

УДК 005.6:637.1(477.46)

*Буряк Р.І., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## **ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КАНІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»**

*Проведено економічний аналіз стану функціонування ПАТ «Канівський маслосирзавод». Здійснено діагностику рівня якості діяльності заводу та на основі її результатів розроблено пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту якості функціонування молокопереробного підприємства.*

*Ключові слова: молоко, молочна продукція, якість, якість продукції, якість діяльності, Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), самооцінка, рівень якості діяльності, ПАТ «Канівський маслосирзавод».*

*Проведен економіческий анализ состояния функционирования ПАО «Каневский маслосырзавод». Осуществлена диагностика уровня качества деятельности завода и на основании ее результатов разработаны предложения относительно усовершенствования системы менеджмента качества функционирования молокоперерабатывающего предприятия.*

*Ключевые слова: молоко, молочная продукция, качество, качество продукции, качество деятельности, Модель совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), самооценка, уровень качества деятельности, ПАО «Каневский маслосырзавод».*

*There is performed an economic analysis of functioning level of the PJSC «Kanevskiy factory of butter and cheese production». Diagnostics of the quality of activities level of the factory is done, and on its basis are developed the propositions for the improvement of the quality management system for functioning of milk processing companies.*

*Key words: milk, dairy products, quality, product quality, quality activities, The Excellence Model of European Foundation for Quality Management (EFQM), self-esteem, the quality activities levels, PJSC «Kanevskiy factory of butter and cheese production».*

*Постановка проблеми.* Молоко та молочна продукція потрібні для забезпечення життєдіяльності людини, вони є важливим джерелом білку, вітамінів та мінералів, а також кальцію, що є обов'язковим для здоров'я населення. Забезпечення населення молоком та молокопродуктами тісно пов'язане з розвитком молочного ринку, функціонування якого залежить від якісної сировинної бази, стану виробництва, ринкової інфраструктури, платоспроможності споживачів. Це свідчить про важливість стабільного розвитку їх виробництва і збуту, ефективного функціонування переробних підприємств, підвищення конкурентоспроможності.

Однак, частка господарств населення у загальному обсязі виробництва молока у 2011 р. становила близько 80%, до того ж поголів'я ВРХ в Україні постійно зменшується [1]. Це зумовлює проблеми щодо забезпечення молокопереробних підприємств сировиною належної якості та у достатній кількості. Наразі, забезпечити відповідну якість виробленого молока в змозі лише сільськогосподарські підприємства, у яких здійснюється механічне доїння корів, очистка та охолодження молока. Селяни не мають належних умов та можливостей для налагодження технологічного процесу виробництва молока належної якості.

Оскільки молочна продукція є важливою статтею експорту, її якісні параметри мають відповідати вимогам міжнародних стандартів. Основним ринком збуту для вітчизняної молочної продукції є Російська Федерація, яка запровадила технічні регламенти на дану продукцію, що є аналогічними вимогам європейських стандартів. Заборона імпорту українського сиру, через його неналежну якість (сир містить пальмову олію), до Російської Федерації у 2012 р. негативно позначилася на зовнішньоторговельному балансі України та завдала значних втрат молочній галузі. За даними Держкомстату, до цієї країни в першому півріччі 2012 р. було відвантажено на 7,7 тисячі тонн сиру менше, ніж за аналогічний період 2011 р. [1].

З метою наближення якості молочної продукції в Україні до вимог європейських стандартів відбувається поступове переоснащення молокопереробних підприємств шляхом реструктуризації і модернізації наявних виробничих фондів та впровадження нових технологій. Дані підприємства переймають досвід сучасного ефективного виробництва, впроваджують та успішно використовують системи менеджменту якості, згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO 9001, та систему аналізу ризиків і контролю критичних точок у виробництві продуктів харчування HACCP (ISO 22000). На більшості молокопереробних підприємств впроваджені системи управління якістю та безпекою продукції і, відповідно, вони мають значно вищий рівень управління якістю діяльності ніж аграрні підприємства галузей рослинництва і тваринництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання якості, оцінювання якості продукції молокопереробних підприємств досліджували ряд вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців. Серед них можна назвати таких відомих вчених, як О.А. Бугуцький, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, М.М. Ільчук,

Й.С. Завадський, П.Я. Калита, М.Г. Круглов, В.Я. Месель-Веселяк, Б.І. Мищик, І.С. Харитончик, В.С. Хілевич, М.І. Шаповал, О.В. Шкільов, О.М. Шпичак та багато інших. Серед зарубіжних вчених, роботи яких присвячені питанням якості, оцінювання якості продукції та менеджменту якості: Е. Демінг, Д. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, Р. Кохл, Х. Куме, Л. Ноулер, А. Робертсон, А. Фейгенбаум, Т. Тагучі, Д. Харрінгтон, В.А. Васильєв, О.В. Глічев, В.В. Окрепілов та ін.

