим своїм функціональним відділам, що дозволяє забезпечити координацію зв'язків з організаційною структурою компанії.

Це підходить для розв'язання складних проблем, які вимагають міждисциплінарного підходу та співпраці між різними фаховими групами. Такі команди можуть сприяти розширенню комунікації, збільшенню швидкості реагування на зміни та підвищенню ефективності виконання проєктів в цілому.

Реалізація обраної стратегії розвитку товару дозволить ПрАТ «Обухівський молокозавод» досягти низки важливих завдань:

1. Задоволення потреб дітей у високоякісному йодованому йогурті. Це дасть можливість забезпечити дітей необхідними мікроелементами, зокрема йодом, що є важливим для нормального фізичного та психічного розвитку.

2. Формування нової конкурентної переваги продукції. Додання унікальних властивостей, таких як йодування йогурту, дозволить підприємству виділитися на ринку та привернути увагу споживачів, що може призвести до збільшення обсягів продажів.

3. Створення джерел отримання прибутку. Розширення асортименту продукції та введення на ринок нового продукту сприятиме збільшенню доходів підприємства через зростання обсягів продажів та розширення клієнтської бази.

4. Вдосконалення іміджу підприємства. Виробництво йодованого йогурту не лише відповідає вимогам ринку та потребам споживачів, але й демонструє соціальну відповідальність компанії, що може позитивно вплинути на сприйняття бренду та зміцнити його позиції на ринку.

Для наглядного відображення строків реалізації проекту з виробництва йодованого йогурту використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою графіку організацій на підприємстві наведено див. табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Графік організацій на підприємстві щодо строків реалізації запропонованого проекту з виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№ з/п	Етапи реалізації проекту	Тривалість виконання робіт								
		Вересень 2024			Жовтень 2024			Листопад 2024		
		1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Розробка і затвердження проекту									
2	Аналіз попиту та конкурентів									
3	Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування									

1	2	3	4	5-11	
	витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проєкту				
2	Координація розробки нового продукту, внесення пропозицій щодо якісних показників продукту, контроль смакових якостей та координація дегустацій				
	Розробка продукту, проведення дегустацій та внесення коректив у вигляді доопрацювання формули.				
3	Укладання договорів на поставку сировини та матеріалів				
4	Підбір персоналу				
5	Запуск роботи лінії				
6	Налагодження безперебійної роботи				

Джерело: розробка автором

Реалізація цієї стратегії допоможе підприємству досягти успіху на ринку й у сфері соціальної відповідальності, що сприятиме стабільному розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Проведено розрахунок витрат на виробництво йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Підприємство вже має всю необхідну сучасну техніку від провідних світових виробників для виробництва такого продукту. Треба лише придбати окремий гомогенізатор, який буде для

змішувати йодованого концентрату з іншими складовими суміші йогурту так, щоб утворилася однорідна маса.

До необхідних інвестиції ПрАТ «Обухівський молокозавод» для виробництва йодованого йогурту входить Гомогенізатор «TAPFLO» вартістю 280261,0 грн. Це складено та розраховано автором на основі [46].

Час роботи обладнання для виробництва йогурту в плановому році на ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведено див. табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Час роботи обладнання для виробництва йогурту в плановому році на ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Потокова лінія для виробництва йогурту	365	107	6	22	135	230

Джерело: складено та розраховано автором

З урахуванням того, що на підприємстві вже встановлено сучасну потокову лінію з виробництва йогурту з добовою потужністю у 2000 кг, можемо розрахувати виробничу програму з виробництва йогурту на плановий рік у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Виробнича програма з виробництва йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод», плановий рік

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва (гр.2*гр.3), кг	Річний обсяг виробленої продукції (гр.4 табл. 3.5 * гр.7 табл. 3.4), кг
Йогурт	2000	0,7	1400	322000

Джерело: складено та розраховано автором

ПрАТ «Обухівський молокозавод» має можливість виготовити 322 тис. кг

(320 т) йогурту протягом року.

Пропонується ПрАТ «Обухівський молокозавод» здійснити виробництво пробної партії йодованого йогурту для продажу в деяких торгових точках Київської області. Здійснення виробництва пробної партії йодованого йогурту для продажу в деяких торгових точках Київської області дозволить ПрАТ «Обухівський молокозавод» оцінити попит на цей продукт, з'ясувати відгуки споживачів та виявити потенційні можливості для його подальшого розвитку.

Фізіологічна норма вживання йогурту – близько 0,2 кг на добу. Чисельність населення Обухівського району Київської області – 35278 осіб [45].

Визначимо потребу населення Обухівського району в йогурті за формулою:

$$П = ЧN \quad 3.1$$

де П – потреба населення в йогурті, кг; Ч – чисельність населення, чол; N – фізіологічна норма вживання йогурту, кг за добу.

За даними: Ч = 35278 осіб, N = 0,2 кг/добу.

Підставивши ці значення у формулу 3.1, отримаємо: $П = 35278 * 0,2$; $П = 7055,6$ кг.

Отже, потреба населення Обухівського району в йогурті складає близько 7055,6 кг за добу або 7,06 т. за добу.

Пропонується ПрАТ «Обухівський молокозавод» здійснити виробництво пробної партії йодованого йогурту в обсязі 7,06 т.

Для розрахунку витрат на сировину і матеріали для виробництва йогурту з йодом, потрібно врахувати кількість кожного компонента, який входить до складу продукту, та його вартість на одиницю. Необхідні компоненти для виробництва йодованого йогурту:

1. Молоко коров'яче нормалізоване. Потрібно визначити кількість молока, яка буде використана для виробництва йогурту. Це можна зробити на основі розрахунку кількості йогурту, що планується виробити, та відповідної частки молока в його складі.

2. Стабілізатор (пектин). Вартість стабілізатора буде залежати від обсягу виробництва та рекомендованої концентрації в рецептурі.

3. Наповнювач фруктовий пастеризований. Аналогічно, витрати на наповнювач будуть залежати від обсягу виробництва йогурту.

4. Фруктоза кристалічна. Потрібно визначити кількість фруктози, яка буде використана в рецептурі йогурту.

5. Йогуртна закваска. Вартість йогуртної закваски також буде залежати від обсягу виробництва.

6. Біологічно активний йод «Йодіс-концентрат». Аналогічно, витрати на йод будуть залежати від кількості, яка потрібна для додавання в кожен порцію йогурту.

Основною сировиною для виробництва йогурту є молоко, йогуртна закваска DVS, фруктоза кристалічна, біологічно активний йод «Йодіс-концентрат», тому планується продовжувати співпрацю ПрАТ «Обухівський молокозавод» з постачальниками підприємства Київської області. Розрахунок витрат на сировину, на 1 т продукції див. табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на сировину, на 1 т. продукції

Стаття витрат	Сума витрат на 1 т продукції, тис. грн.	Примітка
1	2	3
Молоко коров'яче нормалізоване	$(14,0 \cdot 625) / 1000 = 8,75$	Ціна молока коров'ячого нормалізованого, л – 14,0 грн. Норматив витрати на 1 т продукції – 625 л молока
Стабілізатор (пектин)	$(305,4 \cdot 10) / 1000 = 3,05$	Ціна стабілізатора, кг – 305,4 грн. Норматив витрати на 1 т продукції – 10 кг стабілізатора сировини.
Наповнювач фруктовий пастеризований	$(52,6 \cdot 50) / 1000 = 2,63$	Ціна наповнювача фруктового

Закінчення табл. 3.8

1	2	3
		пастеризованого, кг – 52,6 грн. Норматив витрати на 1 т продукції – 50 кг наповнювача фруктового пастеризованого.
Закваска для питного та резервуарного йогурту YO-PROX 031, BIOPROX, Франція	$(26,8*30)/1000 = 0,80$	Ціна йогуртової закваски, 1 кг – 26,8 грн. Норматив витрати на 1 т продукції – 30 кг йогуртової закваски.
Біологічно активний йод «Йодіс-концентрат»	$(170/500*10000)/1000 = 3,4$	Ціна «Йодіс-концентрат», 500 мл – 170 грн. Норматив витрати на 1 т продукції – 10 л «Йодіс-концентрат»
Всього	18,63	

Джерело: складено автором на основі даних [47-49]

З таблиці 3.6 видно, що витрати на сировину, на 1 т. продукції складають 18,63 тис.грн. При річному обсягу випуску продукції в 7,06 т. витрати складатимуть: $7,06*18,63 = 131,52$ тис.грн.

Окрім сировини до собівартості продукції також входять матеріали, зокрема, такі як тара та пакувальні матеріали. Підприємство реалізує йогуртну продукцію в стаканчиках полістирольних 125 гр.

Загальна вартість витрат на пакувальні матеріали для виробництва йогурту йодованого на ПрАТ «Обухівський молокозавод» становитиме 104,74 тис.грн. Розрахунок потреби ПрАТ «Обухівський молокозавод» в пакувальних матеріалах для виробництва йодованого йогурту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок потреби ПрАТ «Обухівський молокозавод» в пакувальних матеріалах для виробництва йодованого йогурту

Найменування	Одиниці вимірювання	Норма витрат на 1 т продукції	Ціна, грн	Витрати на виробництво 1 т продукції, грн	Витрати на виробництво 7,06 т продукції, грн
Стаканчики полістирольні	шт	8000	1,71	13680	96580,8
Самоклеюча наклейка	шт	8000	0,02	160	1129,6
Гофрокартон	м ²	8,6	1,6	13,76	97,15
Термозбіжна плівка (25 см*20 мкм)	кг	11,62	84,5	981,89	6932,143
Разом		–	–	14835,7	104739,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі [50]

При розрахунку заробітної плати враховуються мінімальні коефіцієнти міжрозрядних співвідношень для встановлення тарифних ставок робітникам за галузевою угодою, харчова та переробна промисловість, на 2024 рік.

Витрати на оплату праці персоналу, необхідного для реалізації проекту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» наведені див. табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Основна та додаткова заробітна плата працівників ПрАТ «Обухівський молокозавод» в плановому періоді

Професія	Кількість робітників в на зміну, чол	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Тарифний фонд на 1 т продукції, грн	Додаткова заробітна плата (20%) на 1 т. продукції, грн
Вантажник	1	III	67,0	8	804,0	160,8
Оператор лінії	1	V	76,82	8	921,8	184,4
Контролер	1	IV	66,9	8	802,8	160,6

Джерело: складно автором на основі [51]

Працівники підприємства отримують високу заробітну плату, яка стимулює їх до високоякісного виконання обов'язків. Додатковим стимулом є можливість отримання премії. У заробітну плату також включено єдиний соціальний внесок див. табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Сума нарахувань на заробітну плату робітників цеху розливу
в плановому періоді

Ставка ЄСВ, %	Професія	Сума заробітної плати на 1 т продукції, грн	Сума відрахувань на 1 т продукції, грн
22	Вантажник	964,8	212,3
	Оператор лінії	1106,2	243,4
	Контролер	963,4	211,9
Разом	—	3034,4	667,6

Джерело: складно автором на основі табл.3.8

Дані витрати включаються до собівартості продукції за статтею «Відрахування на соціальні потреби». На основі отриманих даних здійснимо планування собівартості продукції. До складу собівартості йодованого йогурту входять наступні витрати див. табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зведені витрати на виробництво та реалізацію йодованого йогурту на ПрАТ
«Обухівський молокозавод» в плановому періоді, тис.грн

№	Статті калькуляції	Джерело даних для розрахунку	Сума витрат на 1 т продукції, тис.грн	Сума витрат на 7,06 т продукції, тис.грн
1	2	3	4	5
1	Сировина та основні матеріали, в тому числі:	Сума пунктів 1.1, 1.2	33,47	236,30
1.1.	Сировина для виробництва продукції (інгредієнти)	Табл. 3.8	18,63	131,53
1.2.	Допоміжні та пакувальні матеріали (включаючи транспортно-заготівельні витрати 5%)	Табл. 3.9	14,84	104,77

Закінчення табл. 3.12

1	2	3	4	5
2	Енергія на технологічні цілі		1,43	10,10
3	Витрати на оплату праці	Табл. 3.10	3,03	21,39
3.1.	Основна заробітна плата	Табл. 3.10	2,52	17,79
3.2.	Додаткова заробітна плата	Табл. 3.10	0,51	3,60
4	Відрахування до єдиного соціального фонду	Табл. 3.11	0,66	4,66
5	Витрати на підготовку і освоєння виробництва	10% від основної заробітної плати	0,25	1,77
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	60% від основної заробітної плати	1,51	10,66
7	Загальновиробничі витрати	70% від основної заробітної плати	1,76	12,43
8	Виробнича собівартість	сума пунктів 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	42,12	297,37
9	Адміністративні витрати	10 % від виробничої собівартості	4,21	29,72
10	Витрати на збут	10 % від виробничої собівартості	4,21	29,72
11	Інші операційні витрати	8,5 % від виробничої собівартості	3,58	25,27
12	Всього повні витрати по підприємству	сума пунктів 8, 9, 10, 11	54,12	382,10

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, загалом виробнича собівартість йодованого йогурту становитиме на 1 т продукції 54,12 тис.грн, на 7,06 т продукції – 382,1 тис.грн.

Ціна реалізації йодованого йогурту в плановому періоді розрахована див. табл. 3.13.

Ціна реалізації йодованого йогурту в плановому періоді, тис.грн

№ п/п	Показники	Значення на 1 т продукції	Значення на 7,06 т продукції
1	Виробнича собівартість, тис.грн.	42,12	297,37
2	Адміністративні витрати, тис.грн.	4,21	29,72
3	Витрати на збут, тис.грн.	4,21	29,72
4	Інші операційні витрати, тис.грн.	3,58	25,27
5	Повні витрати, тис.грн	54,12	382,1
6	Норма рентабельності, %	18,3	18,3
7	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	9,90	69,89
8	Відпускна ціна підприємства без ПДВ, тис.грн (гр.5+гр.7)	64,02	451,98
9	ПДВ (гр.8*0,2) (при ставці податку 20%)	12,80	90,37
10	Відпускна ціна з урахуванням ПДВ (гр.8+гр.9)	76,83	542,42
11	Відпускна ціна за 1 кг. на ринку, грн. (гр.10: кг.)	76,83	542,42
12	Відпускна ціна за 125 гр на ринку, грн. (гр.11* 0,125 кг.)	9,60	67,78

Джерело: складено автором та розраховано автором на основі даних підприємства

Проведемо розрахунок доходу проєкту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод». Прогнози обсягів продажу продукції надано відділом економіки виробництва досліджуваного підприємства. Згідно наданої формації, за оптимістичним прогнозом продажу 100% виробленої продукції (7060 кг) дохід підприємства складе $7060 * 76,83 / 1000 = 542,4$ тис.грн. За реалістичним прогнозом продажу виробленої продукції (90% від виробленої продукції) складе $6354 * 76,83 / 1000 = 488,18$ тис.грн. За песимістичним прогнозом продажу виробленої продукції (80% від виробленої продукції) складе $5648 * 76,83 / 1000 = 433,94$ тис.грн.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованого заходу

На підставі вищезазначеного заходу щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, рекомендується провести розрахунок основних показників економічної доцільності впровадження запропонованих пропозицій. Один із ключових показників – це чиста приведена вартість.

Чиста теперішня вартість проєкту може бути розрахована за допомогою наступної формули:

$$NPV = -IC + \sum_{t=0}^N CF_t / (1 + i)^t, \quad 3.1$$

де IC – сума початкових інвестицій; N – число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно розрахувати оцінюваний проєкт; t – відрізок часу, для якого необхідно розрахувати чисту теперішню вартість; i – розрахункова ставка дисконтування для оцінюваного варіанту вкладення інвестицій; CF_t – очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків та дисконтованих інвестицій необхідним є обґрунтування дисконтної ставки. Орієнтуючись на дані НБУ, станом на 26.04, ставка дисконтування становить 13,5%.

Формула розрахунку індексу рентабельності інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad 3.2$$

Формула розрахунку терміну окупності проєктів:

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}} \quad 3.3$$

IRR або внутрішня норма прибутковості, є фінансовим показником, який використовується для оцінки доходності інвестиційного проєкту або бізнес-проєкту. Цей показник визначає темп зростання, який призводить до рівності чистої сучасної вартості (NPV) інвестиційних витрат з чистими грошовими потоками, які генерує проєкт протягом його терміну. IRR – це та процентна

ставка, при якій чиста сучасна вартість внутрішніх грошових потоків проекту дорівнює нулю. Формула розрахунку внутрішньої норми доходності:

$$IRR = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad 3.4$$

де N – число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно розрахувати оцінюваний проект; CF_t – очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

Прогнозування грошових потоків на ПрАТ «Обухівський молокозавод» у результаті реалізації проекту виробництва йодованого йогурту за реалістичним сценарієм розвитку проекту представлено див. табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок показників економічної ефективності виробництва йодованого йогурту за реалістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках				
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.	Разом
Інвестиції	280,26				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн		488,18	488,18	488,18	1464,54
Собівартість продукції, тис.грн		297,35	297,35	297,35	892,05
Валовий прибуток, тис.грн		190,81	190,81	190,81	572,43
Податок на прибуток підприємства (18%), тис.грн.		34,35	34,35	34,35	103,04
Чистий прибуток, тис.грн.		156,46	156,46	156,46	469,39
Амортизація, тис.грн.		103,43	65,26	41,18	209,87
Грошовий потік по проекту, тис.грн		259,89	221,72	197,64	679,26
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 13,5%		0,8811	0,7763	0,6839	–
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн		228,98	172,12	135,18	536,27
Чиста теперішня вартість проекту (NPV _t), тис.грн		256,01			
Індекс прибутковості (PI)		1,91			
Термін окупності інвестицій (РВР), років		1,57			
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %		46,25			

Джерело: розроблено автором

Згідно табл. 3.14, чиста теперішня вартість проєкту (NPVt) за реалістичним прогнозом реалізації проєкту складає 256,01 тис. грн. Індекс прибутковості вказує на те, що кожна вкладена гривня принесе приблизно 1,91 грн прибутку.

Термін окупності інвестицій складає 1,57 років, що означає, що інвестиції повністю окупляться протягом першого року та тримісячного періоду наступного року. IRR вказує на рівень доходності проєкту і обчислюється методом, при якому NPVt дорівнює нулю. У даному випадку IRR становить 46,25%, що є досить високим рівнем рентабельності.

Виробництво йодованого йогурту за реалістичним прогнозом реалізації проєкту є економічно доцільним і має високий рівень доходності, швидку окупність та прибутковість. Прогнозування грошових потоків на ПрАТ «Обухівський молокозавод» у результаті реалізації проєкту виробництва йодованого йогурту за оптимістичним сценарієм розвитку проєкту представлено див. табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок показників економічної ефективності виробництва йодованого йогурту за оптимістичним сценарієм

Параметри	Значення параметру по роках				
	0р.	1р.	2р.	3р.	Разом
Інвестиції	280,26				
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн		542,4	542,4	542,4	1627,20
Собівартість продукції, тис.грн		297,35	297,35	297,35	892,05
Валовий прибуток, тис.грн		245,05	245,05	245,05	735,15
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.		44,11	44,11	44,11	132,33
Чистий прибуток, тис.грн.		200,94	200,94	200,94	602,82
Амортизація, тис.грн.		103,43	65,26	41,18	209,87
Грошовий потік по проєкту, тис.грн		304,37	266,20	242,12	812,69
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 13,5\%$		0,8811	0,7763	0,6839	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн		268,17	206,64	165,59	640,40

1	2	3	4	5	6
Чиста теперішня вартість проєкту (NPVt), тис.грн		360,14			
Індекс прибутковості (PI)		2,29			
Термін окупності інвестицій (PBP), років		1,31			
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %		63,10			

Джерело: розроблено автором

Згідно табл. 3.13, чиста теперішня вартість проєкту (NPVt) за оптимістичним прогнозом реалізації проєкту складає 360,14 тис. грн.

Індекс прибутковості вказує на те, що кожна вкладена гривня принесе приблизно 2,29 грн прибутку. Термін окупності інвестицій складає 1,31 років, що означає, що інвестиції повністю окупляться протягом першого року. IRR становить 63,1%, що є високим рівнем рентабельності.

За оптимістичним сценарієм проєкт виробництва йодованого йогурту є дуже економічно доцільним, з високими показниками прибутковості та швидкою окупністю інвестицій.