Ці вітчизняні і зарубіжні вчені внесли значний вклад у розвиток теорії і методології якості та менеджменту якості. Однак, питання системного підходу щодо управління якістю у АПК України та методичні підходи стосовно визначення рівня якості діяльності аграрних підприємств, на нашу думку, є недостатньо дослідженими. Виходячи з цих позицій, проблема визначення рівня якості діяльності молокопереробних підприємств є досить актуальною, та потребує подальших досліджень.

*Мета дослідження.* Проведення економічного аналізу стану функціонування ПАТ «Канівський маслосирзавод, здійснення діагностики рівня якості діяльності заводу та розробка на основі її результатів пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту якості функціонування молокопереробного підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* Для визначення рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод» ми пропонуємо використати методику самооцінки, розроблену автором на основі концептуальних положень Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [2]. На наш погляд, ключовими інструментами даної моделі для аграрного підприємства є: опис ідеальної організації, її підходів і результатів (критерії і підкритерії моделі) та методика порівняння реального підприємства з ідеалом (вона базується на експертній оцінці). Самооцінка має здійснюватися експертами (у складі експертної групи буде 3 особи) з числа найбільш досвідчених та кваліфікованих працівників підприємства (керівник та двоє головних спеціалістів).

Саме адаптовану методику порівняння реального підприємства з ідеалом, яка базується на експертній оцінці, ми застосуємо для оцінки рівня якості діяльності молокопереробного підприємства.

Отже, визначимо рівень якості діяльності Публічного акціонерного товариства «Канівський маслосирзавод» (ПАТ «Канівський маслосирзавод»), яке знаходиться у м. Канів Черкаської області.

Спочатку наведемо коротку економіко-господарську характеристику підприємства. Історія «Канівського маслосирзаводу» починається з 1971 р., коли підприємство було введене в експлуатацію з потужностями по виробництву масла і продукції з незбираного молока. У 1972 р. була введена в дію друга черга з виробництва твердих сирів і молочного цукру. А в 1999 р. підприємство придбала корпорація «Клуб Сиру». Пріоритетним напрямом діяльності заводу є виробництво твердих сирів. Нині сири «Російський», «Витязь», «Канівський», «Тільзітер», «Бріо», «Нуар», «Золотий Магістр» займають почесне місце в асортименті підприємства, ця продукція визнана споживачами України та Російської Федерації [8].

На підприємстві застосовується комплексний підхід щодо випуску якісної продукції, починаючи з роботи з постачальниками сировини (у спеціально обладнаних 40 пунктах прийому молока від населення встановлені холодильні установки і міні-лабораторії, на місці проводиться контроль якості сировини), закінчуючи реалізацією готової продукції. Підприємство може переробляти до 650 тонн молока на добу. Загальна виробнича потужність заводу – 65 тонн сиру на добу. Виробничі лінії, що діють, укомплектовані устаткуванням провідних світових виробників. Виробництво повністю автоматизоване: від прийому молока до упаковки готової продукції. На підприємстві функціонує сертифікована система контролю якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001. У ПАТ «Канівський маслосирзавод» впроваджено систему управління безпекою харчової продукції НАССР, яка відповідає встановленим вимогам міжнародного стандарту ISO 22000 та інтегрована в загальну систему менеджменту якості підприємства [8].

Основними напрямками діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод» є: заготівля молока, виробництво готової продукції та експорт готової продукції. Мета діяльності – виготовлення продукції найвищої якості за традиційними та сучасними технологіями, яка відповідає запитам та очікуванням споживачів. Зазначену мету доповнюють конкурентні підходи, які полягають у забезпеченні: відмінного смаку, високої якості продукції; широкого асортименту продукції та її розфасовки; відмінного обслуговування замовників; конкурентоспроможної ціни.

ПАТ "Канівський маслосирзавод" випускає такі основні види продукції: масло солодко-вершкове, сир сичужний твердий, сир сичужний м'який, сухе знежирене молоко, цільномолочна продукція, нежирна продукція.