Прогнозування грошових потоків на ПрАТ «Обухівський молокозавод» у результаті реалізації проєкту виробництва йодованого йогурту за песимістичним сценарієм розвитку проєкту представлено див. табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахунок показників економічної ефективності виробництва йодованого йогурту за песимістичним сценарієм

Параметри	Значення параметру по роках				
	0р.	1р.	2р.	3р.	Разом
Інвестиції	280,26				
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн		433,94	433,94	433,94	1301,82
Собівартість продукції, тис.грн		297,35	297,35	297,35	892,05
Валовий прибуток, тис.грн		136,57	136,57	136,57	409,71
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.		24,58	24,58	24,58	73,75
Чистий прибуток, тис.грн.		111,99	111,99	111,99	335,96

Закінчення табл. 3.16

1	2	3	4	5	6
Амортизація, тис.грн.		103,43	65,26	41,18	209,87
Грошовий потік по проєкту, тис.грн.		215,42	177,25	153,17	545,83
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 13,5\%$		0,8811	0,7763	0,6839	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.		189,80	137,59	104,76	432,14
Чиста теперішня вартість проєкту (NPVt), тис.грн.		151,88			
Індекс прибутковості (PI)		1,54			
Термін окупності інвестицій (PBP), років		1,95			
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %		28,54			

Джерело: розроблено автором

Згідно табл. 3.15, чиста теперішня вартість проєкту (NPVt) за песимістичним прогнозом реалізації проєкту складає 151,88 тис. грн.

Індекс прибутковості вказує на те, що кожна вкладена гривня принесе приблизно 1,54 грн прибутку.

Термін окупності інвестицій складає 1,95 років, що означає, що інвестиції повністю окупляться протягом майже двох років.

IRR становить 28,54%, що є досить високим рівнем рентабельності.

Отже, навіть за песимістичного сценарію проєкт виробництва йодованого йогурту є економічно доцільним, хоча рівень ефективності трохи нижчий, ніж у реалістичному сценарії.

Фінансові результати проєкту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» за різних сценаріїв реалізації наведено див. табл. 3.17.

Фінансові результати проекту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ
«Обухівський молокозавод» за різних сценаріїв реалізації

Параметр	Сценарій		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	542,4	488,18	433,94
Собівартість продукції, тис.грн	297,35	297,35	297,35
Валовий прибуток, тис.грн	245,05	190,81	136,57
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	44,11	34,35	24,58
Чистий прибуток, тис.грн.	200,94	156,46	111,99
Рентабельність продаж, %	37,05	32,05	25,81
Рентабельність продукції, %	67,58	52,62	37,66

Джерело: складено автором

Отже, на підставі аналізу ефективності запропонованого проекту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» можна зробити висновки, що даний проект є прибутковим за всіма сценаріями розвитку.

Висновок до третього розділу.

У третьому розділі атестаційного дослідження описано проект розробки та впровадження системи управління якістю, здійснено аналіз цілей, завдань проекту, окреслено ключові показники, що впливатимуть на розвиток проекту, розглянуто розвиток заводу в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю, а також розроблено стратегію розвитку продукту оптимальних параметрів для розробки та впровадження системи управління якістю.

Запропоновано ПрАТ «Обухівський молокозавод» для розвитку обрати стратегію розвитку товару, зосереджену на виробництві йодованого йогурту. Це є важливим рішенням для ПрАТ «Обухівський молокозавод», особливо з урахуванням зростаючої потреби в цьому продукті через нестачу йоду у дітей. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має можливість не лише відповісти на сучасні тенденції споживачів, а й сприяти забезпеченню здоров'я своїх клієнтів.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованого заходу. На підставі аналізу ефективності запропонованого проекту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» зроблено висновки, що даний проект є прибутковим за всіма сценаріями розвитку.

ВИСНОВКИ

У відповідності до мети атестаційного дослідження досліджено та проаналізовано розробку та впровадження системи управління якістю, яке у вагомій мірі допускає збільшення ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі атестаційного дослідження розкрито теоретичні аспекти дослідження управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю. Зокрема, розкрито поняття та принципи управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю, досліджено види, етапи, функції управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю та проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю.

Визначено, що оцінка управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю свідчить про те, що такий проект є складним та багатокомпонентним процесом, який вимагає всебічного підходу та координації. Основні етапи управління проектом включають науково-дослідні роботи, проектування, виробництво, реалізацію та утилізацію продукції. Кожен з цих етапів вимагає ретельного планування, виконання та контролю для забезпечення високої якості кінцевої продукції.

Важливими функціями управління проектом є встановлення цілей та політики якості, забезпечення необхідними ресурсами, впровадження процедур моніторингу та коригувальних дій, а також постійне вдосконалення системи управління якістю. Такий підхід дозволяє виявляти та усувати недоліки на усіх стадіях життєвого циклу продукції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволенню вимог споживачів.

Розробка та впровадження системи управління якістю за стандартами ISO, зокрема моделі TQM, Kanban, Agile забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам, підвищує її безпечність та якість, а також зміцнює репутацію підприємства на ринку. Виконання цих завдань вимагає інтегрованого

підходу, залучення кваліфікованих спеціалістів та безперервної роботи над удосконаленням усіх процесів виробництва.

У другому розділі атестаційного дослідження проведено оцінку управління проектом розробки та впровадження системи управління якістю та проектний аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод», визначено основні функції та досвід в управлінні харчовими проектами.

Було визначено ключові функції управління проектами в харчовій промисловості, а також досвід підприємства у цій галузі. Виявлено, що основні сильні сторони підприємства включають широкий асортимент продукції, високу якість товарів, кваліфікований персонал та успішний вихід на нові ринки збуту.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони та можливості ПрАТ «Обухівський молочний завод» переважають над слабкими сторонами та загрозами. Однак, загрози, такі як нестабільність економічних показників та зміни споживчих уподобань, залишаються значними викликами. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема збільшення чистого прибутку та продуктивності праці, хоча оборотність запасів знизилася. Це свідчить про ефективність управління ресурсами та стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, результати другого розділу підкреслюють важливість стратегічного планування та адаптації до змін на ринку для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Обухівський молочний завод». Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оптимізації логістичних процесів та підвищенні ефективності управління запасами для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі атестаційного дослідження описано проект розробки та впровадження системи управління якістю, здійснено аналіз цілей, завдань проекту, окреслено ключові показники, що впливатимуть на розвиток проекту, розглянуто розвиток заводу в напрямку розробки та впровадження системи управління якістю, а також розроблено стратегію розвитку продукту

оптимальних параметрів для розробки та впровадження системи управління якістю.

Запропоновано ПрАТ «Обухівський молокозавод» для розвитку обрати стратегію розвитку товару, зосереджену на виробництві йодованого йогурту. Це є важливим рішенням для ПрАТ «Обухівський молокозавод», особливо з урахуванням зростаючої потреби в цьому продукті через нестачу йоду у дітей. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має можливість не лише відповісти на сучасні тенденції споживачів, а й сприяти забезпеченню здоров'я своїх клієнтів.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованого заходу. На підставі аналізу ефективності запропонованого проєкту виробництва йодованого йогурту на ПрАТ «Обухівський молокозавод» зроблено висновки, що даний проєкт є прибутковим за всіма сценаріями розвитку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Агрокебети. Агроосвіта майбутнього.
<https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy>
2. Бушуєв С.Д. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетенцій проектних менеджерів: навч. посібник. Київ: Ірідіум, 2010. 208 с.
3. Бушуєва Н.С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібник. Київ: Саміт-Книга, 2010. 200 с.
4. Керівництво з питань проектного менеджменту/С.Д.Бушуєв, 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім «Деловая Україна», 2000. – 198 с.
5. Академія TMS. <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakestiu-v-vymohakh-iso-9001/>
6. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 /О.М. Лисенко //Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 27-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6
7. Букліб Студентська бібліотека. <https://buklib.net/books/37647/>
8. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.
9. Вікіпедія – вільна енциклопедія.
https://uk.wikipedia.org/wiki/Загальне_управління_якістю
10. Управління якістю в проєктах, стандарти управління проєктами, ризики та можливості в проєкті: Конспект лекцій з рекомендаціями до практичних занять. /Н.С. Бушуєва. – Київ: КНУБА, 2023. – 58с.
11. Савуляк В.В. Управління якістю продукції/В.В. Савуляк. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2015. – 645 с.
12. Горевич О.М. Розробка та впровадження системи менеджменту

якості на основі міжнародних стандартів ISO на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність/ О.М. Горевич, І.В.Денищук. – К.: Ліра, 2010. – 156 с.

13. ISO 1006 Управління якістю в проєктах. <https://pmdoc.ua/iso/iso10006/>
14. Вікіпедія – вільна енциклопедія. [ISO 14000 – Вікіпедія](#)
15. Вікіпедія – вільна енциклопедія. https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_19011
16. Академія TMS. <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-45001-systema-menedzhmentu-okhorony-zdorov-ia-ta-bezpeky-pratsi/>
17. <https://tic-ua.com/uk/services/iso-22000-upravlenye-bezopasnostyu-pyshhevih-produktov/>
18. Академія TMS. <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-50001-systema-enerhetychnoho-menedzhmentu/>
19. <https://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>
20. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>
21. <https://online.novaposhta.education/blog/vidminnosti-ta-perevagi-agile-scrum-ta-kanban-v-upravlinni-proektami>
22. Слатвінська Т.А. Особливості розробки та впровадження системи управління якістю молока в сільськогосподарських підприємствах /Т.А. Слатвінська //Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. – 2009. – Випуск №49. – С. 62-66.
23. Крикун О.О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості /О.О. Крикун //Електронне наукове видання "Економіка та суспільство", Мукачевський державний університет, 2016, №7 [Електронний ресурс]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf

24. Вікіпедія – вільна енциклопедія.
[https://uk.wikipedia.org/wiki_Життєвий_шлях_продукції](https://uk.wikipedia.org/wiki/Життєвий_шлях_продукції).
25. https://dpss-te.gov.ua/uploads/files/vetupr/haccp_posibnik.pdf
26. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/dcd892c3-2233-43c9-aa76-d37595c986fd/content>
27. <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf>
28. Про гігієну харчових продуктів: постанова (ЄС) [Електронний ресурс]: прийнято Європейським парламентом та Радою 29 квітня 2004 року № 852/2004. Режим доступу до електронної версії: <http://www.lawgroup.com.ua/storage/npa/gospodar/tvar/ES/852.pdf>
29. Гарантія якості ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obmol.com.ua/garantia.php>
30. Лінійно і функціональна організаційна структура переваги і недоліки. Лінійна і функціональна структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seletskie.ru/nalogi-i-otchetnost/linearly-functionalorganizational-structure-advantages-and-disadvantages-linear-andfunctional-control-structures/>
31. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод» [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://www.obmol.com.ua/cikave30.php>
32. Шаповал М.І. Менеджмент якості повітря /М.І.Шаповал. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2010. – 345 с.
33. https://clarity-project.info/edr/00445914/finances?current_year=2023#google_vignette
34. Боженко Л.І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції /Л.І.Боженко, О.Й.Гута – Львів, 2001. – 172 с. Практикум з технології молока та молочних продуктів: навч. посібник /О.В. Грек, Н.М. Ющенко, Т.Г. Осмак та ін.; Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2015. – 431 с.