Розглянемо більш детально основні показники діяльності ПАТ „Канівський маслосирзавод" (табл. 1).

**Таблиця 1. Основні показники діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод».**

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2011 р. до 2009 р., у %
Обсяг валової продукції, тис. грн.	69773,5	92828,0	122009,0	174,9
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	61463,5	115276,7	140467,6	228,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	651,0	726	840	129,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	3960,4	5194,2	5687,1	143,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6576,7	7884,4	11251,4	171,1

*Джерело: сформовано автором на основі даних ПАТ «Канівський маслосирзавод».*

Проаналізувавши дані табл. 1 можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2011 р. у порівнянні з 2009 р. збільшився на 43,6%, вартість валової продукції за досліджуваний період зросла на 74,9%. Вартість товарної продукції за аналогічний період збільшилася на 128,5%, а середньорічна вартість оборотних засобів у 2011 р. зросла на 71,1% порівняно з 2009 р. Ці зміни відбулися за рахунок нарощування виробничих потужностей, розширення виробництва, встановлення нового обладнання та впровадження сучасних технологій і, відповідно, збільшення обсягів виробництва продукції. Вищезазначені заходи обумовили зростання кількості працівників за 2009-2011 рр. на 29%.

Виконання планів процесу виробництва та реалізації продукції значною мірою залежить від забезпеченості підприємства робочою силою та її раціонального використання, розподілу по робочим місцям у відповідності з кваліфікацією, а також від рівня організації праці та ступеня використання робочого часу.

Аналіз використання трудових ресурсів засвідчив, що впродовж 2009–2011 рр. відбулося суттєве збільшення трудового потенціалу виробництва. Середньорічна чисельність працівників збільшилась на 29%, прямі витрати праці зросли на 30,3%. Це зумовлено тим, що загальне збільшення виробництва продукції за досліджуваний період відбувається набагато швидшими темпами, ніж зростання чисельності працівників. Введення в дію нових автоматизованих виробничих ліній і збільшення обсягів виробництва продукції обумовило значне зростання чисельності персоналу.

Проаналізуємо показники економічної ефективності виробництва ПАТ «Канівський маслосирзавод» (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про те, що норма прибутку за 2009–2011 рр. зменшилась на 15,5%, а рентабельність за цей же період знизилась на 3,2% і у 2011 р. становила 4,6%. Причиною цього є те, що темпи збільшення собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період випереджають обсяги приросту виручки від продажу молочної продукції.

**Таблиця 2. Показники економічної ефективності виробництва ПАТ «Канівський маслосирзавод».**

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2011 до 2009 р., у %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	52525,1	98390,7	118425,3	225,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	48715,5	91836,6	113252,9	232,5
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3809,6	6554,2	5172,3	135,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	11620,4	12026,6	18745,3	161,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	3960,4	5194,2	5687,1	143,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6576,7	7884,4	11251,4	171,1
Норма прибутку	36,15	50,11	30,54	84,5
Рентабельність, %	7,8	7,1	4,6	-

*Джерело: розрахунки автора за даними ПАТ «Канівський маслосирзавод».*

Керівництво ПАТ «Канівський маслосирзавод» дійшло висновку, що вигідно заготовляти молоко не далі ніж за 70 кілометрів від підприємства. Тому в радіусі 100 кілометрів від підприємства розпочали будувати міні-заводи. На Черкащині такі заводи функціонують у Лисянському, Монастирищенському, Чернобаївському та Городищенському районах [4].

На ринку молочних продуктів існує низка проблем, головними з яких, на нашу думку, є: незадовільний стан сировинної бази, коливання платоспроможного попиту населення, процес концентрації і монополізації галузі, необхідність покращення якості молочної продукції.

**Таблиця 3. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Канівський маслосирзавод» методом SWOT-аналізу.**

Можливості	Загрози
Інвестиції в модернізацію основних фондів. Виробництво високоякісної, натуральної продукції. Збільшення частки ринку ПАТ «Канівський маслосирзавод» через розширення комерційних та торговельних зв'язків.	Залежність виробництва від сезонних коливань попиту. Зростання цін на високотехнологічне та високоякісне устаткування, паливно-мастильні матеріали та енергоносії. Складна демографічна ситуація, зростання рівня безробіття, зменшення купівельної спроможності населення.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Підприємство має значний досвід роботи на вітчизняному ринку. Нижча собівартість та ціна виробленої продукції порівняно з основними конкурентами. Використання натуральних інгредієнтів при виробництві продукції. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Вдале розташування підприємства.	Неповне використання і завантаженість виробничих потужностей. Частково застаріле обладнання. Невисокий рівень забезпеченості власним автотранспортом. Вузький асортимент продукції. Відсутність на підприємстві фахівців з маркетингу.

*Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Канівський маслосирзавод».*

Продукція підприємства реалізується в усіх регіонах України, країнах СНД (Російська Федерація, Білорусь, Грузія, Казахстан, Узбекистан, Молдова, Вірменія, Азербайджан) та далекого зарубіжжя (Болгарія, Ізраїль, США, Єгипет, Японія, Китай, Бангладеш). ПАТ «Канівський маслосирзавод» здійснює прямі поставки продукції до вітчизняних та іноземних торговельних мереж: «Сільпо», «Велика кишеня», «АТБ», «Караван», «Мегамаркет», «METRO» [8].

На основі результатів проведеного дослідження нами здійснено SWOT-аналіз ПАТ «Канівський маслосирзавод», який дає змогу впорядкувати процес обробки і аналізу всієї наявної інформації та сформувати загальний перелік напрямів стратегічного розвитку підприємства з урахуванням їхніх особливостей (табл. 3).

Отже, основними напрямками стратегічного розвитку підприємства, на нашу думку, є: збільшення виробничих потужностей; придбання нового сучасного обладнання; розширення асортименту продукції та розвиток системи маркетингу на підприємстві.

Визначимо експертну оцінку рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод» за критеріями Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Проаналізувавши систему багатофакторних кореляційно-регресійних моделей, розроблених у дисертаційній роботі, ми переглянули вагові коефіцієнти критеріїв Моделі досконалості EFQM, а також адаптували їх до специфіки діяльності аграрних підприємств галузей рослинництва і тваринництва та молокопереробних підприємств. Рівняння оцінки рівня якості діяльності підприємства має такий вигляд:

$$r_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9, (1)$$

$$\text{або } r_1 = 36,7x_1 + 30,8x_2 + 33x_3 + 35,3x_4 + 34x_5 + 33,3x_6 + 32,1x_7 + 26,3x_8 + 32,5x_9,$$

$$\text{або } r_1 = 36,7*1,1 + 30,8*0,9 + 33*0,9 + 35,3*0,8 + 34*1,3 + 33,3*1,7 + 32,1*0,8 + 26,3*0,9 + 32,5*1,6$$

$$r_1 = 328,2 \text{ балів}$$

де  $r_1$  – експертна оцінка рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод»;

$a_1$  – експертна оцінка критерію 1 «Лідерство»;

$a_2$  – експертна оцінка критерію 2 «Політика та стратегія»;

$a_3$  – експертна оцінка критерію 3 «Персонал»;

$a_4$  – експертна оцінка критерію 4 «Партнерство та ресурси»;

$a_5$  – експертна оцінка критерію 5 «Процеси»;

$a_6$  – експертна оцінка критерію 6 «Результати, що стосуються споживача»;

$a_7$  – експертна оцінка критерію 7 «Результати, що стосуються персоналу»;

$a_8$  – експертна оцінка критерію 8 «Результати, що стосуються суспільства»;

$a_9$  – експертна оцінка критерію 9 «Основні ділові результати»;

$x_1$ – $x_9$  – коефіцієнти вагомості критеріїв Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM).

Математична модель оцінки рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод» матиме наступний вигляд:

$$r_1 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9, (2)$$

$$\text{або } r_1 = a_0 + a_1 36,7 + a_2 30,8 + a_3 33 + a_4 35,3 + a_5 34 + a_6 33,3 + a_7 32,1 + a_8 26,3 + a_9 32,5, (3) \text{ де}$$

$r_1$  – експертна оцінка рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод»;

$x_1$  – експертна оцінка критерію 1 «Лідерство»;

$x_2$  – експертна оцінка критерію 2 «Політика та стратегія»;

$x_3$  – експертна оцінка критерію 3 «Персонал»;

$x_4$  – експертна оцінка критерію 4 «Партнерство та ресурси»;

$x_5$  – експертна оцінка критерію 5 «Процеси»;

$x_6$  – експертна оцінка критерію 6 «Результати, що стосуються споживача»;

$x_7$  – експертна оцінка критерію 7 «Результати, що стосуються персоналу»;

$x_8$  – експертна оцінка критерію 8 «Результати, що стосуються суспільства»;

$x_9$  – експертна оцінка критерію 9 «Основні ділові результати».