35. Файловий архів для студентів. Офіційний сайт [Електроний ресурс].
– Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5052770/>
36. Навчальні матеріали онлайн. Офіційний сайт [Електроний ресурс].
–Режим доступу: https://pidruchniki.com/89759/menedzhment/space_analiz
37. Українське бюро кредитних історій
<https://secure.ubki.ua/b2/ubkireport/opendata/00445914>
38. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93b0a829-4b1c-4161-b5bf-cadec9943c38/content>
39. Вікіпедія – вільна енциклопедія. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Йогурт>.
40. ISO 9001:2015. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013
41. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод»
<http://store.obmol.com.ua/>
42. Офіційний сайт звітності підприємств <https://clarity-project.info/edr/00445914/finances>
43. Лекційні матеріали для студентів Офіційний сайт [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_4400_pobudova-matritsi-SWOT-analizu.html
44. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf
45. Дефіцит йоду та йодна профілактика: огляд та оновлені дані
<https://health-ua.com/article/73445-deftcit-jodu-tajodna-proflaktika--oglyad-taonovlen-dan>
46. <https://tapflo.ua/products/homogenizatory>
47. <https://prom.ua/p1405247984-stabilizator-dlya-jogurta.html>
48. <https://prom.ua/ua/p1344828862-napolnitel-fruktovyj-termostabilnyj.html>
49. <https://prom.ua/p1405246929-zakvaska-dlya-pitevogo.html>
50. <https://polymercenter.com.ua/products/dairy-packaging/ps-cups>
51. <https://www.zarplata.co.ua/?p=10972>

ДОДАТКИ

Додаток А

ПрАТ «Обухівський молокозавод»		
Версія 1.1	Система управління якістю харчових продуктів	Документована процедура ДП-П-01-010
Введено в дію: 10.09.2024		Сторінка 1 з 17
Розроблено	Погоджено	Затверджено
ПІБ	ПІБ	ПІБ
Дата, Підпис	Дата, Підпис	Дата, Підпис

**ДОКУМЕНТОВАНА ПРОЦЕДУРА
«ПОВОДЖЕННЯ ІЗ НЕВІДПОВІДНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ»
ДП-П-01-010**

Переглянуто				Актуалізовано			
Дата	Відповідальний	ПІБ	Підпис	Дія	Дата виконання	Відповідальний, ПІБ	Підпис

2024 р.

ПрАТ «Обухівський молокозавод»		
Версія 1.1	ДОКУМЕНТОВАНА ПРОЦЕДУРА «ПОВОДЖЕННЯ З НЕВІДПОВІДНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ»	Документована процедура.doc ДП-ПП-01-010
Введено в дію: 10.09.24		
Внесено зміни:	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	Сторінка 2 з 17

ЗМІСТ

1.	Призначення.....	3
2.	Область застосування.....	3
3.	Терміни, визначення та скорочення	4
4.	Відповідальність та повноваження.....	5
5.	Схема процесу "Управління невідповідною продукцією"	5
6.	Показники результативності процесу "Управління невідповідною продукцією"	10
7.	Протоколи процесу "Управління невідповідною продукцією"	11
8.	Додатки.....	11
	Додаток 1. Журналу утилізації партії продукту.....	12
	Додаток 2. Форма протоколу повернення дефектної партії продукції...	12
	Додаток 3. Журнал обліку рекламаций.....	13
	Додаток 4. Повідомлення про невідповідну продукцію.....	14
	Додаток 5. Акт відбракованої продукції.....	15
9.	Лист реєстрації змін	16

1) ПРИЗНАЧЕННЯ

Ця процедура призначена для швидкого та ефективного виявлення невідповідностей та визначення наступних кроків з невідповідними продуктами, щоб запобігти їх ненавмисному використанню або поставці, щоб запобігти шкоді здоров'ю споживачів, поява пов'язаних скарг споживачів, безпека харчових продуктів, забезпечення дотримання державних санкцій з боку репутації компанії та інші негативні наслідки.

2) ОБЛАСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

1. **Об'єкт процедури:** основна та допоміжна сировина, готова продукція.

2. **Основна мета:** встановити відповідність сировини, допоміжних матеріалів, партії готової продукції вимогам НД, виявити приховані дефекти, у тому числі ті, які можуть загрожувати життю та здоров'ю людини або заподіяти матеріальні збитки.

3. Основні завдання документованої процедури:

- ✓ ідентифікація сировини й матеріалів для компанії;
- ✓ надати інформацію про невідповідність сировини для своєчасного видалення з технологічного процесу, що не відповідає встановленим вимогам (що має невідповідність);
- ✓ надати інформацію при аналізі причин невідповідностей у технологічному процесі та в кінцевому продукті.

4. **Вимоги документованої процедури застосовуються до процесів, пов'язаних із відстеженням на етапі:**

- ✓ Виробництва
- ✓ Приймання
- ✓ Закупівлі
- ✓ Транспортування, зберігання і відпуску продукції
- ✓ Контролю якості продукції.

3) ТЕРМІНИ, СКОРОЧЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

У цій методиці використовуються такі терміни та скорочення:

Невідповідна продукція - продукти, що не відповідають встановленим вимогам та нормам.

Дефект – невідповідність вимогам, що стосуються передбачуваного використання.

Потенційно небезпечна продукція – продукція, взаємодія в умовах, коли були перевищені критичні і, зокрема, містять біологічні, хімічні, фізичні компоненти, які можуть негативно впливати на життя та здоров'я споживачів.

Позивач – організація, особа чи їх представник, що подає скаргу.

Скарга – направлене у організацію вираз незадоволеності її продукцією чи самим процесом звернення з скаргами, у явній чи неявній формі передбачає відповідь.

Контроль – Процедури визначення відповідності відповідним спостереженням та оцінкам, вимірюванням, випробуванням чи оцінкам.

Коригування – дії, що виконують для усунення виявленої невідповідності.

Коригувальна дія – дія, що виконують для усунення причин знайденої невідповідності чи іншої непотрібної ситуації з метою уникнення повторенню невідповідності.

НВП - невідповідна продукція.

НД – нормативна документація.

4) ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Відповідальність за експлуатацію та оновлення даної техніки несуть керівник групи безпеки, начальник комерційної контори, завідувач виробничої лабораторії, завідувач складу готової продукції.

Відповідальні за виконання всіх структурних підрозділів несуть відповідальність за виконання вимог цієї методики.

5) СХЕМА ПРОЦЕСУ "УПРАВЛІННЯ НЕВІДПОВІДНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ"

Див. рис. 1 наведена схема процесу «Управління невідповідною продукцією».

5.1. Управління невідповідною продукцією при входному контролі.

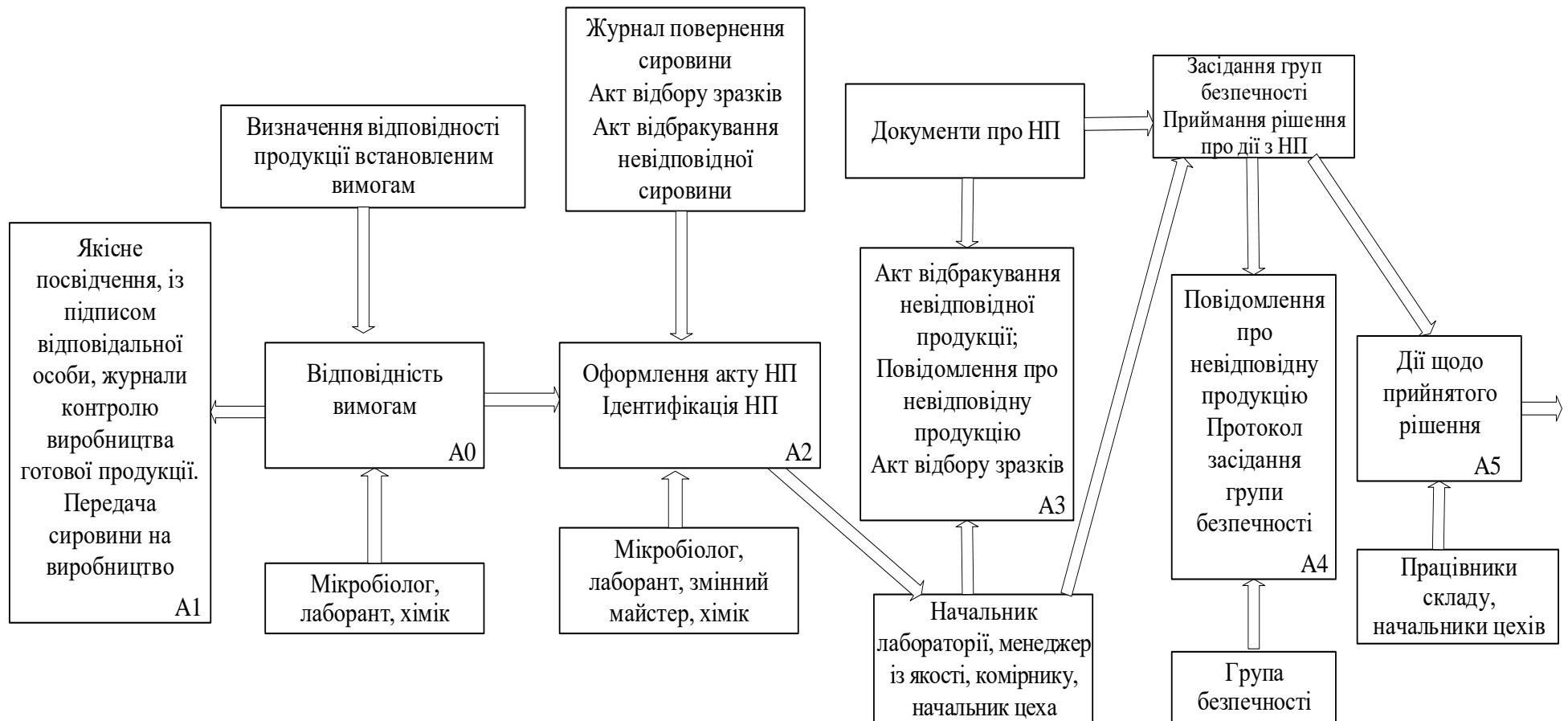
Сировина, тара й допоміжні матеріали, що не відповідають вимогам нормативної документації, мають дефекти цілісності тари, невідповідну супровідну документацію (декларацію виробника, сертифікат якості й відповідності тари та пакувальних матеріалів) повинні бути поверненні виробнику.