Отже, рівень якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод» склав 328,2 бала. Виходячи з цього, можна зазначити, що відповідно з підходами, розробленими Українською асоціацією якості щодо визнання рівнів ділової досконалості, підприємство знаходиться на рівні «Визнання досконалості в Україні» (301–400 балів). Зазначений рівень ділової досконалості і якості діяльності є прийнятним для молокопереробних підприємств (хоча й не дуже високим) та свідчить про те, що завод має суттєвий досвід у сфері менеджменту якості.

Таких результатів було досягнуто завдяки впровадженню, сертифікації та забезпеченню ефективного функціонування інтегрованої системи менеджменту якості згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO 9001 та системи аналізу ризиків і контролю критичних точок у виробництві продуктів харчування НАССР (ISO 22000). Це свідчить про те, що керівництво вищої та середньої ланки ПАТ «Канівський маслосирзавод» успішно впроваджує системні підходи, спрямовані на забезпечення безперервного удосконалення інтегрованої системи менеджменту якості, а також підвищення рівня якості діяльності.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* За результатами експертної оцінки рівня якості діяльності ПАТ «Канівський маслосирзавод», були визначені певні сфери для удоскона-

лення. Здійснивши аналіз математичної моделі оцінки рівня якості діяльності підприємства (формула 3), ми встановили, що найнижчі оцінки підприємство отримало по 2,7,8 та 9-му критеріях Моделі досконалості EFQM [6]. Отже, для того, щоб удосконалити діяльність за відповідними критеріями ми пропонуємо керівництву компанії здійснити низку наступних заходів: дотримуватися соціальної відповідальності перед суспільством (надавати допомогу у соціальних питаннях місцевій громаді та ін.); здійснювати систематичний перегляд та актуалізувати місію, бачення, політику та стратегію підприємства з метою підвищення ефективності функціонування компанії; періодично проводити моніторинг та на основі його результатів поліпшувати систему матеріальної та моральної мотивації персоналу; забезпечити ефективний зворотній зв'язок між персоналом та керівництвом підприємства; систематично проводити опитування працівників для визначення їх задоволеності: умовами та оплатою праці, охороною здоров'я та професійною безпекою; розширити асортимент продукції; розробити заходи щодо формування бренду та підвищення рівня лояльності споживачів до продукції підприємства.

На підставі анкетування керівництва означеного підприємства за адаптованою автором методикою Д. Харрінгтона [9] (результат анкетування склав 20 балів), ми розробили наступні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту якості функціонування молокопереробного підприємства: ПАТ «Канівський маслосирзавод» має ефективну систему менеджменту якості функціонування. Проте, для того щоб підвищити рівень якості діяльності та, відповідно, поліпшити рівень ділової досконалості (досягти рівня «Визнання досконалості в Європі») керівництву вищої та середньої ланки компанії доцільно періодично здійснювати самооцінку підприємства за Моделлю досконалості EFQM, а також на її основі визначати і реалізовувати відповідні сфери для удосконалення.

Виходячи з цих позицій, можна зауважити, що наукова проблема розробки методології визначення рівня якості діяльності молокопереробних підприємств є надзвичайно актуальною та потребує подальших досліджень.

## Література

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/].
2. Джуран Д. Все о качестве: Зарубежный опыт/ Д. Джуран. Выпуск 2. Высший уровень руководства и качество. – М.: Изд-во стандартов, 1993. – 45 с.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 197 с.
4. Клуб сиру [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.cheeseclub.ua].
5. Калита П.Я. Главное звено. Деловая лирика и публицистика. Издание пятое, дополненное / П.Я. Калита. – К.: Украинская ассоциация качества, 2011. – 220 с.
6. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx].
7. Окрепилов В.В. Всеобщее управление качеством. Учебник / В.В. Окрепилов. – СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1996. – 454 с. Кн. 1.
8. ПАТ «Канівський маслосирзавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kaniv.cheeseclub.ua/].
9. Харрінгтон Д. Управление качеством в американских корпорациях/ Д. Харрінгтон: сокр. пер. с англ./ авт. вступ. ст. и науч. ред. Л.А. Конарева – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
10. Шаповал М.І. Менеджмент якості / Шаповал М.І.; Підручник. – 3-тє вид., випр. і доп.– К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 471 с.