5.2. Управління невідповідною продукцією в рамках контролю технологічних процесів

Поводження з невідповідною продукцією, виявленою в технологічному процесі, здійснюється співробітниками виробничої лабораторії. При виявленні невідповідної продукції в процесі технологічного процесу оператор лінії за завданням співробітника виробничої лабораторії вносить необхідну інформацію до Журналу невідповідної продукції із зазначеними невідповідностями вимогам НД.

Лаборант складає Акт невідповідної продукції відмовлено за підписом відповідального за заміну, підписом начальника цеху повідомляє актом завідувача виробничої лабораторії. Завідувач лабораторії подає інженеру за якістю, начальнику магазину, власнику магазину документи про невідповідну продукцію, в якій відмовлено. Інженер з якості передає його групі безпеки для ухвалення рішення про дії з невідповідною продукцією та розроблення коригувальних дій. Рішення, прийняте за протоколом зборів, приймають комірник і начальник цеху. Дані про коригувальні дії заносяться до журналу коригуючих дій керівником служби безпеки. Вся невідповідна продукція відокремлюється та направляється на склад невідповідної продукції.

Управління невідповідною продукцією



5.3. Управління НП при контролі готової продукції.

Управління НП, виявленою під час приймання готової продукції, здійснюється працівниками виробничої лабораторії. Залежно від характеру невідповідностей брак поділяють на:

✓ виправний брак. Коригувальні дефекти включають невідповідні продукти, приведені у відповідність до нормативних вимог, і можуть бути продані після відповідності нормам.

✓ брак, який підлягає переробці. Непідходящі продукти можуть використовуватися як перероблена сировина для перетворення на інші продукти або продаватися за ціною можливого використання.

✓ фінальний. Остаточний дефект вважається, якщо продукт не може бути використаний за призначенням та виправлення/обробка/використання дефектів технічно неможливо та економічно не вигідно, тобто підлягає утилізації.

5.4. Управління невідповідною продукцією, яку виявили при контролі сторонніми контролюючими організаціями.

У разі вибору продуктів сторонніми контролюючими органами торгової мережі, керівництво торгової мережі зобов'язане проінформувати виробника, ввівши відповідні дані в журнал управління невідповідними продуктами.

Випадки виявлення НП сторонніми контролюючими організаціями реєструються у Журналі реєстрації рекламаций.

Браковані продукти, коли визначається статус їхнього дефекту як виправний брак, відправляються в цех для усунення невідповідності. Після усунення невідповідності продукти подаються до лабораторії для встановлення відповідності до вимог НД. У разі позитивного результату дослідження співробітник виробничої лабораторії видає посвідчення про якість, після чого продукцію можна продати. Якщо дефект визнано остаточним та товар не підлягає переробці, він утилізується під наглядом ветеринара відповідно до договору.

5.5. Відкликання продукції.

Відкликання продукції з ринку має здійснюватися таким чином, щоб бракована продукція не могла завдати шкоди здоров'ю споживачів. Вилучення продуктів має проводитися негайно і будь-коли.

У компанії призначається керівник групи безпеки продукції, відповідальний за своєчасне відкликання продукції з ринку. Контролює та координує всі дії щодо відкликання та повернення дефектних продуктів з точок продажу та споживачів докомпанії. Менеджер з продажу відповідає за отримання та зберігання відкликаних продуктів.

5.5.1. Причини відкликання

Рішення про відкликання партії дефектної продукції приймається керівником групи з безпеки продукції у консультації з вищим керівництвом на підставі скарг, відгуків споживачів, виявлення невідповідних товарів у магазинах. Рішення про відкликання товару приймається на замовлення.

5.5.2. Відстеження партії бракованої продукції.

Менеджер групи безпеки продукції отримує необхідну інформацію про партії їжі Журналу поводження з невідповідною продукцією. Повідомлення про прийом бракованої партії продукції менеджер відправляє за вказаними адресами точок продажу, за якими здійснюється реєстрація у відвантажувальній розсилці.

У разі продажу бракованої продукції через роздрібну мережу компанія через засоби масової інформації (телебачення, радіо та газети) інформує громадськість про випадок продажу бракованої продукції із зазначенням дати виготовлення, дати продажу та відкликання випущеної бракованої продукції.

5.5.3. Прийом та складування

Кожна партія бракованої продукції приймається в спеціальній холодильній камері компанії, яку не можна використовувати для інших цілей. На камері має бути позначка «Тільки для відкликаних продуктів».

Після прибуття на склад повернутий продукт має бути зареєстрований шляхом введення даних менеджером відділу продажу відповідної інформації до

журналу обробки невідповідної продукції. Продукт повинен бути промаркований і поміщений до карантину до остаточного рішення групи безпеки продукту. Завідувач лабораторії ставить на вхідні дверцята холодильника з відкритою продукцією напис: «Товар повернуто – на карантин».

Керівник служби безпеки вносить дані про кожну отриману партію відкритої продукції до «Протоколу повернення партії бракованої продукції».

5.5.4. Управління невідповідною продукцією, що повертається споживачами та торгівельними організаціями.

Для перевірки якості продукції на відповідність НД завідувач лабораторії не пізніше ніж через 4 години після повернення всієї партії проводить відбір проб. За результатами контрольних випробувань керівник лабораторії приймає рішення та вносить до Журналу невідповідної продукції висновок про те, що товар «Відповідає стандарту та може бути проданий»./«Належить до переробки для усунення причин скарг»/«Підлягає утилізації».

Утилізація НП здійснюється з урахуванням екологічних вимог щодо рішення групи безпеки, Закону України «Про безпеку та якість харчових продуктів», Закону України.

«Про вилучення, переробку, утилізацію, знищення чи подальше використання неякісних та небезпечних продуктів». Утилізація відбувається під наглядом ветеринара відповідно до контракту.

6. ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ "УПРАВЛІННЯ НЕВІДПОВІДНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ"

Показники результативності процесу «Управління невідповідною продукцією» показані в таблиці 6.

Таблиця 6

Показники результативності процесу

Показники	Відповідальний	Періодичність	Форма реєстрації	Рівень аналізу
% браку сировини	Начальник виробничої лабораторії	Щоквартально	Акт браку	Технічна Рада з якості і безпеки
% брак при контролі ТП	Начальник виробничої лабораторії	Щоквартально	Акт браку	Технічна Рада з якості і безпеки
% браку від споживача	Начальник виробничої лабораторії	Щоквартально	Акт браку	Технічна Рада з якості і безпеки

7. ПРОТОКОЛИ

Для управління НП керівника робочої групи має керувати ведення протоколів, які наведені у таблиці 7.

Таблиця 7 - Протоколи для управління невідповідною продукцією

№	Позиція	Відповідальний	Місце збереження заповненої форми	Термін збереження
1	Журнал реєстрації утилізації	Начальник лабораторії	Виробнича лабораторія	2 роки
2	Журнал обліку поступаючих рекамацій	Начальник лабораторії	Виробнича лабораторія	2 роки
3	Повідомлення про невідповідну продукцію	Група безпеки	Робоче місце інженера з якості	2 роки
4	Акт забраковки	Працівники лабораторії	Виробнича лабораторія	2 роки
5	Форма відклику продукції	Начальник лабораторії	Виробнича лабораторія	2 роки

8. Додатки

Додаток 1. Журналу утилізації партії продукту;

Додаток 2. Форма протоколу повернення дефектної партії продукції;

Додаток 3. Журнал обліку рекламацій;

Додаток 4. Повідомлення про невідповідну продукцію;

Додаток 5. Акт відбракованої продукції.

Додаток 1

Журналу утилізації партії продукту

_____ партія виробництва від «_____» _____ 20__ р
(Найменування продукту)

№	Виявлена невідповідність	Дата повернення на склад	Об'єм партії		Причина невідповідності	Місце Складування	Відмітка про усунення невідповідностей	Підписи	
			Повернено, кг	Відвантажено, кг				Уповноважена особа	Відповідальний виконувач
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Додаток 2

Протокол повернення дефектної партії продукту

_____ партія виробництва від «_____» _____ 20__ р
(Найменування продукту)

№	Найменування й адреса підприємства покупця	Дата відвантаження зі складу	Об'єм партії		Дата повернення на склад	Місце складування	Підпис	
			Повернено, кг	Відвантажено, кг			Відповідальний виконувач	Уповноважена особа
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Повідомлення про невідповідну продукцію

ТОВ «_____»		Повідомлення про невідповідну продукцію № _____	
Лабораторія	Найменування продукції:		Підрозділ, де виявлено невідповідну продукцію:
	Невідповідна продукція виявлена:		Партія № _____
	при контролі технологічних процесів		Кількість _____
	при контролі готової продукції		Упаковка _____
	при зберіганні готової продукції		Дата виготовлення _____
Опис невідповідності:			
	Посада	Підпис	П.І.Б.
Підрозділ	Причини невідповідності:		
	Посада	Підпис	П.І.Б.
Лабораторія	Прийняте рішення:		
		виправлення (переробка) продукції	
		реалізація продукції по узгодженню із споживачем	
		утилізація продукції	
		інше	
	Посада	Підпис	П.І.Б.
Лабораторія, підрозділ	Виконання рішення:		
		виправлення (переробка) продукції	

		<i>(вказати конкретну дію)</i>	
		реалізація продукції по узгодженню із споживачем	

		<i>(вказати конкретну дію)</i>	
		утилізація продукції	

		<i>(вказати конкретну дію)</i>	
		інше	

	<i>(вказати конкретну дію)</i>		
Термін виконання: _____			
	Посада	Підпис	П.І.Б.
	Посада	Підпис	П.І.Б.
	Посада	Підпис	П.І.Б.
	Посада	Підпис	П.І.Б.

Затверджую
Директор

АКТ

Відбракованої продукції

Від «__» _____ 20__ р

Мною, лаборантом ХБА (інженером мікробіологом, хіміком)

в присутності зм. майстра (начальника цеху) складено акт про те:

- що під час виготовлення продукції,
- що оглянута партія продукції(сировини),
- що оглянута партія ТПМ, а саме:

передана комірнику по (накладній) №__ від__ в кількості

_____ забракована, як невідповідна вимогам нормативних документів по причині:

Висновок: _____

Підписи:

Лаборант ХБА (Інженер мікробіолог, хімік)

_____ П.І.Б. _____

Майстер цеху

_____ П.І.Б. _____

Фахівець(з матеріально-технічного

постачання, з продажу) _____ П.І.Б. _____

Комірник

П.І.Б. _____

Ознайомлені:

Начальник цеху

_____ П.І.Б. _____

Начальник виробничої лабораторії

_____ П.І.Б. _____

ДОДАТОК Б

**ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Протоколом групи

СУЯ N10

від 10.09.2024

НАСТАНОВА З ЯКОСТІ

За стандартами ISO 9001:2015 (IDT) ДСТУ ISO 9001:2015

Документ розроблено:

Посада	Підпис	ПІБ	Дата

ПрАТ «Обухівський молокозавод»	Система управління якістю Документована процедура «Проведення аудиту на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод»	Титульний аркуш
		Від 10.09.2024
		Редакція N1

ЗАТВЕРДЖУЮ
Генеральний директор
ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Зануда Максим Олексійович

«10» вересня 2024 р.

Дата введення: «10» вересня 2024 р.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ДОКУМЕНТОВАНА ПРОЦЕДУРА

ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Документ розроблено:

Посада	Підпис	ПІБ	Дата

ЗМІСТ

- 1 ПРИЗНАЧЕННЯ І ОБЛАСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ
- 2 НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ
- 3 ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ. СКОРОЧЕННЯ
- 3.1 СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ
- 3.2 КАРТА ПРОЦЕСУ ВНУТРІШНІЙ АУДИТ
- 4 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
- 4.1 Планування проведення внутрішніх аудитів
- 4.2 Проведення внутрішніх аудитів
- 4.3 Оформлення результатів аудиту
- 4.4 Верифікація коригувальних дій
- 4.5 Записи ДОДАТКИ

1. ПРИЗНАЧЕННЯ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

1.1. Документована процедура «Проведення аудиту на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» відноситься до керівних процесів системи управління якістю ПрАТ «Обухівський молокозавод».

1.2. Процедура визначає структуру процесу проведення аудиту на молочному підприємстві, порядок управління і взаємодію з іншими процесами СУЯ.

1.3. Процедура розроблена на базі вимог ДСТУ ISO 9000:2015 та ДСТУ ISO 9001:2015.

1.4. Ця процедура застосовується для проведення аудиту на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод», включає необхідні вимоги та правила проведення аудиту.

1.5. Вимоги процедури обов'язкові для всього персоналу підприємства, діяльність якого охоплена системою управління якістю.

2. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги»

ДСТУ ISO 9000:2015 «Система управління якістю. Основні положення та словник термінів»

ДП «Управління документацією»

3. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ. СКОРОЧЕННЯ

1.1. У цій Настанові використані терміни та визначення понять, що наведені в стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю.

Аудит – систематичний, незалежний, задокументований процес отримання свідоцтва аудиту та його об'єктивного оцінювання з метою встановлення того, якою мірою забезпечено відповідність стандарту.

Аудитор – особа, яка є компетентною щодо проведення аудиту.

Аудиторська група – один, або кілька аудиторів, які проводять аудит.

Свідоцтва аудиту – записи, викладені факти чи інша інформація, яка має відношення до критеріїв аудиту і може бути перевірена.

Критерії аудиту – сукупність політики, цілей, процедур або вимог

Дані аудиту – результат оцінки доказів аудиту відповідно до критеріїв аудиту.

Обсяг аудиту – зміст і межі аудиту

Невідповідність – невиконання вимог

Результати аудиту – результати оцінювання зібраних доказів аудиту по відношенням до критеріїв аудиту.

Програма аудиту – сукупність одного або декількох аудитів, які мають проводитися на конкретний інтервал часу спрямованих на досягнення конкретної мети.

План аудиту – опис діяльності та заходів з аудиту.

Компетентність – виражена здатність застосовувати свої знання і вміння.

ВПВК – Відповідальний представник вищого керівництва за виконання вимог стандарту ISO 9001:2015.

1.2. Крім цього, в Настанові використовуються такі скорочення: ДП – Документована процедура.

КП – Карта процесу.

3.1. СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ

1. Управління аудитом складається з наступних взаємопов'язаних складових частин:

- планування проведення аудиту
- проведення внутрішнього аудиту
- звітність про проведення аудиту

Схематичне зображення процесу «Внутрішній аудит» представлено на Картах процесу рис. 1.

3.2. КАРТА ПРОЦЕСУ ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Ціль: Встановити наскільки задокументований процес на підприємстві ПрАТ «Обухівський молокозавод» відповідає заявленому.

Коефіцієнт вимірювання показників дієвості процесу:

- виконання Плану-графіка проведення внутрішніх аудитів
- відсоток охоплення самоінспекціями всіх процесів.



Рис. 1. Внутрішній аудит

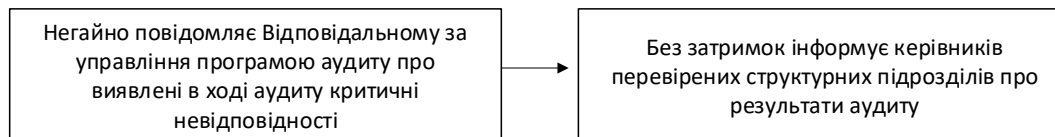
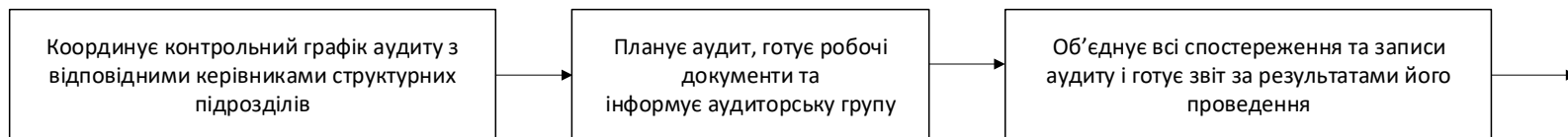
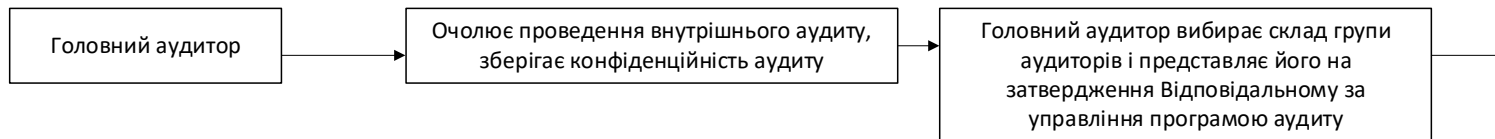
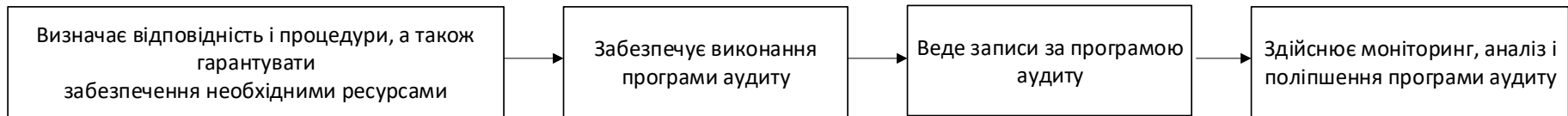
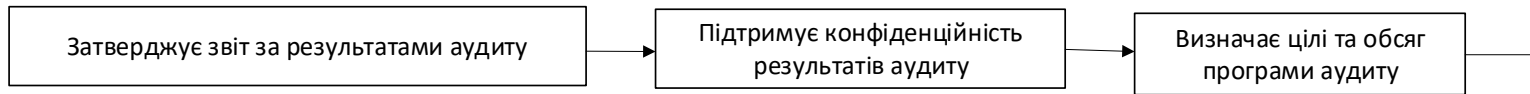
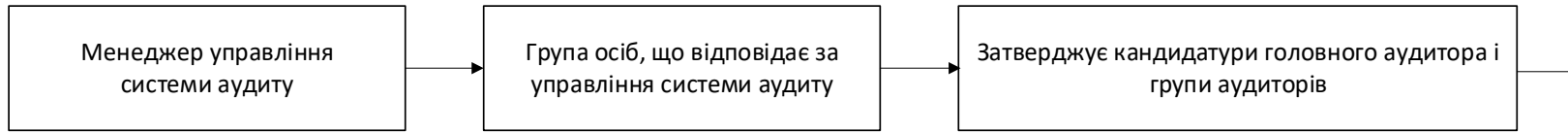
4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

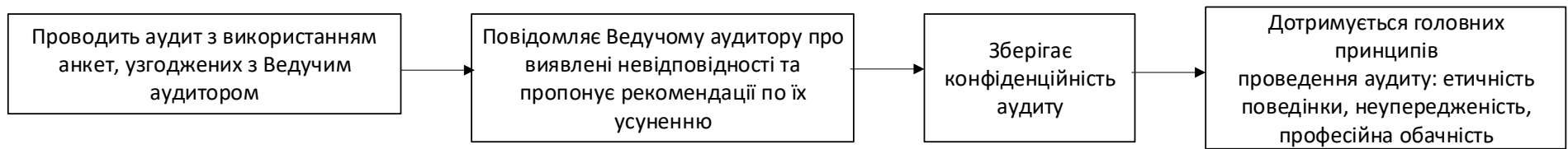
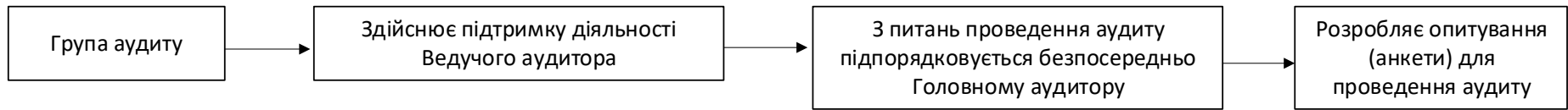
Відповідальний за управління програмою аудиту – уповноважений представник керівництва з питань СУЯ.

Відповідальним за управління програмою аудиту зазвичай є головний аудитор, а також може бути група осіб.

Відповідальний за управління програмою аудиту може виконувати обов’язки Керівника групи аудиту.

Керівник групи аудиту – ведучий аудитор. Може проводити аудит як самостійно, так і на чолі групи.





Керівництво підрозділу, що перевіряється відповідає за:

- інформування власного персоналу про поставлені задачі та обсяг аудиту;
- пошуки і вибір відповідальної особи, яка буде супроводжувати групи з аудиту;
- надання у розпорядження групи з аудиту усіх необхідних засобів для успішного виконання процесу
- надання доступу, за вимогою аудитора, до всіх об'єктів;
- встановлення та ініціювання щодо проведення коригувальних дій, зважаючи на результати аудиту і їх виправлення.

Підрозділ або посадова особа, що підлягає перевірці.

Отримують звіт про результати проведення аудиту, ініціюють і реалізують коригувальні та запобіжні дії.

4.1. ПЛАНУВАННЯ ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТІВ

Щорічно у грудні Уповноваженим представником керівництва з питань СУЯ готується і затверджується у Директора програма проведення внутрішніх аудитів на рік.

Програма – графік проведення внутрішніх аудитів на рік повинна плануватися з урахуванням важливості процесів і сфер діяльності, що підлягають перевірці, а також з урахуванням результатів попередніх аудитів. В ній повинні бути визначені критерії, обсяг, частота і методи проведення аудиту.

При формуванні Програми враховуються пропозиції, що надійшли від власників процесів, аудиторів, а також інформація про фактичний стан СУЯ.

Головним аудитором визначається група аудиторів. Вибір аудиторів і проведення аудитів повинні гарантувати об'єктивність та неупередженість процесу аудиту. Аудитори не повинні проводити аудит власної роботи.

Відповідно до затвердженої Програми і не пізніше, ніж за тиждень до дати проведення аудиту, головний аудитор складає План проведення

внутрішнього аудиту в двох примірниках, який затверджується ВПВК. Аудитори складають чек-листи, використовуючи пункти стандарту ISO 9001:2015.

Копії затвердженого Плану проведення внутрішнього аудиту головний аудитор передає керівникам підрозділів і власникам процесів під розпис в своєму екземплярі.

При підготовці до аудиту кожен аудитор повинен вивчити документацію СУЯ, ознайомитися з результатами попередніх аудитів, ознайомитися з фактичним станом справ.

4.2. ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТІВ

Під час проведення внутрішніх аудитів фахівці структурних підрозділів зобов'язані надавати всі необхідні документи та документи, які мають відношення до аудиту.

Головний аудитор контролює проведення аудиту і може, при необхідності, вносити зміни в План проведення аудиту для оптимального досягнення цілей аудиту.

В процесі проведення обстеження об'єкта внутрішнього аудиту, аудитор фіксує всі виявлені об'єктивні спостереження та ідентифікує шляхом посилань на конкретні розділи та або пункти нормативних документів на відповідність яким проводиться перевірка. Ідентифіковані спостереження реєструються в чек-листі спостережень.

Головний аудитор періодично проводить наради з членами групи аудиту для того, щоб обмінятися отриманою інформацією, провести аналіз, розробити попередні висновки, визначитися з рішенням про включення до звіту виявлених невідповідностей, а також фактів, що підтверджують їх наявність.

У разі розбіжності в оцінці виявлених невідповідностей між групою аудиту і головним аудитором, остаточне рішення приймає головний аудитор. Якщо рішення не досягнуто, то остаточне рішення щодо спірних питань приймає ВПВК.

За результатами аудиту проводиться підсумкова нарада з керівниками перевірених підрозділів. При проведенні наради головний аудитор (або за його дорученням член групи аудиторів) доповідає і роз'яснює результати аудиту, які будуть занесені до звіту з внутрішнього аудиту.

4.3. ОФОРМЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АУДИТУ

Після підсумкової наради всі дані з чек-листів спостережень вносяться до Звіту про проведення внутрішнього аудиту, який передається керівникам структурних підрозділів або посадовим особам для розроблення коригувальних дій та складання Плану по усуненню невідповідностей, виявлених за результатами проведеного внутрішнього аудиту. Копії передаються головному аудитору.

Термін розробки результатів внутрішнього аудиту тиждень з дня отримання Звіту про проведення внутрішнього аудиту, термін виконання коригувальних дій – один місяць з дня їх затвердження.

4.4. ВЕРИФІКАЦІЯ КОРИГУВАЛЬНИХ ДІЙ

Контроль і аналіз результативності проведених коригувальних дій здійснює аудитор, який проводив перевірку підрозділу. Результати вносяться до Програми з проведення аудиту.

Результати аудитів використовуються для складання аналізу СУЯ з боку керівництва.

4.5. ЗАПИСИ

- Програма-графік проведення аудиту системи управління якістю Додаток 1;
- План проведення внутрішнього аудиту Додаток 2;
- Чек-лист для проведення внутрішнього аудиту Додаток 3;
- Звіт про внутрішній аудит Додаток 4;
- Бланк протоколу невідповідностей.

Програма-графік проведення аудиту СУЯ

№ п/п	Номер аудиту	Термін проведення	Назва виконавчого органу ради	Цілі аудиту	Критерії аудиту	Методи аудиту	Короткий аналіз аудиту
1	2	3	4	5	6	7	8

Менеджер з питань СУЯ

_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

« ___ » _____ 2024 р.

ДОДАТОК 2

План проведення внутрішнього аудиту

№	Найменування та місце знаходження установи, в якій проводиться внутрішній аудит	Термін проведення	Період діяльності за який проводиться аудит	Напрями внутрішнього аудиту	Тема внутрішнього аудиту
1					
2					
3					
4					

ДОДАТОК 3

Чек-лист для проведення внутрішнього аудиту

№ п/п	Пункт нормативного документа	Питання	Докази відповідності	Так/ні	Коментарі

Начальник

_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

Звіт про внутрішній аудит

Відділ: підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод»

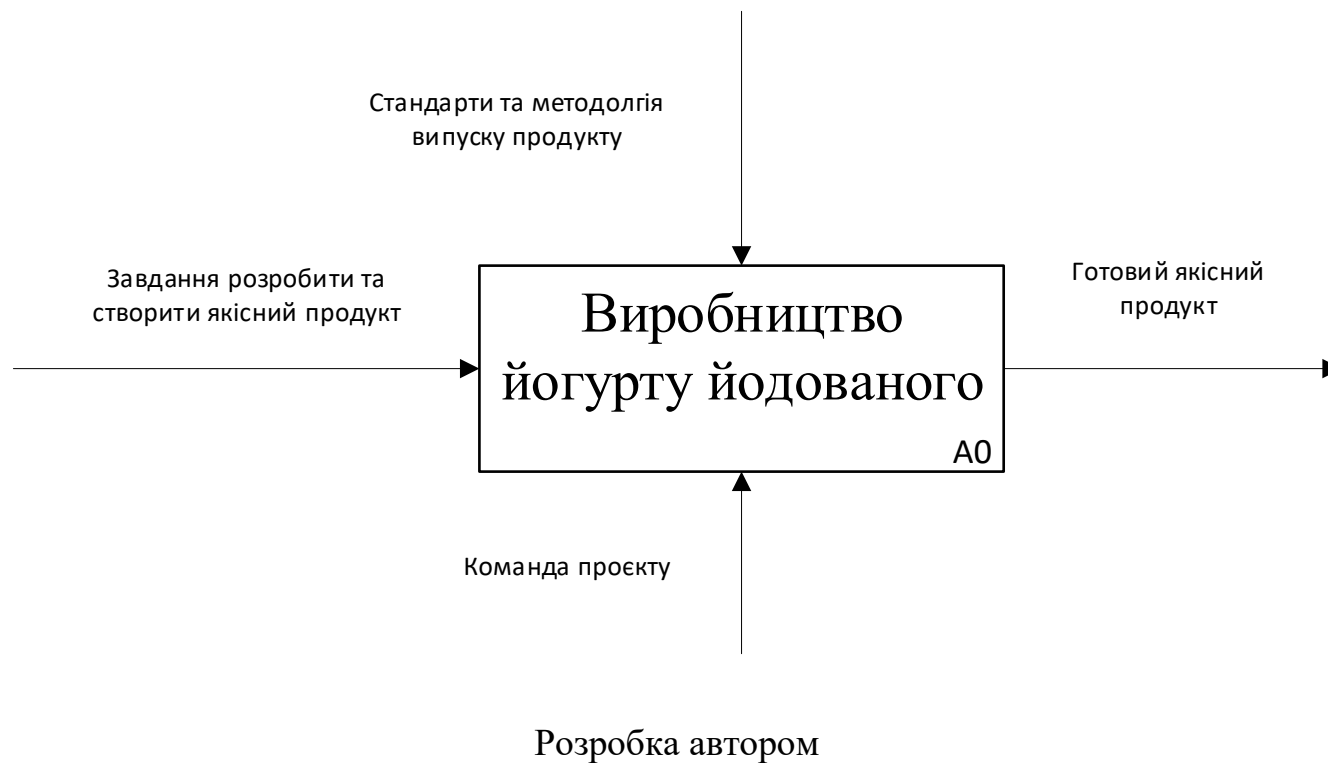
Дата: 10.09.2024. Звіт №1.

Підстави для проведення аудиту	
Місце проведення аудиту	
Сфера аудиту	
Критерії аудиту	
Вид аудиту	
Аудитори	

ДОДАТОК В



Бізнес процес виробництва йодованого йогурту



Бізнес процес виробництва йодованого йогурту



Розробка автором

Бізнес процес виробництва йодованого йогурту



Розробка автором

Дослідження ринку



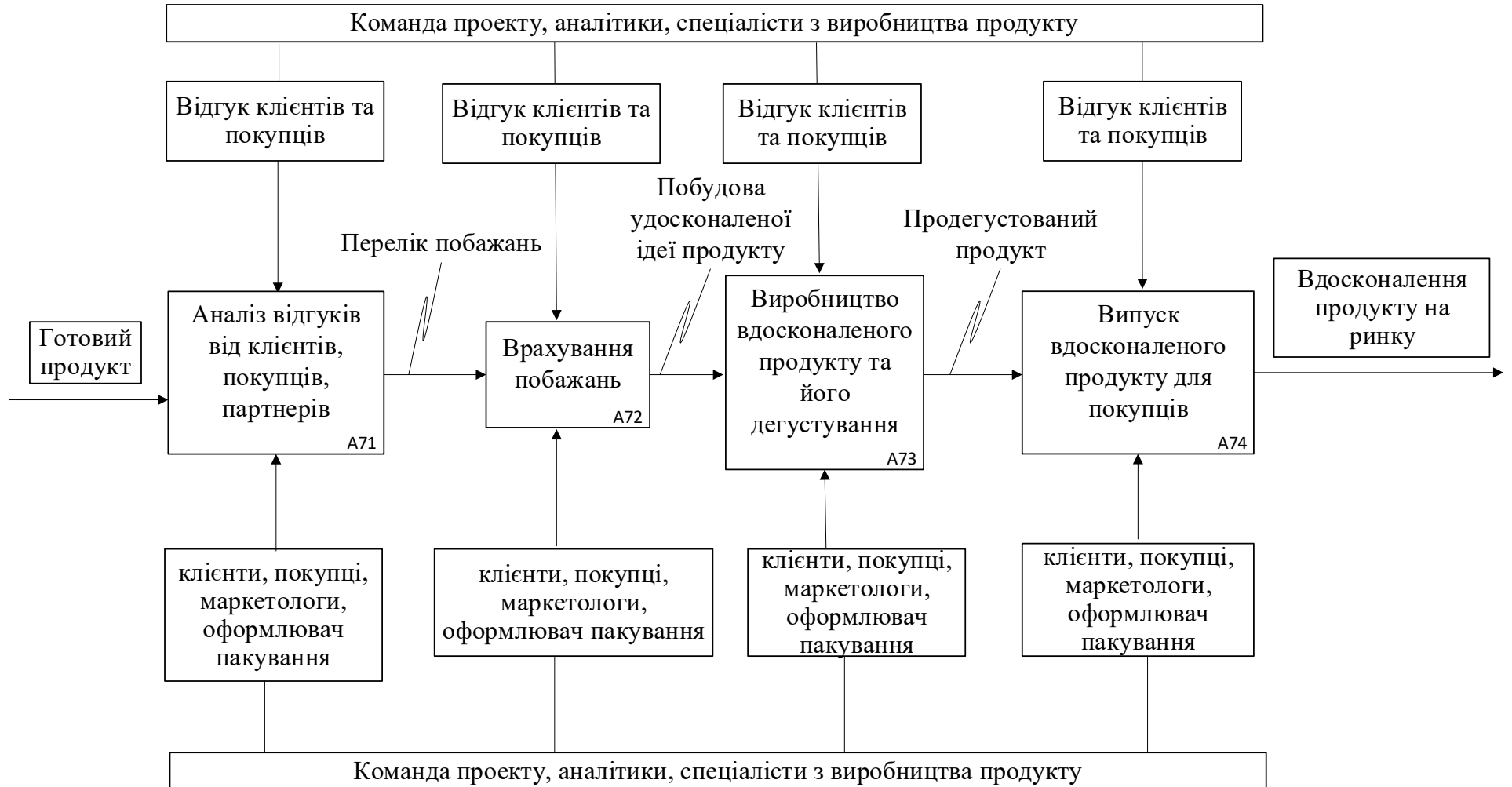
Розробка автором

Монетизація та бізнес модель продукту



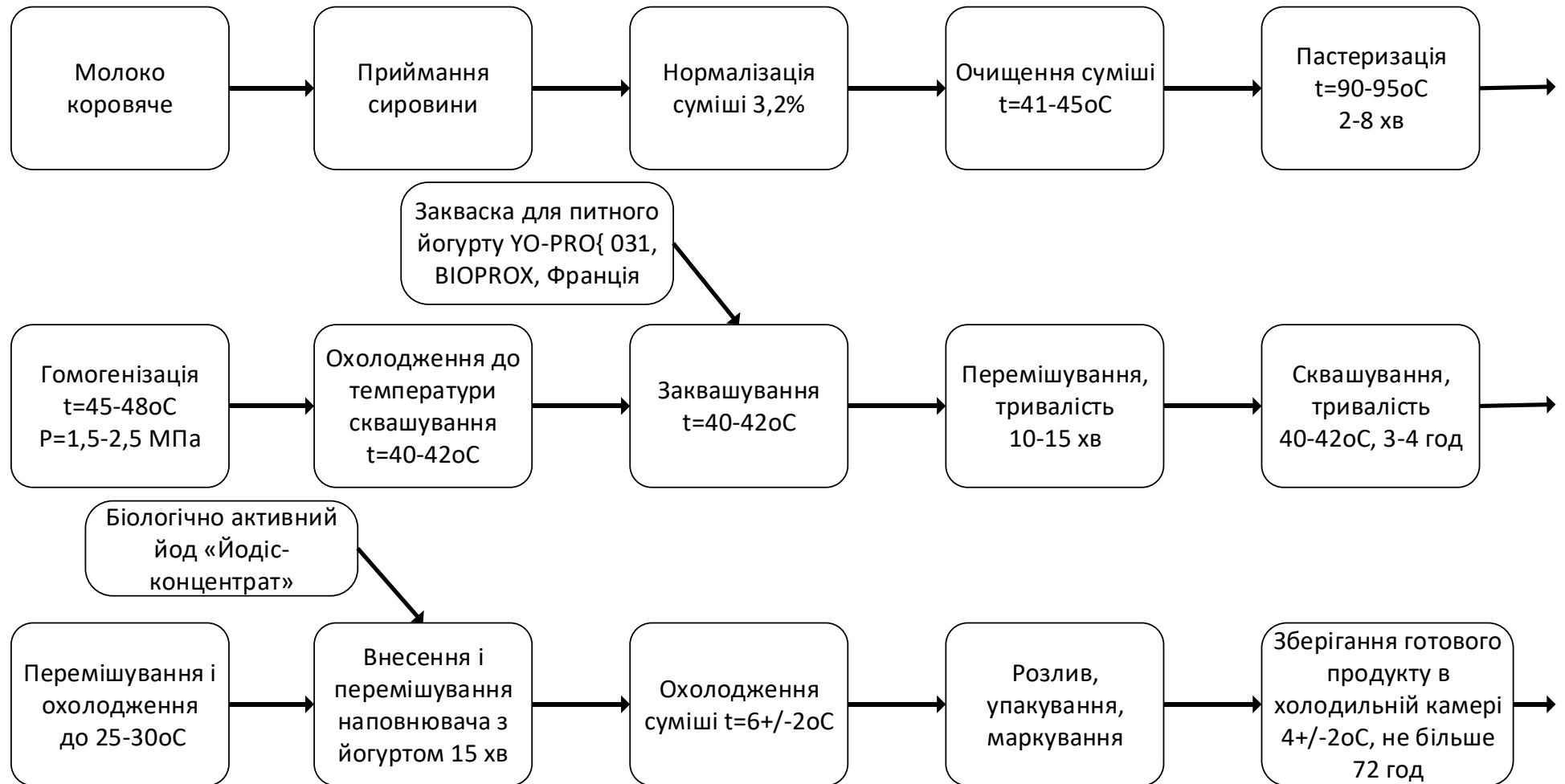
Розробка автором

Безперервне вдосконалення продукту



Розробка автором

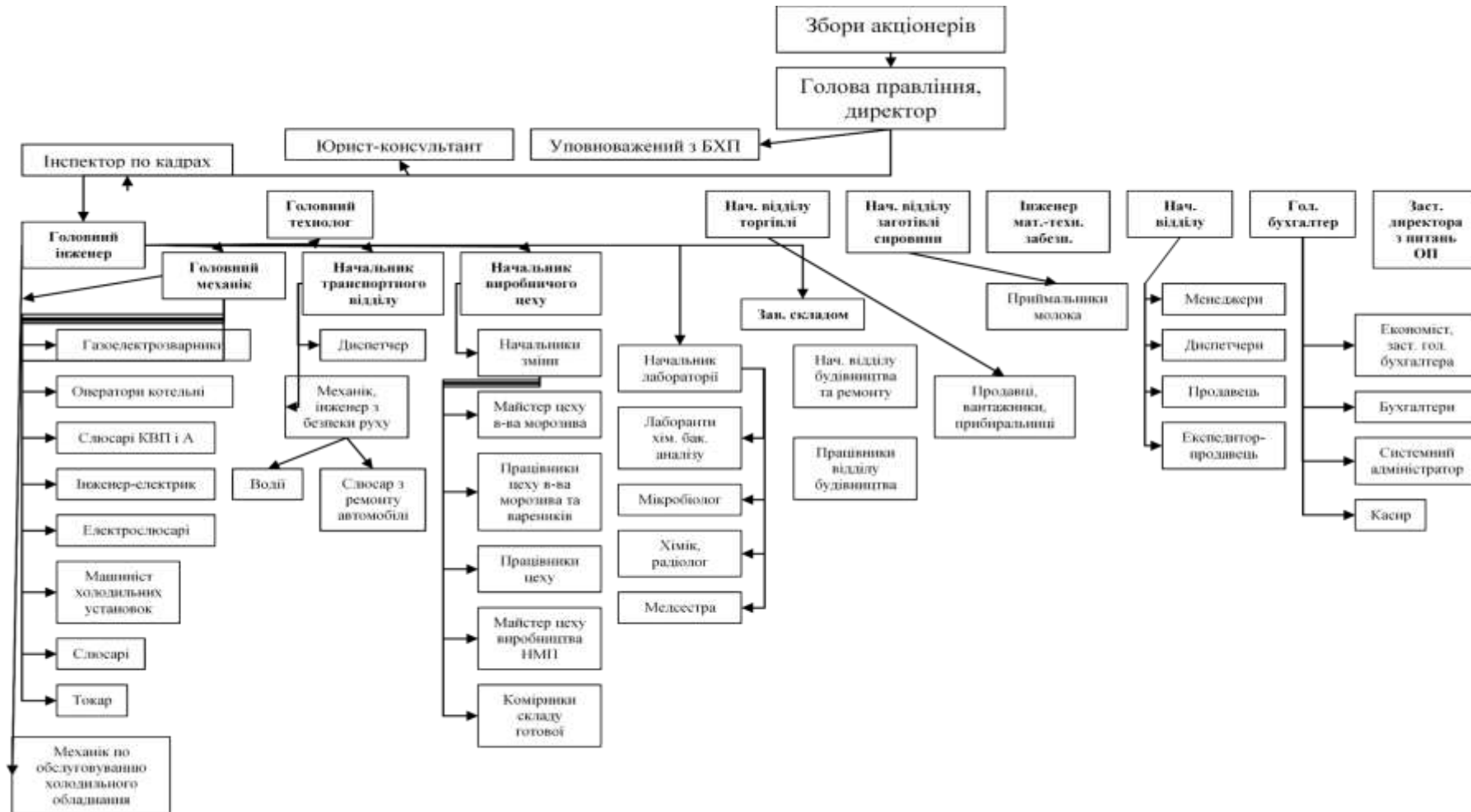
Декомпозиція процесів СУЯ при виробництві йодованого йогурту



Розробка автором

ДОДАТОК Д

Організаційна структура ПрАТ «Обухівський молокозавод»



Джерело: зроблено автором на основі даних офіційного сайту [32]

